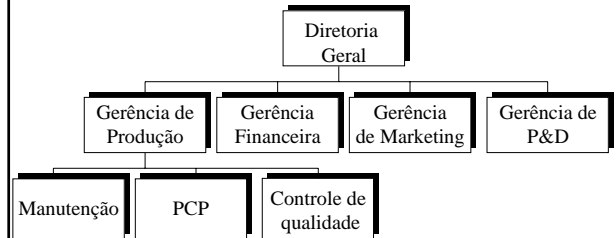


# Estruturas Organizacionais

## Estruturas clássicas

### ESTRUTURA FUNCIONAL



## Estruturas clássicas

### ESTRUTURA FUNCIONAL

#### Quando usar?

- Organizações pequenas/médias
- Um ou pouco produtos
- Tecnologia rotineira
- Ambiente de baixa incerteza
- Meta = eficiência interna

#### Vantagens:

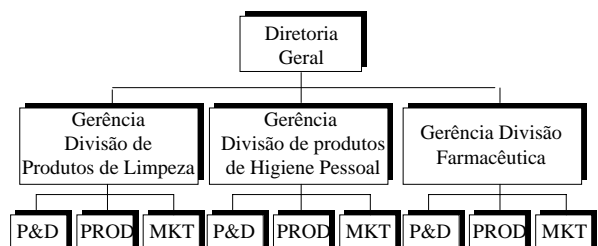
- ↳ Economias de escala
- ↳ Alcance de metas funcionais
- ↳ Desenvolvimento de habilidades funcionais

#### Desvantagens:

- ✖ Resposta lenta à mudanças, baixa flexibilidade
- ✖ Baixa coordenação intersetorial
- ✖ Visão restrita da organização

## Estruturas clássicas

### ESTRUTURA DIVISIONAL



## Estruturas clássicas

### ESTRUTURA DIVISIONAL

#### Quando usar?

- Incerteza moderada e alta, ambiente mutável
- Tecnologia não-rotineira
- Tamanho grande
- Variedade de produtos
- Meta = eficácia externa, satisfação do cliente

#### Vantagens:

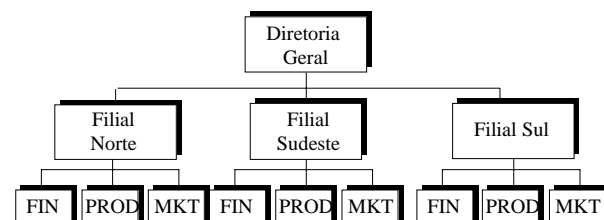
- ↳ Descentralizada
- ↳ Responsabilidade sobre produtos e contatos é clara
- ↳ Permite adaptação à diferenças de produto/cliente

#### Desvantagens:

- ✖ Elimina economia de escala funcional
- ✖ Dificulta a padronização entre as linhas de produtos
- ✖ Exige alto grau de coordenação

## Estruturas clássicas

### ESTRUTURA GEOGRÁFICA



## Estruturas clássicas

### ESTRUTURA GEOGRÁFICA

#### Quando usar?

- Variedade de regiões a serem atendidas
- Diferença entre clientes/produtos de acordo com a localização geográfica
- Meta = eficácia externa, satisfação do cliente

#### Vantagens:

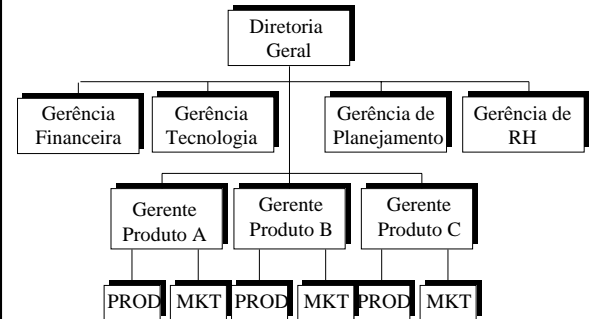
- ↳ Responsabilidade sobre produtos/regiões é clara
- ↳ Permite adaptação à diferenças, considerando produto/região/cliente

#### Desvantagens:

- ↳ Pode eliminar economia de escala funcional
- ↳ Identificação regional, mas não global
- ↳ Exige alto grau de coordenação

## Estruturas clássicas

### ESTRUTURA HÍBRIDA



## Estruturas clássicas

### ESTRUTURA HÍBRIDA

#### Quando usar?

- Incerteza moderada e alta
- Tamanho grande
- Demandas mutáveis por parte dos clientes
- Meta = eficácia externa e adaptação, eficiência interna em algumas funções.

