



# Modelos de Estruturas Organizacionais

APRESENTAR OS CONCEITOS RELACIONADOS AOS DIVERSOS TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.

AUTOR(A): PROF. EDSON TOSHIO NAKAGAVA TOBIAS DA SILVA

## Estruturas Organizacionais

A estrutura organizacional é criada para que a empresa possa atingir os seus objetivos. Assim, entende-se que toda organização deveria desenvolver a sua estrutura de acordo com as suas estratégias, a fim de facilitar o alcance das suas metas e se destacar no mercado em que atua. Porém, muitas empresas utilizam modelos de estruturas organizacionais centradas nas funções que os seus respectivos setores possuem e no relacionamento hierárquico e funcional entre eles (DJAIR PICCHIAI, 2010).

Segundo Picchiai (2010), não há um modelo padrão ou ideal que sirva para todas as organizações, pois cada empresa vive realidades internas e externas diferentes e deve adequar a sua forma de trabalho de acordo com essas realidades. O que importa é que a estrutura organizacional permita que a empresa atinja os seus objetivos, cumprindo a sua missão e caminhando em direção à sua visão.

Veremos adiante alguns dos tipos de modelos de estruturas organizacionais mais utilizados pelas empresas.

## Tipos de Modelos

### 1. Organização Funcional

Conforme Maximiano (2010), esse modelo, também conhecido como modelo departamental, é baseado na especialização, onde a organização se divide segundo diferentes funções ou departamentos, tais como: vendas, produção, finanças, recursos humanos, marketing, tecnologia da informação, etc.

Dessa forma, a ideia é que exista um(a) gestor(a) para cada departamento, embora nem sempre isso seja possível devido ao tamanho/porte da empresa, exigindo que um mesmo colaborador venha a executar mais de uma função na organização.

#### *Características*

Analise abaixo as características do modelo funcional (MAXIMIANO, 2010):

- Controle total do administrador principal em relação ao destino que a empresa segue, fazendo com o que esse gestor tenha segurança de que todas as atividades se orientam para o cumprimento da missão empresarial.
- As tarefas são muito bem definidas, evitando confusão no que tange às responsabilidades existentes.
- Há maior concentração de especialistas nos departamentos, existindo atualização constante.

Podem ocorrer problemas, caso o tamanho aumente muito. Um desses problemas é a excessiva especialização, criando subdivisões das funções e novos cargos. Tal fato envolve uma complexidade maior, podendo levar a empresa a se distanciar dos seus objetivos principais.

## MODELO DE ESTRUTURA FUNCIONAL



Legenda:

A maior parte dos modelos de estrutura organizacional se utiliza das funções para realizar as suas atividades, mas com algumas diferenciações, como você verá a seguir.

### 2. Organização por Produto

Segundo Maximiano (2010), esse modelo, também chamado de departamentalização por produto, pode ser adotado quando uma empresa trabalha com muitos produtos ou serviços, os quais possuem diferenças importantes entre si. Assim, a administração individual de cada produto ou serviço pode ser uma alternativa a ser considerada.

Exemplo:

- As concessionárias de veículos podem especializar o processo de venda: veículos novos em um departamento, veículos usados controlados por outro, peças e serviços em departamento distinto.

#### *Características*

Analise abaixo as características do modelo por produto (MAXIMIANO, 2010):

- As funções administrativas, financeiras, de vendas, produção, entre outras podem estar centralizadas, sendo subordinadas à administração principal ou podem estar alocadas em cada departamento responsável por determinado produto ou serviço.
- Esse modelo permite realizar o atendimento às necessidades específicas de planejamento, fabricação e distribuição para cada produto ou serviço.
- Estimula a especialização em cada produto ou serviço, gerando inovação e melhorias contínuas, desde que exista a concorrência como estímulo. Sem a concorrência, muitas empresas podem se acomodar e não inovar em seus produtos.
- Maior foco nas necessidades dos clientes

### **ORGANIZAÇÃO POR PRODUTOS NA GERÊNCIA DE VENDAS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS**



Legenda: ORGANIZAÇÃO POR PRODUTOS NA GERÊNCIA DE VENDAS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

#### 3. Organização por Cliente

Esse modelo de estrutura organizacional, também conhecido como departamentalização por cliente, é indicado quando a empresa atende a diversos tipos de clientes, os quais possuem necessidades muito diferentes (MAXIMIANO, 2010).

