A ORGANIZAÇÃO
Dotando a empresa de uma estrutura dinâmica

Conceitos chave:

Centralização | Formalização | Complexidade | Coordenação | Hierarquia | Delegação | Divisão do Trabalho | Estruturas Funcionais | Estrutura Divisionais | Estruturas Matriciais | Estruturas Avançadas | Microestruturas | Estrutura de grupos de trabalho

- A **estrutura organizacional** constitui o elo de ligação entre a formulação e a implementação de estratégias.
- Após a formulação da estratégia é necessário proceder à criação da estrutura que servirá de suporte à implementação das opções delineadas.

Macroestrutura
Relacionada com a totalidade das divisões da empresa

Estrutura Organizacional

[Duas Vertentes]

Microestrutura
Relacionada com a organização das actividades dentro de uma divisão ou empresa específica

Natureza da Estrutura Organizacional

- A estrutura organizacional pode ser definida como o padrão de relações que une todos os recursos da empresa.
- A estrutura de qualquer organização pode ser analisada em função de três factores:
  - FORMALIZAÇÃO: importância relativa das regras e procedimentos explícitos numa organização.
  - CENTRALIZAÇÃO: nível a que são tomadas as decisões numa empresa.
  - COMPLEXIDADE: características da dispersão espacial, diferenciação vertical e horizontal da empresa.

Formalização

- Contribui para a minimização da incerteza organizacional através da definição clara das relações de autoridade e das áreas de responsabilidade de cada unidade operacional.
- Tende a restringir a iniciativa pessoal, a tomada de riscos e o espírito de inovação na empresa.
- Independentemente da função desempenhada, membros de níveis hierárquicos superiores costumam estar sujeitos a um menor grau de formalização.
- Os membros de níveis hierárquicos inferiores tendem a seguir procedimentos formais mais rígidos com vista à maximização da sua produtividade operacional.

Centralização

- Uma organização é tanto mais centralizada quanto mais elevado for o nível hierárquico onde as decisões são tomadas.
- Facilita o controlo e coordenação das actividades mas aumenta o tempo de resposta ao mercado e desmotiva os membros da empresa.
- Quanto maior for o grau de descentralização das actividades de uma empresa, mais peso deve ser atribuído às funções de controlo e coordenação dos órgãos de *staff* centrais.
- Quanto maior o grau de centralização da empresa, mais recursos devem ser alocados às unidades operacionais que terão de implementar as decisões tomadas.

Complexidade

O nível de complexidade deriva da combinação de três elementos:

- **Dispersão Espacial**: nº de localizações e de mercados geográficos em que a empresa actua.

Quanto maior o nível de dispersão espacial, maior tende a ser o nível de complexidade da sua gestão.

- **Diferenciação Vertical**: nº de níveis hierárquicos da organização.

Quanto maior a diferenciação vertical, mais complexa tende a ser a gestão da empresa (é necessário estender os canais de comunicação e os níveis de autoridade ao longo de toda a cadeia de relações organizacionais)

Estruturas mais alongadas costumam apresentar um grau de centralização superior, estruturas mais achatadas adoptam uma gestão mais descentralizada.

- **Diferenciação horizontal**: o nível de especialização das tarefas desempenhadas pelos grupos homogéneos de membros da empresa.

Complexidade Quanto maior for a diferenciação horizontal, maior tende a ser a complexidade de gestão, devido à crescente dificuldade de controlar e coordenar as diversas actividades.

Relação entre as características da Estrutura e as Vantagens Competitivas Genéricas

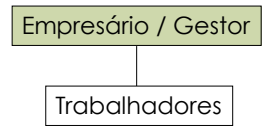
		Natureza da vantagem competitiva genérica	
Características da estrutura		Custos Baixos	Diferenciação
Formalização		Elevada	Reduzida
Centralização		Elevada	Reduzida
Complexidade	Dispersão Espacial Diferenciação Vertical Diferenciação Horizontal	Reduzida Variável Variável	Elevada Reduzida Reduzida

Macroestruturas Básicas

- Devem ser concebidas não só em função das orientações estratégicas previamente definidas, mas também em função das características dos recursos disponíveis.
- Existem três tipos de macroestruturas básicas:
  - ESTRUTURA SIMPLES: adequada a pequenas empresas com poucos produtos para um número restrito de mercados.
  - ESTRUTURA FUNCIONAL: Adequada a médias empresas com uma gama de produtos mais extensa para um número restrito de mercados.
  - ESTRUTURA DIVISIONAL: Para médias e grandes empresas com uma extensa gama de produtos ou uma grande variedade de mercados.

