

# ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ANÁLISE COMPARATIVA E A NECESSIDADE DA SUA EXISTÊNCIA

## ORGANIZATIONAL STRUCTURES, COMPARATIVE ANALYSIS AND THE NEED FOR THEIR EXISTENCE

**CÁTIA MARISA MENDES CHAMIÇA**

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra  
[catiachamica72@gmail.com](mailto:catiachamica72@gmail.com)

**PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO**

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra  
[pcorreia@fd.uc.pt](mailto:pcorreia@fd.uc.pt)

**SÉRGIO ANDRÉ LOPES**

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra  
[resendesergio.resende@fd.uc.pt](mailto:resendesergio.resende@fd.uc.pt)

**Received:** 09 Feb 2023

**Accepted:** 17 Mar 2023

**Published:** 23 April 2023

**Corresponding author:**

[pcorreia@fd.uc.pt](mailto:pcorreia@fd.uc.pt)



**Resumo:** As organizações necessitam de se organizar de modo a alcançar o sucesso. Uma temática atual como as estruturas organizacionais necessita de estudos regulares de modo a nunca estar desatualizada, pelo que este artigo acresce em termos de importância. O objetivo deste artigo é, assim, estudar os principais estilos de estrutura organizacional, por via de revisão de literatura, promovendo sempre que possível exemplos práticos da questão. Assim traz-se à literatura uma nova visão da temática, algo que pode ser muito útil às diversas organizações que queiram fazer um raio-x à sua forma de atuar. A falta de estudos em língua portuguesa atribui também uma maior importância a este estudo. Conclui-se que a existência de estrutura é essencial, no entanto a escolha da melhor estrutura depende muito da forma de atuar, bem como de objetivos da organização em si.

**Palavras-Chave:** Estruturas Organizacionais. Organização. Eficiência.

**Abstract:** Organizations need to organize themselves in order to achieve success. A current theme such as organizational structures needs regular studies in order to never be outdated, so this article adds to its importance. The purpose of this paper is to study the main styles of organizational structure, through a literature review, promoting practical examples of the issue whenever possible. This brings to the literature a new vision of the theme, something that can be very useful to the various organizations that want to x-ray their way of acting. The lack of studies in portuguese also gives this study greater importance. It is concluded that the existence of structure is essential, however

the choice of the best structure depends a lot on the way of acting, as well as on the objectives of the organization itself.

**Keywords:** Organizational Structures. Organization. Efficiency.

## Introdução

Atualmente vive-se um período de grandes mudanças a nível social, organizacional e de mercado, em que as entidades, sejam elas públicas ou privadas, têm de se adaptar aos novos desafios de um mercado cada vez mais globalizado, a fim de sobreviver. Os últimos anos espelham essa mesma ideia, com alterações várias ao nível dos processos e das formas de atuação (Resende et. al, 2022). Os próprios governos sentem necessidade de se adaptar às novas exigências das sociedades (Correia et.al, 2019). O exemplo da introdução de novas tecnologias traz aos mesmos novas necessidades de atuação (Moşteanu, 2020). Nesse sentido torna-se bastante relevante compreender como se estruturam as diversas organizações, uma vez que existe uma heterogeneidade de modelos estruturais. Por exemplo, basta olhar para um passado recente, onde surge uma pandemia que causa toda uma alteração na sociedade enquanto se conhece, uma crise que impacta todo o globo e surpreendeu todos os governos sem exceção (Correia & Pereira, 2022).

No decorrer de todo o artigo, são vários os autores utilizados para ajudar a suportar o texto elaborado. Autores como Mintzberg não podem deixar de ser referidos em estudos relacionados com esta temática, pelo que a sua inclusão de forma repetida ao longo das seguintes páginas acaba por não ser surpresa.

Por outro lado, outros autores são também utilizados na medida em que é importante abordar os vários posicionamentos da temática. Exemplo disso é Chiavenato aquando da abordagem do conceito da estrutura organizacional. Ao longo de todo o artigo existe um cuidado de apresentar os vários pontos de vista, tornando o artigo o mais completo possível.

