

# Gestão matricial: uma proposta para equipes multiprofissionais e multidisciplinares

Claudia Barbieri Tait Gandolfi

Instituto de Reabilitação Lucy Montoro

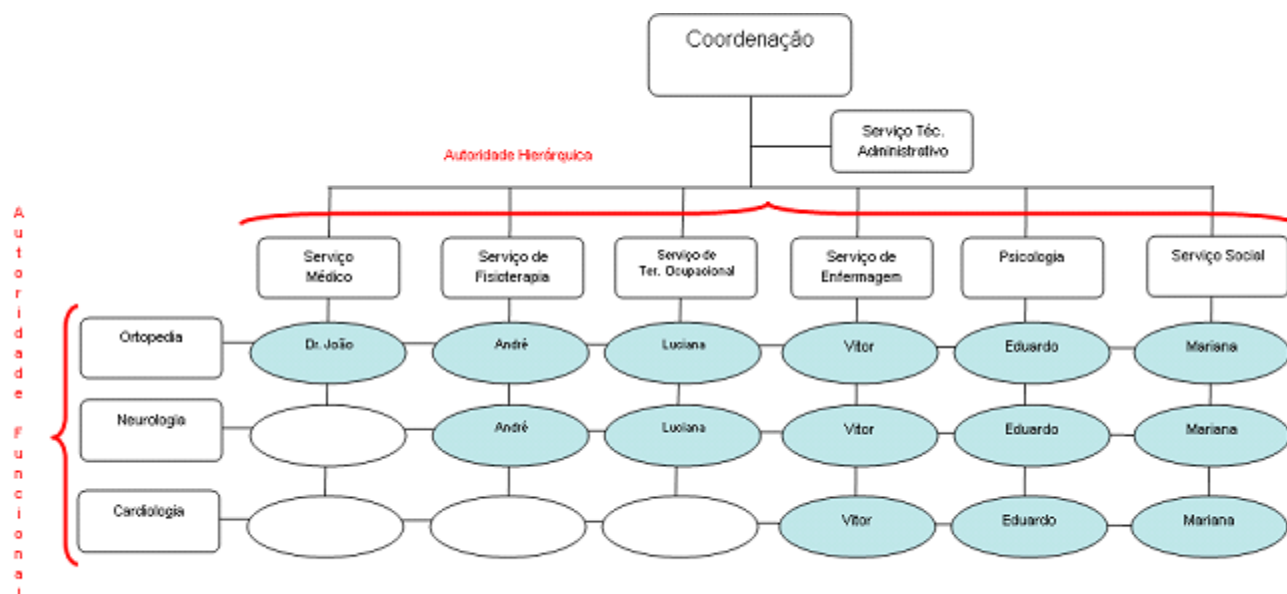
## RESUMO

Este artigo tem como proposta apresentar a organização matricial como forma de gestão indicada especialmente em ambiente de equipes multidisciplinares e multiprofissionais, trazendo várias vantagens em detrimento ao modelo tradicional de organograma verticalizado.

## Introdução

De forma a aumentar a eficiência, descentralizar a autoridade e a responsabilidade trazer o controle das empresas para mais próximo dos responsáveis pela sua realização, os especialistas em administração desenvolveram várias maneiras de dispor a estrutura organizacional, que é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas e coordenadas, as quais se convencionou chamar de departamentos. O processo de divisão da estrutura organizacional em

departamentos recebe o nome de departamentalização e surge como parte integral do processo de delegação do poder e sua respectiva autoridade (STONER, 1992) (CHIAVENATTO, 2005). A grande maioria das empresas é organizada por meio de estruturas departamentais verticalizadas, conforme a figura a seguir, onde ficam bem claros e delimitados os níveis de hierarquia (Figura 1) A estrutura organizacional matricial evoluiu essencialmente como uma rede de interações entre as equipes e projeto ou processos e os elementos funcionais tradicionais. Especificamente, a depar-



tamentalização matricial caracteriza-se pela fusão entre a departamentalização funcional com a departamentalização de projeto ou processo (CHIAVENATTO, 2005).

## Justificativa

Desde o início das atividades do Centro de Reabilitação ficou definido que a nossa forma de gestão deveria ser diferenciada, tendo em vista o grande número de profissões envolvidas e principalmente a alta especialização que cada processo exigia, onde optamos pela estruturação de um organograma matricial (SORDI, 2008). Como já citado, a organização matricial é uma forma mista de departamentalização, indicada especialmente em ambiente de equipes multidisciplinares e multiprofissionais, trazendo várias vantagens em detrimento ao modelo tradicional de organograma verticalizado. Ela aumenta a eficiência, descentraliza a autoridade e a responsabilidade, trazendo o controle das atividades e equipes mais próximas dos seus coordenadores.

