

Estrutura Organizacional: Piramidal, Horizontal e Autogerida

Por [Davi Gabriel da Silva](#) | setembro 12, 2018

A estrutura organizacional corresponde à forma que dividimos e coordenamos as atividades dentro de uma organização. Neste texto faremos uma revisão dos tipos de estrutura organizacional mais comuns, como a funcional, projetizada e matricial. Também falaremos sobre os limites das formas piramidais e novos tipos que estão surgindo para dar conta da complexidade do século 21.

Estrutura Organizacional Piramidal

Se você perguntar a um administrador o que compõe uma estrutura organizacional, provavelmente você obterá uma resposta parecida com essa: áreas, divisões, unidades, organogramas, linhas de comando, etc.

Tipos de estrutura organizacional piramidal

Estes elementos estão presentes no que chamo de “estrutura organizacional piramidal”, que pode ser basicamente dividida em [3 tipos](#): funcional, projetizada e matricial.

A [administração científica](#) de Taylor criou as bases da divisão do trabalho e deu início ao que hoje conhecemos como **estrutura funcional**. Nesse modelo, os trabalhadores são agrupados em departamentos de acordo com a sua função: vendas, financeiro, marketing, operações, diretoria, etc.

Na **estrutura funcional**, geralmente cada departamento está focado em desempenhar o melhor possível a sua função. A [Lei de Conway](#) (apresentada abaixo) sugere que o resultado inevitável de uma estrutura funcional é um produto também fracionado, especialmente em desenvolvimento de software.

Lei de Conway: *Qualquer empresa que projeta um sistema (de software), inevitavelmente produz um projeto cuja estrutura é uma cópia da estrutura de comunicação da organização.*

Na **estrutura projetizada**, o trabalho é organizado em torno de projetos formados por [equipes multidisciplinares](#). Cada unidade é geralmente liderada por um gerente de projetos, com total autoridade sobre o grupo. Ao final do projeto, o time costuma ser dissolvido. Novos times são criados quando novos projetos surgem. Como organizações

geralmente possuem funções de staff e suporte (financeiro, recursos humanos, etc), torna-se praticamente inviável ter uma estrutura puramente projetizada.

Já **estrutura matricial** combina elementos de ambas as anteriores, mantendo departamentos funcionais e grupos de projeto ao mesmo tempo. Isso significa que os membros das equipes respondem ao para um gerente de projetos e outro gerente de linha. Uma organização famosa pelo seu uso da estrutura organizacional matricial é a General Electric.

Claro que novos desenhos organizacionais também geram novos desafios. Esse **artigo** explora um pouco melhor algumas patologias que a estrutura matricial pode gerar.

Limitações da estrutura organizacional piramidal

Existe um pressuposto comum, que muitas vezes nem é trazido para a conversa, mas que permeia boa parte dos livros de administração sobre estrutura organizacional e gestão. Esse pressuposto é a **cadeia de comando**, ou a **pirâmide hierárquica**. Basicamente, existe uma “linha de reporte”, onde sempre uma pessoa “responde” para pelo menos uma outra. As linhas de reporte moldam a estrutura organizacional, e por consequência, influenciam como a comunicação, alinhamento, priorização e alocação de recursos se definem.

Essa característica intrínseca da estrutura organizacional piramidal também cria diversos efeitos colaterais. Se você já trabalhou em uma grande empresa, é provável que reconheça alguns deles:

Gargalos nas decisões. Na pirâmide, o poder é delegado de cima para baixo. Esquemas de aprovações são instituídos para controlar certos tipos de decisões. Como consequência, o fluxo de informação afunila nas posições mais altas do organograma. Com medo de uma punição por desrespeitarem a lógica superior-subordinado, os participantes deste sistema costumam ficar aguardando definições estratégicas vindas do topo.

Formação de silos. Enquanto que em boa parte dos países temos [algum tipo de democracia](#), na maior parte das empresas ainda impera o feudalismo. A disputa pelo poder e pela promoção faz parte da rotina organizacional de grandes corporações, especialmente aquelas que fazem uso da estrutura organizacional piramidal. Os [silos organizacionais](#) se formam, pois os gestores vêem o desempenho dos seus times como um símbolo para a escalada na hierarquia.

Desengajamento e perda de talentos. As disputas por poder e competição interna comuns em estruturas hierárquicas acabam com a [colaboração](#) e a [motivação intrínseca](#). Além disso, ao oferecer apenas a subida na cadeia como único caminho para o desenvolvimento das pessoas, muitas empresas caem no famoso [princípio de Peter](#), que diz:

Em um sistema hierárquico, todo funcionário tende a ser promovido até ao seu nível de incompetência.

