

## VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA MATRICIAL ENQUANTO FERRAMENTA DE GESTÃO EMPRESARIAL

Franclin Michel Vasconcelos GONÇALVES<sup>1</sup>  
Lucas De Paiva ANDRADE<sup>2</sup>  
Pillar Caldeira SETIN<sup>3</sup>  
Nadia bosso FERNANDES<sup>4</sup>  
Emanuel Alvares CALVO<sup>5</sup>

**RESUMO:** A estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa e deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos. O tipo de estrutura que as atividades devem ser agrupadas é determinado pelo processo organizacional. O presente artigo apresenta as vantagens e desvantagens de uma empresa em optar pela implantação da estrutura matricial como ferramenta para gestão de suas atividades.

**Palavras-chave:** Estruturas Organizacionais. Estrutura Funcional. Estrutura por Projeto. Estrutura Matricial. Gestão Empresarial.

### 1 INTRODUÇÃO

À medida em que uma organização cresce, aumenta também a necessidade de mais pessoas para executar a crescente quantidade de tarefas, estas necessitam ser divididas de acordo com a estruturação do empreendimento, por meio da qual a direção executiva do negócio delega responsabilidades e precisa supervisionar.

Quanto mais expande o negócio, tanto mais complexa será sua estruturação e maiores serão as necessidades de delegação e supervisão. A maneira pela qual as tarefas são distribuídas pelas pessoas da organização

---

<sup>1</sup> Discente do 2º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. franclin\_michel@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Discente do 2º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. lucas\_de\_paiva\_andrade@hotmail.com

<sup>3</sup> Discente do 2º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. pillarsetin@uol.com.br

<sup>4</sup> Discente do 2º ano do curso de Administração das faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. nahbosso@hotmail.com

<sup>5</sup> Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Mestre em Engenharia da Produção. pela Faculdade Paulista. e-mail emanuel@unitoledo.br. Orientador do trabalho.

denomina-se estrutura organizacional, entretanto Dias, Zavaglia e Cassar (2003, p. 170) afirmam que há a necessidade de estar em contínua manutenção, afim de averiguar se a estrutura organizacional, ou melhor, se a forma como as tarefas foram divididas estão cumprindo seu efeito de promover o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesta vertente o presente artigo busca compreender a aplicabilidade da estrutura organizacional dentro do ambiente profissional de uma empresa, dando enfoque as funcionalidades e nuances da estrutura matricial, sendo esta uma das ferramentas de gestão empresarial disponível. Vale salientar que cada empresa se compõe de características próprias e está contextualizada numa realidade singular que deve ser considerada ao se traçar a estratégia de implantar a estrutura que melhor se enquadre.

Fica entendido portanto que a gestão da estrutura organizacional é a aplicação de um conjunto de políticas empresarias adotadas por instituições públicas ou privadas, no intuito de dar sentido homogêneo aos trabalhos a serem executados dentro do ambiente profissional, no qual especifica as atividades a serem efetuadas pelos profissionais em prol dos padrões definidos pelas empresas.

## **2 ESTRUTURA MATRICIAL**

A forma matricial, assim descrita por Vasconcelos e Hemsley (1997, p.51) é entendida como uma forma de estruturar os vários recursos provenientes de várias fontes, com o objetivo de desenvolver atividades comuns que se enquadram na realidade empresarial em questão, através da qual será então compreendido os seus detalhes e aplicações, bem como o seu funcionamento e a interação dos indivíduos envolvidos que estão diretamente ligados dentro deste conceito e, ainda possibilita apontar a qual nicho empresarial esse modelo melhor se enquadra.

Um aspecto particular da estrutura matricial é a dupla ou múltipla subordinação. Um determinado especialista responde simultaneamente ao gerente funcional da área técnica, a qual está alocado, e ao gerente do projeto para o qual está prestando serviço (VASCONCELOS, HEMSLEY,

1997, p. 51).

Esta dupla ou múltipla subordinação, abordada pelo autor, pode gerar conflito entre os envolvidos devido existência de dois ou mais responsáveis, os quais o subordinado deve reportar-se.

*Conflito* significa a existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar. Sempre que se fala em acordo, aprovação, coordenação, resolução, unidade, consentimento, consistência, harmonia, deve-se lembrar que essas palavras pressupõem a existência ou eminência de seus opostos, como desacordo, desaprovação, dissensão, desentendimento, incongruência, discordância, inconsistência, oposição. (CHIAVENATO, 1987, p. 88)

Entretanto Hampton (1990, p. 303) considera que o conflito tem seu lado bom, pois provoca as pessoas gerando um certo nível moderado de estímulo e tensão. É sempre associado com melhor desempenho e maior satisfação e, afirma ainda que em alguns estudos, fica demonstrado que os participantes com interesses diversos, expressam ideias diferentes, sempre criam mais e com melhores soluções.