## Objetivo

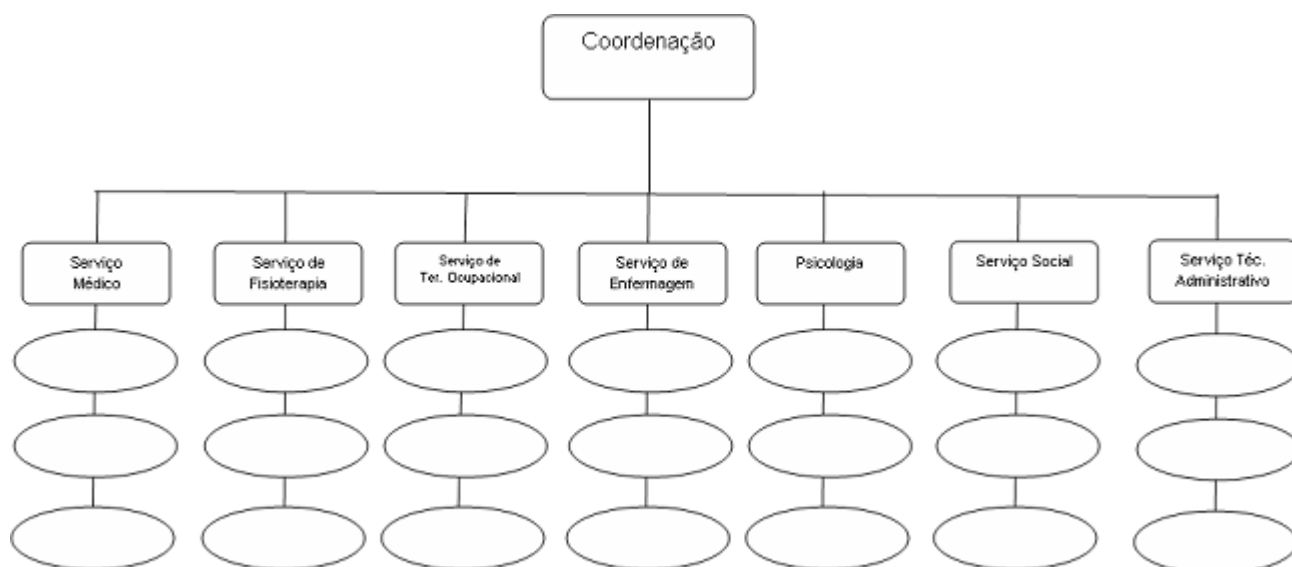
Implantação de uma forma de organização matricial, no qual equipes compostas por pessoas de diversas especialidades são reunidas com o objetivo de realizar tarefas com características em comum sem perderem as especificidades de suas funções.

## Metodologia

No CER foi definido cada processo e estes são geridos como atividades distintas, focados em seus objetivos, onde as pessoas mais importantes para a consecução de um objetivo trabalham em grupo com hierarquia definida na matriz. Nesta estrutura, as pessoas permaneceram vinculadas às suas respectivas unidades funcionais e movimentam-se na unidade apenas para desenvolver um determinado processo, desempenhando diferentes papéis em cada um deles, de acordo com sua especialização e as habilidades necessárias a cada atividade, conforme demonstrado na figura a seguir:

## Resultados

Na implantação da Gestão Matricial no CER foram observados os seguintes benefícios: o O profissional dedica-se prioritariamente e quase que exclusivamente ao processo em que está envolvido, propiciando sua maior especialização em um determinado assunto; o A formação das equipes de trabalho em organizações matriciais é facilitada, porque estão disponíveis pessoas e recursos de diferentes áreas funcionais. Além disso, houve o melhor aproveitamento de recursos técnicos escassos, no nosso caso, fisiatra, psicólogo e assistente social, pois estes ficaram disponíveis para uma ampla gama de processos, o que impacta na minimização dos custos; o As decisões com relação



ao processo, principalmente quando envolve o paciente, o que é nosso caso na maioria das vezes, está com a equipe envolvida no processo. Somente quando envolve assuntos excepcionais é necessária a autorização da coordenação superior. Isso se dá principalmente pelo contato entre as pessoas, onde a iniciativa é incentivada e excede as responsabilidades funcionais. o Nesse sistema as pessoas foram preparadas para novos desafios e responsabilidades, os quais não seriam comumente oferecidos em uma organização puramente funcional. Os profissionais puderam ter contato com novas áreas técnicas, o que propiciam o interesse e motivação no trabalho. o Os integrantes das equipes tornaram-se mais responsáveis pela qualidade do seu próprio trabalho. Quanto aos problemas mais comuns, citamos os conflitos advindos do duplo comando, que frequentemente afetam o trabalho. Se os coordenadores dos processos em uma situação matricial não mantêm um bom relacionamento com os coordenadores funcionais, conflitos de interesses e prioridades podem surgir, o que por sinal, é citado por muitos autores como um dos principais riscos na implantação da departamentalização matricial. Para isso, foi e continua sendo necessário obter formas de comunicação transparentes e disponíveis para que os conflitos que eventualmente surgirem sejam resolvidos o mais rápido possível. Também foi necessário que a

administração do Instituto definisse claramente as ordenações, atribuindo-lhes competências necessárias. Discussão: não temos dúvida que os benefícios da implantação de uma Gestão Matricial transcendem em muito as desvantagens, principalmente em relação ao paciente, que tem um atendimento integral. Porém, não podemos deixar de mencionar que adoção de um modelo matricial requer uma mudança revolucionária no modo de pensar e no comportamento dos colaboradores. Para ser eficiente, os gerentes que trabalham nessas organizações devem aprender a compartilhar o poder, fazendo uso do confronto direto para resolver questões divergentes, utilizando todas as direções da organização para disseminar informações.

## Referências

- BRASIL, Ministério da Saúde. Manual de legislação em saúde da pessoa com deficiência. Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. 2ª Edição Revisada. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2006.
- CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional. São Paulo: Campus, 2005. - SORDI, J. O. de. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. Saraiva: 2a Ed., 2008.
- STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. Administração. 5ª Ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.