Ou seja, indivíduos especialistas tendem a ser promovidos até funções de gestão, nas quais são incompetentes. Por não haver “caminho de volta”, ficam presos nessa função ou são demitidos.

Novos paradigmas, novas estruturas organizacionais

Felizmente a [cadeia de comando não é a única opção](#). Frederic Laloux fez um trabalho excepcional em seu livro [Reinventando as Organizações](#) de mapear diferentes paradigmas – e suas estruturas organizacionais correlatas – que permitem que essas empresas lidem com problemas cada vez mais complexos.

Ondas como o [Movimento Ágil](#), o [Método Kanban](#) e a [Lean Startup](#) ajudaram muitas empresas a se conectarem mais com os seus clientes e criarem uma experiência valiosa para eles. Os times pequenos, auto-organizados e multidisciplinares do [Scrum](#) têm esse foco. A estrutura organizacional Spotify, famosa por seus Squads, Tribes, Chapters e Guilds, também busca utilizar da auto-organização como um mecanismo mais efetivo para abraçar mudanças e se adaptar às diferentes necessidades do mercado. Infelizmente os squads Spotify foram [precipitadamente copiados](#) por inúmeras empresas, no Brasil e afora.

Essa movimentação em direção a modelos de gestão mais descentralizados é uma resposta natural à complexidade do mundo no século XXI. Adaptar-se rapidamente não é uma opção, mas um imperativo para que organizações prosperem nesse contexto.

Estrutura organizacional horizontal

Avessas aos problemas gerados pela hierarquia, algumas empresas têm praticado o que chamamos de [gestão horizontal](#). Definimos o termo da seguinte forma:

Conjunto de práticas organizacionais que contrapõe a estrutura hierárquica da cadeia de comando, podendo acabar com ela, sem propor uma estrutura substitutiva. Seria o equivalente a eliminar os cargos de gerentes e diretores em uma empresa, colocando todos os que fazem parte da organização com a mesma autoridade e poder de decisão.

Valve, Vagas.com e W.L. Gore podem ser encaixadas nesta definição (explorada melhor [neste artigo](#)). Em geral, a busca pela gestão horizontal está relacionada com um desejo de que todos participem igualmente ou que sejam respeitados como indivíduos.

O grande problema de abolir qualquer tipo de estrutura ou divisão autoridade está na nossa natureza humana de buscar aquilo que precisamos. Geralmente, nestas organizações “sem liderança”, uma politicagem terrível se constrói nas sombras. Afinal,

para conseguir aquilo que as pessoas precisam, é necessário influenciar grandes grupos. Estas “estruturas implícitas” que se formam tendem a ser ainda piores que as hierarquias tradicionais e formais. Leia aqui sobre [a tirania das organizações sem estrutura](#) para entender melhor.

Outros grandes sintomas da ausência de estrutura incluem [reuniões intermináveis](#), [decisões lentas em grupo](#) e a busca pelo consenso e uniformidade.

Tipos de estruturas organizacionais autogeridas

Laloux nos deu esperança ao identificar o paradigma Evolutivo-Teal e mapear 3 novos tipos de estrutura organizacional. Todas elas são fundadas em torno do conceito de [autogestão](#) (self-management), que é uma alternativa estruturada à pirâmide hierárquica. Definimos **autogestão** da seguinte forma:

Conjunto de práticas organizacionais que buscam distribuir a autoridade, dando clareza de responsabilidades e o máximo de autonomia a cada integrante da organização. Nesse caso, as pessoas deixam de reportar a um superior, porém seguem um conjunto de regras e acordos firmados coletivamente. Esses acordos formam uma estrutura organizacional que não exige que todos tenham o mesmo poder de decisão e autoridade, apenas deixa claro como isso é feito e impede a relação de chefe-subordinado.

Apresentamos abaixo um comparativo dessas 3 diferentes estruturas organizacionais autogeridas:

1) Times Autônomos Paralelos

Características: Formada por grupos pequenos (5-35 pessoas), capazes de prestar um serviço ou entregar um produto de forma independente do resto da organização. A estrutura pode ser repetida inúmeras vezes, tornando ela perfeitamente escalável. Pouca coordenação entre os diferentes times é necessária. Os times não possuem gestores ou líderes.

Cadeia de valor: Apenas cadeias de valor curtas. Isto é, as 5-35 pessoas devem ser capazes de entregar e manter o serviço com pouco ou nenhum auxílio de outros times.

Organizações que utilizam: Um dos grandes cases descritos por Laloux é a Buurtzorg, uma organização holandesa de atendimento e enfermagem domiciliar. Os times são formados por até 12 enfermeiras e enfermeiros que atendem cerca de 50 pacientes que estão localizados no mesmo bairro. O time realiza todo o trabalho de geração de valor, incluindo planejamento, agendamento das visitas, coordenação, compras, contratação, prestação do serviço e atendimento (no telefone). Não existe um call center que centraliza as ligações. Os times também não possuem gestores ou líderes.