Estrutura Simples

- Adoptada normalmente por pequenas empresas geridas pelo próprio empresário fundador ou por um só gestor que supervisiona directamente as actividades de todos os trabalhadores.



- As decisões são tomadas de forma centralizada e o planeamento tende a ser apenas para o curto prazo com o intuito de preservar a sobrevivência da empresa.

Estrutura Simples

- Vantagens:
  - Flexibilidade e facilidade de coordenação de todos os membros em torno de um objectivo comum – imprime um grande dinamismo comercial à empresa.
  - Linhas de comunicação reduzidas que possibilitam uma maior rapidez de actuação e favorecem a tomada de iniciativa e a criatividade por parte dos trabalhadores.
- Desvantagens:
  - O facto de não existirem possibilidades de ascensão na carreira pode ser desmotivador para os trabalhadores mais competentes.
  - Quando o empresário deixa de exercer as suas funções, a continuidade operacional pode ser afectada.
  - Surgimento, mais tarde ou mais cedo, de crises de liderança.

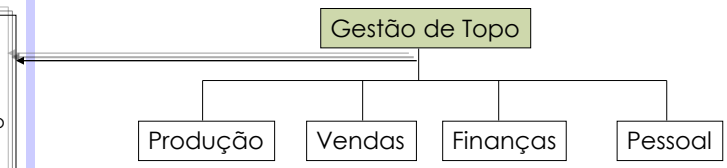
Estrutura Funcional

- Vantagens:
  - Concentração de recursos e atenções numa indústria de que resulta um grau elevado de especialização e controlo das actividades desempenhadas ao longo de uma única cadeia operacional.
  - Avanços na curva de aprendizagem e redução dos custos operacionais ao longo do tempo.
  - O recrutamento e a promoção na carreira são facilitados pela possibilidade de desenvolvimento e competências profissionais em funções específicas.
- Desvantagens:
  - Conflitos de interesses entre áreas distintas.
  - Dificuldades de comunicação e coordenação interna se não existir uma visão partilhada dos objectivos da empresa.

Estrutura Funcional

- Gestores individuais responsabilizam-se pela execução de funções específicas como produção, vendas, finanças e gestão de pessoal.

Alguns autores incluem órgãos de Staff para o apoio à Gestão de Topo



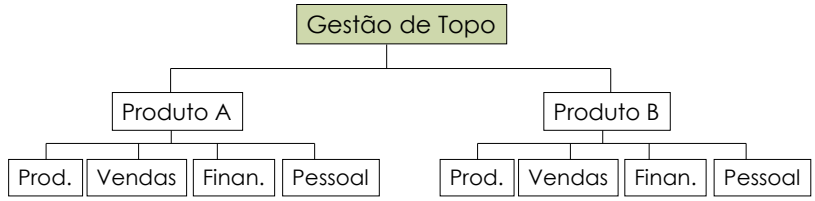
- O planeamento é efectuado numa perspectiva de médio prazo para assegurar a efectiva coordenação entre as diversas funções.
- Esta estrutura permite à empresa expandir a sua estratégia de produtos-mercados para um maior número de segmentos e de linhas de produtos complementares e aumentar o seu nível de integração vertical.

Estrutura Funcional

- Necessidade de aplicar critérios distintos de avaliação de desempenho.
- Dificuldade de identificação da rentabilidade operacional de produtos ou mercados específicos devido à imputação dos custos e receitas por centros de actividades funcionais.

Estrutura Divisional

- Diferentes linhas de produtos ou diversos agrupamentos de mercado passam a ser geridos de uma forma descentralizada.



- A condução estratégica da organização passa a ser partilhada pelas divisões individuais e por um órgão central, que assegura também a coordenação e o controlo global das operações globais.
- Neste contexto, o planeamento é efectuado a longo prazo, com vista a garantir o desenvolvimento integrado das actividades da empresa.

