

## Resultados da aprendizagem

Depois de ler este capítulo, deverá ser capaz de responder às seguintes questões:

- ❶ Em que consiste a função organização?
- ❷ Quais são os conceitos relacionados com a estrutura organizacional?
- ❸ Que fatores são determinantes no desenho de uma estrutura organizacional?
- ❹ Descrever e explicar a diferença entre a organização formal e informal.
- ❺ Quais são os tipos de estruturas organizacionais tradicionais? Quais as características, as vantagens e as desvantagens de cada tipologia?
- ❻ Quais são os tipos de estruturas organizacionais contemporâneas? Quais as características, as vantagens e as desvantagens de cada tipologia?

## SERÁ QUE SEI O QUE QUERO?

Agora que está prestes a entrar no mercado de trabalho (ou já lá está), será que já pensou em que tipo de organização gostaria de trabalhar?

Como será trabalhar numa grande fábrica como a AutoEuropa? E no pequeno negócio de família? Ou numa *start-up* como a EMOTAI?

O que é que eu prefiro? Ter quem pense por mim o que tenho que fazer ou ter capacidade de ser eu a tomar algumas decisões? Como vai ser o meu dia-a-dia? Vou essencialmente cumprir ordens ou vou poder dar largas à minha criatividade de vez em quando?

Como é que me sinto mais confortável? A “picar o ponto” às 9h e às 18h, ou a ter alguma liberdade de escolher o meu horário de trabalho?

Em que gosto mais de trabalhar? Em tarefas simples e rotineiras ou em tarefas complexas e desafiadoras?

Gosto de viajar? Que tipo de organização é que me poderá potenciar viagens pelo mundo?

No final deste capítulo deverá compreender as diferenças entre os vários tipos de organização e estar apto para fazer uma escolha mais adequada ao seu perfil e plano de carreira.

## 1 Em que consiste a função organização?

Depois de realizada a análise ambiental (da organização e da envolvente), formulada a missão, definida a estratégia e definidas as ações que a implementam, a função seguinte de um gestor consiste em organizar os recursos que tem à sua disposição para atingir os objetivos propostos (figura 1). Não é possível executar as ações planeadas de forma eficiente sem as organizar: um excelente plano pode não conduzir ao sucesso da organização se os seus gestores não conseguirem utilizar adequadamente os recursos que têm à sua disposição.

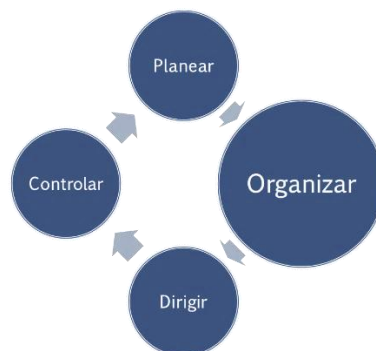


Figura 1. A função organização no ciclo de gestão.

Cada um dos membros de uma organização necessita de saber que trabalho deve fazer, como o seu trabalho se relaciona com o trabalho dos outros membros e como esse trabalho contribui para o propósito da organização.

Ao organizar, um gestor está a desenvolver o processo que lhe permite definir as relações de trabalho entre os vários membros da organização, necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Este processo é complexo e envolve, pelo menos, as seguintes tarefas:

- Dividir o trabalho a ser feito em funções, departamentos e unidades;
- Atribuir tarefas e responsabilidades a cada função;
- Coordenar as diversas atividades organizacionais;
- Agrupar o trabalho em unidades;
- Estabelecer as relações entre indivíduos, unidades e departamentos;
- Estabelecer as linhas formais de autoridade;
- Estabelecer os mecanismos de comunicação;
- Alocar os recursos da organização.

As cinco etapas principais do processo de organização são apresentadas na Figura 1: refletir sobre os planos e objetivos traçados, estabelecer atividades (grandes tarefas), dividir em tarefas, atribuir recursos e estabelecer a coordenação das atividades e avaliar os resultados da estratégia organizacional implementada. Tal como no planeamento, a função organização deve estar em permanente avaliação e revisão, para que os gestores possam ir realizando as correções que forem necessárias e adequadas.

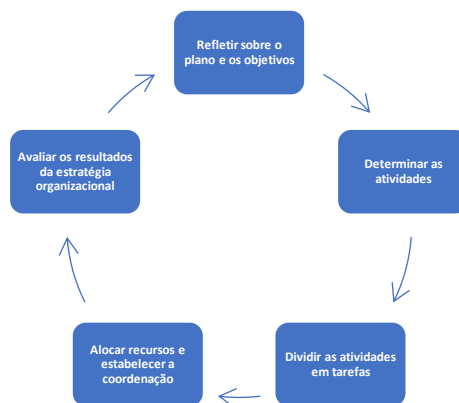


Figura 1. As etapas do processo de organização. (Adaptado de Certo (2012).

Numa formulação mais global, pode definir-se **organização** como a função da gestão que permite agrupar as tarefas, distribuir os recursos, estabelecer os mecanismos de comunicação e coordenação entre as unidades ou departamentos e determinar quem tem autoridade sobre quem e quem reporta a quem.

A **estrutura organizacional** é o sistema formal que concretiza o processo da função da organização, que se representa graficamente através de um **organograma** (figura 2).

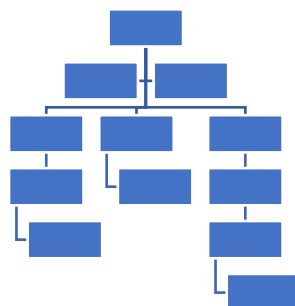


Figura 2. Exemplo de organograma.

Esta função da gestão tem sofrido grandes alterações ao longo do tempo, decorrentes das alterações profundas que vão ocorrendo no ambiente que rodeia as organizações. Os gestores estão permanentemente a questionar e a reavaliar as suas abordagens à forma como desenham as suas estruturas organizacionais para que a organização seja eficiente, mas também para que tenha a flexibilidade necessária para ter sucesso no ambiente dinâmico dos dias de hoje. Quando

as organizações percebem que é necessário alterar os seus objetivos, devem estar preparadas para as alterações que vão necessitar de realizar nas suas estruturas organizacionais. Note-se, porém, que nem sempre a alteração dos objetivos, implica uma alteração da estrutura organizativa.