Exemplos:

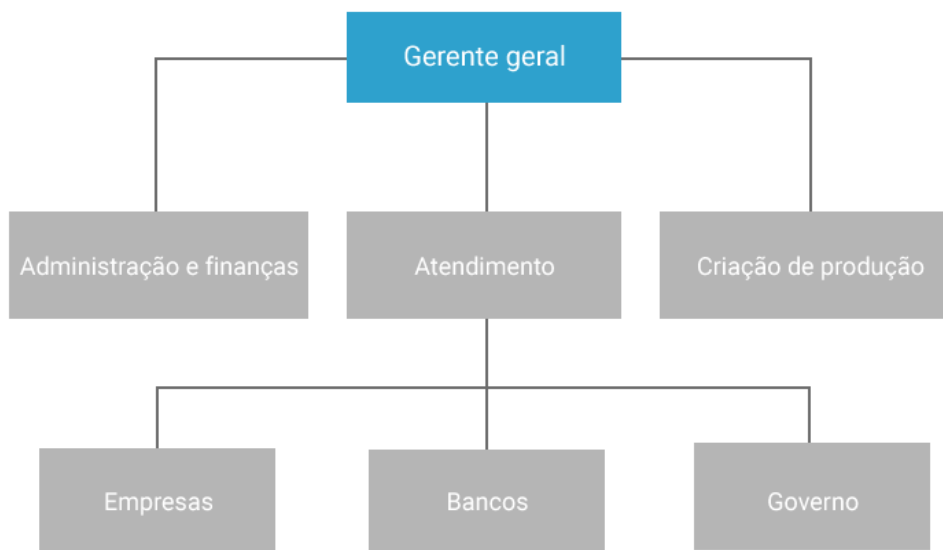
- A segmentação dos bancos para que uma parte atenda a clientes com alta renda e outra parte realize os atendimentos no segmento de varejo. Ainda há o segmento *private bank*, destinado a clientes com poder de investimento superior a 1 milhão de reais.
- Montadoras de veículos que atendem às necessidades das forças armadas, mas também possuem clientes do ramo de transporte de cargas.

#### Características

Analise abaixo as características do modelo por cliente (MAXIMIANO, 2010):

- Existe a personalização no atendimento aos clientes, devido ao aprimoramento no entendimento de suas necessidades.
- Facilidade no gerenciamento das responsabilidades para cada tipo de atendimento.
- Facilidade na realização de avaliações de desempenho.
- Atribuição de custos e resultados separados para cada cliente ou grupo de clientes.

#### ORGANIZAÇÃO POR CLIENTES NA ÁREA DE ATENDIMENTO DE UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA



Legenda: ORGANIZAÇÃO POR CLIENTES NA ÁREA DE ATENDIMENTO DE UMA AGÊNCIA DE PROPAGANDA.

#### 4. Organização por Áreas do Conhecimento

Conhecido como organização por disciplinas, é um modelo adotado por instituições de ensino, laboratórios e centros de pesquisas dentro das empresas. Os departamentos existem para a realização das atividades relacionadas às mais diversas áreas de conhecimento (MAXIMIANO, 2010).