Estrutura Divisional

- Esta estrutura permite ainda à empresa empreender a diversificação para sectores relacionados ou não relacionados uma vez que cada negócio é gerido com autonomia.
- Vantagens:
  - Possibilidade de crescer sem constrangimentos organizacionais (tanto no negócio base, como nos novos negócios).
  - Capacidade de acompanhar de perto a evolução de linhas de produtos ou mercados específicos.
  - Permite a concentração de todos os recursos necessários ao desempenho competitivo num só centro de responsabilidades, facilitando o controlo estratégico e operacional da performance das actividades descentralizadas.
  - O acréscimo de níveis hierárquicos proporciona maiores oportunidades de ascensão na carreira – maior motivação nos membros da organização.

Estrutura Divisional

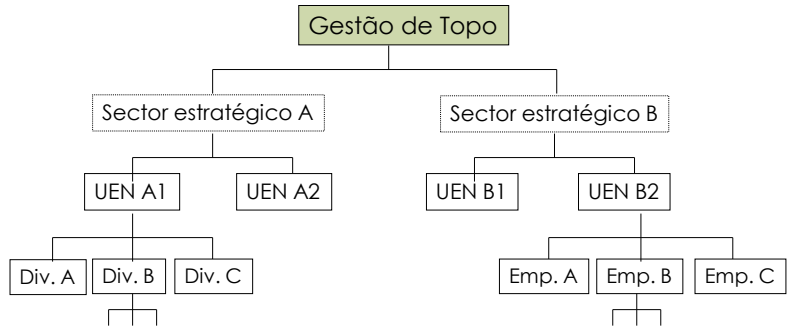
- Desvantagens:
  - Tende a aumentar a complexidade de gestão, com efeitos negativos na coordenação integrada de toda a empresa.
  - Dificuldade de gerir os conflitos de interesse entre divisões distintas, em função dos seus objectivos de desenvolvimento próprios.
  - Contribui para o aumento dos custos operacionais devido à duplicação de funções em cada divisão ou empresa do grupo, inviabilizando o aproveitamento de sinergias.

Macroestruturas Avançadas

- Empresas de grande dimensão com a actividades em múltiplos negócios tendem a evoluir gradualmente da estrutura divisional básica para macroestruturas mais avançadas de acordo com o aumento de complexidade das suas orientações estratégicas.
- Existem três tipos de macroestruturas avançadas:
  - ESTRUTURA POR UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGÓCIOS: adequada a grandes empresas com uma grande variedade de operações num número restrito de negócios.
  - ESTRUTURA MATRICIAL: adequada a grandes empresas com uma extensa gama de produtos numa grande variedade de mercados.
  - ESTRUTURA EM REDE: Adequada a grandes empresas com uma grande variedade de operações integradas em muitos mercados.

Estrutura por unidades estratégicas de negócios

- Adoptada por empresas ou grupos que têm várias divisões ou empresas complementares em poucas indústrias.



Estrutura por unidades estratégicas de negócios

- As decisões relativas ao conjunto de divisões ou empresas inter-relacionadas podem ser coordenadas por uma só entidade.
- Por vezes, as unidades estratégicas de negócios são ainda agrupadas sob a responsabilidade de um número restrito de sectores estratégicos.
- Esta estrutura é mais apropriada para empresas ou grupos empresariais que adoptam simultaneamente estratégias de diversificação relacionada e não relacionada, operando vastas matrizes de produtos-mercados em cada negócio.

