

[Esquemaria.com.br](#) / [Dicas de estudos](#) / [Matérias](#) / [Administração Geral](#) / [Estruturas organizacionais](#)



# Estruturas organizacionais: descubra como passar por essa matéria com facilidade

Quando cai Administração Geral (ou mesmo Administração Pública ou Gestão de Pessoas) em concursos, é quase certo cair estruturas organizacionais. [Quem fez a prova do Metrô/2014](#) (para

o cargo de Assistente Administrativo), por exemplo, sabe do que estou falando. A questão 32 foi toda feita desta matéria, e, para poder respondê-la, era necessário saber de quase todas as estruturas organizacionais.

Neste artigo, você vai passar por essa matéria e, ao final, vamos resolver algumas questões sobre o assunto, combinado? Aí está a lista dos tópicos que vamos ver, ao longo do artigo:

- ➔ Conceitos iniciais de estruturas organizacionais (do jeito como são cobrados em provas)
- ➔ Tipos de estruturas organizacionais
- ➔ Tipos de departamentalização
- ➔ Questões de concursos comentadas sobre estruturas organizacionais
- ➔ Conteúdo extra: download deste post em PDF (incluindo os mapas mentais)

O conteúdo que mais cai em prova são os tipos de estruturas organizacionais e de departamentalização. Os que vou mostrar são: funcional, linear, linha-staff, por clientes, por produtos ou serviços, geográfica, por processos, por projetos e matricial. Você vai ver como este assunto vai ficar simples!

## 1. CONCEITOS INICIAIS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS (DO JEITO COMO SÃO COBRADOS EM PROVAS)



Aqui, vou dar não só conceito de estruturas organizacionais, mas de tudo aquilo que as bancas tentam confundir como sendo estruturas organizacionais.

As bancas vão cobrar o conceito da seguinte maneira:

*Estruturas organizacionais são todos os aspectos da organização formal, e abrange divisão do trabalho, especialização e hierarquia. São definidas na estratégia organizacional, pela gerência, diretoria ou qualquer outro conceito que seja ligado ao conceito de “alta cúpula da organização”.*

Vamos pegar as partes deste conceito e dividi-las em uma lista, para ficar mais didático. A estrutura organizacional:

- faz parte da estratégia organizacional;
- faz parte da organização formal (deixa eu enfatizar = não informal!);
- é definida pela alta cúpula da organização (e não pelos funcionários de um modo geral, ou seja, não se pode afirmar que a estrutura organizacional é democrática);
- não é a mesma coisa de hierarquia, mas a hierarquia pode ser encontrada na estrutura organizacional;
- é dificilmente alterada.

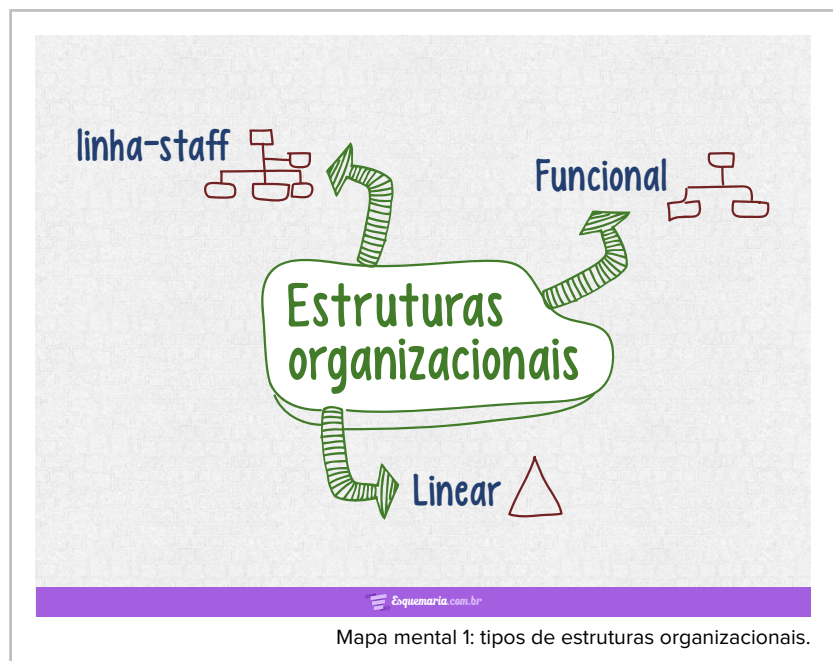
## 1. DIFERENÇA ENTRE “ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS” E “DEPARTAMENTALIZAÇÃO”

Os assuntos dentro da organização formal (ou seja, dentro da estrutura da organização) se interligam de tal forma que chegam a ser confundidos.

Tecnicamente falando, há diferença entre estruturas organizacionais e departamentalização. Algumas bancas vão considerar as duas como sinônimos, outras cobrarão esta diferença.