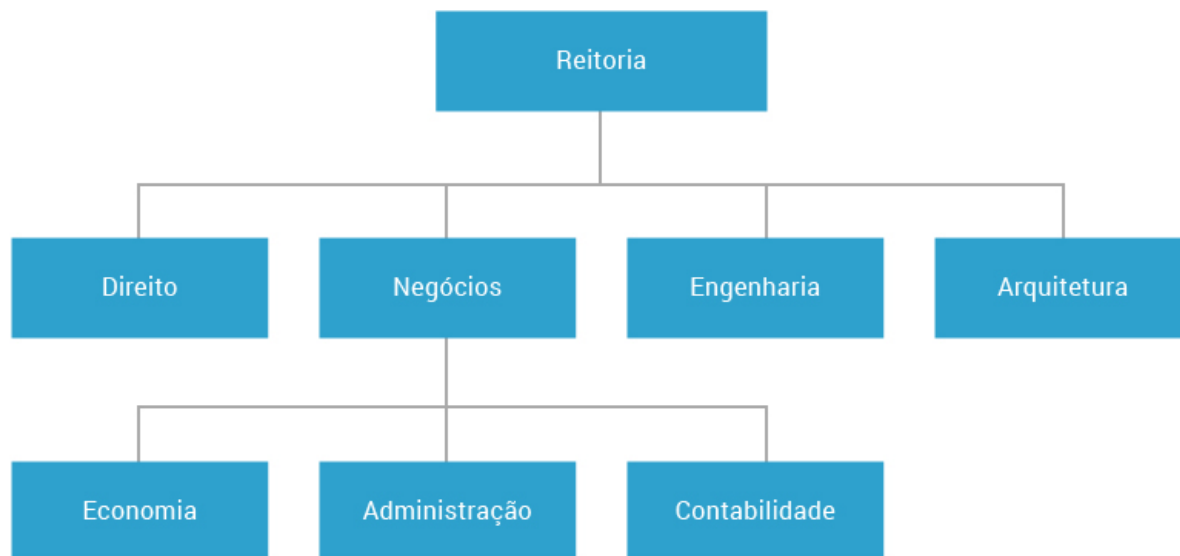
Exemplos:

- Departamento de Administração, Departamento de Ciências Médicas, Departamento de Direito, Departamento de Engenharia, Departamento de Informática.

#### *Características*

Analise abaixo as características do modelo por áreas do conhecimento (MAXIMIANO, 2010):

- Concentração de profissionais com competências e habilidades semelhantes.
- Interesses de estudo e ensino em comum, facilitando a acumulação de conhecimentos.
- Facilidade na realização de processos de contratação de novos profissionais.
- Valorização dos processos de decisão tomados em conjunto, além da delegação de autoridade para os níveis mais baixos da hierarquia.
- Podem existir problemas relacionados à comunicação e ao trabalho em equipe entre profissionais pertencentes a distintas áreas do conhecimento.



Legenda: MODELO DE ORGANIZAÇÃO POR ÁREAS DO CONHECIMENTO EM UMA UNIVERSIDADE

#### 5. Organização por Projetos

De acordo com Maximiano (2010), a estrutura organizacional por projetos é inserida no modelo funcional já existente na empresa, a fim de atender a um projeto específico, o qual estará ligado ao fornecimento de um produto em especial. Como todo projeto é temporário, ou seja, tem início e fim, a estrutura por projeto deixa de existir após a finalização de determinado trabalho, ao contrário da estrutura funcional, que continua existindo na organização.

Exemplos:

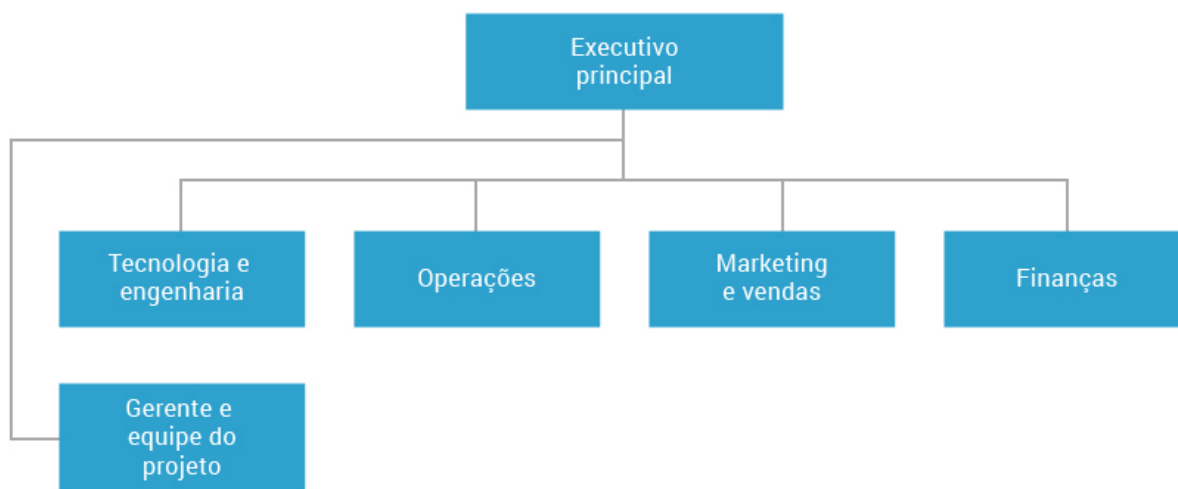
- Fabricação e entrega de grandes equipamentos e instalações feitas sob encomenda, como navios e turbinas de usinas hidrelétricas.
- Organização e realização dos mais variados tipos de eventos, tais como: feiras, simpósios, congressos, eleições, competições, exposições, etc.

