

Modelos de estrutura organizacional: conheça os principais

Por on 17 de dezembro de 2019



A estrutura organizacional de um negócio é a forma escolhida pela empresa para [alocar o seu capital humano](#). Por meio da divisão de setores, cargos e funções, o nível hierárquico é determinado, assim como a relação entre liderança e liderados.

ENVIE SUA VAGA

Acertar nessa composição é fundamental para ter uma ampla visão sobre a distribuição dos recursos e os caminhos que devem ser trilhados para que os objetivos possam ser atingidos,

com o devido alcance de resultados positivos.

São diversas, as opções disponíveis. Para ajudá-lo a fazer uma boa escolha, confira o artigo que preparamos a respeito dessas questões. Buscamos apresentar uma visão geral sobre alguns dos modelos de estrutura organizacional existentes e explicar o funcionamento de cada um. Acompanhe e saiba mais!

Modelos de estrutura organizacional

Divisão do trabalho, especialização e hierarquia. Essas são as palavras que definem uma estrutura organizacional dentro de uma estratégia para a alta cúpula de uma empresa.

O modelo escolhido é o que vai mostrar de que forma a organização será comandada como um todo, e não apenas em departamentos específicos:

- por funções;
- por unidade de comando;
- pela junção de funções e hierarquia.

Nesse sentido, a primeira coisa que é preciso saber a respeito do modelo de estrutura organizacional é que não existe um único padrão. São os indivíduos responsáveis pelas decisões de um negócio que devem definir qual será o adotado.

A ideia é que os colaboradores estejam exercendo funções pertinentes a suas habilidades e que a estrutura escolhida esteja adequada aos valores da empresa. Como a definição desse padrão corporativo é fundamental para que os processos administrativos e produtivos sejam um sucesso, essa é uma prática de extrema importância.

Estrutura por funções

A estrutura por funções busca agrupar os profissionais que exercem cargos em uma determinada área dentro da empresa, como:

- técnicos;
- comerciais;
- financeiros;
- de segurança;
- contábeis;
- administrativos, entre outros.

Pequenas e médias empresas costumam optar por uma estrutura organizacional relacionada às funções desempenhadas. No entanto, quando o negócio começa a crescer, podem enfrentar dificuldades com a comunicação interna e a falta de integração entre os setores.

Ao verificar que isso está ocorrendo, talvez seja hora de evoluir o modelo — assunto que ainda vamos abordar durante o artigo.

Por unidade de comando

A estrutura por unidade de comando, ou linear, é a mais comum: profissionais que ocupam cargos na alta cúpula administrativa, enquanto o quadro de colaboradores vai se desmembrando abaixo deles em outros setores.

Geralmente assumem a forma de pirâmide — modelo que será explicado posteriormente —, começando com a famosa figura do chefe e seus subordinados. Ao adotar essa linha, o padrão escolhido deve envolver hierarquias e unidades de comando.

Linha-staff

A linha-staff é a junção entre o modelo por funções e por hierarquia, sendo que uma das suas principais características é que as empresas, ao adotarem essa configuração, costumam contar com um setor de assessoria. Veja alguns exemplos:

- assessoria de comunicação;
- assessoria de relações internacionais;
- assessoria em gestão de pessoas.

Empresas que buscam pela terceirização desses serviços geralmente estão considerando que um objetivo em específico seja atingido por meio de uma equipe especializada sem que essa faça parte do seu quadro de colaboradores.

No entanto, quando a assessoria não faz parte da organização, tem uma certa autonomia em relação aos **profissionais contratados**. Afinal, são eles que colocam em prática as estratégias delineadas pela equipe externa.

Sendo assim, os assessores assumem a função de staff, que, no inglês, significa "equipe": embora não tenham consigo a responsabilidade de tomar decisões, as empresas que optarem por modelos que trabalham com a linha-staff devem garantir aos seus colaboradores uma certa autonomia para que o fluxo de trabalho entre contratados e assessoria seja ágil e objetivo.

Vale lembrar que as decisões que estão ao alcance dos assessores devem ser orientadas pelo conselho administrativo. Nesse caso, a assessoria acaba funcionando como um canal de comunicação direto entre a diretoria e os colaboradores.

Estrutura organizacional piramidal

A estrutura organizacional piramidal é composta por um conjunto de elementos, como:

- áreas;
- divisões;
- organogramas;
- linhas de comando.

Esse modelo pode ser dividido em funcional, projetizado e matricial.

Funcional

A estrutura funcional agrupa os colaboradores em departamentos, conforme a sua função: vendas, marketing, financeiro, diretoria, recursos humanos e demais setores já conhecidos em uma organização.

Geralmente, cada um desses departamentos mantém o foco em desempenhar da melhor maneira possível as suas funções. Como o funcionamento é fracionado, a tendência é que o resultado também seja.