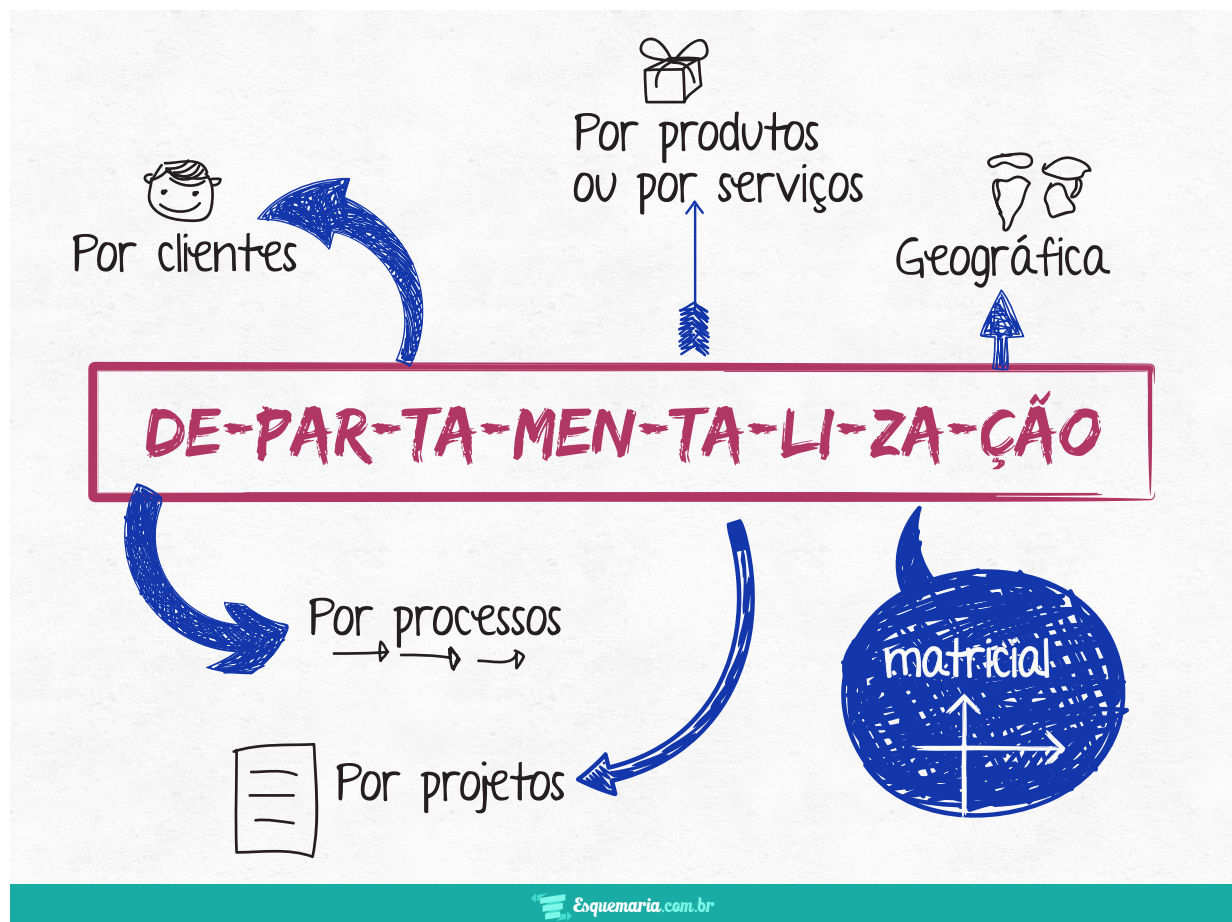
Estruturas organizacionais mostrarão como a organização será comandada – se funcionalmente (por funções), se linearmente (por unidade de comando) ou se será a mistura dos dois, com o conceito de linha-staff (por funções e por hierarquias). As estruturas organizacionais definem estas linhas de comando para a organização como um todo, e não para departamentos específicos.

Os três tipos de estruturas organizacionais mais comuns são: funcional; linear; linha-staff.



Já as departamentalizações mostram como os departamentos ou setores de determinadas organizações serão divididos. Como veremos, algumas empresas dividem-se de acordo com seus clientes, seus projetos, seus produtos etc.

Os tipos de departamentalização que mais caem em provas são: funcional (veja bem: existe a estrutura funcional e a departamentalização funcional!); por clientes; por produtos ou serviços; territorial ou geográfica; por processos; por projetos; e matricial.



Mapa mental 2: tipos de departamentalização.

Teoricamente, a departamentalização é uma sub-divisão da estrutura organizacional. A estrutura abrange também outros conceitos, como hierarquia e desenho de cargos e funções (como vimos, no conceito de estrutura organizacional).

**A dica que fica é:** se a banca cobrar algo como “de acordo com a estrutura organizacional geográfica...”, ignore. O certo é “departamentalização geográfica”, mas isso não é bem estabelecido entre os autores. O Maximiano, por exemplo, utiliza o termo “estrutura matricial”, o que, de alguma forma, é certo falar.

Bem, o fato é que se os próprios autores não decidem o que é prioridade, imagina as bancas! Por isso, simplesmente ignore. Só leve estas diferenciações a sério se a própria banca perguntar.

## 2. POR QUE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS SÃO CONFUNDIDAS COM ORGANOGRAMAS?

Você já se perguntou por que a ideia de organograma é vinculada – e, muitas vezes, confundida – com estrutura organizacional? Isso acontece porque o organograma é a **representação gráfica de uma estrutura organizacional**.

O organograma também pode ser a representação gráfica dos departamentos, ou seja, é possível verificar representações gráficas de departamentalização.

É importante saber disso, já que, quando eu for falar de cada estrutura organizacional, vou mostrar um ou mais exemplos de sua representação gráfica (ou de seu organograma).

## 3. HIERARQUIA É ESTRUTURA ORGANIZACIONAL?

Uma outra coisa que as bancas fazem é tentar te levar a crer que hierarquia é estrutura organizacional – e não é!

Para a prova de concurso, você pode levar o conceito de que hierarquia é a distribuição de pessoas em níveis de autoridade.

**Cuidado especial:** hierarquia, no direito e na ética, é um conceito que nem sempre vai levar um subordinado a fazer tudo o que o chefe manda, porque coisas ilegais, por exemplo, não devem ser aceitas pelo funcionário ou servidor. Na matéria de administração, entretanto, você encontrará algumas questões que falam que o subordinado tem obrigação de seguir o que o chefe manda.

Nesses casos, pegue o contexto da questão: se a banca falar “deve obedecer mesmo o que for ilegal”, ou algo assim, estará errado! Se a banca falar “deve obedecer”, no sentido de dever por causa da hierarquia, está certo! Okay?





Sendo assim, o conceito de hierarquia cobrado vai abranger os seguintes tópicos:

- Hierarquia:
  - vai de cima para baixo;
  - vai ter alguém mandando em alguém;
  - vai ter uma “cadeia de comando”, que é a mesma coisa de “alguém mandando em alguém”.

## 2. TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

### 1. ESTRUTURA FUNCIONAL



Essa é clássica em provas de concursos. A estrutura do tipo funcional agrupa pessoas que exercem funções em uma determinada área, na organização.

As funções básicas da administração, de acordo com Fayol, são: funções técnicas, funções comerciais, funções financeiras, funções de segurança, funções contábeis e funções administrativas. Se distribuirmos as funções básicas de Fayol em um organograma de uma fábrica de móveis de madeira, teríamos a seguinte estrutura:



Organograma 1: estrutura funcional.

É claro que podem existir essas e outras funções, dentro de uma organização. É possível, também, que a organização não tenha uma ou mais dessas funções apresentadas. Esses são apenas exemplos de inúmeras funções existentes.

A maior característica desta estrutura é a especialização das funções. Como assim?

É simples: o setor financeiro é super especializado em finanças. O setor de contabilidade sabe tudo sobre as receitas e despesas da organização. O pessoal da função técnica entende demais da conta sobre a área-fim da empresa.