Em termos teóricos, este artigo torna-se relevante na medida em que agrega os mais importantes estilos de estrutura organizacional num só artigo, com o acrescento de que apresenta vantagens e desvantagens dos vários, olhando ainda para a realidade, dando exemplos práticos de modo a aproximar a teoria da realidade.

Assim sendo, em termos bastantes objetivos, este estudo pretende estudar alguns dos principais estilos de estruturas organizacionais, sendo capaz de apresentar prós e contras dos

mesmos, bem como apresentar exemplos práticos, de modo que o leitor entenda a teoria, através de uma aproximação da realidade.

O artigo, tal como já se referiu anteriormente, fará uma importante contribuição a nível teórico na medida em que engloba num único documento várias vertentes da estrutura organizacional, facilitando a comparação entre as várias. Também a nível prático o mesmo é bastante valioso, na medida em que ajuda qualquer organização a compreender em que quadrante se poderá querer situar, bem como poderá ser útil a qualquer pessoa que melhor queira entender esta temática.

De forma simples, o artigo segue a versão mais comum no que à estrutura diz respeito. Inicialmente surge uma revisão de literatura, nomeadamente ao que aos conceitos de organização e estrutura diz respeito. Em seguida surge a metodologia, em que existe um foco nas várias estruturas organizacionais, no qual existe um espaço para discussão dos dados apresentados. Por fim, na secção das conclusões, surgem não só um resumo do artigo em si, bem como algumas perspetivas para possíveis artigos futuros na sequência deste.

## **Revisão de Literatura**

Um conceito incontornável ao estudar a temática da estrutura das organizações é o próprio conceito de organização. Kwasnicka (1989) olha para o conceito enquanto um conjunto de elementos, que são de tal forma dependentes ao ponto de só poderem ser o que são em função do relacionamento e convívio próximo com os restantes membros. Isto é, está pressuposta uma dependência entre os vários elementos de uma organização que serão organizados de forma que funcionem como um todo. As estruturas estão presentes em todos os sistemas, sejam eles físicos ou biológicos, trata-se da organização das partes que compõem o todo.

Por outro lado, e olhando para os estudos de Chiavenato (1997), as estruturas organizacionais podem ser caracterizadas de acordo com quatro princípios principais, sendo eles a divisão do trabalho, isto é, a divisão em pequenas tarefas que fazem parte do trabalho como um todo; a especialização, ou seja, os órgãos e departamentos têm tarefas especializadas; a hierarquia, existe uma divisão entre os colaboradores de uma organização, em que os “superiores” possuem um certo poder de autoridade sobre os “inferiores” e, por fim, a distribuição da responsabilidade e autoridade. Se a uma definição quisermos olhar, a mesma pode definir-se enquanto a formal atribuição das diversas funções de trabalho, bem

como o mecanismo administrativo que é utilizado para integrar e controlar as mais diversas atividades de trabalho (Fengjing & Chunsheng, 2010; Nasaireh et. al, 2019).

Posto isto, uma estrutura organizacional mostra-nos a relação entre os vários membros da empresa desde os seus líderes até aos seus colaboradores, assim como as responsabilidades de cada um. Quando falamos na estrutura de uma organização pensamos em essencialmente duas estruturas: Estrutura Vertical e Estrutura Horizontal.

Numa organização vertical, o CEO (Diretor Executivo em português) encontra-se no topo e, abaixo dele, estão as divisões com os respetivos diretores. Isto é, existe uma espécie de pirâmide, onde na sua base estão os departamentos menos relevantes. Nesta “pirâmide” a relação entre os líderes e os colaboradores é bem definida. Assim, por ter uma estrutura mais rígida a comunicação tende a ser mais lenta e a tomada de decisão não é muito participativa. Este estilo de organização está mais associado a organizações de carácter convencional, associada a uma hierarquia de autoridade (Ikeda et.al, 2010). A grande dificuldade que se conhece neste estilo de organização prende-se com o facto de poderem existir várias interferências ao longo dos processos de implementação, seja pela falta de compreensão do agente incumbido de implementar, seja por falta de coordenação, comunicação ou obediência (Mendes et.al, 2021).