Isso significa que um departamento de marketing que apresenta um melhor desempenho em relação ao de vendas não deve ser novidade para as empresas que adotam essa estrutura. Aqui, podemos destacar os seguintes benefícios:

- **valorização das especializações;**
- definição dos níveis hierárquicos, contribuindo para que o colaborador visualize com nitidez suas próximas metas;
- incentivo à formação continuada;
- orientação individualizada, que favorece que os profissionais atinjam o máximo de eficácia em suas performances.

Projetizada

Como o próprio nome sugere, a estrutura projetizada diz respeito a projetos de trabalho, em que **equipes multidisciplinares** são responsáveis por concluir, juntas, um determinado programa.

Cada unidade dessa equipe deve ser liderada por um gerente. No entanto, quando o projeto é concluído, deve dar espaço para a formação de um novo time, com uma nova administração para os próximos desafios. Entre os principais benefícios desse modelo, podemos destacar:

- permite uma visão holística do projeto;
- mais autonomia para o gerente de projetos;
- as demandas são atendidas com mais agilidade;
- a equipe **multidisciplinar** favorece o alcance dos objetivos.

Perceba que, ao definir um modelo organizacional coerente com os valores da empresa, fica mais fácil garantir o sucesso do gerenciamento do negócio. Dentro dessas três principais formas, existe uma série de estruturas correlacionadas para serem minuciosamente escolhidas de acordo com cada perfil corporativo.

Seja qual for a opção da empresa, é importante estar ciente de que uma boa escolha torna o desempenho das funções mais elevado, melhora o relacionamento interpessoal, evita problemas de comunicação e garante que as tarefas sejam executadas com eficiência e agilidade.

Como a estrutura organizacional tem o poder de colaborar com a melhoria contínua nos resultados e influencia diretamente no desempenho da empresa, o departamento de recursos humanos consegue atuar de maneira mais estratégica, e o conselho administrativo pode alocar recursos de forma segura e otimizada.

Matricial

A estrutura matricial é uma junção do modelo funcional e projetizado, em que se procura manter os setores funcionais e as equipes multidisciplinares simultaneamente. Sua principal proposta é atender às necessidades de coordenação e especialização, atingindo o maior rendimento possível.

Grandes empresas costumam adotar esse modelo, pois cada área tem uma demanda individual para a execução de suas tarefas. Como a matricial é adaptável, facilita a execução de tarefas de cada departamento. As principais vantagens são:

- ambiente laboral participativo, pois depende da colaboração de todos;
- participação das equipes nos processos de tomada de decisões, aumentando a satisfação dos colaboradores dos mais variados níveis hierárquicos;
- independência para os departamentos, ao mesmo tempo em que promove a integração;
- fácil mensuração dos resultados.

Classificação de estruturas matriciais

Quando falamos em estruturas matriciais, precisamos atentar para as classificações desse modelo. Veja.

Matricial fraca

A estrutura matricial fraca é semelhante ao modelo funcional, já que suas principais características são bastante parecidas: há um gerente de projetos cuja função pode ser comparada à de um coordenador, com autonomia para os processos de tomada de decisão, mas com a necessidade de se reportar a um superior.

Como os projetos realizados dentro desse modelo não exigem recursos exclusivos, ao mesmo tempo que os colaboradores compõem um time multifuncional, também devem responder a uma gerência.

Matricial moderada

Aqui temos um outro meio-termo, desta vez entre a estrutura funcional e a projetizada, ambas expostas no início deste artigo. O gerente não ocupa uma posição única de comando, mas passa a trabalhar em um determinado escopo em tempo integral, ainda que as equipes tenham seus líderes funcionais.

Esse modelo deve ser implementado com cuidado, uma vez que a chefia dupla pode confundir e gerar conflitos. Geralmente, empresas apostam nessa estrutura em projetos mais complexos, que necessitam de um profissional que acompanhe de perto toda a cadeia produtiva, mas que esteja mais concentrado no andamento do programa como um todo.

Nesse sentido, os gerentes funcionais ficam com a missão de assegurar que as equipes exerçam as funções necessárias para atingir esses objetivos de acordo com as orientações gerais do profissional que está coordenando o projeto.

Matricial forte

A estrutura matricial forte está mais próxima do modelo projetizado, em que os gerentes se limitam a gerenciar os projetos sem ter uma participação efetiva na sua execução, o que confere ao profissional mais autonomia para as tomadas de decisão.

A diferença para a matricial fraca e a média é que, aqui, os recursos costumam ter uma disponibilidade maior, já que, na primeira, o gerente funcional faz esse controle, e, na segunda, há uma divisão do poder entre as duas gerências.