A função organização está assim estritamente relacionada com a **gestão da mudança**. As alterações na estrutura organizacional têm, geralmente, um grande impacto na organização e em particular nos seus recursos humanos. A mudança não será efetiva se os gestores não gerirem bem as mudanças que vão levar a cabo.

Os gestores devem apoiar-se nas teorias e práticas do **desenvolvimento organizacional**, uma área especializada para conduzir a gestão da mudança. O principal objetivo consiste na criação de um sentido de identificação das pessoas em relação à organização, o que ajuda a eliminar possíveis resistências a mudanças. Consiste essencialmente num processo contínuo de diagnóstico, planeamento de ações, implementação e avaliação, com o objetivo de transferir conhecimento e competências para as organizações para melhorar a sua capacidade de resolver problemas e gerir mudanças futuras. Ajuda a orientar os processos de mudança que, simultaneamente, ajudam uma empresa a alcançar seus objetivos e geram bem-estar para os colaboradores. A compreensão das práticas de desenvolvimento organizacional é essencial para os gestores que ambicionam maximizar o potencial de suas organizações por um longo período de tempo.

## 2 Quais são os conceitos relacionados com a estrutura organizacional?

Max Weber, um sociólogo e político alemão do século XIX, marcou significativamente a gestão das organizações ao conceber a burocracia como a forma racional e eficiente de organização. Weber defendeu que as organizações são mais eficientes quando realizam a divisão do trabalho em tarefas simples, estabelecem uma clara hierarquia de autoridade, fixam regras e procedimentos formais e promovem o mérito em detrimento do favoritismo. A teoria que desenvolveu assenta em cinco elementos da burocracia que servem de base para determinar a estrutura mais apropriada para uma organização: a especialização, a cadeia de comando, a amplitude de controlo, a centralização e a formalização.

O conceito de **divisão do trabalho** e a sua relação com o aumento da produtividade surgiu com o advento da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical nas organizações. A divisão do trabalho consiste em dividir a atividade global de uma organização em tarefas mais simples, de modo a permitir a especialização dos postos de trabalho e dos respetivos trabalhadores. Por exemplo, numa fábrica têxtil, um trabalhador faz os cortes do tecido, outro costura, outro coloca os botões, outro dobra a peça, outro embala, etc.

A **especialização** dos trabalhadores é uma consequência da divisão do trabalho. A divisão do trabalho e a consequente especialização são ainda hoje a base da produtividade de muitas organizações. A divisão e a especialização do trabalho no pós-Revolução Industrial, aumentou a eficiência e diminuiu os custos de produção das organizações. Ao simplificar as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requerem pouca experiência e poucos conhecimentos prévios de quem as executa, reduzem-se os períodos de aprendizagem e facilita-se a substituição de trabalhadores.

Como resultado, as organizações organizam as pessoas em grandes departamentos, por exemplo, recursos humanos, finanças, marketing ou produção, de acordo com as suas qualificações e capacidades. Frequentemente, sentem a necessidade de acrescentar unidades, por exemplo a produção pode conter as unidades de montagem e de manutenção.

Contudo, também existem desvantagens na divisão do trabalho. Se um trabalhador tem que fazer o mesmo trabalho repetidamente durante muito tempo, pode sentir-se desmotivado e até enfrentar problemas físicos. Do ponto de vista da organização, resulta em estruturas relativamente rígidas.

Nos últimos anos, as organizações, para aumentar a flexibilidade, têm procurado formas alternativas à divisão rígida do trabalho. Para isso desenham estruturas mais centradas no trabalho em equipa do que no trabalho individual. Nestas organizações, cada trabalhador em vez de saber executar apenas uma tarefa, aprende a executar várias tarefas.

Nas organizações, a **hierarquia** define a estrutura de coordenação das atividades e o exercício da autoridade. A hierarquia consiste na distribuição de poder dentro das organizações. A cadeia de comando refere-se à forma como as pessoas se reportam umas às outras ou se ligam para coordenar os seus esforços na realização do trabalho da organização. Nas estruturas organizacionais mais tradicionais, a **cadeia de comando** é uma linha contínua de autoridade que estabelece com muita clareza a distribuição de poder dentro da organização e está plasmada no organograma.

Como vimos no capítulo da introdução, a hierarquia pode ser dividida em três níveis organizacionais: o nível estratégico, o nível tático e o nível operacional.

Compete aos gestores de topo decidirem a cadeia de comando da organização. A essa decisão, segue-se uma outra decisão: como vão gerir a autoridade ao longo dessa cadeia. A **delegação de autoridade** consiste na transmissão da capacidade de tomar decisões e não na da execução do trabalho. Existem gestores de topo que avaliam que a melhor solução para as suas organizações é manter o máximo possível de poder nos níveis mais elevados da estrutura, enquanto outros avaliam que a melhor escolha para as suas organizações é delegar o mais possível nos vários níveis. Deste processo resultam estruturas mais **centralizadas** e estruturas mais **descentralizadas**.

De salientar, que, quem recebe o poder delegado, tem autoridade suficiente para concluir o trabalho, mas quem delegou fica com a total responsabilidade pelo êxito ou fracasso desse trabalho. Então, porque delegam os gestores? Porque a delegação de autoridade tem muitos benefícios para as organizações: permite que os gestores se dediquem mais às atividades estratégicas, desenvolve as competências e as capacidades dos trabalhadores e aumenta os níveis de motivação dos trabalhadores. Em certas situações, a qualidade da decisão é superior porque quem tem mais conhecimento da tarefa é quem está no dia-a-dia no terreno. A organização fica menos dependente da necessidade de o gestor de topo estar sempre presente e prepara os trabalhadores para no futuro irem ocupando lugares de gestão com mais responsabilidade.

Para que estes benefícios sejam efetivos, compete aos gestores garantirem que existem condições para a delegação de autoridade: que quem recebe a autoridade tem qualificações, conhecimentos e competências, que entendeu e aceitou claramente as novas responsabilidades e que dispõe dos recursos adequados. Não existe verdadeiramente delegação de autoridade se quem a recebeu sentir necessidade de consultar com frequência o seu superior para pedir instruções de como proceder ou se quem delegou sentir necessidade de estar permanentemente a questionar o seu subordinado sobre o estado do trabalho.