Já quando nos referimos a uma organização horizontal, as pessoas são agrupadas com base em conhecimentos semelhantes pelo que há a maior propagação do conhecimento entre as pessoas de uma mesma área. Contudo, á medida que uma organização cresce a comunicação tende a ficar enfraquecida entre os vários departamentos. Muitos são os casos em que as organizações se estruturam desta forma de modo a conseguirem ligar-se a outras organizações que prestam o mesmo serviço ou serviços similares (Heeringa et. al, 2020).

A estrutura organizacional numa empresa revela-se essencial para que todos os trabalhadores entendam como é que a organização funciona, quais as suas funções e as suas responsabilidades, ou seja qual é o seu papel na organização.

Importa ainda referir que a comunicação é um fator importante nas organizações e deve ser clara e assertiva. Quando uma mensagem não é devidamente transmitida numa hierarquia a implementação dos planos, inicialmente definidos por quem está no topo, é incorreta. Pelo que é necessário pensar devidamente numa estrutura que se adeque à nossa, em termos de objetivos e metas a cumprir.

## **Metodologia**

No presente trabalho optou-se por uma abordagem qualitativa da temática, isto é, procedeu-se à recolha e análise de informação através de artigos de publicação, bibliografia específica relativamente ao tema. Como plataformas de recolha e análise de informação foi utilizado maioritariamente o Google Scholar e o ResearchGate.

Assim, inicialmente, procede-se a uma exposição dos diferentes tipos de estrutura organizacional, bem como das vantagens e desvantagens de cada uma em particular. Associado a estas apresentações surgem exemplos práticos, transportando para o mundo “real” a teoria estudada.

## **Tipos de Estruturas Organizacionais**

Voltando foco para a questão das estruturas organizacionais, será importante olhar para os estudos de Mintzberg, que olha para seis componentes quando se refere à estrutura de uma organização, sendo eles o “Núcleo Operacional”; o “Ápice Estratégico”; a “Linha intermediária”; a “Tecnoestrutura”; a “Equipa de apoio” e, por fim, a “Ideologia”. Ou seja, quando se olha para uma estrutura organizacional a mesma é composta por pessoas que estão diretamente relacionadas com a produção de um bem ou serviço, por gestores que ligam a estratégia com a produção, por analistas que planeiam, alteram e coordenam o núcleo operacional, por uma equipa de apoio que dá suporte à organização e pelas suas próprias tradições e crenças que a diferenciam de todas as outras.

São-nos apresentados vários tipos de estruturas organizacionais, contudo escolher corretamente uma delas pode ser um fator determinante para alcançar os objetivos. De facto, no seguimento das suas funções, a organização deve ser capaz de escolher uma estrutura considerada adequada ao seu envolvente (Kondalkar, 2020).

A verdade é que não existe uma única estrutura organizacional que se aplique universalmente, ou seja, não existe uma só estrutura que funcione perfeitamente para todos os tipos de organizações, para cada organização em particular existirá uma estrutura que melhor se lhe adequa na busca por um melhor desempenho organizacional, indicador muito usado para garantir quer as mesmas atinjam as diversas a que se propõem (Rehman et. al, 2019). Daí a necessidade de estudar as várias estruturas e perceber qual aquela que melhor se adequa às especificações da organização. Alguns autores olham para a estrutura da

organização enquanto parte integrante da cultura da mesma, não fazendo distinção de conceitos (Hopej et. al, 2017).

Alguns dos critérios utilizados para estabelecer a estrutura para uma organização são, a título de exemplo, o tamanho da empresa, o seu setor de atividade, os seus objetivos e a sua finalidade.

Assim sendo, importa explicar os diferentes tipos de estruturas organizacionais e os pontos positivos e negativos associados a cada uma delas. De referir que anteriormente já foram colocadas em foco tanto a estrutura vertical como a horizontal, no entanto parecem fazer sentido separar as duas das seguintes.

