

ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS
MODELOS

Djair Picchiai

MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

- ✓ As organizações têm sido estruturadas de acordo com as funções exercidas pelos seus respectivos órgãos e do relacionamento hierárquico e funcional entre eles. E não de acordo com sua estratégia adotadas, o que seria mais correto.
- ✓ A estrutura é uma consequência da estratégia.
- ✓ Não existe um modelo ideal de estrutura organizacional; o importante é que ela funcione de maneira eficaz, atingindo os objetivos e cumprindo a missão da organização.
- ✓ A estruturação dos serviços de uma organização não implica adotar os mesmos critérios de agrupamento de funções para todas as unidades.
- ✓ A organização mais recomendável para cada organização vai depender de sua realidade (interior e exterior).
- ✓ A tendência atual são organizações horizontalizadas compostas por órgãos temporários. Ex.: força tarefa.

Toda organização é composta de:

- **Estrutura**
- **Processos**
- **Resultados**

Arquitetura organizacional é compatibilização entre:

- **Estratégia**
- **Estrutura Organizacional**
- **Processos Administrativos**

TIPOS DE MODELOS

1. Estrutura Linear

- ✓ Comum em empresas pequenas, onde não há diversificação do trabalho. Pouca especialização e trabalhos menos complexos.
- ✓ Baseada na estrutura dos antigos. Total autoridade do chefe. Rígida unidade de comando.
- ✓ Todos os órgãos são estruturados sob uma única linha de subordinação. Há centralização das decisões. As linhas formais de comunicação, geralmente com fluxo descendente. Cada unidade de trabalho executa tarefas específicas e bem definidas. Corresponde a uma estrutura simples (Organograma 1).

Vantagens:

- ✓ Autoridade única.
- ✓ Indicado para pequenas empresas.
- ✓ Mais simples e econômicas.
- ✓ Facilita a unidade de mando e disciplina (disciplina rígida).
- ✓ Clara delimitação de responsabilidade e autoridade.

Desvantagens:

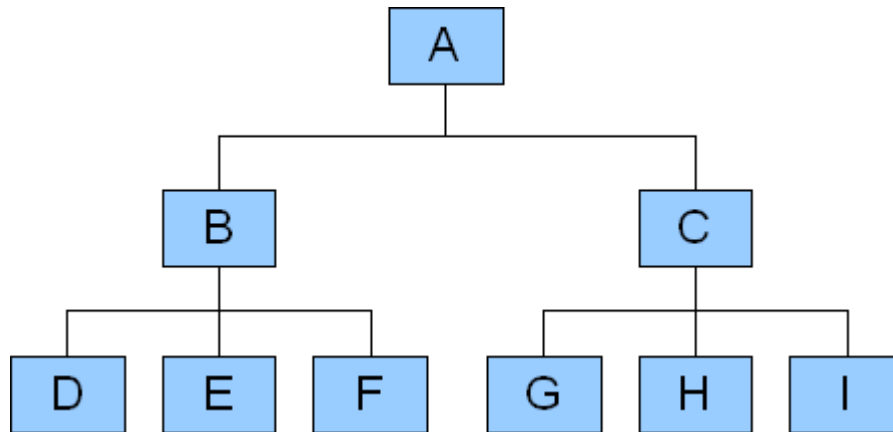
- ✓ Tendência burocratizante.
- ✓ Diminui o poder de controle técnico.
- ✓ Comando único e direto, com menor cooperação das pessoas.
- ✓ Comunicação demorada e com distorções.
- ✓ Sobrecarrega a direção e as chefias.
- ✓ Não favorece o espírito de cooperação e equipe.

Obs.: Rapidez no processo decisório.

Facilidade de Transmissão de ordens.

Discutível: Ver caso a caso.