A decisão sobre os níveis hierárquicos e a delegação de autoridade nas organizações têm um elevado impacto no seu funcionamento. Organizações com muitos níveis hierárquicos e muito centralizadas, são lentas a responder às solicitações do ambiente externo. Por esta razão, cada vez mais as organizações optam por conceber estruturas com poucos níveis hierárquicos e fomentar a delegação de autoridade. Para que possam ter a possibilidade de conceber estas estruturas mais flexíveis e mais rápidas a responder às solicitações externas, devem dispor de recursos humanos devidamente qualificados, formados e treinados.

Relacionados com a cadeia de comando, estão os conceitos de **posição de linha e de staff**. Se um gestor detém poder de decisão e autoridade para coordenar os trabalhadores que estão a trabalhar sob a sua responsabilidade e tem uma posição na cadeia de comando da organização, ocupa uma posição de linha. A autoridade de linha está representada na cadeia de comando desde o gestor de topo até aos gestores de primeira linha.

Para além da autoridade de linha, as organizações dispõem de posições com autoridade de *staff*. Correspondem a departamentos, unidades ou pessoas que apoiam, aconselham ou assessoram os gestores com autoridade de linha e ocupam uma posição de *staff*.

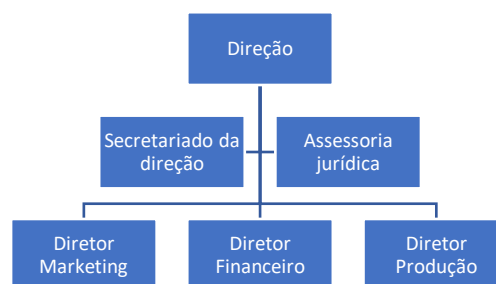


Figura 3. Posição de linha e posição de *staff*.

Na figura 3 o secretariado da direção e a assessoria jurídica ocupam posições de *staff* enquanto os diretores dos departamentos de marketing, financeiro e produção ocupam posições de linha.



No desenho da estrutura organizacional, os gestores têm de decidir quantos trabalhadores pode um gestor gerir de forma eficiente e eficaz, por outras palavras, têm que tomar decisões sobre a **amplitude de controlo** nos vários níveis hierárquicos. Esta é uma decisão que, em grande medida, determina o número de níveis e gestores que uma organização necessita.

A amplitude de controlo está diretamente relacionada com o número de níveis hierárquicos de uma organização e com a configuração geral da sua estrutura organizacional. Quanto maior for a amplitude de controlo, menor será a quantidade de níveis hierárquicos de uma organização, o que produzirá uma estrutura organizacional achatada e dispersa horizontalmente (figura 4). Já uma amplitude de controlo menor aumentará a quantidade de níveis hierárquicos e produzirá uma estrutura organizacional alta e alongada (figura 5).

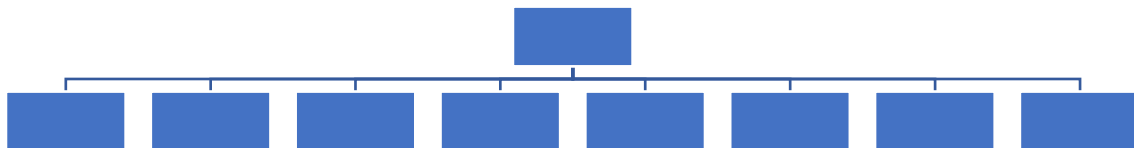


Figura 4. Estrutura achatada.

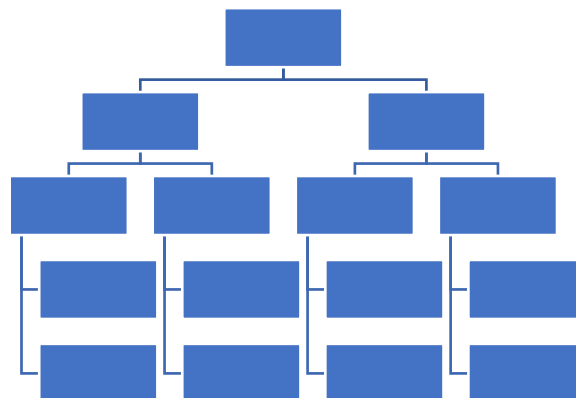


Figura 5. Estrutura alongada.

Tal como na delegação de autoridade, também no que diz respeito à amplitude de controlo, as qualificações e as competências dos recursos humanos são determinantes na conceção da estrutura organizativa. A tendência atual nas organizações é de amplitudes de controlo maiores, ou seja, achatar a estrutura organizacional, com o objetivo de agilizar o processo de decisão, aumentar a flexibilidade, permitir uma maior aproximação aos clientes e promover a autonomia e a responsabilidade dos trabalhadores.

A **formalização** refere-se ao grau com que a execução das funções de uma organização está padronizada, isto é, é orientada por regras, procedimentos e instruções. Se as funções que os trabalhadores realizam estiverem muito formalizadas, estes terão pouca liberdade para decidirem o que devem fazer, quando devem fazer e como devem fazer. Nestas organizações, espera-se que o resultado das atividades realizadas seja consistente e uniforme. De forma oposta, se o grau de formalização é baixo, os trabalhadores têm mais liberdade na execução das suas tarefas.

O grau de formalização varia muito entre as organizações e mesmo dentro das organizações. Embora a formalização tenha vantagens porque reduz a ambiguidade e fornece orientação aos trabalhadores, também tem desvantagens. Um alto grau de formalização pode levar a uma redução da inovação e da motivação dos trabalhadores. Tendencialmente, as organizações de hoje estão menos dependentes da formalização para orientar e regular o comportamento dos trabalhadores, dando assim espaço a um maior envolvimento na execução das tarefas.

### 3 Que fatores são determinantes no desenho de uma estrutura organizacional?

O desenho da estrutura organizacional de uma organização é responsabilidade dos seus gestores de topo. Cada organização tem a sua identidade, pelo que a estrutura organizativa é uma característica própria de cada organização. Os gestores deparam-se assim com a necessidade de avaliar qual é a estrutura organizativa mais eficiente para a organização que estão a gerir. Para tal precisam de analisar os fatores fundamentais que afetam a conceção da estrutura organizacional. Estes fatores denominam-se os determinantes da estrutura organizacional.