### **Estrutura Simples**

A estrutura simples é uma das mais mencionadas pelos autores. Mintzberg (1980) é o grande pensador desta estrutura, atribuindo cinco caraterísticas principais e que melhor ajudam a explicar a estrutura são o seu formato simples, como o próprio nome indica; a utilização de uma autoridade centralizada, com uma hierarquia clara e bem definida; existência de pouca formalização; facilidade de comunicação; existência de uma grande amplitude de controlo; inexistência ou reduzida padronização dos procedimentos e, por fim, um fraco grau de departamentalização.

É a mais comum e antiga, usualmente adotada por organizações de pequena dimensão, ou que são ainda organizações a iniciar o processo de crescimento, onde existe uma grande flexibilidade por parte dos colaboradores, que não raras vezes acumulam funções. Novos departamentos governamentais, lojas de média dimensão são exemplos viáveis que usam esta estrutura (Lunenburg, 2012). Também costuma ser opção por parte de empresas que possuam somente uma linha de produtos num mercado em específico e cujas estratégias competitivas passam somente por ter em consideração os fatores custo e diferenciação. Esta permite uma comunicação direta entre os funcionários, e os diretores e proprietários, por norma, participam nas atividades diárias da própria organização. No entanto, a relação que existe entre as estruturas organizacionais e o desempenho associado às pequenas empresas é algo mais complexo do que é assumido (Meijaard et.al, 2005), nomeadamente quando se fala do setor público (Samsara et. al, 2022), onde os serviços devem ser organizados de acordo com as decisões políticas para a comunidade (Correia et.al, 2020).

## **Estrutura Funcional**

Quando nos referimos a este tipo de estrutura existe uma palavra-chave que não pode deixar de se ter em consideração, a padronização.

Neste tipo de estrutura as tarefas operacionais são padronizadas e existe uma especialização de funções, cada indivíduo sabe exatamente as tarefas que lhe competem o que permite também o apuramento de responsabilidades com mais facilidade.

É caracterizada por ter regras e regulamentos formais, pela baixa flexibilidade, autoridade centralizada, baixa interação entre departamentos, reduzida amplitude de controle e por ter um processo decisório bastante rígido.

As organizações dividem-se em departamentos funcionais, como por exemplo o departamento de Recursos Humanos e o departamento de Marketing, assim como muitos outros, que são responsáveis pelas suas próprias atividades.

Este tipo de estrutura é geralmente aplicado em organizações de pequena ou média dimensão detentoras de tarefas simples. Assim, cada departamento deve resolver os seus problemas em específico e fazer a gestão das suas atividades.

Este tipo de estrutura, assim como os restantes tipos, tem as suas próprias vantagens e limitações. Assim, a seguinte tabela ilustra essas mesmas vantagens e desvantagens, de modo que a perceção seja mais clara ao leitor.

## **Estrutura Matricial**

Esta estrutura remonta o seu surgimento aos anos 60 do século XX, com o intuito de responder às necessidades das indústrias aeroespaciais (Kuprenas, 2003).

Neste tipo de estrutura os colaboradores respondem a mais do que um chefe, por normatem dois: o do departamento no qual se insere e o chefe do projeto em que está alocado. A gestão de projetos neste estilo de estrutura é particularmente difícil, na medida em que existe a partilha de recursos e a necessidade de cooperação entre as várias partes. Esta organização traz a si estruturas funcionais e divisionais, com um trabalho baseado em equipas (Mathur & Nair, 2016) Existe uma maior complexidade, em função da existência de várias cadeias de comando (Sy et. al, 2005).