Entendeu? As funções são especializadas. As pessoas que trabalham em cada área são experts no que fazem. O cara que cuida da tecnologia da informação vai ser procurado para resolver assuntos na área da informática, e o cara que cuida da copa vai ser procurado para servir café e água.

A estrutura funcional é adequada para pequenas e médias empresas. Quando há muito crescimento da empresa, o uso dessa estrutura torna ineficazes a comunicação e o controle organizacional, além de tornar a manutenção das diversas áreas muito dispendiosa.

É, também, uma estrutura indicada para empresas estáveis (cujo ambiente não tenha muitas mudanças).

### Vantagens da estrutura funcional

- maior especialização dos funcionários (eles sabem mais sobre suas respectivas áreas);
- aumenta o relacionamento entre empregados que estão dentro de um mesmo setor;
- autoridade baseada no conhecimento (e não na pura e simples hierarquia).

### Desvantagens da estrutura funcional

- demasiada especialização dificulta a interdisciplinaridade das funções;
- diminui a visão global da empresa;
- dificulta a tomada de decisão;
- líderes têm menos poder hierárquico, o que leva a perda de autoridade (e dificulta a aceitação de mudanças pelos empregados).

## 2. ESTRUTURA LINEAR



Esta é a estrutura organizacional mais antiga que existe. Ela tem o nome “linear” porque é extremamente verticalizada: começa com alguém da alta administração da organização e vai descendo para níveis mais baixos com apenas um “setor”.



As estruturas lineares, muitas vezes, tomam a forma piramidal (de pirâmide!), pois começam por um chefe, tendo, em média, dois subordinados, e cada um desses dois com mais dois subordinados, em média, e assim por diante. Veja a imagem a seguir e perceba como é bem perceptível a forma piramidal:

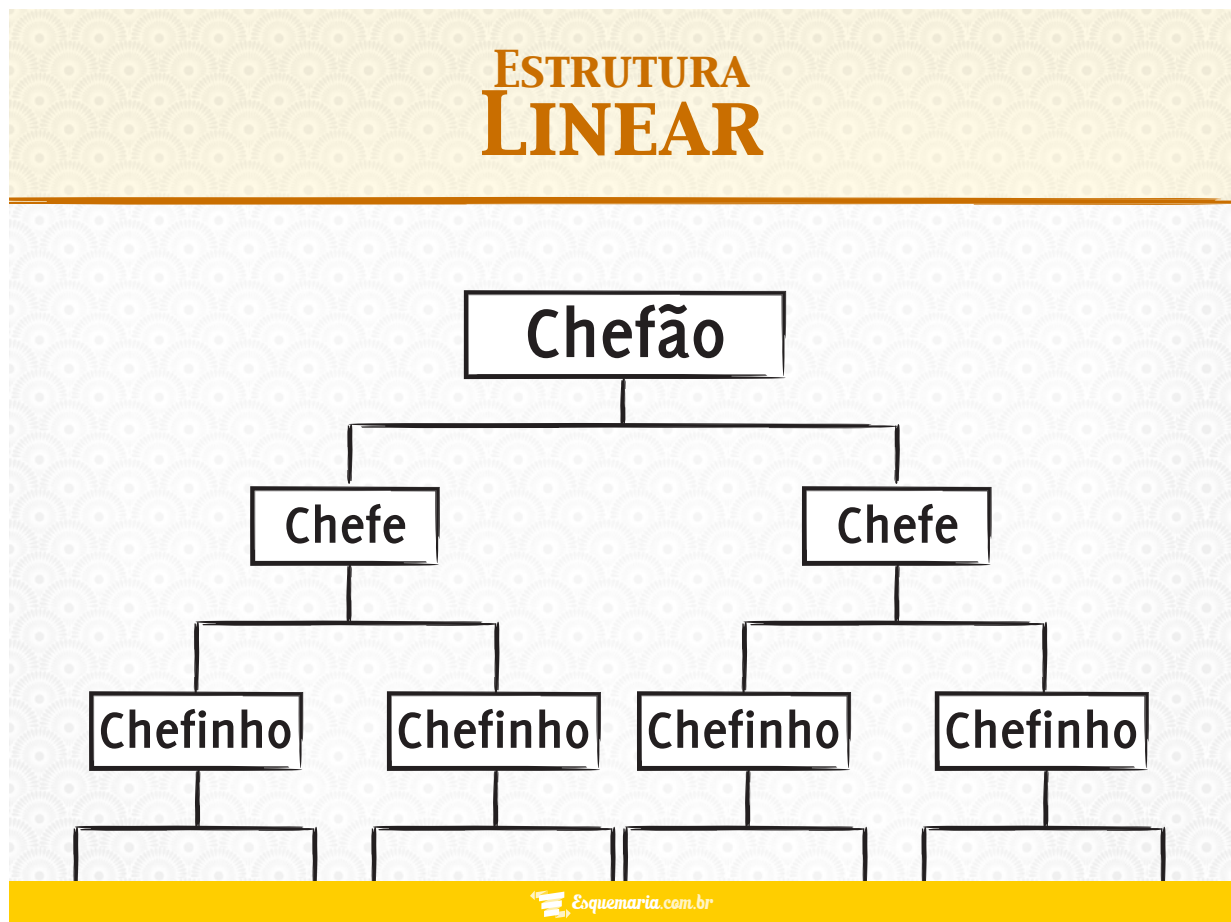


Figura 1: Estrutura linear – toma a forma de uma pirâmide, partindo do super-chefão, para os chefões, para os chefes, para os chefinhos, até chegar aos não chefes.

As principais características deste tipo de estrutura são a hierarquia extremamente rígida e a unidade de comando.

O exemplo clássico de organização linear é o exército. O exército é uma organização como qualquer outra, e o poder de decisão sobre tudo depende do alto escalão. O mesmo acontece com a igreja. Na igreja Católica, por exemplo, há unidades de comando bem definidas, começando pelo Papa, seguido pelos cardeais, patriarcas, arcebispos, bispos, padres e diáconos.

Para ilustrar melhor, aí vai um organograma deste tipo de estrutura:



Organograma 2: estrutura linear.

Apesar destes grandes exemplos de organizações, hoje em dia, este tipo de estrutura é usado para empresas que estão começando, geralmente de pequeno e médio portes.

#### Vantagens da estrutura linear

- clara definição das responsabilidades;
- maior velocidade na tomada de decisões;
- estrutura facilmente compreendida pelos integrantes da organização;
- fácil implantação.