2) Rede de Acordos Individuais

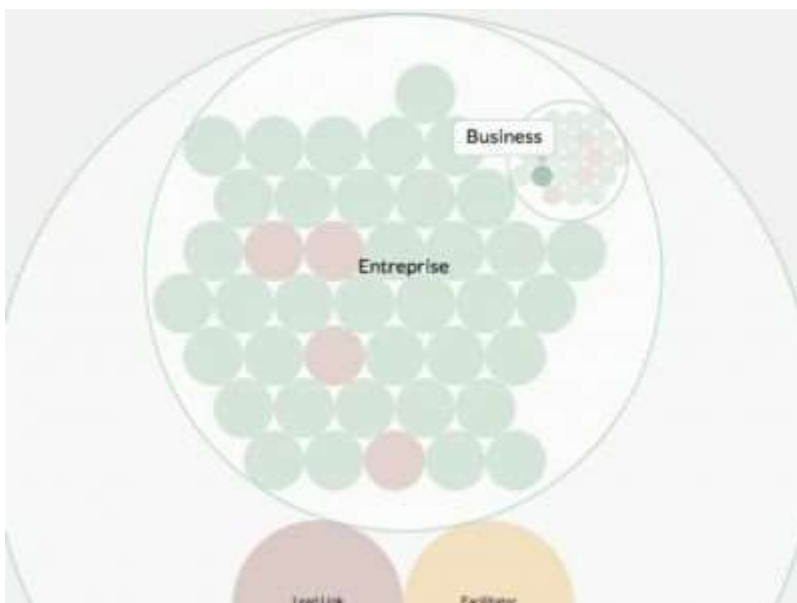
Características: Os participantes (funcionários) dessa estrutura estabelecem “contratos” uns com os outros que determinam responsabilidades, acordos e metas de produção. Na Morning Star, estes contratos são chamados de CLOUs. Esse processo peer-to-peer cria uma rede de prestação de contas que não está centralizada em uma pessoa ou em uma cadeia de comando. Também não existem gestores ou supervisores na Morning Star nessa estrutura.

Cadeia de valor: Esta estrutura comporta uma cadeia de valor extremamente longa, dado que é possível realizar acordos entre diversos participantes e nenhum tipo de agrupamento ou formação de times é necessária. No entanto, a velocidade com que esses contratos são estabelecidos não permite uma adaptação tão frequente desta estrutura.

Organizações que utilizam: A Rede de Acordos Individuais foi criada pela Morning Star, uma processadora de tomates americana. Responsável por produzir 40% do molho de tomate consumido na costa leste americana, a Morning Star já opera com essa estrutura desde 1990.

3) Círculos Aninhados

A estrutura mais flexível e adaptável descrita por Laloux é a de Círculos Aninhados. Por ser mais robusta, ela pode ser utilizada em setores onde a cadeia de valor é longa, complexa e dinâmica. A estrutura de Círculos Aninhados é formada por círculos que se subdividem em outros círculos internos. Papéis especiais de ligação conectam as camadas e criam um canal de comunicação explícito entre cada nível.



A estrutura organizacional de Círculos Aninhados surgiu e evoluiu a partir de métodos de gestão como a Sociocracia Clássica, [Holocracia](#), Sociocracia 3.0 e mais recentemente, a [Organização Orgânica](#).

Os Círculos Aninhados (chamados de “Holarquia” ou “Estrutura Orgânica”), formam uma hierarquia de propósitos. Cada círculo possui um objetivo que os papéis ali contidos perseguem. Esses objetivos são então especializados pelos seus círculos internos. Todos os elementos na estrutura possuem um propósito claro e definido.

Apesar de formar uma hierarquia, este tipo de estrutura não possui [cadeia de comando](#) ou linhas de reporte. As decisões também não são tomadas todas em grupo ou de forma coletiva como muitos pensam. Essas abordagens, em linhas gerais, buscam dar autonomia ao indivíduo nos seus papéis, mas criar formas de limitar essa autonomia através de decisões por consentimento. Para entender melhor, leia este [texto de introdução à Organização Orgânica](#).

Concluindo: Evoluindo a Estrutura Organizacional

Neste texto vimos os 3 grandes tipos de estrutura organizacional, além de seus subtipos: piramidal (funcional, projetizada e matricial), horizontal e autogerida (times autônomos, rede de acordos individuais, círculos aninhados). Independentemente de onde a sua empresa esteja nesse espectro, o importante é dar o próximo passo. Começar a olhar para o design da estrutura organizacional e o corpo da empresa pode ser muito valioso. **Baixe o guia do canvas organizacional para começar já.**