Existem dois tipos de organizações de projetos, a saber (MAXIMIANO, 2010):

1. Projetos Autônomos
2. Estruturas Matriciais

Veremos primeiramente as características dos Projetos Autônomos:

- Cria-se um departamento temporário, separado da organização permanente e subordinado à Alta Administração.
- Uma equipe multidisciplinar se dedicará exclusivamente ao projeto, sendo que os membros dessa equipe podem ser profissionais contratados de fora do quadro de colaboradores da empresa.
- O gerente de projeto possui grande autonomia e existe uma comunicação constante com os profissionais envolvidos no projeto, incentivando o trabalho em equipe.
- Ao término do projeto, os profissionais são dispensados e o departamento temporário desaparece.



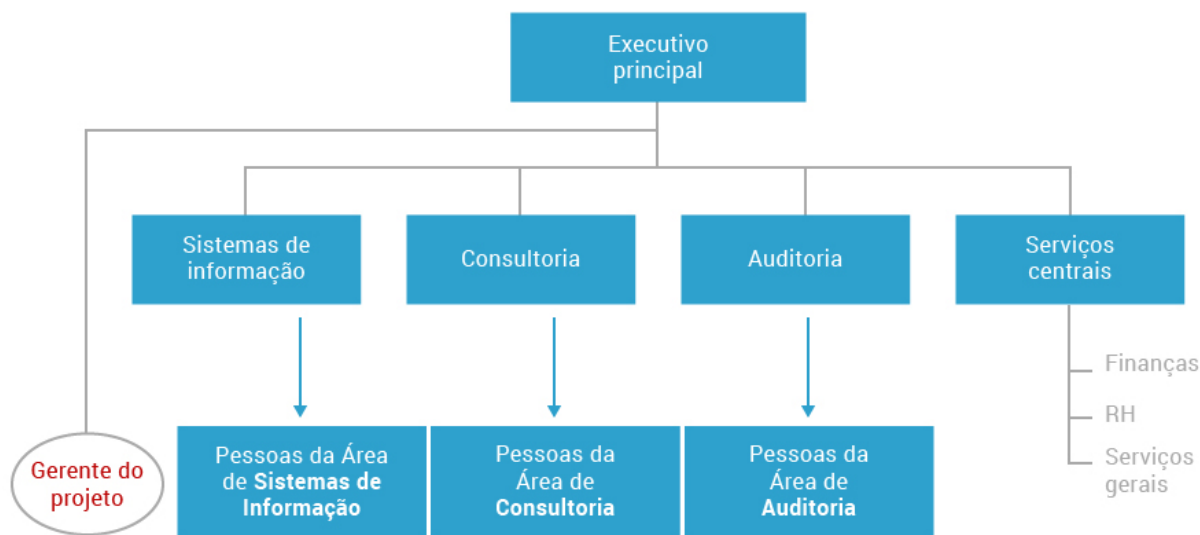
Legenda: MODELO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POR PROJETOS AUTÔNOMOS

Agora, analise as características da Estrutura Matricial (MAXIMIANO, 2010):

- Semelhante aos Projetos Autônomos, na Estrutura Matricial há uma equipe multidisciplinar temporária. Porém, essa equipe poderá se dedicar a mais de um projeto de forma simultânea.
- A equipe é formada pelos colaboradores que já trabalham em determinadas áreas funcionais, sendo “emprestados” pelos seus gestores para participarem dos projetos. No entanto, os funcionários não

deixarão de realizar as suas atividades funcionais devido ao projeto. Ao contrário, farão ambas as coisas, sendo ainda possível que os profissionais participem em mais de um projeto ao mesmo tempo.