O que determina então o desenho da estrutura organizacional? Essencialmente são quatro os fatores determinantes neste processo: a estratégia, a dimensão e os recursos humanos, a tecnologia e o ambiente externo ou a envolvente (figura 6).



Figura 6. Determinantes do desenho de uma estrutura organizacional.

A **estratégia** e a estrutura organizativa estão fortemente relacionadas. Estratégias diferentes necessitam de estruturas diferentes e estruturas diferentes suportam estratégias diferentes. Trata-se de olhar para o binómio estratégia-estrutura organizacional como uma entidade única: a estrutura depende, em certa medida, da estratégia, mas o contrário também é verdade. A variável que influi de forma decisiva sobre o binómio estratégia-estrutura é a pressão da **envolvente**. No contexto competitivo da sociedade de hoje, a envolvente é mutante e volátil, e as organizações vêm-se obrigadas a um constante esforço de adaptação das suas estratégias, concretizadas através do lançamento de novos produtos e serviços, abandono de outros, estabelecimento de políticas de integração, de diversificação, de alianças, ou outras.

Esta situação reflete-se, necessariamente, na organização, que precisa de ser suficientemente flexível para que estas alterações se possam fazer rapidamente e com um mínimo de impacto na eficiência produtiva e na rendibilidade da empresa.

No entanto, estratégias mais focadas na redução de custos, podem necessitar de estruturas mais formais que permitam aos gestores um controlo mais apertado sobre as atividades da organização.

No que diz respeito aos **recursos humanos**, duas questões influenciam a estrutura: as suas características e o seu número (de forma simplista podemos falar de “dimensão da organização”). As estruturas organizacionais são fortemente afetadas pela dimensão da organização em questão. Seja qual for a dimensão, a estrutura organizacional adequada é aquela que torna possível que todos os recursos humanos da organização façam o seu trabalho, o façam bem e a organização tenha sucesso. No entanto, as operações não se realizam, nem se coordenam, da mesma forma numa pequena e numa grande organização.

Por exemplo, as grandes organizações tendem a ter mais especialização, são mais centralizadas, e mais formalizadas do que as pequenas organizações. Organizações mais pequenas ou novas organizações, como *startups*, têm muitas vezes de operar com uma mentalidade de "todos fazem tudo", onde todos têm de desempenhar várias funções distintas. Não faz sentido ter vários níveis de gestores se não houver trabalhadores suficientes para constituir diferentes departamentos e/ou unidades. No entanto, há medida que as organizações crescem, dispor de uma estrutura hierárquica bem definida torna-se fundamental. Não é possível um diretor geral ter milhares de trabalhadores a reportar diretamente a si. Também se tornam mais especializadas, e as suas estruturas vão tornando-se cada vez mais complexas.

E, como vimos, as decisões relativas à definição das características organizativas, como a cadeia de comando, a delegação de autoridade e consequente centralização ou descentralização ou a amplitude de controlo, dependem das qualificações e as competências dos recursos humanos, pelo que são determinantes na conceção da estrutura organizativa. Recursos humanos mais qualificados e competentes permitem desenhos mais flexíveis e descentralizados.

A **tecnologia** consiste nos processos utilizados para transformar entradas (como materiais ou informação) em saídas (como produtos ou serviços). Por exemplo uma empresa de pneus utiliza tecnologia para transformar aço, borracha e têxteis em pneus enquanto uma empresa de investimento utiliza tecnologia para transformar o investimento em rendimento. Os processos que transformam as entradas de uma organização em saídas diferem pelo seu grau de padronização. Em geral, quanto mais padronizada for a tecnologia, mais se adequa uma estrutura formalizada e centralizada, porque é possível definir uma rotina de produção. Nas organizações com tecnologia mais complexa e não tão padronizadas, tais como as empresas de construção de mobiliário personalizado ou as empresas de design, estruturas menos formalizadas e mais descentralizadas são mais adequadas, porque nem sempre é possível definir rotinas de produção.

#### 4 Descrever e explicar a diferença entre a organização formal e informal.

As organizações dispõem de dois tipos fundamentais de organização: a formal e a informal. A estrutura organizacional, normalmente representada por um organograma, traduz a **organização formal**, tal como foi concebida pelos gestores. Todavia, a estrutura formal ignora todo um conjunto de dinâmicas próprias das organizações, tais como as relações sociais e pessoais que não são estabelecidas ou requeridas pela estrutura formal.

A **organização informal** surge espontaneamente a partir da interação social das pessoas e desenvolve-se quando as pessoas comunicam entre si. As relações que surgem destas dinâmicas não estão, nem podem estar, descritas num organograma. A figura 7 mostra alguns exemplos de dinâmicas próprias das organizações, como a constituição de grupos desportivos ou de teatro e ainda os grupos que normalmente se formam para a pausa do café. Cada vez mais os gestores investem em iniciativas que promovem o desenvolvimento da organização informal, como a organização de jantares ou até de fins de semana com atividades radicais que promovem o espírito de grupo e a identidade corporativa e melhoram a comunicação entre os trabalhadores de departamentos diferentes.

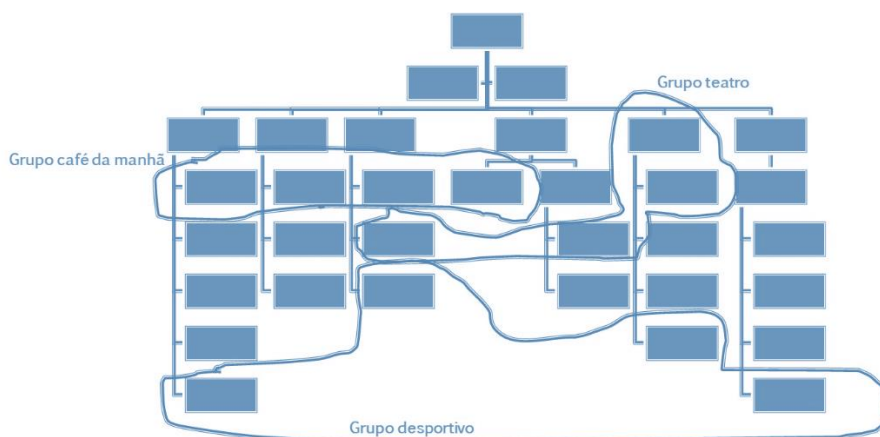


Figura 7. A organização formal e informal.