Organograma 1: **Estrutura Linear**



- ✓Estrutura em linha de operações
- ✓Relação Comando-Subordinação
- ✓Atividades de execução separadas das de decisão
- ✓Conduz a autoridade total do chefe sobre o trabalho

2. Estrutura Linear *Staff*

✓É o modelo de estrutura em que a(s) unidades(s) diretiva(s) conta(m) com uma unidade especial (órgão ou pessoa-*staff*). O *staff* deve ser independente em sua atuação com liberdade de opinião. O *staff* deve servir de apoio, assessoria e recomendações (Organograma 2).

Princípios básicos da estrutura de linha e *staff*:

- ✓O *staff* tem o direito de assessorar e fazer recomendações ao pessoal de linha, mas não o direito de comandar.
- ✓O *staff* deve se adequar e adaptar a linha, e não o contrário.
- ✓A linha deve ouvir as recomendações do *staff*, mesmo que não as aceite

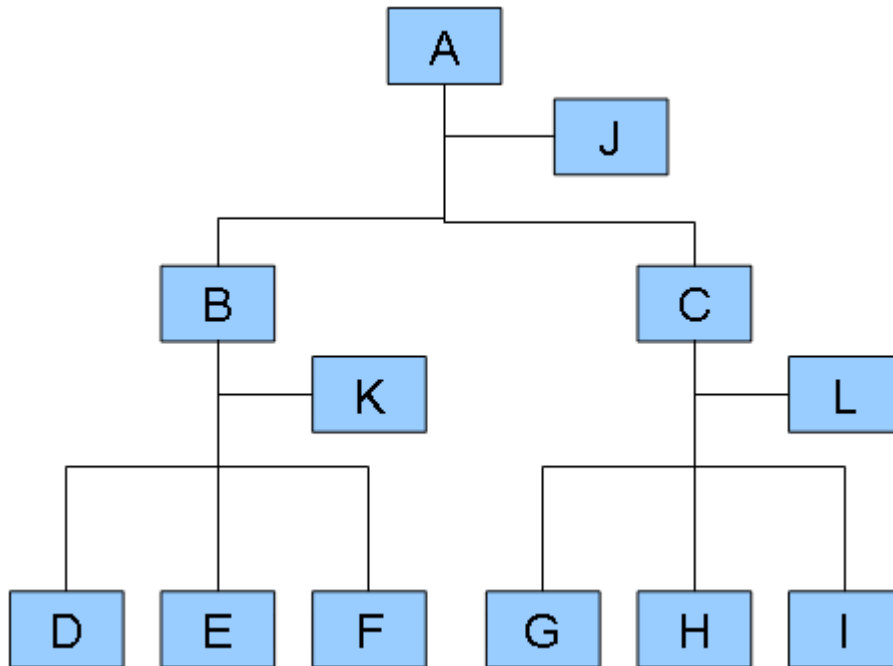
Vantagens:

- ✓Agregar conhecimento novo e especializado a organização.
- ✓Facilita a utilização de especialistas.
- ✓Possibilita a concentração de problemas específicos nos órgãos de *staff*.

Desvantagens:

- ✓Não são facilmente aceitas as funções exercidas pela unidade *staff*, criando dificuldades de coordenação interna.
- ✓Unidades de *staff* incrementam a formação de “técnicos de gabinete”.
- ✓Os membros dos **órgãos *staff*** não aceitam com facilidade as limitações dos cargos que lhe são pertinentes e tendem a exercer atividades próprias dos **órgãos de linha**.

Organograma 2: **Estrutura Linear Staff**



- ✓ Ligações com linhas verticais: órgão de execução, que está em linha com os demais.
- ✓ Ligações horizontais: órgão de aconselhamento, não tem poder de mando, assiste e apenas indica.
- ✓ Agregar as funções de assistência às funções de linha.

3. Estrutura Funcional

- ✓ É aquela em que se encontra uma chefia para cada função, de modo que os subalternos exerçam mais de uma função, ficando sob o mando de mais de um chefe.
- ✓ Organiza-se segundo os tipos de recursos técnicos utilizados.
- ✓ Objetivos são a longo prazo.
- ✓ Necessidade básica é a especialização.
- ✓ A organização se divide segundo diferentes funções, como: produção, finanças, recursos humanos, marketing etc. (Organograma 3 e 4).
- ✓ Todos os níveis de execução se subordinam funcionalmente aos seus correspondentes níveis de comando funcional.