- Essa estrutura permite a criação da visão horizontal de negócios. Essa visão cria um equilíbrio entre a especialização existente no modelo funcional e a orientação a resultados presente no modelo por projetos.
- Como existem dois ou mais gestores para um mesmo funcionário, podem ocorrer conflitos de interesse, acarretando problemas para o prosseguimento das atividades, sejam elas relacionadas aos departamentos permanentes ou aquelas relacionadas aos projetos que o funcionário encontra-se envolvido.



Legenda: MODELO DE PROJETOS ATRAVÉS DA ESTRUTURA MATRICIAL

## 6. Organização por Processos

Segundo Maximiano (2010), a Estrutura por Processos tem como objetivo administrar as funções permanentes da empresa de forma horizontal, ou seja, entendendo que os departamentos estão interligados através dos processos de negócios e não isolados uns dos outros, como acontece na visão vertical. Dessa forma, o modelo por processos permite que a organização consiga atender às necessidades dos seus clientes de maneira mais satisfatória.

Exemplos:

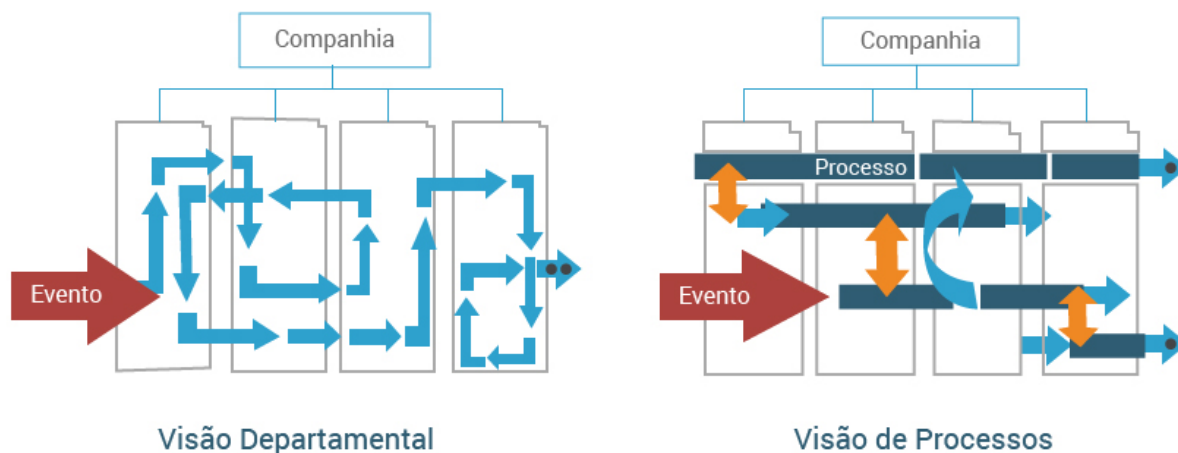
- A cadeia de suprimentos é um processo que conta com a participação de diversos departamentos de uma empresa, como: compras, gestão da qualidade, produção, marketing, distribuição e serviço ao cliente. Esse processo se inicia no desenvolvimento de fornecedores e termina somente quando o cliente recebe o seu produto ou serviço.