A organização informal é complexa, difícil de controlar, e tem o potencial de influenciar significativamente o sucesso ou o insucesso de uma organização.

Em certas circunstâncias, a organização informal pode reforçar o funcionamento da organização formal uma vez que pode proporcionar maior rapidez no processo de decisão, resultante do alargamento das relações entre as pessoas, para além das que estão previstas no organograma. Pode ainda contribuir para reduzir distorções ou falhas existentes na estrutura formal,

complementando assim a estrutura formal, por exemplo na melhoria dos processos de comunicação. Tem ainda um papel muito importante na motivação e na integração das pessoas na organização.

No entanto, também tem desvantagens. Pode potenciar a resistência à mudança e é muito difícil implementar mudanças numa organização se a organização informal se opuser. Pode favorecer a criação de rumores (ou boatos), uma vez que a organização informal participa frequentemente na divulgação de rumores. Estes rumores são muitas vezes falsos ou correspondem a informação distorcida, pelo que podem provocar ansiedade e confusão. A organização informal também potencia a possibilidade de ocorrerem conflitos entre as pessoas, o que prejudica o trabalho organizacional e a produtividade.

5 Quais são os tipos de estruturas organizacionais tradicionais? Quais as características, as vantagens e as desvantagens de cada tipologia?

Para desenhar uma estrutura organizacional, os gestores necessitam de identificar as funções específicas que devem ser feitas e determinar quem as executa, determinar como podem ser agrupadas as tarefas de modo que sejam desempenhadas de forma eficiente, determinar os mecanismos de coordenação das várias funções, decidir quem terá poderes para tomar decisões e quem depende de quem e decidir quantas pessoas um gestor pode dirigir eficaz e eficientemente.

As estruturas organizacionais que resultam do processo descrito podem ser classificadas em termos de departamentalização. **Departamentalização** é o agrupamento em unidades lógicas, das funções que a organização necessita de executar para cumprir a sua estratégia. Departamentalizar significa escolher qual o formato que melhor se adequa a cada organização.

Existem diversas alternativas sobre a forma como desenhar uma estrutura organizacional. Neste capítulo, vamos analisar as seguintes tipologias:

- Estrutura organizacional simples
- Estrutura organizacional funcional
- Estrutura organizacional divisional:
  - Por produto
  - Por área geográfica
  - Por segmentos de mercado ou clientes
  - Por projeto
- Estrutura organizacional múltipla ou mista

Algumas organizações, de dimensão muito reduzida, são compostas apenas por um gestor e um conjunto de trabalhadores, não existindo níveis intermédios de gestão. Nestas organizações a divisão de trabalho nem sempre é muito clara. A sua estrutura organizacional é **simples** (figura 8) e frequentemente estas organizações nem dispõem de organograma.



Figura 8. Estrutura organizacional simples.

A forma mais tradicional de departamentalização é a **departamentalização funcional**. A departamentalização diz-se funcional sempre que são agrupadas funções da organização ou agrupadas atividades similares. Esta ainda é hoje, e com sucesso, a estrutura organizacional mais usada por muitas pequenas e médias empresas (PME's). A formação dos diferentes departamentos é feita pelo agrupamento em atividades especializadas como produção, finanças ou marketing (figura 9).

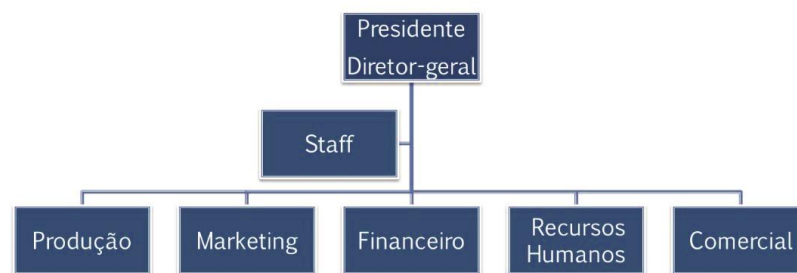


Figura 9. Estrutura organizacional funcional.

Nestas estruturas a gestão de topo é exercida por um presidente ou diretor-geral (CEO), que é ajudado por um conjunto de gestores intermédios (diretor de produção, diretor de marketing, etc.), cada um responsável pela sua área funcional. Cada uma destas direções pode ainda estar organizada em subdepartamentos, dependendo do nível de especialização da organização.

A principal vantagem da estrutura organizacional funcional é a sua elevada especialização. A organização, ao criar departamentos constituídos por especialistas na sua função, como



contabilistas no departamento de contabilidade ou engenheiros no departamento de produção, dispõe de departamentos ou unidades muito especializadas. Nestas, cada especialista torna-se cada vez mais especializado ao trabalhar com pessoas da mesma área, porque vão partilhando o conhecimento no decorrer das suas funções. Tem ainda como vantagens permitir a fixação de padrões de desempenho e facilitar o recrutamento e a seleção de novos trabalhadores. A facilidade de comunicação intradepartamental e níveis hierárquicos bem definidos são também vantagens desta estrutura.

A principal desvantagem reside no facto de esta tipologia de organização, frequentemente, se focar mais no cumprimento dos objetivos de cada departamento do que nos objetivos organizacionais. Isto acontece porque muitas vezes a cultura departamental é mais forte do que a cultura organizacional. Outra desvantagem é a dificuldade de comunicação interdepartamental, que pode originar dificuldades de coordenação das várias funções. Estas estruturas apresentam alguma rigidez estrutural, são normalmente mais difíceis de reestruturar e muitas vezes têm uma dependência excessiva do topo da hierarquia.

Uma alternativa à departamentalização funcional é a departamentalização **divisional**. São formas de departamentalização divisional: por produtos, por áreas geográficas, por clientes e por projetos.

Quando as organizações começam a diversificar os seus produtos, os seus segmentos de mercado ou a expandirem-se no território, e a coordenação dos vários departamentos funcionais se torna difícil, a departamentalização divisional apresenta vantagens interessantes. Numa departamentalização divisional, os departamentos representam os produtos, ou os clientes, ou localizações geográficas ou mesmo os projetos que a organização está a desenvolver. Cada uma destas divisões tem o seu próprio departamento e dentro de cada departamento, encontram-se as áreas funcionais, que se podem repetir nos vários departamentos.