#### Desvantagens da estrutura linear

- o líder costuma ter maior carga de trabalho (e há muita centralização das decisões);
- equipes preparadas para seguir ordens, não para inovar;

- exagero na função de chefia;
- comunicações demoradas, com possíveis distorções (a ordem parte de um chefe e, até chegar ao receptor, acontece o fenômeno do ‘telefone sem fio’);
- pouquíssima especialização dos líderes em relação às funções da organização (você não encontrará líderes especializados em contabilidade, segurança, financeiro, comunicação, como na estrutura funcional).

### 3. ESTRUTURA LINHA-STAFF



O que as tais “responsabilidade de linha e função de staff” têm a ver com estruturas organizacionais?

Primeiramente, você precisa entender qual é o papel de um assessor, ou de um setor de assessoria, dentro de uma organização. Tais setores servem para realizar tarefas que não fazem parte da área fim da organização.

Alguns dos exemplos mais comuns de assessoria são:

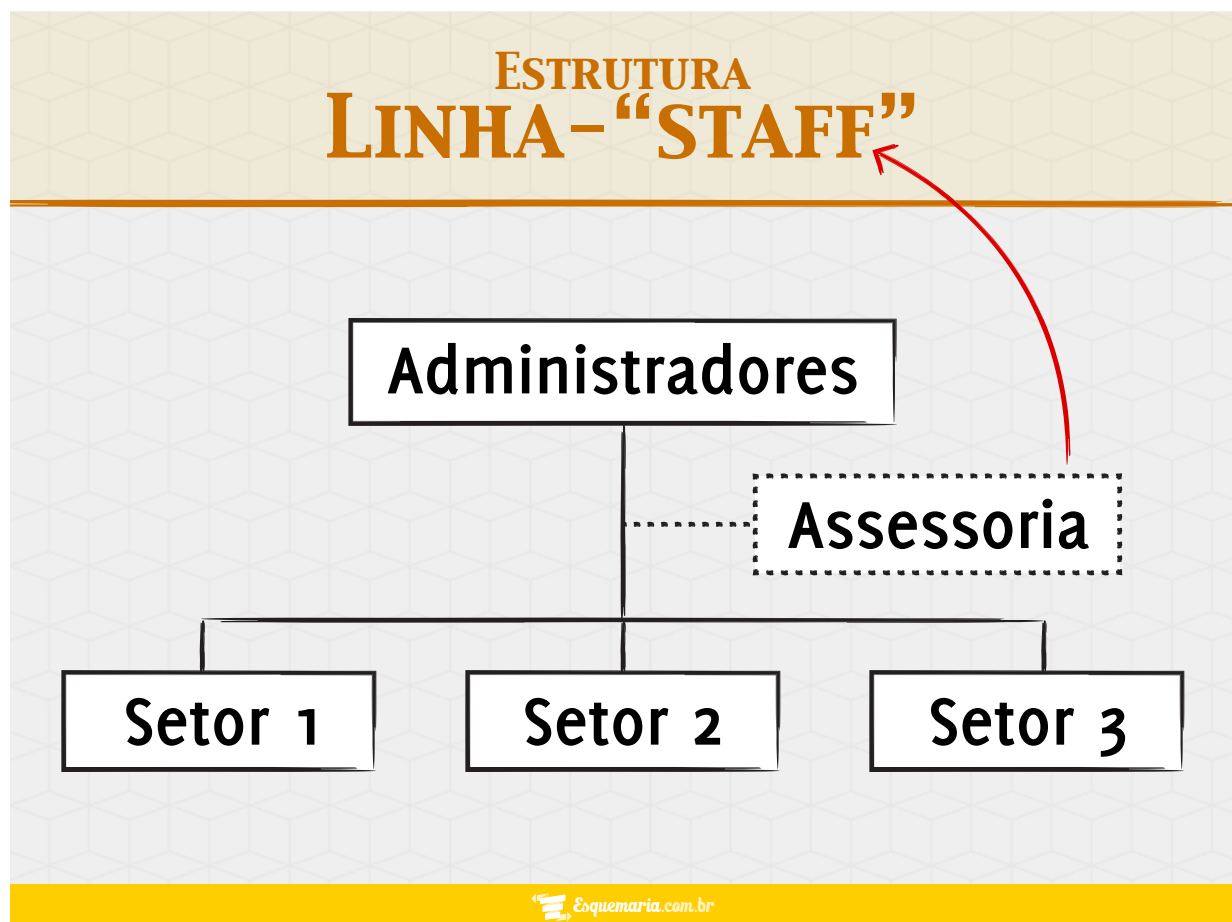
- assessoria de comunicação: as empresas, de modo geral, não têm como área fim a tarefa de se comunicar com a imprensa, de fazer campanhas publicitárias

ou de escrever textos para publicação em noticiários (a não ser que seja uma empresa de comunicação);

- assessoria de relações internacionais: do mesmo modo, as empresas não têm o objetivo de relacionar-se com outras empresas internacionais, ou com governos de outros países;
- assessoria de gestão de pessoas: esse é mais um exemplo de área meio das empresas. O objetivo final delas não é contratar, manter, monitorar (etc) pessoas, por isso há esse setor assessorando a Administração.

A ideia de a organização procurar por assessoria em organizações externas é a especialização. Ou seja, uma empresa que não tenha conhecimento em uma determinada área procura um especialista para dizer como, por que e quando adotar determinada medida em sua área de especialização.

Quando o setor de assessoria não faz parte da organização, e tem autonomia em relação a ela, ele é representado da seguinte maneira, no organograma da empresa:



Organograma 3: departamentalização linha-staff.

Os assessores possuem, para a administração, função de staff. A tradução literal de “staff” é “pessoal” ou “equipe”, o que nos deixa a seguinte reflexão: mesmo que os assessores não façam parte da empresa, eles têm função de auxiliar os administradores em determinadas áreas, ou seja, eles têm uma espécie de “função de equipe”.

Entretanto, os assessores não possuem responsabilidade de linha. Responsabilidade de linha significa, basicamente, responsabilidade de tomar decisões acerca do que foi aconselhado pela assessoria. É a administração (ou, muitas vezes, a alta administração) da empresa quem toma esse tipo de decisão – de implementar, ou não, o que os assessores aconselham.



Mapa mental 3: entenda a diferença entre linha e “staff”.