Aqui o princípio do comando deixa de se verificar uma vez que cada departamento tem uma dupla subordinação. Este tipo de estrutura tem como objetivo satisfazer duas

necessidades em particular, a de coordenação e a de especialização, a ideia é obter o máximo de lucro possível. Esta tem um bom funcionamento para grandes empresas. À semelhança da estrutura anteriormente apresentada, também para esta se apresenta uma tabela que apresenta as diversas vantagens e desvantagens que se podem associar à estrutura.

| Vantagens                                                                                                 | Desvantagens                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Concentra os colaboradores em múltiplos objetivos empresariais.                                           | Viola o princípio de que todos os subordinados devem ser atribuídos a um único chefe. |
| Facilita soluções inovadoras para problemas complexos e técnicos.                                         | Podem surgir ambiguidades e conflitos entre as várias partes.                         |
| Permite a rápida transferência de recursos.                                                               | Aumenta os custos resultantes de necessidades de gestão e administração adicionais.   |
| Existe um maior foco por parte toda a empresa através de responsabilidade acrescida e tomada de decisões. | Aumenta a probabilidade de resistência à mudança.                                     |

Tabela 1: Elaboração própria, com base em Sy et. al, 2005.

## Estrutura em Rede

A Estrutura em Rede permite que se faça uma contratação de funcionários em estilo *'home office'*, isto é, a ligação com a organização é eletrónica pelo que podem contratar funcionários de qualquer parte do mundo. Esta descentralização surge em resposta à necessidade de flexibilidade e capacidade de resposta que surgem às organizações (Ahuja & Carley, 1999).

Esta estrutura é utilizada muitas vezes por pequenas empresas uma vez que as torna mais competitivas globalmente, já que permite que recursos e fornecedores sejam alocados em qualquer parte do mundo e possibilita, por sua vez, o aumento das vendas para o exterior.

Sendo algo diferente das estruturas mais convencionais, pode colocar-se a questão da estagnação da organização no que à sua evolução diz respeito, no entanto Phelps (2010) defende que os mesmos podem coexistir. Para além disso, quanto maior for também esta estrutura, maior a transferência de conhecimento que se vai efetuando um pouco por toda a rede (Tang et. al, 2008).

| Vantagens                                                               | Desvantagens                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Competitividade global.                                                 | Não existe uma cultura corporativa pelo que os funcionários podem não ter os comportamentos desejados. |
| A contratação de serviços pode fazer-se somente em caso de necessidade. | Não existe um controlo imediato de todas as operações realizadas por parte da organização.             |
| Os custos administrativos são baixos.                                   | Falhas eletrónicas podem interferir como desenvolvimento das atividades.                               |
| Existem apenas dois ou três níveis hierárquicos.                        | Falhas eletrónicas podem interferir como desenvolvimento das atividades.                               |

Tabela 2: Elaboração própria, com base nos diversos estudos.

### Organizações sem estrutura

Poder-se-á dizer que não existem grupos, ou organizações sem estrutura, de uma forma ou de outra acabará por existir um determinado grau de estruturação. Se assim não fosse os colaboradores ver-se-iam perdidos, sem saberem quais os objetivos que prosseguem.

Um estudo de Freeman (1970), intitulado de “A Tirania das Organizações Sem Estrutura”, refere o formato dos primeiros grupos feministas, mencionando que este grupo se tratava de organizações sem estrutura uma vez que se afastavam de hierarquias e qualquer tipo de controlo externo. De acordo com o autor estes grupos feministas conseguiam atuar bem enquanto o objetivo foi só o de criar discussões e angariar novos membros.

Contudo, o problema começou quando os grupos decidiram começar a tecer novos projetos e atividades. Entenderam assim que não conseguiam avançar sem uma determinada estrutura e que viver sem uma estrutura limitava as suas ações. Assim, Freeman acredita que não há eficiência em grupos sem estrutura. Mesmo os grupos informais, à medida que vão crescendo, surgem novas necessidades que apenas podem ser resolvidas por via da criação de estruturas formais (Vabulas & Snidal, 2013).

Assim, falar de organizações sem estrutura pode ser mais complexo do que se imagina. O que aconteceria numa organização que não possuísse uma estrutura, fosse ela mais mecânica ou mais orgânica, é que alguns iriam controlar as regras e outros sentir-se-iam “perdidos” sem saber as suas verdadeiras funções. De facto, uma das grandes dificuldades da gestão é serem capazes de motivar os seus colaboradores na busca pelo atingir do objetivo final (Correia & Cavalcante, 2017).