### Características

Analise abaixo as características do modelo por processos (MAXIMIANO, 2010):

- Indicada quando a organização pretende aprimorar a comunicação entre os seus departamentos e assim aumentar a eficiência de todos os processos envolvidos.
- Auxilia na adoção de um relacionamento mais forte entre as fontes de fornecimento e os mercados/clientes que as empresas atendem.
- A forma de administrar os departamentos é alterada. Ao invés da cadeia clássica de comando, os processos são gerenciados por equipes que contém pessoas que trabalham em diversos setores. Essa é a mudança do modelo vertical para o modelo horizontal de negócios.
- Cada equipe se torna a dona de um processo e possuem responsabilidades quanto ao desempenho desse processo, tendo como principal foco a satisfação do cliente.
- No modelo horizontal, os colaboradores precisam ter acesso a diversos tipos de dados e devem ser treinados para que possam realizar análises e tomar decisões sobre os seus processos de negócios.

A estrutura por processos tem sido adotada por diversas empresas. No entanto, é importante frisar que as organizações não abandonaram a estrutura funcional com a adoção da estrutura por processos, pois as funções simplesmente não deixaram de existir dentro delas, como já comentado no início desse tópico e visto ao longo do seu conteúdo. Assim sendo, podemos afirmar que, no modelo por processos, as funções devem apoiar os processos, sendo também um modelo matricial. Nesse caso, possuindo a estrutura por processos no lugar da estrutura por projetos (VALLE & OLIVEIRA, 2009).



Legenda: ESTRUTURA FUNCIONAL (DEPARTAMENTAL) X ESTRUTURA POR PROCESSOS

Agora faça os exercícios propostos para aprimorar os seus conhecimentos!

## ATIVIDADE FINAL

Identifique em qual das alternativas abaixo se encontram características da Organização por Cliente:



- A. Há maior concentração de especialistas nos departamentos, existindo atualização constante.
- B. Como existem dois ou mais gestores para um mesmo funcionário, podem ocorrer conflitos de interesse, acarretando problemas para o prosseguimento das atividades, sejam elas relacionadas aos departamentos permanentes ou aquelas relacionadas aos projetos que o funcionário encontra-se envolvido.
- C. Cada equipe se torna a dona de um processo e possuem responsabilidades quanto ao desempenho desse processo, tendo como principal foco a satisfação do cliente.
- D. Interesses de estudo e ensino em comum, facilitando a acumulação de conhecimentos.
- E. Existe a personalização no atendimento aos clientes, devido ao aprimoramento no entendimento de suas necessidades.

**Selecione a alternativa que apresenta um dos exemplos aplicáveis da Estrutura por Processos:**

- A. A cadeia de suprimentos que abrange diversos setores e funções.
- B. A segmentação dos bancos para que uma parte atenda a clientes com alta renda e outra parte realize os atendimentos no segmento de varejo.
- C. Organização e realização dos mais variados tipos de eventos, tais como: feiras, simpósios, congressos, eleições, competições, exposições, etc.
- D. As concessionárias de veículos podem especializar o processo de venda: veículos novos em um departamento, veículos usados controlados por outro, peças e serviços em departamento distinto.
- E. Departamento de Administração, Departamento de Ciências Médicas, Departamento de Direito, Departamento de Engenharia, Departamento de Informática.

**Identifique em qual das alternativas abaixo se encontram características da Organização por Projetos na Estrutura Matricial:**

- A. Modelo adotado por instituições de ensino, laboratórios e centros de pesquisas dentro das empresas.
- B. Conhecido como modelo departamental, é baseado na especialização, onde a organização se divide segundo diferentes funções ou departamentos.
- C. Pode ser adotado quando uma empresa trabalha com muitos produtos ou serviços, os quais possuem diferenças importantes entre si.
- D. Nesse modelo, há o entendimento de que os departamentos estão interligados através dos processos de negócios e não isolados uns dos outros.
- E. A equipe é formada pelos colaboradores que já trabalham em determinadas áreas funcionais, sendo "emprestados" pelos seus gestores para participarem dos projetos.

## REFERÊNCIA

ABPMP Brazil. BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP BPM CBOK V3.0. 1ª edição, 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. Ed. Compacta. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PICCHIALI, Djair. Estruturas organizacionais - Modelos - Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP, 2010. Disponível em: < <http://docplayer.com.br/224051-Estruturas-organizacionais-modelos.html> >. Acesso em: 03 set. 2016.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