Um exemplo muito cobrado nos concursos públicos é o do setor de gestão de pessoas. As bancas adoram brincar com a informação de que “o setor de gestão de pessoas tem função de staff e responsabilidade de linha”.

E aí? É possível ser as duas coisas ao mesmo tempo?



Sim! O setor de gestão de pessoas administra seus próprios funcionários, decidindo sobre transferências, férias etc (nesse caso, dizemos que o setor de GP está realizando sua responsabilidade de linha). Quando o setor de GP assessora outros setores da organização, ele está realizando função de “staff”. Assim, não pode o pessoal do setor de GP decidir em quais dias os funcionários de outros setores sairão de férias, mas é o pessoal de GP quem administra esse tipo de coisa, na organização.

A estrutura linha-staff combina a autoridade hierárquica (estrutura linear) com as funções especializadas (estrutura funcional).

Por último, não confunda: estrutura linear é ≠ de estrutura linha-staff!

Vamos seguir.

#### Vantagens da estrutura linha-staff

- faz uma mistura entre a estrutura funcional (porque mantém a especialização) e a linear (porque mantém a autoridade). Isso fará trazer as vantagens desses dois tipos de estrutura.

#### Desvantagens da estrutura linha-staff

- pode haver conflitos entre a área especializada (staff) e os executores (linha);
- altos custos de se manter uma assessoria dentro da empresa;
- pouca especialização de quem realmente toma as decisões (linha).

### 3. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Agora que você já sabe o básico, vamos para a parte que mais é cobrada: os tipos de departamentalização. Lembrando que departamentalização e estruturas organizacionais, para as bancas, de um modo geral, são conceitos similares. Ou seja, somente se for cobrada especificamente essa diferenciação é que você deve levá-la em conta.

# 1. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES



O foco da organização, aqui, é nos **clientes**, e é neles que se baseia o organograma.

Sei que é difícil imaginar alguma organização assim, mas, na verdade, é bem simples entender (e muitas, muitas organizações são assim!).

Você viu a foto que coloquei logo acima? É de uma loja de departamentos.

Na verdade, a maioria das lojas de departamentos deviam ser chamadas “lojas de departamentalização por clientes”, mas isso não pegaria muito bem, para o marketing, então fica mais fácil falar “loja de departamentos”, mesmo.

Por que eu digo isso?

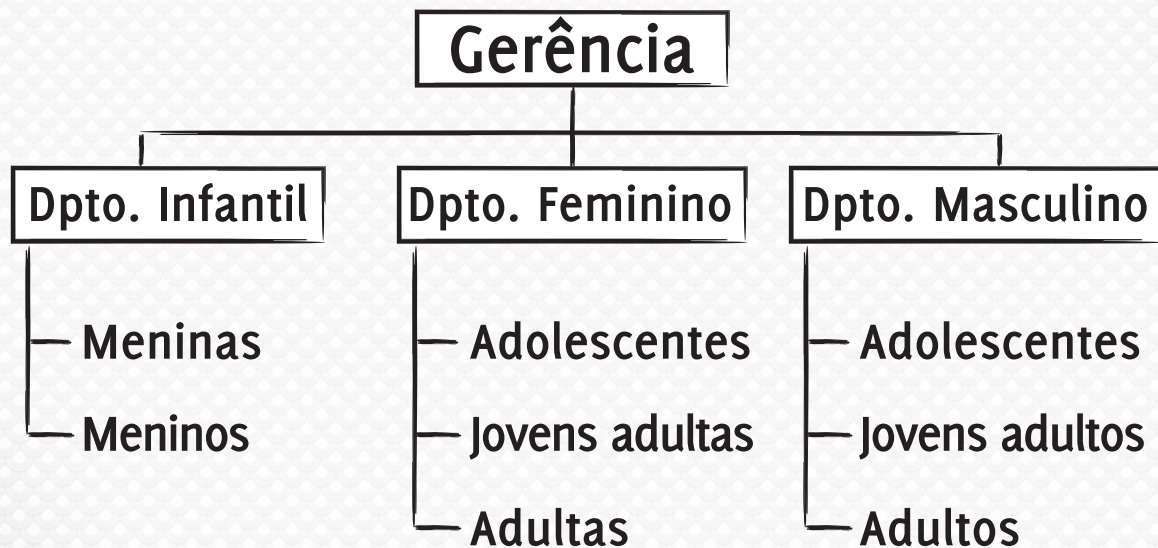
As lojas de departamentos separam seus organogramas de acordo o público-alvo de cada setor. Existe um setor destinado às crianças, outro setor destinado aos esportistas, um outro aos homens, mais um para as mulheres etc. Então, a equipe desses tipos de lojas também se divide assim!

No gráfico, fica mais simples:

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES



*Loja de departamentos*



Esquemaria.com.br

Organograma 4: departamentalização por clientes.

### Vantagens da departamentalização por clientes

- busca a satisfação do cliente – isso significa que o **público-alvo** é a parte mais importante da empresa;
- maior relacionamento entre os empregados e chefes, que trabalham para a organização como um todo, e não fechados em funções rigidamente definidas;
- maior eficiência no trabalho em equipe;
- maior conhecimento do mercado onde a empresa atua.

### Desvantagens da departamentalização por clientes

- funções importantes (tais como contabilidade e finanças) podem se tornar secundárias, com a ênfase exacerbada no cliente;
- o cliente é a razão de ser da organização, o que deixa aspectos como lucro, produtividade e eficiência de lado (CHIAVENATO, 2013).

## DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS OU SERVIÇOS



Esta é bem parecida com a última que vimos.

Neste tipo de departamentalização, a organização se divide pelos **produtos ou serviços oferecidos** aos clientes.

Os supermercados servem como exemplo de uma organização dividida **por produtos**. Ao invés de

dividir a empresa por funções, a alta cúpula pode decidir dividi-la de acordo com seus produtos, tais como: frutas, legumes e verduras (FLV), mercearia, perfumaria, açougue, laticínios, utilitários etc. Ou seja, os setores são separados de acordo com os produtos que eles têm de cuidar.



Organograma 5: departamentalização por produtos.

Um exemplo muito comum deste tipo de divisão por serviços são os hospitais. Assim, o organograma da organização pode conter setores divididos em cardiologia, dermatologia, oftalmologia, reumatologia etc.



Organograma 6: departamentalização por serviços.