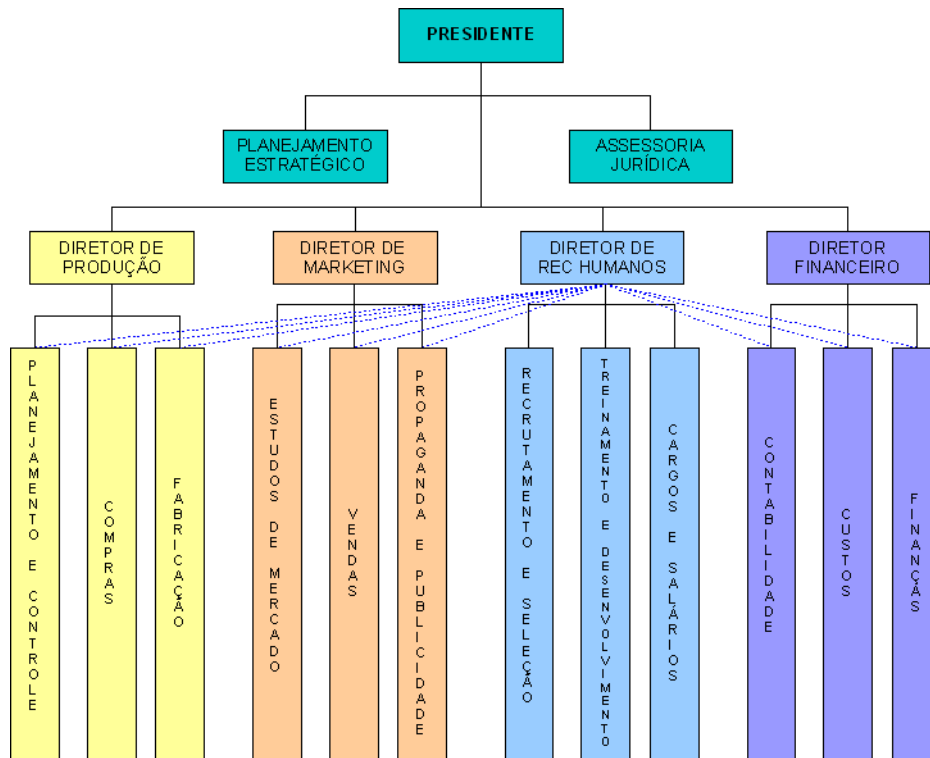
Vantagens:

- ✓ Promove o aperfeiçoamento.
- ✓ Facilita a especialização, nos escalões hierárquicos superiores.
- ✓ Facilita o trabalho em equipe (formação de equipes).
- ✓ Dá maior flexibilidade de adaptação à empresa.
- ✓ O especialista sente-se mais valorizado.

Desvantagens:

- ✓ Muitas chefias, causando confusão.
- ✓ Não há unidade de mando, o que dificulta a disciplina.
- ✓ A coordenação é mais fácil.
- ✓ É mais dispendiosa.
- ✓ Confusão quanto aos objetivos.
- ✓ Aumento do conflito inter-funcional.

Organograma 3: Estrutura Funcional



4. Estrutura por Projetos

- ✓ Em uma organização por projetos, todos os recursos necessários para levar ao objetivo de cada projeto são separados, formando-se unidades independentes, cada uma dirigida por um gerente (ad-hoc). A este é conferida plena autoridade sobre o projeto, podendo servir-se dos recursos materiais e humanos existentes ou adquiridos fora da organização.
- ✓ Em suma, uma organização grande cria dentro de si uma estrutura temporária e pequena. Com clara compreensão de seu objetivo concreto, devemos assinalar, no entanto, que a organização interna do projeto é funcional, com equipes se dividindo em áreas funcionais.
- ✓ As vantagens dessa organização giram em torno de sua unidade de objetivos e em sua unidade de mando. A clara compreensão de seu objetivo é a concentração dos esforços sobre ele, criando um forte espírito de equipe.
- ✓ Em seu ambiente (de trabalho) de união, e pequeno, pode-se usar-se eficazmente a comunicação verbal e todos os recursos necessários se acham sob o controle de um único indivíduo.