Se a organização tiver várias linhas de produtos, pode optar pela **departamentalização divisional por produto**. Cada produto tem o seu gestor, e o foco da organização passa a ser o produto em vez das funções.

Por exemplo, na empresa da figura 10, a gestão de topo é exercida por um diretor geral que coordena três diretores de produto: o diretor do produto roupa masculina, o diretor do produto roupa feminina e o diretor do produto roupa criança. Cada um destes diretores coordena os departamentos funcionais que necessita de ter para colocar o seu produto no mercado. Esses departamentos podem ter trabalhadores dedicados de marketing, produção ou de atendimento ao cliente que estão focados num produto específico.

Pelo facto de ter uma departamentalização por produto, não inviabiliza que a organização, por razões de rendibilidade, mantenha uma estrutura funcional comum a todos os produtos, para funções como gestão de recursos humanos ou tecnologias da informação.

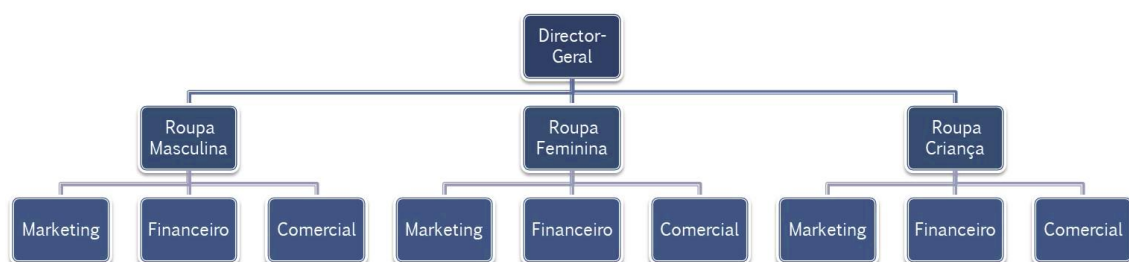


Figura 10. Estrutura organizacional divisional por produto.

São várias as vantagens apontadas a este tipo de estrutura: permite o desenvolvimento de competências na investigação e desenvolvimento de cada produto, assim como no processo de fabrico; permite aumentar a autonomia para cada unidade da organização e fomentar o aumento da inovação e a redução do tempo de resposta ao cliente; possibilita um maior conhecimento das necessidades dos clientes e a realização de ações de marketing mais dirigidas ao mercado de atuação de cada departamento. Por vezes, as organizações atribuem um grau de autonomia tão elevado a cada departamento, que este pode conceber, produzir e comercializar os seus produtos. Permite ainda à organização gerir melhor os riscos, diminuindo o impacto do insucesso de um dos seus produtos.

No entanto, também existem desvantagens, como cada departamento ambicionar ter todas as funções necessárias à sua atividade. Estas estruturas contêm um certo grau de redundância, o que naturalmente aumenta os custos. Existe ainda a possibilidade de os interesses de cada departamento (produto) se sobreporem aos interesses da organização e os departamentos competirem entre si em vez de cooperarem para atingir os objetivos da organização.

Quando as organizações estão presentes em várias áreas geográficas (cidades, regiões, países), a **departamentalização divisional por áreas geográficas** (figura 11) é uma estrutura adequada ao seu funcionamento, uma vez que a separação física dificulta a coordenação das atividades. Por exemplo, é difícil um gestor do departamento de vendas do Porto gerir o departamento de vendas em Luanda. Será mais adequado atribuir essa gestão a um gestor residente em Luanda. Esses departamentos (área geográfica) podem ter trabalhadores dedicados de marketing, de produção ou de atendimento que estão focados nos clientes dessa área geográfica. As vantagens e desvantagens destas estruturas são idênticas às das estruturas departamentalizadas por produto.



Figura 11. Estrutura organizacional divisional por áreas geográficas.

As organizações estão cada vez mais focadas na satisfação dos seus clientes, que por vezes têm características muito diferenciadas. Esta diferenciação pode ser a base para as organizações adotarem uma **departamentalização divisional por mercados ou clientes**. Na maioria dos casos, esta estrutura é uma resposta à crescente heterogeneidade e complexidade dos mercados. Esta estrutura permite um conhecimento mais profundo de cada segmento de mercado em que a organização opera e a conceção de produtos mais dirigidos à satisfação das suas necessidades. É adaptável às mudanças nas necessidades e nos comportamentos do seu segmento.

Esses departamentos (clientes ou mercados) podem ter trabalhadores dedicados de marketing, produção ou de atendimento ao cliente que estão focados nos seus clientes específicos.

Um departamento de marketing especializado num segmento de mercado, pode contribuir para a melhoria da conceção dos produtos, pode desenhar melhores campanhas com base no

conhecimento que detém desse segmento de mercado e assim não só aumentar as vendas como potencializar a fidelização desses clientes. Um exemplo são as campanhas da NOS com o seu produto WTF destinado a jovens até aos 25 anos. A linguagem utilizada “ganha giga-poderes com a wtf, #sabesquepodes” e a caracterização do produto (muitos gigas, vouchers na Uber, bilhetes para o cinema, pagar ao mês ou à semana, etc.) estão perfeitamente adequadas a este segmento de mercado. Cada um dos departamentos pode assim desenvolver o processo de marketing mais apropriado ao segmento a que se destina.

Um outro exemplo são as instituições bancárias. As necessidades dos seus clientes particulares e as dos clientes empresariais são tão diferentes, que os bancos se organizam em dois departamentos: particulares e empresas. Por vezes esta diferenciação ainda não é suficiente, por exemplo os clientes empresariais das grandes empresas e os clientes empresariais das PME's justificam a criação de departamentos separados (figura 12).

As vantagens e desvantagens destas estruturas são idênticas às das estruturas departamentalizadas por produto ou por área geográfica.

