


# Estruturas Departamentalizadas

Prof. Luciano Thomé e Castro




## Agenda

- Agrupamento em Unidades ou Departamentos
- Modelos de Estrutura Organizacional

2 Detalhando a Superestrutura 

## Agrupamento de unidades

- Meio fundamental para **coordenação** do trabalho na organização.
- Efeitos importantes:
  1. Estabelece um sistema de supervisão comum entre as posições e unidades
  2. Requer que posições e unidades compartilhem recursos comuns
  3. Cria medidas de desempenho comuns
  4. Encoraja o ajuste mútuo – alinhamento interno
- Encoraja a coordenação intragrupal **em detrimento** da coordenação intergrupala.
  - Exemplo: Departamento de Operações e Departamento de P&D.

3 Design da Superestrutura 


## Bases para o agrupamento

Com foco nos "meios"  
**FUNCIONAL**

Com foco nos "fins"  
**MERCADO**


1. **Agrupamento por conhecimento e habilidade**
  - Hospital: cirurgiões, anestesistas, psiquiatras, etc.
2. **Agrupamento por processo de trabalho e função**
  - Departamentos: vendas, marketing, produção.
3. **Agrupamento por tempo**
  - Turnos de uma fábrica.
4. **Agrupamento por output**
  - Linhas de produtos: Grandes produtos, médios, pequenos
5. **Agrupamento por cliente**
  - Seguradora: apólices individuais e em grupo, agências de publicidade, etc.
6. **Agrupamento por local**
  - Equipe São Paulo, Minas, DF, etc.

Considerações: "mesclas" e "ambiguidades".

4 Design da Superestrutura 


## Força dos critérios nas estruturas

POR FUNÇÃO	POR MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação por interdependências de processo e escala</li> <li>• Encoraja a especialização</li> <li>• Diminui a atenção para um output mais amplo</li> <li>• Indivíduos focam em seus próprios meios e não as finalidades mais amplas</li> <li>• Desempenho pode não ser facilmente mensurado</li> <li>• Rivalidade entre departamentos</li> <li>• Falta um mecanismo interno para coordenar fluxo de trabalho</li> <li>• Tendem a ser mais burocráticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelece unidades relativamente independentes, destinadas a lidar com fluxos de trabalho específicos</li> <li>• Desempenho é facilmente mensurado pois lida com determinado conjunto de produtos, serviços, clientes ou locais</li> <li>• Necessária menor formalização para a coordenação</li> <li>• Estrutura menos burocratizada e mecanizada</li> <li>• Estrutura menos capaz de realizar satisfatoriamente uma tarefa especializada ou repetitiva</li> <li>• Pode executar mais tarefas e mudá-las com mais facilidade</li> </ul>

5 Design da Superestrutura 

## Dimensão

- **Quão grande será a unidade?**
  - Quantos funcionários um gerente supervisionará em uma unidade?
  - Quantas unidades agruparemos para formar uma unidade maior?
- **Mecanismos de controle são cruciais nesta análise:**
  - Quanto maior o uso de padronização como coordenação, maior pode ser o tamanho da unidade de trabalho;
  - Quanto mais dependente o controle é da supervisão, menor deve ser a unidade de trabalho, ou tem limitações para crescimento (não mais que 6 subordinados);
  - Quanto maior a confiança no ajustamento mútuo (envolvendo as interdependências entre as tarefas complexas) menor tende a ser o tamanho da unidade de trabalho (nao mais que 10).

6 Design da Superestrutura 

### Organizações planas X Organizações verticais

PLANAS	VERTICAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes médios mais engajados e motivados (poder)</li> <li>• Melhor fluxo de comunicação (vertical)</li> <li>• Maior autonomia para funcionários</li> <li>• Menor controle geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerentes do topo mais motivados (controle)</li> <li>• Supervisão mais precisa</li> <li>• Mais tempo do gerente para atividades extra supervisão</li> <li>• Dificuldade no fluxo vertical de informações</li> </ul>

7

Design da Superestrutura

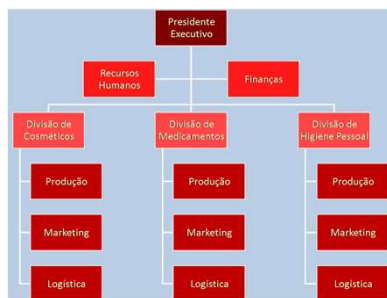


### Estrutura funcional



8

### Estrutura divisional



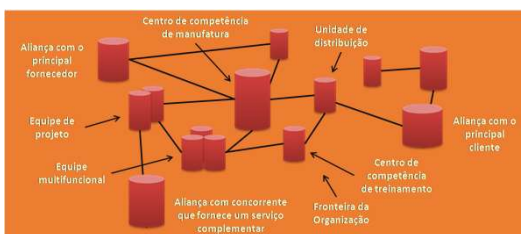
9

### Estrutura matricial

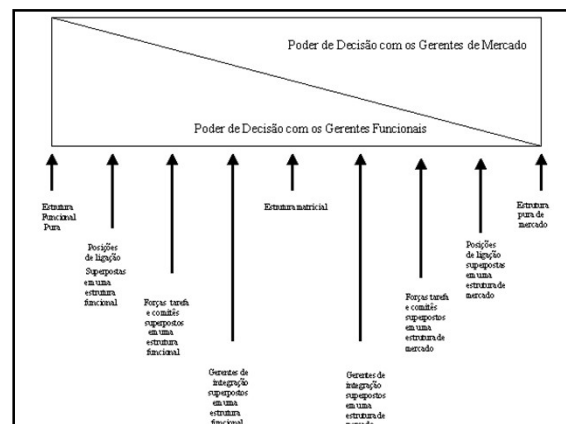


10

### Estrutura em rede



11



## Referências bibliográficas

- MINTZBERG, H. Criando Organizações Eficazes. São Paulo: Atlas, 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. Estrutura Organizacional. Uma abordagem para resultados e Competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.