### Vantagens da departamentalização por produtos ou serviços

- maior especialização (pode ser vantagem ou desvantagem – isso vai depender do contexto da questão);
- melhor adaptação a ambientes instáveis e mutáveis;
- melhor facilidade para desenvolver novos produtos ou serviços (inovação);
- facilita o uso da tecnologia especializada;
- facilita a contabilidade dos recursos financeiros;
- facilita a flexibilidade entre departamentos (mudanças dentro de departamentos são mais fáceis e permitem que não seja alterada a estrutura organizacional).



### Desvantagens da departamentalização por produtos ou serviços

- duplicação de recursos (no organograma do hospital, acima, dá para notar que a equipe de apoio e os enfermeiros, por exemplo, seriam melhor utilizados se fosse um outro tipo de departamentalização, pois, em muitos casos, estes profissionais podem atuar em diferentes serviços dentro de um hospital) – a solução, para este caso, é adotar mais de um tipo de departamentalização, no hospital;
- se a empresa lida com pouco mix de produtos ou serviços, aumenta o custo operacional dos departamentos;
- não indicada a ambientes estáveis e pouco mutáveis;
- especialização extrema pode causar a diminuição das estratégias organizacionais como um todo.

## 2. DEPARTAMENTALIZAÇÃO GEOGRÁFICA OU TERRITORIAL



É incrível como o estudo das departamentalizações vai ficando cada vez mais simples. A departamentalização geográfica divide a organização de acordo com as regiões onde se encontra a organização.

É muito comum existirem filiais de uma mesma empresa em diversos territórios nacionais ou até mesmo internacionais. A departamentalização que muitas delas usam é a geográfica, ou seja, cada lugar será uma parte da estrutura organizacional.

As grandes empresas de varejo usam muito a departamentalização geográfica. Assim, apesar de serem unificadas em certos setores (como compras), descentralizam outras funções geograficamente, atingindo melhor seu público-alvo. Dessa forma, evitam-se erros comuns em organizações que não prestam atenção ao território onde estão (erros do tipo colocar equipamentos de ski para serem vendidos no Rio de Janeiro, ou biquínis no Alaska).

No organograma a seguir, há um exemplo prático deste tipo de departamentalização.



Organograma 7: departamentalização geográfica.

### Vantagens da departamentalização geográfica ou territorial

- possibilidade de focar as necessidades de cada região;
- é aplicável para grandes organizações;
- melhor atuação no ambiente externo, de resultados (e menos foco no ambiente interno, de meios).

### Desvantagens da departamentalização geográfica ou territorial

- duplicação de funções (uma mesma organização existem chefias iguais, em cada território);
- mesmo que as áreas internas sejam idênticas, em diferentes regiões, cada uma delas deverá se adequar ao estilo do lugar onde a filial está estabelecida, tornando a administração e manutenção dessas áreas mais cara e difícil de ser feita.

## 3. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSOS



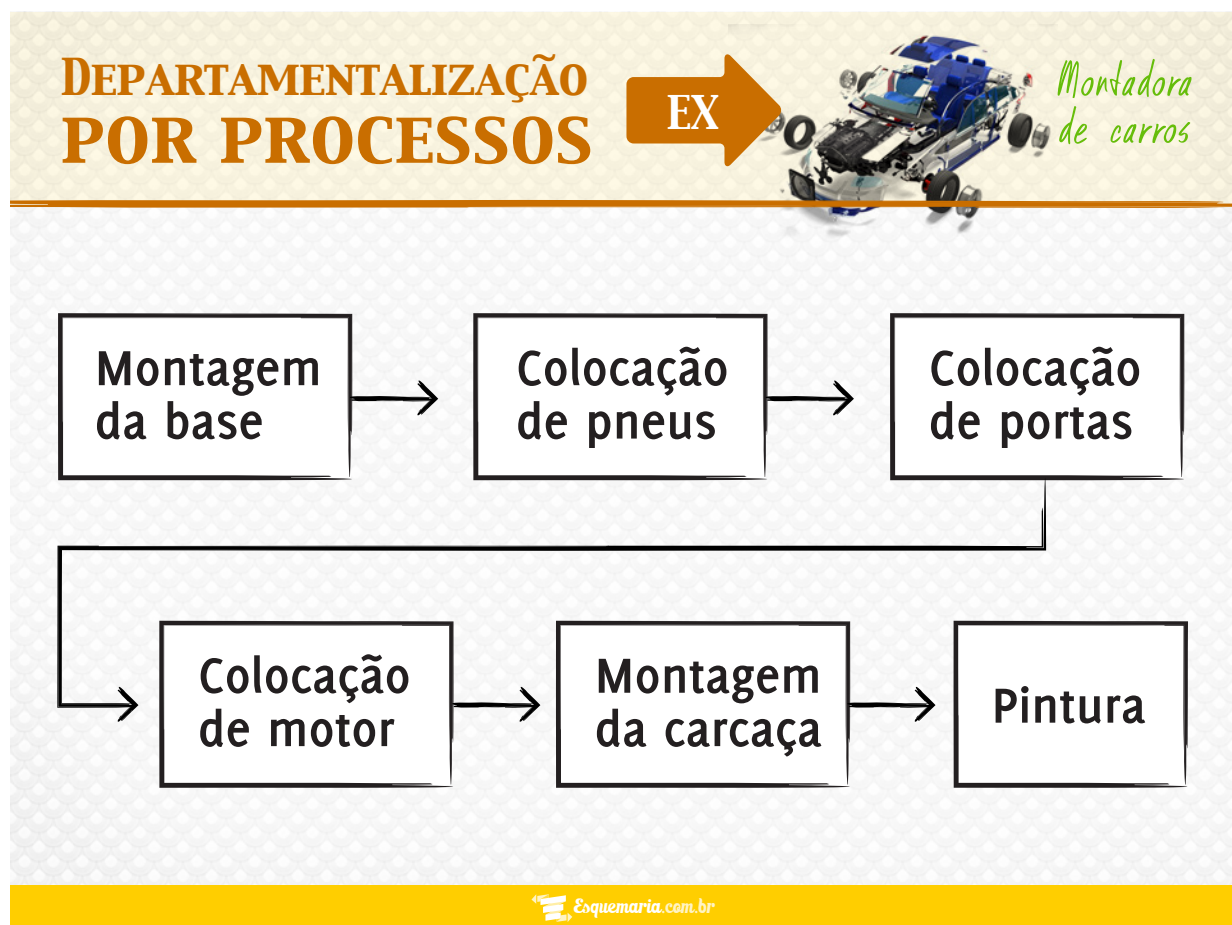
Para entender este tipo de departamentalização, basta entender o que é um processo. Processo é uma sequência de atos, que resultam em um produto final.