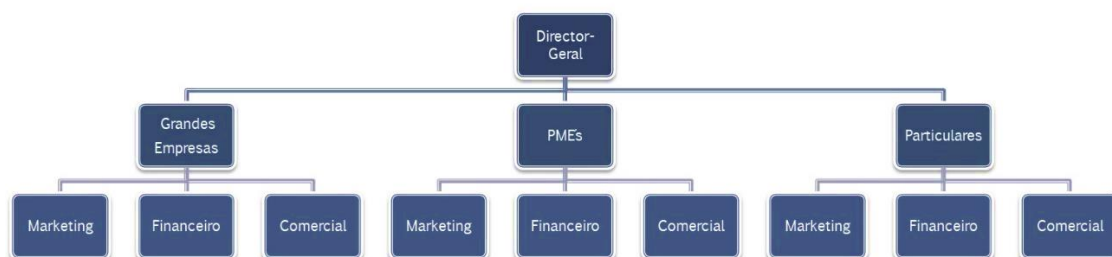


Figura 12. Estrutura organizacional divisional por mercados ou clientes.

A **departamentalização divisional por projetos** é apropriada para as organizações que desenvolvem projetos que envolvem grandes concentrações de recursos especializados e prolongados no tempo (figura 13). São exemplos as empresas construção civil que exigem tecnologia sofisticada específica e recursos humanos especializados para cada projeto. São ainda exemplos as empresas tecnológicas ou as empresas de investigação e desenvolvimento para a indústria farmacêutica, que concebem novos produtos para serem produzidos e comercializados por outras empresas.

Este critério de departamentalização adapta o funcionamento da empresa não só aos projetos que tem em andamento como aos novos projetos que poderá vir a desenvolver. Os colaboradores da organização são, normalmente, alocados a um projeto específico por um largo período de tempo. Permite ainda um maior controlo dos recursos necessários à execução de cada projeto. A departamentalização por projeto requer uma estrutura flexível, capaz de adaptar-se rapidamente às necessidades de cada novo projeto a ser desenvolvido.



Figura 13. Estrutura organizacional divisional por projetos.

As organizações de elevada dimensão, pela sua maior complexidade, apresentam frequentemente **departamentalização múltipla ou mista**. Nestas organizações, a escolha de um único critério de departamentalização não é suficiente para a coordenação da execução das atividades. Por exemplo, na figura 14, mostra-se uma organização que tem como base de departamentalização o produto, mas como resultado da estratégia de internacionalização de um dos seus produtos, a roupa masculina, sentiu necessidade de departamentalizar geograficamente. A departamentalização múltipla pode apresentar muitas formas distintas, uma vez que podem coexistir diferentes critérios, entre e dentro dos vários departamentos.

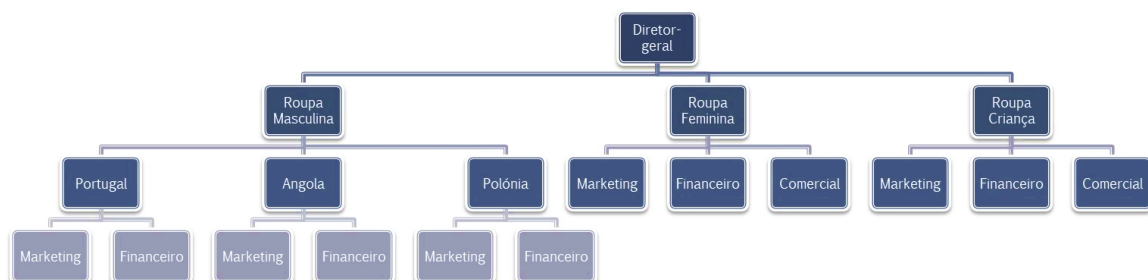


Figura 14. Estrutura organizacional múltipla ou mista.

**6 Quais são os tipos de estruturas organizacionais contemporâneas? Quais as características, as vantagens e as desvantagens de cada tipologia?**

Frequentemente os gestores das organizações consideram que as estruturas organizacionais tradicionais já não são apropriadas para a envolvente cada vez mais dinâmica e complexa que enfrentam. As estruturas tradicionais têm muitas vezes muitos níveis hierárquicos e níveis muito elevados de especialização, são rígidas (difíceis de reformar), muito centralizadas (lentas a responder às alterações externas e internas) e demasiado formalizadas (funções rigidamente definidas e regras e procedimentos para as atividades, sem espaço para a inovação).

Em resposta às exigências dos mercados, com mudanças cada vez mais rápidas, que exigem respostas cada vez mais ágeis, flexíveis e inovadoras, os gestores estão a desenvolver formas alternativas de estruturar e organizar o trabalho e de tornar as suas organizações mais recetivas às necessidades dos clientes, dos seus trabalhadores e dos *stakeholders* em geral.

Em consequência, os gestores ambicionam ter estruturas flexíveis (mais simples de alterar) e trabalhadores altamente qualificados, com elevadas competências de autonomia e responsabilidade, o que facilita a diminuição dos níveis hierárquicos, a descentralização da tomada de decisão e a redução dos níveis de formalização. Estas estruturas permitem uma resposta mais rápida e eficaz às alterações na envolvente da organização.

A estrutura matricial é um dos desenhos organizacionais contemporâneos que se tem popularizado nas organizações. Na prática, a **estrutura matricial** é uma departamentalização múltipla, ao combinar dois critérios de departamentalização, embora tenha características próprias. O desenho mais comum é a combinação da departamentalização funcional e da departamentalização por produto (figura 15). Pode também ser utilizada por organizações que pretendam operar com equipas multidisciplinares que incluam trabalhadores das várias áreas funcionais que pretendam alocar a um produto ou projeto específico.

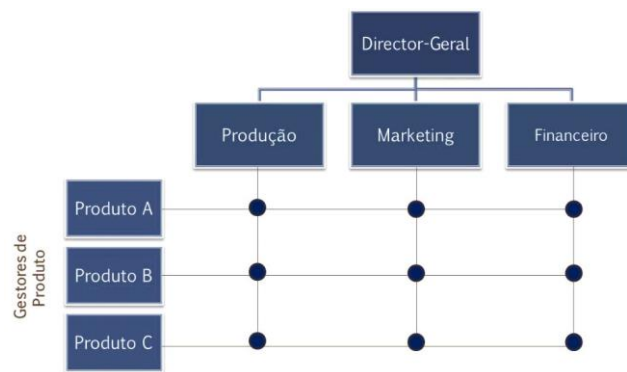


Figura 15. Estrutura organizacional matricial.