Estrutura por unidades estratégicas de negócios

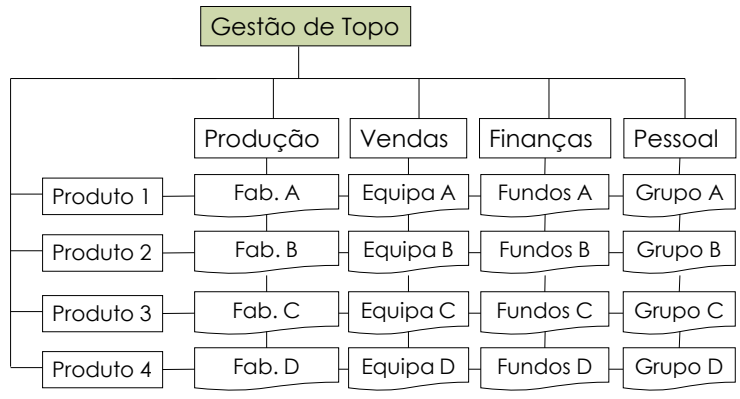
- Vantagens:
  - Possibilidade de controlar de uma forma mais integrada uma grande variedade de negócios e actividades.
  - A empresa consegue o enfoque no mercado com o aproveitamento de efeitos sinergéticos a vários níveis, preservando a descentralização e fomentando a coordenação ao nível do sector estratégico.
  - Esta estrutura cria também condições para a atribuição de responsabilidades operacionais e para a rotação de funções da generalidade dos gestores da organização (com efeito motivacional positivo).

Estrutura por unidades estratégicas de negócios

- Desvantagens:
  - O aumento de hierarquias inerente a este tipo de estrutura, implica um acréscimo das dificuldades de comunicação vertical e a redução da flexibilidade organizacional.
  - Desta forma, torna-se impossível o ajuste rápido da estrutura da empresa a descontinuidades imprevistas do meio envolvente.
  - À medida que o número de unidades estratégicas vai aumentando, a capacidade de geração de uma identidade organizacional comum tende a diminuir.
  - Para manter a uniformidade da avaliação de todas as áreas de negócio, é frequente recorrer a critérios exclusivamente financeiros, o que pode incentivar comportamentos estratégicos negativos para o desenvolvimento a longo prazo da organização.

Estrutura Matricial

- A estrutura matricial tende a ser adoptada por empresas de grande dimensão que oferecem um vasto conjunto de produtos similares em muitos mercados.



Estrutura Matricial

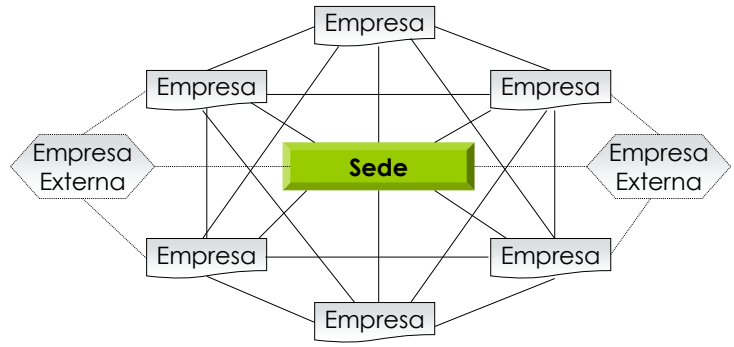
- Ao combinar cada uma das áreas funcionais com a gama de produtos comercializada ou os mercados servidos, as empresas estão em melhores condições para captar sinergias estratégicas.
- A estrutura matricial é sobretudo adequada a empresas ou grupos empresariais pouco diversificados onde a estratégia produtos-mercados tem uma relevância primordial no crescimento sustentado.
- Vantagens:
  - Facilidade de partilha de recursos e de informação com vista a explorar efeitos sinergéticos.
  - Capacidade de conciliar a flexibilidade organizacional com uma elevada estabilidade operacional.
  - Na medida em que a estrutura matricial obriga à tomada de decisões consensuais entre os diferentes órgãos envolvidos, contribui para a criação de uma cultura de cooperação.

Estrutura Matricial

- Desvantagens:
  - Maior morosidade na implementação das orientações estratégicas.
  - A dualidade de linhas de comando dificulta o controlo operacional e o apuramento de responsabilidades, uma vez que nem sempre é claro a que órgãos devem ser imputados os custos e receitas.
- A estrutura matricial tende por isso a funcionar melhor quando os subordinados têm um grau de formação bastante elevado e estão em condições de executar as suas tarefas com autonomia.
- Quando a estrutura matricial é posta em prática por um período de tempo limitado e para a prossecução de uma objectivo específico, é geralmente designada **estrutura por projecto.**

Estrutura em Rede

- Esta estrutura procura integrar sob a alçada de uma só organização um vasto conjunto de empresas externas e unidades internas que se complementam no desenvolvimento, fabrico e comercialização de produtos e serviços para os mesmos mercados.