Vou ilustrar este conceito: em uma fábrica de móveis, o processo de fabricação destes móveis é sequencial (1º passo: busca da matéria-prima, 2º passo: transformação da matéria-prima, 3º passo: montagem dos móveis), até que se resulte em um produto final (uma cadeira pronta, por exemplo).

Outro tipo de empresa que serve para ilustrar as organizações por processos são as montadoras de carros. Imagine que, para ser montado um carro, ele precise passar pelas seguintes etapas: estruturação, pintura e montagem das peças. A organização se dividirá, basicamente, em três setores distintos: um para a estruturação, outro para pintura, outro para montagem.

O organograma a seguir ilustra melhor:



Organograma 8: departamentalização por processos.

Quando a organização é departamentalizada por processos, cada área cuidará de uma parte desta sequência de atos. Assim, haverá as fases do processo, e cada fase será feita por uma área da organização.

Assim como a departamentalização por projetos, a departamentalização por processos é horizontalizada. Fixe isso, pois é uma das características mais cobradas em prova.

### Vantagens da departamentalização por processos

- economia de escala\* na formação de produtos;
- possibilidade de uso da tecnologia;
- maior rapidez na entrega do produto final.

\*Acontece economia de escala quando se aumenta a quantidade de produtos a serem feitos. Por exemplo, se você vai fazer cartões de visitas em uma gráfica e pedir para imprimir 100 unidades, é possível que o preço seja o mesmo se fosse imprimir 1000 cartões. Isso porque o custo de se fazer estes cartões é o mesmo, para a gráfica. Então, na economia de escala, quanto mais se faz, menos se gasta. Legal, né?

Um exemplo mais prático de economia de escala: quando você vai comprar em um mercado atacadista, se você comprar 100 sabonetes, a unidade ficaria mais barata do que se você comprasse apenas 10. É basicamente assim: você vai gastar menos porque está comprando mais.

### Desvantagens da departamentalização por processos

obsolescência dos equipamentos utilizados, por surgimento de nova tecnologia melhor e mais barata;

engarrafamento na produção (se alguma área não funcionar, o produto não pode passar para a próxima etapa).

## 4. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETOS

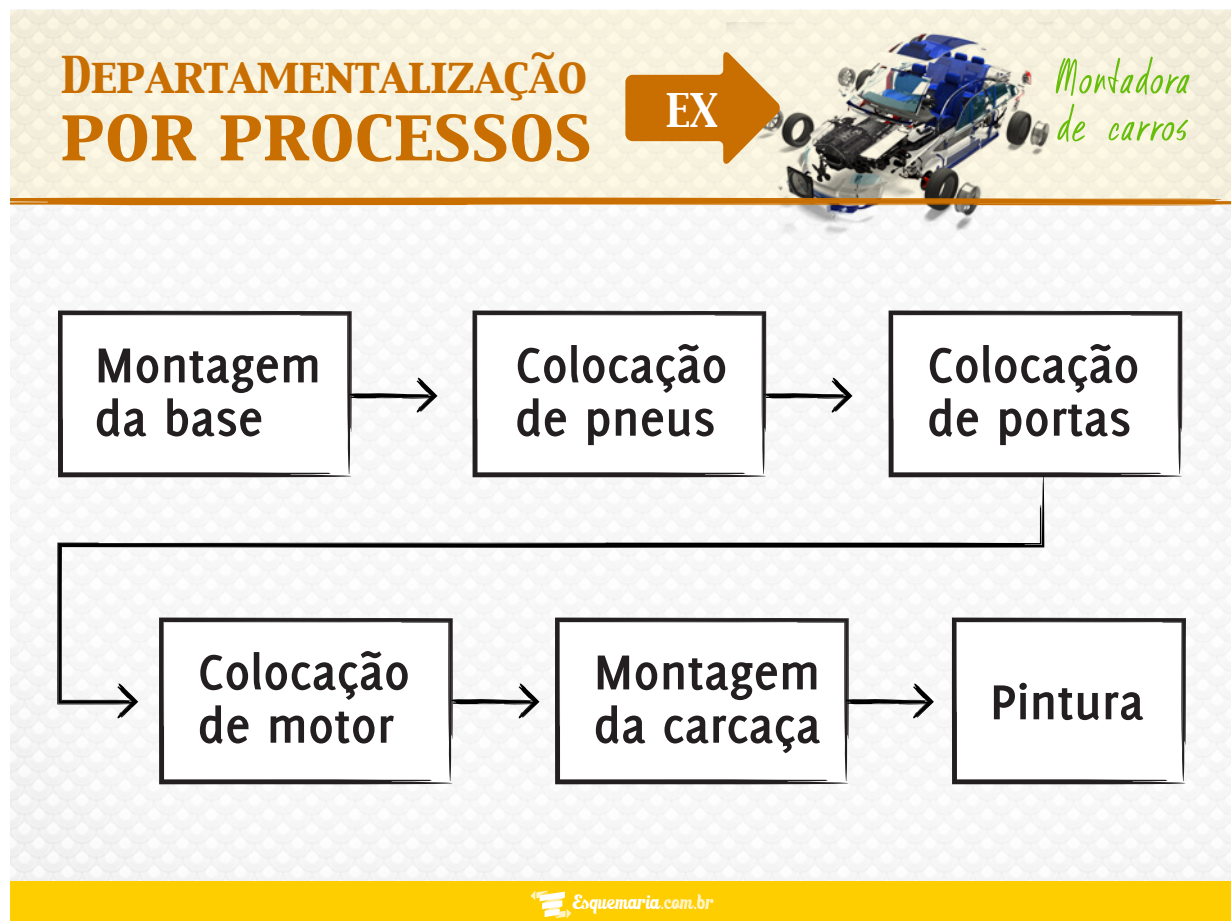


Este é mais um modelo de departamentalização horizontalizada. Só que, dessa vez, ela é dividida pelos projetos que a empresa recebe.



As empresas de publicidade, por exemplo, podem dividir seus setores de acordo com a departamentalização por projetos. Assim, se a empresa receber, em média, 10 projetos por mês, de campanhas de publicidade, cada campanha pode ser enviada a um departamento específico, para que seja criada, aprovada e veiculada.

Sendo assim, um mesmo setor pode ficar com 3 ou mais projetos. Este setor pode ser responsável pelos projetos das campanhas “X”, “Y” e “Z”, enquanto outro departamento ficará com as campanhas “A” e “B”.