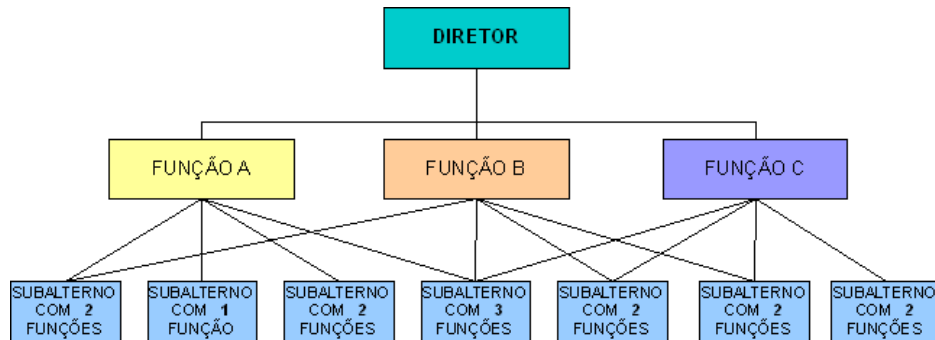
Problemas:

- ✓ O aparecimento de uma estrutura nova, transitória e muito visível desconcerta a organização normal.
- ✓ Os serviços se duplicam e os recursos são utilizados ineficientemente.
- ✓ Outro problema sério é a permanência no emprego, quando do término do projeto, ou a carreira do pessoal comissionado.

Resumo:

- ✓ As estruturas (funcionais e por projetos) são unidimensionais, dentro de um mundo multidimensional, e seu problema comum é lograr um equilíbrio razoável entre o objetivo à longo prazo da divisão funcional (especialização técnica) e o objetivo a curto prazo do projeto (estrutura por projetos).

Organograma 4: Estrutura Funcional¹



1 Para cada função desempenhada há um chefe.

5. Estrutura com Colegiados

- ✓ Colegiados são criados na medida em que a complexidade dos problemas e das estruturas aumenta, exigindo soluções mais criativas e/ou negociadas.
- ✓ Um colegiado (ou comitê) é um grupo que se reúne para resolver determinados tipos de problema.
- ✓ Colegiados podem ser permanentes ou ad-hoc.

Tipos:

- ✓ Colegiado executivo ou de linha.
- ✓ Colegiado de estudos ou consultivo
- ✓ Colegiado de coordenação e integração.

Vantagens:

- ✓ Desenvolvimento do espírito crítico construtivo.
- ✓ Soluções mais “fortes” com o desenvolvimento de visão abrangente.
- ✓ Maior ponderação nos processos decisórios.
- ✓ Desenvolvimento do espírito de equipe e cooperação.
- ✓ Redução dos conflitos decorrentes de decisões tomadas

Desvantagens:

- ✓ Responsabilidade fracionada.
- ✓ Lentidão nos processos decisórios.
- ✓ Retira do comando a iniciativa da decisão.
- ✓ Exige um presidente (do colegiado) com excepcional senso de coordenação e negociação.
- ✓ Custos mais elevados.
- ✓ Perigo de soluções conciliatórias

6. Estrutura Matricial

- ✓ A estrutura matricial é multidimensional. Trata de maximizar as virtudes e minimizar os defeitos das estruturas anteriores. Para isso combina a clássica estrutura vertical funcional, com outra estrutura sobreposta a ela, horizontal ou transversal: a dos projetos.
- ✓ As unidades de trabalho são os projetos. Os órgãos permanentes (funcionais) atuam como prestadores de serviços nos projetos. A organização de cada projeto é temporária. Maior versatilidade e otimização dos recursos humanos.
- ✓ Dentre as suas principais vantagens temos o equilíbrio dos objetivos, a coordenação entre os setores funcionais e a visão total do projeto através do coordenador (gerente do projeto).
- ✓ Seu maior defeito é que o pessoal envolvido venha a ter dois chefes: verticalmente, tem as ordens de seu chefe de departamento funcional; horizontalmente, as ordens do coordenador ou gerentes do projeto. Em uma situação de conflito, os funcionários poderão encontrar-se em apuros (Organograma 5 e 6).