As estruturas matriciais conseguem aumentar os seus níveis de eficiência, porque sobrepõem à estrutura hierárquica funcional uma estrutura hierárquica de produto. Como consequência, os trabalhadores passam a ser coordenados e a reportar a dois gestores: o gestor da sua área funcional (por exemplo ao diretor de produção) e ao gestor de produto (por exemplo o gestor do produto A). A existência de um sistema de autoridade dual é a característica mais distintiva das estruturas matriciais. As estruturas matriciais caracterizam-se por serem capazes de fornecer respostas rápidas a problemas técnicos e dos clientes. A existência de um gestor de produto mantém a organização focada no produto (ou serviço) prestado aos clientes.

As principais vantagens são a melhoria da eficiência (os recursos podem ser usados de forma mais eficiente, equipamentos e trabalhadores podem ser partilhados), os produtos ou os projetos são coordenados entre departamentos funcionais, promove a cooperação entre as áreas funcionais, melhora a comunicação (os trabalhadores contactam mais pessoas) e promove a inovação.

No entanto, a estrutura matricial tem uma coordenação complexa, a autoridade dual pode gerar conflitos. Frequentemente os trabalhadores perante ordens contraditórias, precisam de decidir qual a ordem a cumprir. O entendimento claro por parte de cada um dos gestores das suas competências e a capacidade de deter um bom relacionamento interpessoal entre os gestores são fatores críticos de sucesso nestas estruturas.

A estrutura matricial é utilizada em muitas empresas de tecnologias da informação, sobretudo as que estão focadas no desenvolvimento de software. Na indústria, a Nike, que opera no setor do vestuário, é um exemplo de empresa que utiliza a organização matricial com sucesso.

As organizações tradicionais operam num ambiente com fronteiras externas que as separam dos seus fornecedores e clientes e definem o seu alcance geográfico e com fronteiras internas que separam os departamentos entre si, os gestores e os trabalhadores. Este modo de operar foi, durante muito tempo, a base do sucesso de muitas organizações. Contudo, as organizações perceberam que esta forma de funcionar lhes estava a criar dificuldades no novo ambiente de concorrência global, tecnologias em rápida mutação, e mercados em mudança.

Uma outra abordagem contemporânea de desenho de estrutura organizacional, é assim a **organização boundaryless** (sem fronteiras). O seu principal objetivo é tentar quebrar as fronteiras dentro da organização e entre a organização e o ambiente externo. Existem diferentes tipos de organizações *boundaryless*, sendo as mais comuns a organização de alianças estratégicas, a organização virtual e a organização em rede.

A **organização de alianças estratégicas** surge quando duas ou mais organizações encontram uma área de colaboração e trabalham em conjunto para benefício dos envolvidos. Por exemplo, a Starbucks formou uma parceria de grande sucesso com a PepsiCo para comercializar suas bebidas frias Frappuccino.

A **organização virtual**, é um modelo organizacional assente nas tecnologias de informação, frequentemente sem necessidade de deter espaços físicos para a execução do trabalho. Estas organizações são constituídas por trabalhadores a tempo inteiro e por especialistas externos contratados numa base temporária para trabalhar em oportunidades que vão surgindo. Os funcionários frequentemente trabalham remotamente a partir de um escritório central ou mesmo em suas casas. Estas organizações baseiam-se na comunicação eletrónica para facilitar e coordenar o fluxo de trabalho. Este tipo de organização pode ser benéfico quando os trabalhadores vivem em locais geograficamente distantes ou quando algum fator impede os trabalhadores (por exemplo a COVID) de se reunirem num único local.

Uma **organização em rede** é aquela que é criada em torno de uma organização central (*hub*) que tem relações e acordos com outras organizações, para desempenhar funções como o fabrico, a logística ou as vendas, para a organização central, numa base contratual.

A organização central entende que as funções não estratégicas podem ser terceirizadas (*outsourcing*). A organização executa as operações que geram valor e o resto das operações são



subcontratadas a outras organizações. Nesta estrutura, os gestores coordenam e controlam relações que são tanto internas como externas à empresa.

Por exemplo, consideremos uma empresa de desenho de t-shirts, a organização central (figura 16). A empresa está essencialmente interessada na conceção do design e não se querem envolver no fabrico, na distribuição ou na venda a retalho; no entanto, esses os aspetos do negócio são necessários para completar as suas operações. Por isso, contratualiza com outras organizações a distribuição, a venda a retalho através das suas redes e adquire capacidades de produção a uma variedade de organizações que têm as suas próprias instalações de fabrico.



Figura 16. Estrutura organizacional em rede.

A organização em rede tem como principal vantagem a flexibilidade e o aumento da competitividade, uma vez que ao operar em rede as organizações podem potenciar as suas vantagens competitivas. Contudo, o controlo é complexo, podendo ter que enfrentar dificuldades no processo comunicacional e correm o risco de perder prestígio quando contratualizam operações com organizações que trabalham sem ética ou bons princípios de responsabilidade social. Recentemente, a Primark, viu a sua reputação e a sua rentabilidade ameaçadas por contratualizar o fabrico a organizações, que à luz da cultura dos clientes europeus, recorriam a trabalho “escravo”.

## Bibliografia

Griffin Ricky W. (2016). *Fundamentals of Management* (8ª ed.): Cengage Learning

Robbins Stephen P., DeCenzo David A. Coulter M., Anderson I. (2013). *Fundamentals of Management* (7ª ed.): Pearson

Mações M. (2016). *Manual de Gestão Moderna, Teoria e Prática* (2ª ed.): Editorial Actual.

Donnelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (2000). *Princípios de Gestão Empresarial* (10ª ed.): Mc Graw-Hill.

Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F., & Martins, A. (2011). *Introdução à Gestão de Organizações* (3ª ed.): Vida Económica.

Pinto, C. M., Rodrigues, J. S., Rodrigues, R., Moreira, M. A., & Melo, L. (2010). *Fundamentos da Gestão* (6ª ed. ed.): Editorial Presença.

University, Rice. (2021). *Principles of Management* Retrieved from  
<https://openstax.org/details/books/principles-management>

Center for Open Education in the University of Minnesota's College of Education and Human Development. (2015). *Principles of Management* Retrieved from  
<https://open.umn.edu/opentextbooks/textbooks/34>