Apesar da exposição de alguns dos vários tipos de estrutura organizacional, uma organização não tem necessariamente de escolher uma delas e aplicá-la a 100%. É possível que uma organização crie a sua própria estrutura organizacional ou ainda que misture dois ou mais tipos daquelas que mencionamos. O mais importante na escolha de uma estrutura organizacional é que essa ajude a organização a melhorar a sua eficiência e eficácia, os seus processos e ainda que a auxilie na prossecução dos seus objetivos promovendo assim um crescimento. Contudo, sabemos que há organizações que funcionam sem que exista uma hierarquia propriamente dita. Por hierarquia entende-se, uma ordenação de elementos consoante a sua importância, uma distribuição ordenada de poderes ou ainda a organização das diferentes categorias de colaboradores de uma organização. Posto isto, pode colocar-se a questão: serão mesmo necessárias as estruturas organizacionais? Ou ainda. Que vantagens pode uma estrutura organizacional trazer á nossa entidade?

A existência de uma estrutura organizacional numa entidade permite que os colaboradores se sintam integrados no negócio e consequentemente estejam motivados a produzir mais e melhor (a ideia de “vestir a camisola”). A motivação está diretamente relacionada com os resultados, já não o está a satisfação, uma vez que os colaboradores podem estar satisfeitos e ainda assim não serem produtivos. Por outro lado, existindo uma hierarquia os processos são mais claros, sendo por isso também mais fácil a responsabilização. Caso se detetem erros em determinado departamento sabemos exatamente com quem os resolver. Também a comunicação se torna mais eficiente tanto com os colaboradores como com o mercado.

No entanto, as estruturas organizacionais possuem também as suas limitações. Quanto maior e mais hierarquizada for uma organização a comunicação pode tornar-se muito difícil entre o topo e a base da “pirâmide”. Podemos dar como exemplo o caso da Administração Pública portuguesa que, por ser grande e hierarquizada, torna difícil a comunicação entre os vários níveis e os seus processos são em grande medida extremamente burocráticos. No entanto, a própria Administração Pública, em função dos vários fenómenos a nível histórico, regra geral com repercussões económicas, vêm se obrigados a repensar o seu próprio modelo (Maia & Correia, 2022). De facto, são as decisões governamentais que ditam o sucesso ou o insucesso dos serviços que os mesmos prestam à comunidade (Pereira & Correia, 2022). Nesse sentido parece fazer sentido a opção por uma estrutura que satisfaça as necessidades da organização. Nesse sentido, e de modo a reforçar essa questão, a análise da Lei de Price enquadra-se perfeitamente neste ponto.

De forma simples, a Lei de Price diz que 50% do trabalho é realizado pela raiz quadrada do número total de pessoas que participam na organização. Isto é, se na nossa organização participarem 100 colaboradores ( $\sqrt{100} = 10$ ), 10 deles fazem 50% do trabalho, enquanto os restantes 90 fazem os outros 50%. O gráfico seguinte é uma representação sugestiva do que aqui surge evidenciado.

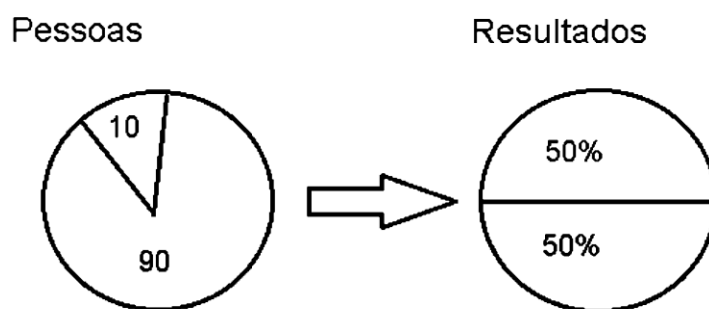


Gráfico 1: Ilustração própria, com base na teoria da Lei de Price.

