

# Estruturas Organizacionais para concursos – Guia Definitivo

Olá, pessoal! Tudo bem? Dando sequência aos nossos resumos de Administração Geral e Pública para concursos, hoje falaremos sobre as **estruturas organizacionais** (ou estrutura organizacional). Trata-se de assunto afeto à Função Administrativa de “Organizar” (já fizemos um resumo sobre as funções administrativas, clique [aqui](#)).

A estrutura organizacional constitui a forma pela qual as atividades organizacionais são estabelecidas, divididas e organizadas. Um conceito interessante a ser levado para a prova é o de estruturas mecanicistas (mais rígidas) e orgânicas (mais flexíveis). Além disso, Chiavenato (2003) nos traz a ideia de racionalidade nas estruturas organizacionais, pelo fato de nenhuma organização ser exatamente igual a outra, elas buscarão estabelecer e organizar a sua estrutura de acordo com diversas especificidades que se apresentam na prática.

Também é importante ressaltar que a organização possui sua estrutura formal, representada pelo organograma, o qual permite visualizar os níveis hierárquicos, a cadeia de comando e a divisão de trabalho da organização, e a estrutura informal, aquela que se estabelece de forma espontânea, em decorrência das interações dos empregados. Nesta, são identificadas variáveis que vão além da estrutura formal, como grupos informais, integração social (que afeta a produtividade) e comportamento social (com normas e padrões informais, balizadores de comportamentos). Cabe ressaltar que a estrutura informal é impossível de ser extinta (perceba como este conceito já foi cobrado [nesta prova](#) do CESPE).

## Centralização e descentralização

As estruturas organizacionais possuem diferentes graus de centralização e descentralização. A centralização significa manter a concentração da tomada de decisão nos níveis mais altos da empresa, em apenas uma ou poucas pessoas, sendo indicada para organizações de tamanho reduzido, diante de sua baixa complexidade.

Proporciona a economia de escala, por facilitar o gerenciamento dos recursos da empresa, com a tomada de decisões mais racionais acerca da alocação dos recursos; proporciona, também, maior controle e melhor execução do trabalho, pela padronização deste e, por fim, decisões mais rápidas e mais segurança nas informações. Tem como desvantagem principal a lentidão nas decisões.

Já a descentralização advém de um desenho estrutural que a prestigie, mediante a reorganização das tarefas, levando com elas as dimensões de execução e responsabilidade. Nesse sentido, a descentralização significa distribuir o poder de decisão ao longo dos níveis hierárquicos, chegando até os mais baixos da organização. Prestigia a agilidade, com a tomada de decisão mais próxima aos fatos. Além disso, conserva a riqueza de detalhes dos fatos ocorridos e das soluções empregadas.

A descentralização viabiliza, ainda, o que ficou conhecido como empowerment (empoderamento), que gera mais comprometimento dos empregados, visto que eles

recebem novas atribuições. Assim, com o empowerment, os empregados terão sua criatividade e independência estimulados, sentindo-se mais valorizados e tendo um senso de identidade com a equipe.

No entanto, a descentralização nas estruturas organizacionais também apresenta desvantagens. Dentre elas, destacam-se a perda de uniformidade e padronização nas decisões; duplicidade de utilização de recursos e maior necessidade de controle e coordenação.

### Amplitude de controle (ou administrativa)

A amplitude de controle, ou amplitude administrativa, significa a quantidade de subordinados que estão sob o controle de cada superior. Dito de outra forma, significa quantos colaboradores estarão sob a supervisão de cada chefe. Assim, quanto mais empregados estiverem sob o controle de um superior, maior a amplitude de controle. Em contrapartida, quanto menos subordinados estiverem sob o controle de um superior, menor a amplitude.

À medida em que se sobe na estrutura organizacional, reduz-se a amplitude de controle, ou seja, os diretores da alta administração têm sob sua supervisão poucos funcionários, enquanto os supervisores de nível operacional têm sob sua supervisão muitos funcionários. Assim, a amplitude de controle é inversamente proporcional ao nível hierárquico do funcionário na organização. Isso quer dizer que funcionários do nível estratégico (nível mais alto) controlam menos pessoas, já os de nível operacional (nível mais baixo) controlam mais pessoas.

Outro conceito importante é o de estruturas altas, verticalizadas, ou achatadas, horizontalizadas. Quanto mais níveis hierárquicos a organização possuir, mais verticalizada ela será, o que geralmente indica baixa amplitude de controle. O contrário também é verdadeiro: quanto menos níveis hierárquicos houver, mais achatada será a organização, com alta amplitude de controle.