É sabido portanto que esses possíveis conflitos devem ser administrados de forma inteligente. Assim sendo a busca de soluções fica atrelada/dependente ao tipo de liderança instituída na empresa. Segundo Dias, Zavaglia e Cassar (2003, p.170), no contexto de implantação das estratégias organizacionais tem-se a liderança estratégica, esta caracterizada pela complexidade, ambiguidade, sobrecarga de informações e com o objetivo de integrar, simultaneamente, as várias áreas funcionais e as pessoas; desta maneira, é relevante a existência do líder competente para gerenciamento do planejamento e administração das estratégias a serem implantadas.

Na falha da liderança, a empresa fica suscetível em gerar equívocos de informação durante a elaboração do produto ou serviço, e até mesmo gargalo de produção, comprometendo a qualidade planejada e esperada quando se tratar de empresa do segmento industrial. Assim sendo a empresa deve estar atenta aos contratemplos e apta a solucionar eventuais problemas oriundos do atrito dessas linhas de poder.

É entendido assim que para o delineamento de uma estrutura matricial há a necessidade da compreensão do contexto organizacional característico da empresa e de alguns fatores determinantes, os quais Vasconcelos e Hemsley (1997, p. 93) definiu como a estratégia de marketing, tecnologia, ambiente externo, característica da atividade e fator humano. Cada qual inserido na realidade que a empresa apresenta e atentando-se para minimização de resistências, aperfeiçoamento profissional e a necessária e indispensável avaliação periódica.

A título de embasamento histórico de constituição da estrutura matricial Oliveira (2010, p. 118) salienta que a estruturação matricial surgiu por que as formas tradicionais de organizar as empresas não eram eficazes ao lidar com atividades complexas, envolvendo várias áreas do conhecimento científico e com prazos determinados para sua realização. Complementa o autor que a estruturação surgiu como uma forma intermediária entre dois tipos de estruturação (funcional e por projeto), pelas quais buscou reduzir as desvantagens de cada uma e procurando, de forma sinérgica, usufruir das vantagens de cada um dos referidos tipos de estruturação.

Vale aqui fazer breve reflexão a cerca da conceituação destas duas bases formadoras da estruturação matricial:

### Estrutura Funcional

É aquela em que as atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa, há uma diretoria geral responsável por todos os gerentes, cada cada correspondente a um grupo funcional (ex.: produção, financeiro, marketing e recursos humanos) promovendo todos ao possível aperfeiçoamento mas possibilitando ocorrer confusão quanto aos objetivos (OLIVEIRA 2010, p. 105-106). É o agrupamento de pessoas com base em suas habilidades e conhecimento ou na utilização de recursos similares, para aumentar a efetividade da organização no alcance de seu principal objetivo, fornecer aos clientes produtos de qualidade a preços razoáveis. É também a especialização do trabalho por departamentalização, as pessoas envolvidas dão ênfase apenas ao que lhes é atribuído, não tendo muitas vezes, uma visão sistêmica do contexto empresarial.

### Estrutura por Projeto

Oliveira (2010, p. 114) parte do pressuposto de que Projeto é um trabalho, com data de início e término, com resultado final previamente estabelecido, em que são alocados e administrados os recursos, tudo isso sob responsabilidade de um coordenador. Sob esta ótica compreende-se que nesse tipo de estrutura as atividades e as pessoas são agrupadas numa mesma unidade com pessoas que realizam tarefas associadas a um mesmo projeto, com atribuições temporárias. São equipes multidisciplinares para a realização de cada projeto, tendo como principal vantagem a elevada especialização conseguida ao nível de cada projeto.

Compartilhando positivamente da definição apresentada pelo autor Oliveira (2010) e partindo do senso comum atual de que a estruturação da realidade empresarial tem apresentado a combinação de diversos tipos de estruturação organizacional, esta pesquisa tem como objetivo uma breve análise das vantagens e desvantagens de uma empresa, ao optar pela implantação da estrutura matricial advinda da junção entre a estrutura funcional e a por projeto como ferramenta para gestão de suas atividades.

## **2.1 Vantagens e desvantagens em unir a estrutura funcional e a por projeto**

Como já foi mencionado é da realidade das empresas a combinação de diversos tipos de estruturação para sua organização, sendo que a mais comum é a denominada estrutura matricial, um modelo misto que comporta ao mesmo tempo mais de uma linha de poder organizacional.

No caso de implantar as estruturas funcionais e por projeto como estrutura matricial de uma empresa é importante ressaltar que ambas possuem pouca autonomia quando aplicadas isoladamente, devido limitações técnicas em considerar prioridades divergentes e, na unificação, observa melhor rendimento dentro do contexto de produção e qualidade do produto final.