Imagine-se agora que uma organização tem 10 000 colaboradores, de acordo com a Lei de Price apenas 100 farão metade do trabalho. Não é difícil de compreender que quanto maior se torna a organização menor é o número de pessoas a realizarem metade do trabalho, o que se pode vir a tornar preocupante.

Supondo que se verifica uma crise numa organização, possuir uma estrutura hierárquica pode tornar-se benéfico já que facilita o processo de encontrar aqueles que mais se dedicam e aqueles que não têm um real comprometimento com a organização. Num cenário destes poderá revelar-se preferível manter os 10 colaboradores, que vimos anteriormente e que sozinhos fazem 50% do trabalho, e despedir os restantes 90. Reduzimos consideravelmente os gastos com o pessoal e ainda assim fazemos metade do trabalho.

Assim, entende-se que poderá ser benéfica a existência de uma estrutura organizacional, contudo, há que melhorar níveis de autonomia e comunicação entre os vários setores de uma organização. Será consideravelmente mais fácil quando falamos de organizações de pequena e média dimensão já que não estão normalmente sujeitas a grandes e pesadas estruturas hierárquicas.

## Conclusão

Ao escrever este artigo, olhava-se para o mesmo com o objetivo de analisar algumas das mais importantes estruturas organizacionais, bem como descrever as mesmas, e o mesmo foi alcançado.

Todos os pontos que se pretendiam abordar são devidamente tratados, com recurso a linguagem clara e simples a todos os leitores. Também a revisão de literatura é bastante abrangente, incluindo diversas áreas do saber, uma vez que a temática assim o exige.

Ao longo do artigo é possível olhar para as várias estruturas organizacionais, e entender que as várias associam a si determinados tipos de dinâmica que leva a que as mesmas não sejam aplicáveis aos diversos tipos de organização. Certas organizações necessitam de trazer a si algo mais estruturado, enquanto outras, em virtude das suas características, necessitam de algo mais simples, desconstruído.

Com este artigo promovem-se contribuições tanto a nível teórico com a nível prático. Começando pelo primeiro, este artigo é mais um estudo elaborado na área das organizações, e da estruturação das mesmas, fazendo a relação entre as principais formas de estruturação, sendo sempre que possível fazendo a ponte entre as várias e casos práticos, algo pouco comum nos restantes estudos. Para além disso a temática não é muito estudada na literatura portuguesa, pelo que o estudo traz essa contribuição adicional. No que à prática diz respeito, o artigo pode servir de ajuda para qualquer organização que melhor queira entender como se pode organizar em função das suas necessidades e objetivos. É um guia que pode ser útil a qualquer pessoa que queira entender melhor esta temática.

Algumas limitações podem ser apontadas ao longo do estudo. Desde logo a falta de estudos na área, nomeadamente em português, o que obriga à análise de estudos internacionais, estando assim sujeitos a essas correntes. Para além disso certos conceitos nem sempre são uniformes, ou seja, muitas vezes são dados vários nomes aos vários tipos de estrutura. Assim, apesar de terem sido estudadas as principais, alguma forma de estruturação que esteja a surgir nos tempos mais recentes pode não ter sido devidamente analisada.

Estudos futuros serão analisados na vertente mais prática da temática. Analisar determinadas organizações em específico poderá ser uma temática que surja como estudos suplementares deste primeiro estudo, mais teórico.