Estrutura organizacional horizontal

A estrutura organizacional horizontal é voltada para as organizações que têm consciência dos problemas que uma hierarquia pode gerar dentro do ambiente de trabalho e estão em busca de evitar esses contratempos.

A proposta desse modelo é, basicamente, eliminar os cargos de gerência e diretoria dentro de uma empresa. Dessa forma, todo o corpo de trabalhadores tem o mesmo nível de autoridade e poder de decisão.

Uma das grandes vantagens desse padrão é que os colaboradores se sentem mais motivados. A diminuição da burocracia nas relações promove um trabalho mais livre, ideal para as equipes que lidam com processos criativos. Outro benefício desse modelo é que o custo de implementação e manutenção costuma ser reduzido, já que não há necessidade de contratar um grande número de gerentes.

Estrutura vertical

Se há uma estrutura organizacional horizontal, significa que também existe a possibilidade de um modelo verticalizado, que tem um organograma bem definido com vários níveis administrativos — proposta bem adequada aos modelos hierárquicos, expostos no início deste texto.

No topo, está o presidente da empresa, seguido por uma divisão de superiores, líderes e colaboradores. Esse é o modelo tradicional, composto por diversos departamentos, facilitando a distribuição de tarefas e a definição de responsabilidades.

Diferenças entre estrutura vertical e horizontal

A grande diferença entre esses dois modelos está no processo de tomada de decisões. Enquanto as organizações horizontais estão preocupadas em capacitar os seus colaboradores para que tenham essa autonomia, o padrão vertical respeita a hierarquia, fazendo com que esses processos aconteçam de cima para baixo.

Ou seja, enquanto, na estrutura verticalizada, as equipes recebem uma série de orientações e normativas que devem ser seguidas; no modelo horizontal, há o estabelecimento de metas que consideram as políticas da empresa. Para que esses objetivos sejam atingidos, as empresas incentivam as equipes, promovendo uma administração mais próxima dos colaboradores e favorecendo o diálogo.

Com isso, a comunicação e a colaboração fluem mais naturalmente, favorecendo a construção de um bom clima organizacional e contribuindo para que as decisões sejam tomadas em conjunto, sem que um cargo se sobreponha a outro.

Nesse contexto, a tendência é que sejam encontrados caminhos mais criativos e eficientes para atingir os objetivos desejados para a empresa e, conseqüentemente, aumentar os resultados.

Lembre-se sempre de que a comunicação interna é uma arma poderosa presente em qualquer negócio de sucesso. Portanto, seja qual for a estrutura escolhida, preze por aquela que possa favorecer esse diálogo.

Estruturas organizacionais autogeridas

Semelhante à estrutura horizontal, a autogerida preza pela autonomia dos integrantes do quadro de colaboradores de uma empresa. Ao mesmo tempo que os indivíduos deixam de se reportar a um gerente ou diretor, devem seguir um conjunto de normativas estabelecidas coletivamente.

Esses acordos firmados em conjunto são o que forma a estrutura organizacional, elucidando como cada procedimento deve ser executado e eliminando a necessidade das relações entre chefes e subordinados.

Rede de acordos individuais

Seguindo a mesma base que as estruturas horizontais e as autogeridas, a rede de acordos individuais determina que os próprios colaboradores estabeleçam contratos que deixem documentados as responsabilidades das equipes, acordos e metas de produção.

A estrutura é feita para comportar uma cadeia de produção longa — diferente da estrutura autogerida, voltada para pequenas equipes — com diversos participantes, mas sem a necessidade de formação de times propriamente ditos.

Por sua vez, a fiscalização fica por conta de uma espécie de rede de prestação de contas, que, embora não esteja centralizada em uma só pessoa, exige que todos os elementos estejam de olho na produção e objetivos coletivos.

Círculos alinhados

A principal característica da estrutura organizacional de círculos alinhados é a flexibilidade. Como é mais robusta que as descritas anteriormente, pode ser facilmente adaptada a qualquer cadeia do setor produtivo.

Esse modelo é formado por círculos, que se subdividem em circunferências internas e são ligados por funções especiais, que mantêm a conexão por criar um canal de comunicação eficiente entre cada um dos níveis.

É importante frisar que cada elemento dessa estrutura tem um propósito nítido, objetivo e bem definido e que as decisões não são tomadas em grupo ou coletivamente, como nos modelos abordados anteriormente. Aqui, até existe uma preocupação em dar autonomia aos trabalhadores dentro de suas funções, mas de maneira limitada.

O modelo de estrutura organizacional ideal

Na realidade, não existe um modelo de estrutura organizacional ideal. O motivo é muito simples: a decisão vai depender do porte do negócio e do segmento de atuação. Nesse contexto, não

há uma fórmula mágica, e o que funciona para o seu concorrente pode não ser o ideal para você.