Neste contexto os autores Vasconcelos e Hemsley colocam as vantagens da estrutura funcional.

Maior especialização; aumento da capacitação técnica pela troca de experiências e formação de uma memória técnica; maior preocupação com o aperfeiçoamento dos técnicos; melhor qualidade técnica dos trabalhos;

maior satisfação dos técnicos por estarem juntos com elementos da mesma área; maior satisfação dos técnicos advinda da maior estabilidade do grupo; maior satisfação dos técnicos por sentirem maior preocupação da organização para com o desenvolvimento; maior satisfação dos técnicos por serem avaliados por especialistas na sua área; maior satisfação dos técnicos devido a uma melhor definição da carreira; melhor utilização de recursos humanos; melhor utilização de recursos materiais; existência de um único indivíduo responsável por grupo de técnicos da mesma especialidade; mais fácil e eficiente a administração em cada área funcional (VASCONCELOS e HEMSLEY, 1997, p. 30-32).

É afirmado nas colocações de Vasconcelos e Hemsley (1997) que as vantagens de uma estrutura serão as desvantagens da outra e vice versa, assim sendo o presente artigo descreve também as vantagens da estrutura por projeto defendidas pelos autores.

Maior diversificação dos técnicos; maior satisfação dos técnicos por terem uma visão de conjunto do projeto; maior satisfação dos técnicos por terem a oportunidade de interagir com maior variedade de pessoas e situações; maior integração entre as áreas técnicas do projeto; melhor atendimento a prazos; melhor atendimento ao cliente; alivia a Alta Administração que teria de fazer a integração; existência de um único responsável com autoridade de responsabilidade sobre o projeto como um todo; mais fácil e eficiente a administração dos projetos integrados (VASCONCELOS e HEMSLEY, 1997, p. 37).

Esta parceria entre funcionalidade de produção e gestão de atividades vai positivamente de encontro ao grande inconveniente da estrutura matricial que, segundo Oliveira (2010, p. 117) é a dificuldade de definir, claramente, atribuições e autoridade de cada profissional da estrutura da empresa e minimizar conflitos inevitáveis; no entanto, para as empresas que possam utiliza-la adequadamente, proporcionam vantagens interessantes.

Portanto ao implantar esta duplicidade e/ou multiplicidade de poder administrativo como estrutura organizacional, a empresa é contemplada com a possibilidade de otimização dos processos funcionais, cuidando da funcionalidade propriamente dita, como a produção do produto, a composição do produto e escala de produção e, a estrutura por projeto, concretiza a gestão de elaboração e objetiva a composição programática da produção do produto ou serviço.

Possibilita o entendimento de que a estrutura matricial possibilita satisfazer as necessidades de coordenação e especialização do trabalho, de modo que caminhando juntas, o produto atinja melhor qualidade, tanto na elaboração quanto na produção. Portanto fica claro que estrutura matricial se caracteriza como

um sistema complexo e que a fase de implantação e acompanhamento tem papel protagonista para o sucesso da empresa.

### **3 CONCLUSÃO**

O êxito de um objetivo estratégico empresarial somente se dá através de projetos com estrutura e planejamento. É um desafio grande demais para ser feito de um modo errôneo e, cada empresa de acordo com a sua especificidade deve analisar sua situação verificando o que é mais viável à sua atividade empresarial.

Diante de tamanha diversificação de serviços prestados e produtos oferecidos, o mercado empresarial tem se deparado com projetos de magnitudes, exigindo das organizações preparo pra eventualidades e predisposição na junção interdisciplinar de ramos profissionais, haja visto o estabelecimento de prazos e a interdependência entre as atividades.

A presente pesquisa conclui que a melhor forma de se organizar uma empresa é aquela que lhe proporcione maior performance de preparo e flexibilidade diante das mudanças do mercado, proporcionando-lhe competência na aceitação de desafios e aproveitamento de oportunidades, na garantia da satisfação não só de sua clientela potencial, mas inclusive dos seus empregados, parceiros indispensáveis para uma empreitada bem-sucedida.

Outro fator concluído é a capacidade de a estrutura matricial proporcionar em sua linha de poder a travessia por todos os departamentos da empresa (podemos denominar como estrutura de poder horizontal), tendo como resultado a observação de todas as características departamentais, de maneira que os processos sejam mais homogêneos e possibilitam melhores resultados no âmbito da qualidade.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas*. 3º ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

HAMPTON, David R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 19º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VASCONCELOS, Eduardo. HEMSLEY, James R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. 3º ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DIAS, Reinaldo. ZAVAGLIA, Tercia. CASSAR, Mauricio. *Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade*. Campinas, SP: Alínea, 2003.