Organograma 9: departamentalização por projetos.

É uma característica enraizada deste tipo de departamentalização o fato de que cada projeto tem começo, meio e fim. Sendo assim, os departamentos podem ser criados ou extintos de acordo com o início e a finalização de um projeto.

Para que as equipes de trabalho não saiam prejudicadas com o fim de um projeto, os administradores tentam fazer com que elas participem de mais de um.

### Vantagens da departamentalização por projetos

- orientada para resultados;
- uma mesma pessoa pode ser alocada em diversos projetos, o que gera economia para a organização;
- é mais fácil lidar com mudanças.

### Desvantagens da departamentalização por projetos

- os funcionários não têm garantia de estabilidade – do tipo: “acabou o projeto, acabou o emprego”;
- o cliente tem liberdade demais para mudar o projeto, o que pode fazer com que haja alterações demais e as ideias iniciais sejam deturpadas;
- cada projeto demanda novas ideias, novas estratégias, sendo obrigatório, muitas vezes, começar do zero.

## 5. DEPARTAMENTALIZAÇÃO MATRICIAL



Anote aí: se existe a possibilidade de cair departamentalização em sua prova, essa departamentalização tem 80% de chance de ser a matricial.

A matricial é a queridinha das bancas porque é uma novidade, na administração geral. Este tipo de departamentalização tem uma característica muito clara e específica: o hibridismo. Ela pegará um tipo de departamentalização verticalizada (geralmente a funcional) e misturará com um outro tipo de departamentalização horizontalizada (geralmente a por projetos).

Assim, cada setor terá duas chefias: a funcional e a por projetos.

Não existe hierarquia entre essas duas chefias. Em outras palavras, os dois chefes mandam do mesmo jeito.

A diferença entre uma chefia e outra é que a funcional será especializada na função do setor e a por projetos cuidará dos assuntos relacionados ao projeto. Por exemplo, quando o projeto passar pelo setor de contabilidade, o chefe funcional lidará com os assuntos contábeis, enquanto o chefe do projeto fará com que a contabilidade seja feita de acordo com os objetivos do projeto.



Organograma 10: departamentalização matricial.

As construtoras usam muito as departamentalizações matriciais. Elas são um modelo clássico dessa estrutura. Dividem seus setores por projetos (por exemplo: a construção de uma rodovia) e por função (por exemplo: contabilidade da obra, área técnica da obra, comunicação com a imprensa sobre a obra).

Apesar de geralmente ser dito que as estruturas matriciais são feitas com a estrutura funcional + por projetos, há três possibilidades diferentes:

- funcional + por projetos;
- funcional + por processos;
- funcional + geográfica.

Você consegue identificar que as departamentalizações por processos e geográfica precisam de algumas áreas funcionais? Acredito que sim, né? Massa. Vamos ver as vantagens e desvantagens, então.

#### Vantagens da departamentalização matricial

- pega as vantagens das estruturas funcional e por projetos (ou por processos ou geográfica, dependendo do caso);
- maior capacidade de resposta a mudanças;
- é menos estática;
- maior estabilidade para os empregados (em relação à departamentalização por projetos);
- permite maior inovação.

#### Desvantagens da departamentalização matricial

- problemas de comunicação, devido à grande mistura de chefia;
- duplicação de autoridade: um chefe para a parte funcional e um chefe para o projeto (isso gera conflito).

E aqui eu termino o assunto “estruturas organizacionais”.

Veja, agora, as questões comentadas que disponibilizo em PDF, neste link, e, qualquer dúvida, use a parte de comentários, abaixo do [post original](#) (no site). No fim do post, há um resumo do que foi visto :)

## 4. QUESTÕES DE CONCURSOS COMENTADAS SOBRE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Decidi comentar 27 questões sobre estruturas organizacionais, para você fixar melhor o conteúdo (incluindo a questão 32 do [Metrô/2014](#), de que falei no início do artigo).

Faça o download do arquivo [clcando aqui](#), vale muito a pena! Modéstia à parte, os comentários ficaram muito bons, e bem completos. O melhor destes comentários é que eles estão com dicas ótimas sobre os modos como as bancas trabalham. Sempre vou fazer isso, quando quiser comentar algumas questões, aqui no Esquemaria ;)

Quero fazer o download das questões!



## 5. RESUMO DE TUDO O QUE TE MOSTREI, NESTE ARTIGO

Estruturas organizacionais, muitas vezes misturadas com tipos de departamentalizações, estão na moda, nas provas de concursos públicos. Os conceitos iniciais que vimos são:

- estrutura organizacional: é a organização formal, que está no papel, e abrange hierarquia, divisão do trabalho e departamentalização;
- departamentalização é o modo como os departamentos se dividem (nos concursos, como um todo, é considerada sinônimo de estrutura organizacional);
- organograma é a representação gráfica de uma estrutura organizacional;
- hierarquia é a distribuição de pessoas em níveis de autoridade.

São três os tipos de estruturas organizacionais:

- funcional: diz respeito às funções da organização (por exemplo: contabilidade, compras, vendas), e é altamente especializada;
- linear: baseada na autoridade, na unidade de comando e na hierarquia; e
- linha-staff: mistura a funcional e a linear, tendo os responsáveis pela execução e administração das tarefas (linha) e os especialistas nestas mesmas tarefas (staff).



Vimos, também, os tipos de departamentalização:

- por clientes: foca o cliente (público-alvo) – exemplo: loja de departamentos;
- por produtos ou serviços: foca o produto (exemplo: supermercados) ou o serviço prestado (exemplo: hospital);
- geográfica ou territorial: foca a região – exemplo: grande empresa varejista;
- por processos: foca no passo-a-passo da criação de produtos – exemplo: montadora de carros;
- por projetos: foca nos projetos (com início, meio e fim) – exemplo: agência de publicidade;
- matricial: é híbrida, abrangendo a departamentalização funcional + por projetos, geralmente – exemplo: construtoras.

Por fim, mas não menos importante:

- resolva as questões comentadas em PDF que disponibilizo no [post original](#) (você pode fazer o download a partir [deste link](#)).

## 6. **ALGUMA DÚVIDA?**

Eu sei que são muitos os tipos de estruturas organizacionais, mas considero o assunto bem tranquilo, principalmente depois de resolver muitas questões. Você concorda? Conseguiu entender tudo? Tem dúvida em alguma questão, em particular? Comente!