Estrutura em Rede

- Ao preservar a autonomia de cada entidade na rede, esta estrutura assemelha-se a uma teia de alianças estratégicas coordenadas por um órgão central que tem como única missão a optimização da performance conjunta.

- Desta forma, a estrutura em rede consegue conciliar a eficiência da organização funcional com a descentralização da organização divisional ou por unidades estratégicas de negócios e o aproveitamento de efeitos sinergéticos da organização matricial.

- Esta estrutura adequa-se a empresas ou grupos empresariais que
  - empreendem estratégias de diversificação relacionada
  - e de integração vertical bastante extensas
  - em cada indústria têm uma grande variedade de unidades estratégicas de negócios, empresas e divisões que partilham recursos entre si e com unidades de outros sectores.

Estrutura em Rede

- Perante a impossibilidade de centralizar por completo a função de coordenação no órgão máximo da organização sem incorrer em custos burocráticos excessivos, cada um dos elementos da rede assume a sua parte de responsabilidade de coordenação estratégica e operacional do conjunto das operações.

- Vantagens:

  - Elevado grau de adaptabilidade organizacional – as relações entre as entidades internas e externas são muito flexíveis. Daí que esta estrutura em rede seja mais apropriada a meios envolventes em rápida mudança tecnológica e comercial.

  - A complementaridade estratégica e operacional das várias empresas ligadas em rede induz também à concentração de esforços de cada unidade nas áreas onde detêm maiores competências, fortalecendo, por isso, a sua adequação estratégica.

Estrutura em Rede

  - A estrutura em rede permite conciliar a eficiência competitiva resultante da especialização com a eficiência organizacional derivada da partilha de recursos.

- Desvantagens:

  - O enfoque excessivo em cada unidade num dado mercado ou numa determinada fase da cadeia operacional aumenta o risco de negócio – pode perder competitividade para os concorrentes com uma base de sustentação mais diversificada.

  - Se uma área de negócio for prejudicada pela evolução desfavorável do meio envolvente, todas as restantes unidades relacionadas serão igualmente afectadas.

  - O nível de desempenho dos grupos que adoptam esta estrutura depende da sua capacidade para gerir a complexa teia de relações sinergéticas entre as diversas unidades.

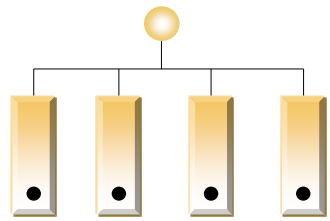
Microestruturas

- A microestrutura diz respeito à organização dos grupos de trabalho no seio das divisões ou departamentos da empresa.

- Existem quatro tipos de microestruturas (adequados a níveis crescentes de complexidade de gestão):
  - GRUPO DEPARTAMENTAL: adoptado quando existe necessidade de grande interacção entre os vários departamentos.
  - GRUPO DE LIGAÇÃO: adoptado para facilitar a coordenação entre grupos departamentais.
  - UNIDADE DE PROJECTO: adoptado para integrar elementos de departamentos distintos durante um dado período de tempo.
  - EQUIPA INDEPENDENTE: adoptado para levar a cabo actividades fora do contexto dos departamentos da empresa.

Grupo Departamental

- Nas estruturas por grupos departamentais, cada membro da empresa desempenha as suas funções com bastante autonomia, competindo ao chefe de secção ou de departamento supervisionar e coordenar o conjunto de actividades sob a sua responsabilidade.

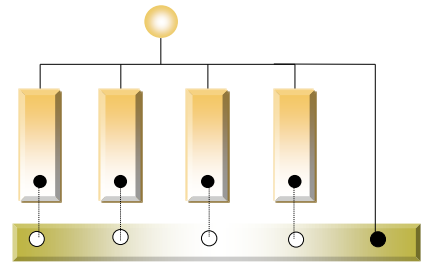


● Função da Pessoa

- Este tipo de estruturas departamentais faz sentido em pequenas organizações onde não é necessário integrar ou coordenar extensivamente as diferentes áreas de actuação.