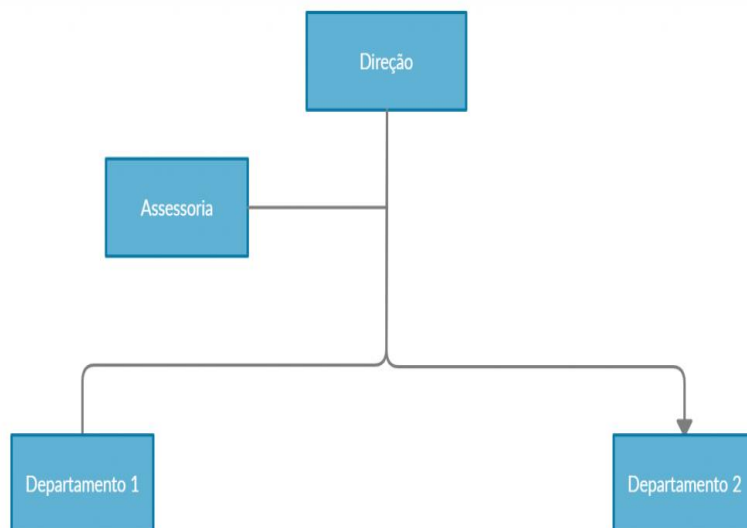
Uma estrutura com baixa amplitude administrativa possui custos administrativos maiores, pela necessidade de haver mais chefes para menos subordinados. No entanto, tem como vantagem o fato de o chefe poder dar maior atenção a cada subordinado. É indicada para organizações em que os subordinados possuem menor autonomia. Já a amplitude de controle alta é indicada para organizações em que a autonomia e criatividade dos empregados são incentivadas, com cada gestor possuindo muitos empregados sob o seu controle, o que gera menor custo.

### Tipos de Estruturas

Primeiramente, falaremos acerca da estrutura **linear**. Esta estrutura é conhecida pela unidade de comando, com cada subordinado reportando-se a um único chefe. Trata-se de um tipo de estrutura altamente centralizado, em que as decisões são todas tomadas por uma autoridade máxima, do nível hierárquico mais elevado da organização. Portanto, esta autoridade máxima decide sobre várias especialidades diferentes da organização. Indicada para ambientes altamente estáveis.

Em segundo lugar, temos a estrutura **funcional**. Trata-se da estrutura mais comum de ser encontrada. Caracteriza-se pelo fato de cada subordinado reportar-se a mais de um chefe, cada um deles na sua área de atuação, não havendo, portanto, unidade de comando. Como o próprio nome sugere, esta estrutura é caracterizada pela divisão nas funções organizacionais, como Recursos Humanos; Financeira, dentre outras. Promove a especialização dos funcionários em suas especialidades, mas dificulta a coordenação entre os departamentos e a visualização dos objetivos organizacionais.

Seguindo, temos a estrutura **linha-staff**. Nela, as posições de linha continuam existindo, representando a supervisão direta sobre o funcionário. As posições funcionais assumem caráter de staff, ou seja, consultoria, apoio, suporte e recomendações relativas à sua área de especialização, sem caráter executório. Ainda, os órgãos de staff costumam ficar diretamente ligados à alta administração, funcionando como consultores dela em suas respectivas áreas. Tem como desvantagem a possibilidade de gerar disputa de autoridade e conflitos entre a autoridade de linha e o staff, em decorrência da possível ambiguidade de orientações aos subordinados.



Paulo Alvarenga (2020)

Por fim, temos a estrutura em **rede**, que são caracterizadas pela sua flexibilidade e adaptabilidade, pois permitem a reorganização e reestruturação com relativa agilidade, buscando adaptar-se a ambientes extremamente dinâmicos. Troca a tradicional rigidez departamental pela lógica de adaptação e mobilidade, utilizando maciçamente a tecnologia, com a finalidade de otimizar o tempo utilizado nos trabalhos e comunicações, e ganhar eficiência na questão física, integrando pontos da rede em diferentes localidades físicas.

### Estruturas de Mintzberg

Mintzberg define alguns tipos de estruturas organizacionais, que quando caem em prova causam grande confusão aos estudantes. A primeira delas é a **estrutura simples**, que, como o nome sugere, é de baixíssima complexidade. Mintzberg chega ao extremo de dizer que em certo sentido, ela não é uma estrutura, por possuir poucos controles e formalização, além de reduzido planejamento e padronização do trabalho.

Seguindo, tem-se a **Burocracia Mecanizada**, que é caracterizada por alta padronização do trabalho, com alta especialização nas tarefas operacionais padronizadas. É a estrutura que mais se aproxima da burocracia Weberiana, levando consigo todas as características burocráticas conhecidas. Já a **Burocracia Profissional** tem como principal mecanismo de coordenação a padronização de habilidades e conhecimentos, gerando especialização. O autor exemplifica com universidades e hospitais, nos quais os trabalhadores possuem liberdade para executarem seus trabalhos.

Seguindo, existe a **estrutura divisionalizada**, que tem por principal mecanismo de coordenação a padronização de resultados e é caracterizada principalmente por ser uma estrutura com várias subdivisões, adotando esta forma em decorrência da alta complexidade dos mercados e a alta diversidade de produtos e serviços oferecidos pela organização, que merecem uma coordenação exclusiva e separada para cada, com cada divisão possuindo sua própria estrutura.

Por fim, a **Adhocracia**, ou estrutura adocrática, é aquela estabelecida para uma determinada finalidade definida, específica, buscando a melhor alocação de recursos e competências para tal finalidade, com grande liberdade para os membros da equipe desenvolverem suas competências.

## Conclusão

Busque absorver todo o conteúdo sobre estruturas organizacionais aqui apresentado, pois é grande a incidência em prova, bem como é assunto fundamental para o gestor público. Cabe ressaltar que este resumo deve sempre ser utilizado em conjunto com o material em PDF e com a resolução de muitas questões sobre o tema, para um estudo mais aprofundado.

Abraços e bons estudos!

Paulo Alvarenga

## Referências:

Chiavenato, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Idalberto Chiavenato – 7. ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003