## Referências

- Ahuja, M. & Carley, K. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization science*, 10(6), 741-757.
- Chiavenato, I. (1997). *Introdução à teoria geral da administração* (5). Makron Books.
- Correia, P., & Cavalcante, L. (2017). A percepção de servidores públicos do efeito de motivos externos no envolvimento com a organização. *Revista da FAE*, 20(2), 137-152.
- Correia, P., Mendes, I., & Bilhim, J. (2019). As redes de colaboração como fator inovador na implementação de políticas públicas. um enquadramento teórico com base na nova governação pública. *Lex Humana*, 11(2), 143-162.
- Correia, P., Mendes, I., Dias, I., & Pereira, S. (2020). A evolução do conceito de serviço público no contexto das mudanças de estado e concessões político-administrativas: uma visão aglutinadora. *Revista da FAE*, 23(1), 45-64.
- Correia, P., & Pereira, S. (2022). O Impacto da Pandemia COVID-19 no Desempenho Estatístico das Ações Executivas Cíveis: O que nos Dizem os Dados até ao Momento?. *Solicitadoria e Ação Executiva – Estudos*. 8, 216-234.
- Fengjing, H., & Chunsheng, S. (2010, October). Research on the Effects of Structure-oriented Organizational Innovation on Dynamic Core Competence of Enterprise. In *2010 International Conference on Artificial Intelligence and Computational Intelligence* (Vol. 3, pp. 157-160). IEEE.
- Freeman, J. (1970). A tirania das organizações sem estrutura. *Nodo50*.
- Heeringa, J., Mutti, A., Furukawa, M., Lechner, A., Maurer, K., & Rich, E. (2020). Horizontal and vertical integration of health care providers: a framework for understanding various provider organizational structures. *International journal of integrated care*, 20(1).
- Hopej, M., Kamiński, R., Tworek, K., Walecka-Jankowska, K., & Zgrzywa-Ziemak, A. (2017). Community-oriented culture and simple organizational structure. *Organization and Management*, 4A, 75-93.
- Ikeda, S., Ito, T., & Sakamoto, M. (2010). Discovering the efficient organization structure: horizontal versus vertical. *Artificial Life and Robotics*, 15(4), 478-481.
- Kwasnicka, E. (1989). *Teoria geral da administração: uma síntese*. Editora Atlas.
- Kondalkar, V. (2020). *Organizational behaviour*. New Age.
- Kuprenas, J. (2003). Implementation and performance of a matrix organization structure. *International Journal of Project Management*, 21(1), 51-62.
- Lunenburg, F. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Maia, T., & Correia, P. (2022). Desafios da Implementação da Nova Gestão Pública. *Lex Humana*, 14(2), 121-138.

- Mathur, P., & Nair, M. (2016). Organization structure a key to driver to competitive advantage. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 3(2), 348-356.
- Mendes, I., Correia, P., & Ribeiro, P. (2021). A importância do apoio da gestão organizacional para um desempenho eficiente na Administração Pública- O estudo de caso do governo do Distrito Federal. *Lex Humana*, 13(2), 55-74.
- Meijaard, J., Brand, M. J., & Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*, 25(1), 83-96.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Moşteanu, N. (2020). Challenges for organizational structure and design as a result of digitalization and cybersecurity. *The Business & Management Review*, 11(1), 278-286.
- Nasaireh, M., Abdullah, A., & Obeidat, K. (2019). The relationship between cultural types according to handy's model and organizational structure in jordanian public universities. *International journal of academic research in business and social sciences*, 9(1), 973-985.
- Pereira, S., & Correia, P. (2022). Ensaio sobre a complexidade da prestação de serviços públicos. *Lex Humana*, 14(1), 149-163.
- Phelps, C. (2010). A longitudinal study of the influence of alliance network structure and composition on firm exploratory innovation. *Academy of management journal*, 53(4), 890-913.
- Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-23.
- Samsara, L., Cahyarini, B., & Kusuma, H. (2022). The Implementation of an Integrated Learning Management System: Challenges in the Indonesian Bureaucratic Organizational Structure. *KnE Social Sciences*, 715-726.
- Sy, T., Beach, L., & D'Annunzio, L. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations. *Human Resource Planning*, 28(1), 39-48.
- Tang, F., Mu, J., & MacLachlan, D. (2008). Implication of network size and structure on organizations' knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 34(2), 1109-1114.
- Vabulas, F., & Snidal, D. (2013). Organization without delegation: Informal intergovernmental organizations (IIGOs) and the spectrum of intergovernmental arrangements. *The Review of International Organizations*, 8(2), 193-220.