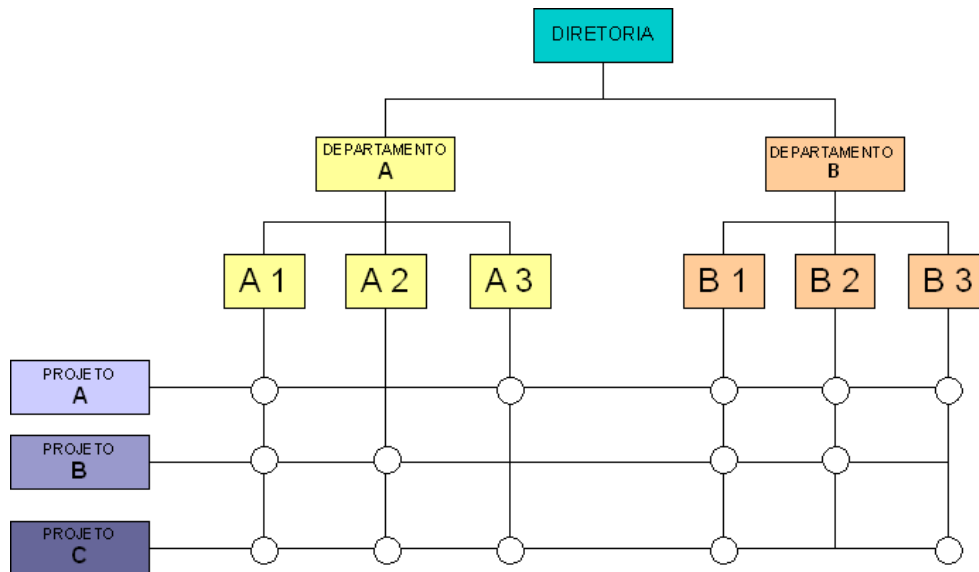
Vantagens:

- ✓ Forma efetiva para conseguir resultados em projetos ou problemas complexos.
- ✓ Mais fortemente orientada para resultados.
- ✓ Maior grau de especialização.

Desvantagens:

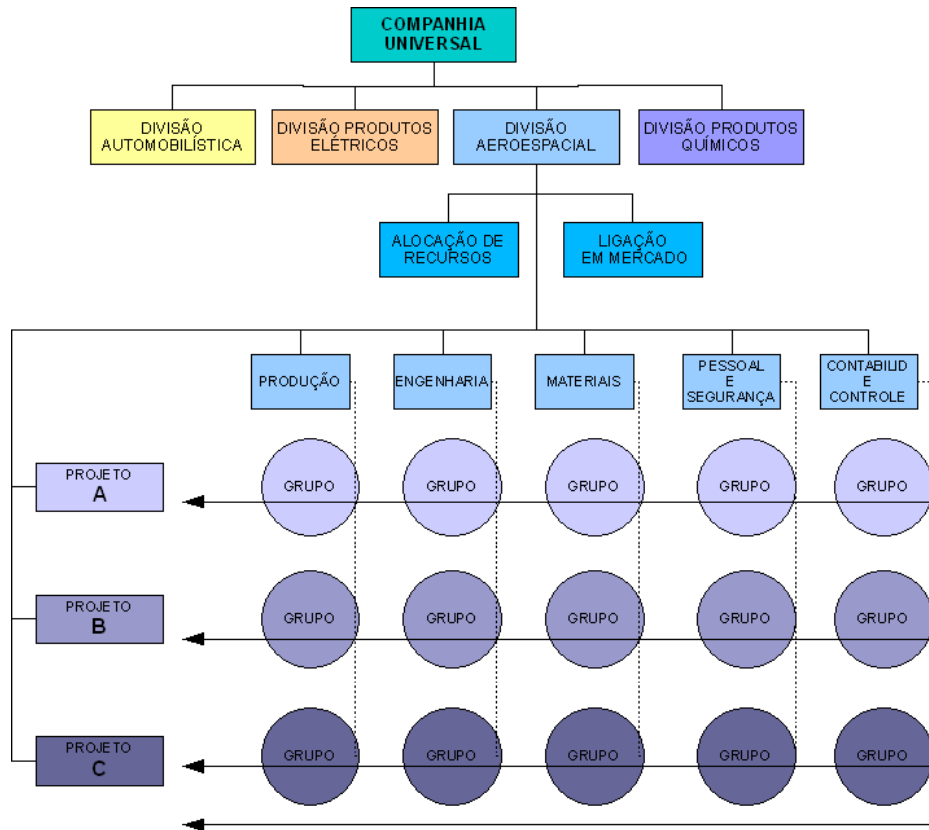
- ✓ Conflito linha/projeto (duplicidade de autoridade e comando)