Grupo de Ligação

- Traduz-se na criação de comissões ou conselhos para lidar com questões específicas de índole interdepartamental.
- Os elementos mantêm-se activos nas suas funções e, adicionalmente, representam as posições dos respectivos departamentos ou secções no comissão ou conselho.



● Função principal da Pessoa

○ Função secundária da Pessoa

Grupo de Ligação

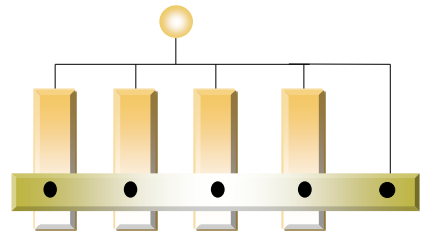
- Os grupos de ligação são geralmente presididos por uma entidade supra departamental.
- Esta estrutura é adequada a situações em que a autonomia departamental deve ser preservada mas onde a coordenação frequente é imprescindível.

Unidade de Projecto

- Atribui dupla responsabilidade aos membros dos departamentos.
  - Têm de desempenhar as funções requeridas pelos respectivos superiores hierárquicos departamentais;
  - Participar em projectos específicos de carácter interdepartamental, geridos por um elemento designado superiormente.

Unidade de Projecto

- Esta estrutura assemelha-se, assim, ao nível de empresas ou divisões individuais, à estrutura matricial ou à sua variante de estrutura por projecto.



- Função da Pessoa

Unidade de Projecto

- Unidade Leve: Quando o director departamental detém mais poder sobre os membros do grupo de trabalho que o próprio director do projecto.

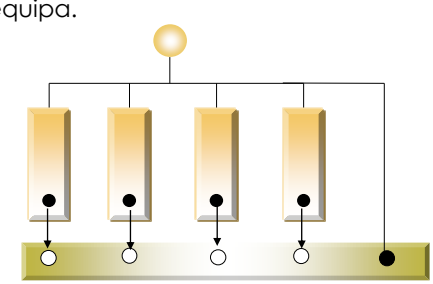
- Unidade Pesada: Quando o director do projecto pode determinar a promoção ou a melhoria das condições salariais dos membros do grupo de trabalho, mesmo contra a opinião dos directores departamentais.

- A estruturação por unidades de projecto faz sobretudo sentido quando a integração de competências é essencial ao sucesso do empreendimento, mas não se justifica a criação de uma unidade autónoma para a sua realização.

Equipa Independente

- Membros seleccionados de diferentes departamentos são integrados numa estrutura completamente autónoma da organização convencional, sob a direcção de um líder próprio.

- Neste caso a filiação departamental é abolida temporária ou definitivamente, de forma a garantir um total empenho dos membros da equipa.



● Função principal da Pessoa

○ Função secundária da Pessoa

Equipa Independente

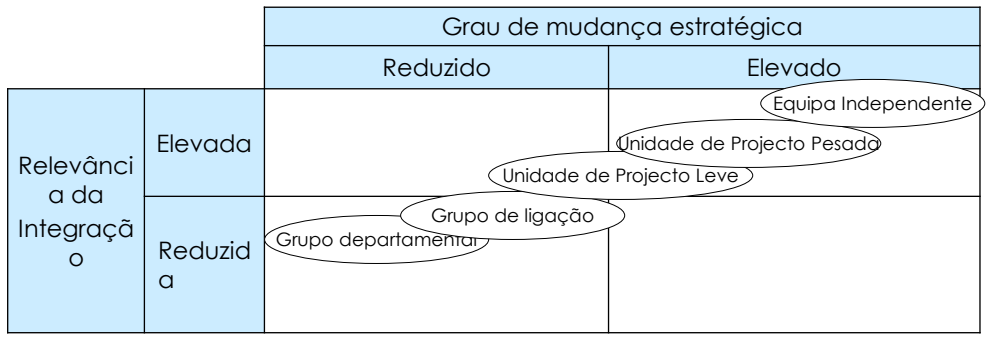
- Esta estrutura é mais adequada a projectos que, do ponto de vista estratégico ou operacional, se desviam significativamente das normas de actuação da empresa – um enquadramento distinto para facilitar o desenvolvimento de ideias e produtos inovadores.