#### Vantagens:

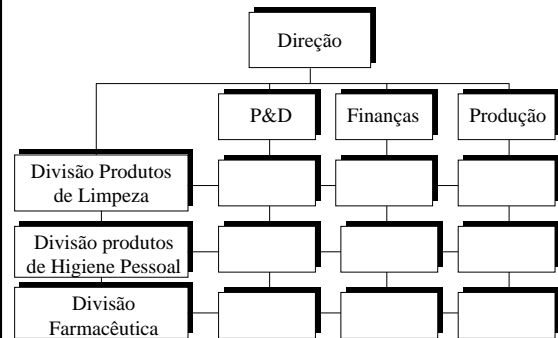
- ↳ Coordenação entre as divisões de produtos
- ↳ Alinhamento metas globais x divisionais
- ↳ Eficiência nos depts funcionais

#### Desvantagens:

- ↳ Excessiva sobrecarga administrativa
- ↳ Conflitos entre divisões e departamentos corporativos

## Estruturas clássicas

### ESTRUTURA MATRICIAL



## Estruturas clássicas

### ESTRUTURA MATRICIAL

#### Quando usar?

- Alta incerteza ambiental
- Tecnologia não-rotineira
- Tamanho médio, variedade de produtos
- Meta = inovação / especialização técnica

#### Vantagens:

- ↳ Flexibilidade
- ↳ Desenvolve habilidades funcionais e de produto
- ↳ Compartilhamento de recursos humanos

#### Desvantagens:

- ↳ Dupla autoridade pode gerar confusão
- ↳ Exige habilidade interpessoal
- ↳ Exige tempo para ajustes e resolução de conflitos

## Deficiência estrutural

### SINTOMAS DE DEFICIÊNCIA ESTRUTURAL

- ⇒ Decisões adiadas ou de má qualidade
- ⇒ Falta de inovação
- ⇒ Respostas lentas ao ambiente
- ⇒ Conflitos constantes



## Estruturas Inovadoras

### Unidades Estratégicas de Negócio (UENs)

- Estratégia concentrada de negócio
- Unidade como um negócio independente
- Voltada para resultados
- Alto grau de diversificação de negócios



## Estruturas Inovadoras

### Organizações Virtuais

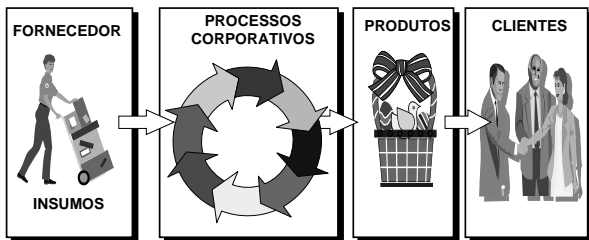


- Pode dispensar uma sede física
- Pode atuar eletronicamente (via Internet, por exemplo)
- Trabalho realizado em qualquer lugar
- Negócios em qualquer lugar, utilizando moeda eletrônica
- Baixo custo estrutural

## Estruturas Inovadoras

### Estrutura por processos

- ☒ Conceito de processo
- ☒ Estrutura funcional x Estrutura por Processos



## ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS INOVADORAS

### Estrutura por processos

Na estrutura voltada para processos há:

- Níveis hierárquicos reduzidos
- Simplificação dos procedimentos e processos
- Gerenciamento por resultados, não por tarefas
- Remuneração baseada em resultados
- Aumento da comunicação externa e interna
- Controle de processos, não de pessoas
- Gerenciamento participativo, com responsabilidades claras
- Educação e capacitação permanente
- Concentração no negócio específico da empresa, eliminando-se (ou terceirizando) atividades que não agregam valor