Organograma 5: Estrutura Matricial²



2 “A estrutura matricial sacrifica o princípio da unidade de comando.”

Organograma 6: Estrutura Matricial



Estruturas Organizacionais Não Tradicionais

- **Estrutura Atomizada**
- **Estrutura orientada por Processos**
- **Estrutura Holográfica**

7. Estrutura Holográfica

- ✓ A estrutura holográfica guarda todas as informações do todo em cada uma das suas partes.
- ✓ Coordenada do topo, possui redundâncias em muitas tarefas, além de caracterizar-se por redução das gerências intermediárias.
- ✓ Baseadas em equipes.
- ✓ Redundante.
- ✓ Descentralizada e autonomista.
- ✓ É diferenciada por projetos.
- ✓ É integrada por comunicação intensiva
- ✓ Maior interdependência.
- ✓ Compartilha autoridade e responsabilidade.
- ✓ Estrutura modular ou celular – autônoma e interdependente.
- ✓ Composta de unidades autônomas que refletem a princípio, o todo organizacional.
- ✓ Equilíbrio de poder dinâmico, construído no próprio processo de decisão.
- ✓ A organização torna-se um conjunto de pequenas organizações.

8. Holding

- ✓ Uma empresa cuja finalidade básica é manter ações de outras empresas.
- ✓ *Hold* = significa manter, controlar ou guardar.

Objetivos:

- ✓ Resguardar os interesses de seus acionistas, através da interação em várias empresas e negócios.
- ✓ Agir como acionista principal das empresas afiliadas podendo, inclusive, ter a gestão administrativa dos negócios.
- ✓ Administrar o portfólio de investimento do grupo empresarial.
- ✓ Prestar serviços centralizados às empresas do grupo, atuando, neste caso, como o embrião de uma administração corporativa.
- ✓ Representar o grupo empresarial de forma estruturada e homogênea, principalmente a partir da consolidação de um conjunto de políticas de atuação administrativa.

- ✓ **Administração Corporativa:** representa uma filosofia de atuação e de estruturação da empresa que consolida o processo de diversificação dos negócios e facilita a análise por resultados globais e setoriais.

9. Unidade de Negócios

- ✓ Funciona como empresa autônoma dentro da estrutura mãe.
- ✓ Não é baseada no organograma da empresa.
- ✓ Baseia-se na visão orientada para negócios.
- ✓ Atividades de suporte, também podem ser tratadas como unidades.

O empreendedor:

- ✓ Dirigente de cada unidade age como se fosse o dono do negócio e é o principal responsável pelos resultados.