- Os grupos departamentais são mais apropriados à manutenção ou à introdução de pequenas alterações nas actuais orientações estratégicas da empresa.

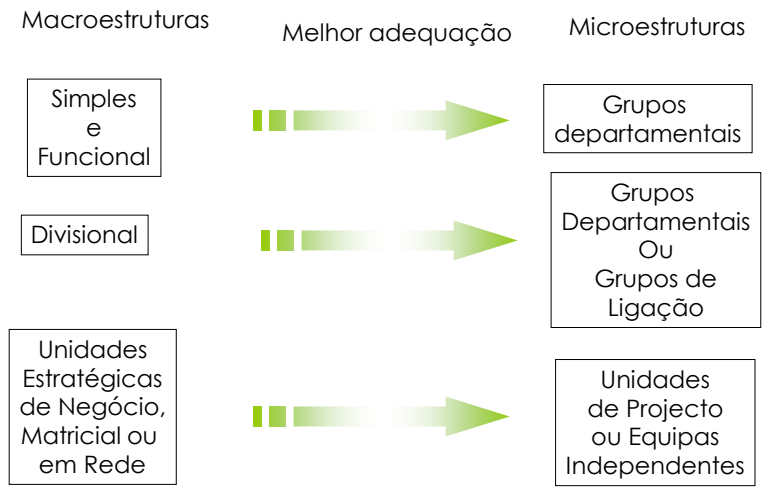
- As equipas independentes são indicadas para situações de mudança significava da actual estratégia da empresa que requeira uma elevada integração de competências organizacionais.

- As restantes modalidades de microestruturas enquadram-se em níveis intermédios de mudança estratégica e de integração de recursos.

Adequação das Microestruturas às Estratégias

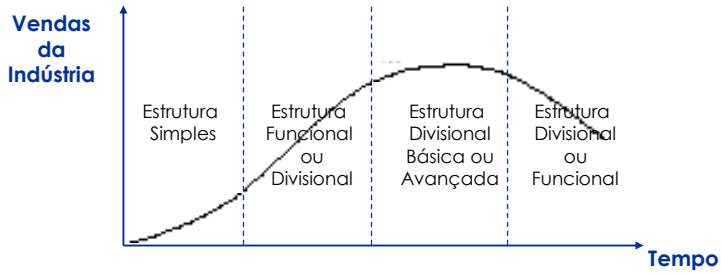


As microestruturas devem estar alinhadas com as macroestruturas previamente definidas.



EVOLUÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- A concepção da estrutura organizacional não deve ser estática de forma a se adequar à evolução do meio envolvente e da estratégia da empresa.
- É importante manter uma visão dinâmica da organização das actividades, ajustando as macro e microestruturas sempre que as circunstâncias o justifiquem.
- Um dos factores que influencia a evolução da estrutura organizacional da empresa é o ciclo de vida da indústria:



- **Fase de Introdução**: Novos concorrentes, com ou sem filiações nas empresas estabelecidas, procuram desenvolver produtos inovadores para satisfazer emergentes de um dado conjunto de clientes . Existe incerteza do desenvolvimento do negócio, daí a necessidade de macroestruturas simples que preservem a flexibilidade em torno do responsável do projecto e que minimizem os custos burocráticos.
- **Fase de Crescimento:** Numa fase em que a conquista de quota de mercado e redução de custos no negócio base são prioridades, as macroestruturas funcionais ou divisionais são as mais indicadas – permitem uma maior especialização em actividades específicas que resultam em economias de escala e de experiência.
- **Fase de Maturidade:** A ênfase deve ser colocada na segmentação e no aumento da flexibilidade operacional no negócio base, bem como na diversificação para novos sectores. A empresa deverá adoptar macroestruturas Divisionais Básicas ou Avançadas, de forma a integrar com consistência a maior diversidade de operações.

- **Fase de Declínio**: O desinvestimento selectivo e a diversificação tornam-se críticos – é aconselhável a simplificação das estruturas divisionais ou mesmo o retorno à estrutura funcional se a empresa se cingir a um só negócio.