A definição vai depender da cultura organizacional e do planejamento estratégico da organização. Uma vez que um é dependente do outro, é necessário analisar os valores ideais a serem aplicados. Afinal, a sua empresa comporta uma hierarquia mais livre, ou necessita que os cargos de liderança estejam bem posicionados?

Seja qual for a estrutura escolhida, o ideal é que as equipes sejam compostas de profissionais que tenham perfil de líderes e gestores, com capacidade para estimular os colegas de trabalho e gerenciar projetos. Uma vez que todo negócio precisa de metas e objetivos bem definidos para funcionar com eficiência, a estrutura deve ser composta para possibilitar que esses resultados sejam realmente atingidos.

Portanto, ao pensar no modelo de estrutura ideal, é necessário estabelecer, em primeiro lugar, os valores, metas, objetivos e a cultura organizacional da empresa. Só assim será possível descobrir o que melhor se enquadra ao seu funcionamento.

Como evoluir o modelo de estrutura organizacional da empresa

Independentemente da estrutura que a organização esteja adotando no presente momento, evoluir é atitude básica para garantir a sustentabilidade do negócio. E ter a capacidade de avaliar em que ponto a empresa está e aonde ela quer chegar é fundamental.

Cada tipo de estrutura tem as suas vantagens e características, e, como abordamos acima, não existe um modelo ideal. Sendo assim, é preciso lançar um olhar crítico sobre o presente e o futuro.

Quando a empresa define os níveis hierárquicos, cada colaborador consegue entender exatamente qual é o seu papel dentro do negócio e, dessa forma, dar o melhor de si para que os resultados sejam atingidos.

Na hora de criar ou evoluir o modelo da estrutura organizacional da empresa, é importante evitar a sobreposição de cargos e funções — ainda que o negócio tenha optado por um padrão que pratique a hierarquia. Para isso, deve-se deixar bem definido para os colaboradores qual é o papel de cada um dentro da organização.

Para ajudar nessas questões, separamos alguns itens que devem ser considerados nessa jornada. Confira.

Analise o negócio

O que está mais adequado para sua empresa: uma estrutura hierárquica horizontal, que incentiva a participação dos colaboradores por meio da cooperação, ou uma estrutura vertical, que conta com diretoria e subordinados bem traçados?

Lembre-se do que já foi exposto acima: não existe um modelo ideal. Tudo vai depender da análise feita sobre o seu negócio e do seu segmento de atuação.

Por exemplo, uma empresa cuja principal função é entregar serviços criativos dificilmente vai conseguir extrair o melhor dos colaboradores se utilizar uma estrutura verticalizada, tradicional e conservadora.

Procure fazer uma escolha adaptável

Ao longo deste material, descrevemos alguns tipos de estrutura. Isso significa que, ao fazer uma escolha, não é necessário se prender apenas a um único tipo.

A empresa pode optar por um modelo funcional, mas que utilize a rede de acordos individuais. O importante é manter o alinhamento entre estrutura, planejamento estratégico e as políticas da empresa.

Fique sempre de olho na comunicação

A comunicação interna nunca deve ser deixada de lado, seja qual for o modelo escolhido. Por isso, é interessante tomar cuidado com a quantidade de graus de hierarquia entre a diretoria e os colaboradores em todos os seus níveis.

Quanto mais degraus houver entre a gerência e os profissionais, maior será a chance de esse diálogo apresentar ruídos, o que pode ser desastroso para atingir os resultados. Por isso, é sempre muito importante observar se não há excessos de lideranças, gerências e assessorias.

Valorize uma comunicação interna que seja nítida, objetiva e acessível, para que a mensagem chegue sem problemas a todos os níveis e tenha o poder de facilitar e direcionar os trabalhos.

Como você pôde perceber ao longo deste texto, a estrutura organizacional tem o papel de organizar funções e determinar responsabilidades dentro de uma empresa. Afinal, não dá para negar que o capital humano é um ativo de suma importância, e o sucesso de um negócio depende da atuação desses indivíduos dentro dele.

Quando esse padrão é bem estabelecido, facilita a tarefa de determinar métricas de desempenho e relacioná-las aos objetivos traçados pela empresa. Constitui-se, ainda, como um instrumento motivador e de integração entre os colaboradores.

A **produtividade também é impactada** pela estrutura organizacional escolhida. Quando ela está adequada aos reais valores da empresa, colabora para o desenvolvimento e gerenciamento de indicadores de performance, controle de estoques, coleta e análise de dados e otimização dos recursos.

Fazer a escolha certa pode garantir a sustentabilidade de um negócio no mercado. Se você deseja ter acesso a novas informações que possam auxiliar nessa jornada, assine já a nossa newsletter e receba nossos conteúdos diretamente na caixa de entrada de seu e-mail!

Faça download do índice de Confiança
Robert Half