Características:

- ✓ Centros Autônomos.
- ✓ Autogestão.
- ✓ Independência financeira.
- ✓ Segue as diretrizes gerais da Holding.
- ✓ A autonomia é necessária para atendimento das peculiaridades da situação e as necessidades dos clientes
- ✓ Não se visa apenas lucratividade, mas absorção de tecnologia, know-how, imagem, flexibilidade etc.
- ✓ Existem holdings com centros autônomos, com os mesmos processos para populações diferentes.

Estrutura:

- ✓ Divisão de uma grande empresa em várias pequenas empresas internas, chamadas de unidades de negócios.
- ✓ Cada unidade de negócio possui orçamento próprio, objetivos e metas específicas, comandado por um empreendedor, apoiado na administração participativa de seus componentes.
- ✓ A unidade de negócio tem autonomia de ação, buscando integrar-se com as demais unidades de negócios, mas sempre obedecendo a missão, visão e valores da empresa mãe.
- ✓ Cada unidade de negócio traça seus objetivos e metas, que devem estar em sintonia com o planejamento estratégico, as políticas, visão e missão da empresa.
- ✓ A unidade de negócio pode ser composta de forças-tarefas ou projetos. A relação entre as unidades de negócio é a de cliente e fornecedor

10. Critérios de Departamentalização

Por Processo – enfatizando a especialização, é mais apropriada para situações estáveis.

Por Propósito – é mais apropriada para situações de mudanças rápidas e imprevisíveis.

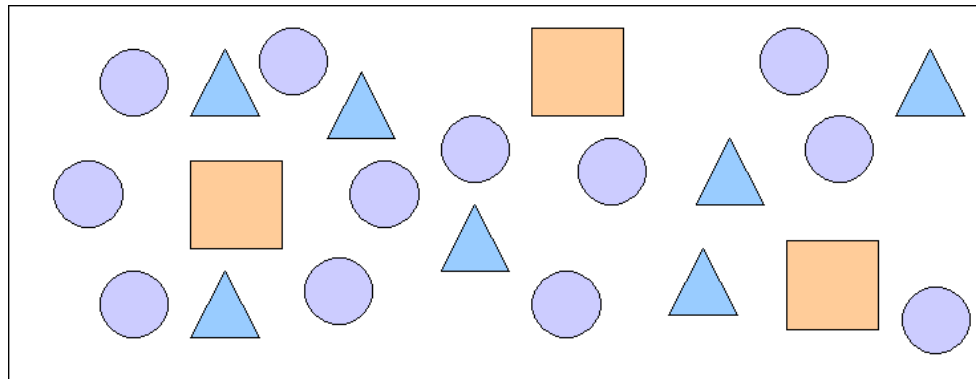
Departamentalização por **Propósito**




- ✓ Por objetivos/metast dominantes → aglutina as atividades relacionadas a objetivos.
- ✓ Por mercado /clientela → bancos – clientes.
- ✓ Por categoria de produtos → bancos – aplicação financeira, loja de departamentos.
- ✓ Por área geográfica → quando a empresa opera em grandes áreas geográficas.
Exemplo: assistência técnica.
- ✓ Por projeto → projetos e empreendimentos bem definidos. Exemplo: empresa de engenharia.
- ✓ Por força-tarefa → reinstalar sistemas de informação em nova versão.

Departamentalização por **Processo**

- ✓ Por técnica ou processo dominante → industria mecânica, usinagem, estamparia.
- ✓ Por função → RH, jurídico, materiais.
- ✓ Por quantidade → turma A, turma B.
- ✓ Por tempo (período) → manhã, tarde e noite.

Modelo Atomizado :



-  UNIDADES EMPRESARIAIS
-  UNIDADES DE NEGÓCIOS
-  FORÇA-TAREFA OU PROJETOS

Apêndice I

Estrutura Informal

- ✓ Proporciona maior rapidez no processo
- ✓ Reduz distorções existentes na estrutura formal
- ✓ Complementa a estrutura formal
- ✓ Reduz a carga de comunicação
- ✓ Motiva e integra as pessoas da empresa