Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.10, 2024
ISSN 2178-6925

DEPARTAMENTALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS: CONCEITOS E APLICAÇÕES

DEPARTMENTALIZATION IN BUSINESS ORGANIZATIONS: CONCEPTS AND APPLICATIONS

Michel Moreira dos Santos Pinheiro
Bacharel em Administração,
Faculdade Municipal Professor Franco Montoro, Mogi Guaçu/SP, Brasil
E-mail: mms_pinheiro@hotmail.com

Moacir José Teixeira
Mestre em Administração,
Professor do Curso de Bacharelado em Administração,
Centro Universitário de Ourinhos – UNIFIO, Ourinhos/SP, Brasil
E-mail: moacir.teixeira@unifio.edu.br

RESUMO

A busca pela eficiência e eficácia no ambiente empresarial faz com que as empresas desenvolvam estratégias para maximizar o uso dos recursos disponíveis, em especial, os recursos humanos. Nesse sentido, uma das atividades empresarias mais antigas, e aplicadas até os dias atuais, é a divisão do trabalho em departamentos, ou departamentalização. Diante do exposto, o objetivo deste estudo é apresentar a departamentalização como ferramenta de gestão para as organizações, ressaltando seu caráter estruturalista e hierárquico, e adicionando à essas bases iniciais novas visões que surgiram ao longo do tempo. Para isso, realizou-se um estudo envolvendo uma empresa nacional de pequeno porte e, posteriormente, uma comparação com uma empresa multinacional de grande porte. Constatou-se que a empresa de pequeno porte, pelo fato de possuir menor contingente de recursos humanos, tem mais dificuldade na divisão do trabalho, quase sempre culminando com acúmulo de funções nos departamentos.

Palavras-chave: Departamentalização; estrutura organizacional; interação.

ABSTRACT

The search for efficiency and effectiveness in the business environment makes companies develop strategies to maximize the use of available resources, especially human resources. In this sense, one of the oldest business activities, and still applied today, is the division of work into

departments, or departmentalization. Given the above, the objective of this study is to present departmentalization as a management tool for organizations, highlighting its structuralist and hierarchical character, and adding to these initial bases new visions that have emerged over time. To this end, a study was carried out involving a small national company and, subsequently, a comparison with a large multinational company. It was found that small companies, due to the fact that they have a smaller number of human resources, have more difficulty in dividing work, almost always culminating in an accumulation of functions in departments.

Keywords: Departmentalization; organizational structure; interaction.

1. Introdução

Há consenso que qualquer ajuntamento de indivíduos, seja por interesse social ou econômico, deve dispor de algum sistema que o regularize, organize e estruture para o alcance dos objetivos (Chiavenato, 2016; Cury, 2018; Oliveira, 2006). O meio empresarial segue essa premissa, que pese a heterogeneidade das estratégias para a implantar esses sistemas, o que confirma a organização como uma amostra da sociedade em sua universalidade de características.

Desde os primórdios da civilização, o homem busca, através da hierarquia e da divisão de tarefas, otimizar recursos, tempo e espaço. No início, a questão era a sobrevivência através da caça e propagação da espécie, passou pelos tempos bíblicos, onde evidenciava a separação de cargos e tarefas na história do povo hebreu, passou pela monarquia da Idade Média, a militarização no final do século XIX e início do século XX, até os tempos atuais (Dias Junior, 2020).

O pós-guerra amplificou a necessidade de desenvolvimento econômico e a produção em larga escala para abastecimento mundial e trouxe, como herança da militarização, a rigidez hierárquica e burocrática, levando para as empresas uma estrutura dividida nas tarefas e centralizada na tomada de decisões.

Como consequência da necessidade da divisão de tarefas e do melhor sistema de gerenciamento, houve a busca por maior especialização da mão de obra e maior avanço no uso da tecnologia, afim de fundamentar e solidificar a posição das organizações nos ambientes interno e externo. Nesse sentido, a departamentalização, no seu aspecto mais amplo, permite ao gestor observar, de forma macro, os diversos processos da empresa, auxiliando na tomada de

decisão estratégica ou funcional em diversos cenários.

Porém, a dificuldade da implementação desse sistema, em especial nas pequenas empresas, muitas vezes com recursos limitados, acarreta, não de forma proposital, mas como consequência, o acúmulo de cargos e funções, fadiga os colaboradores e reduz os lucros e resultados.

Com o intuito de elucidar, esclarecer e testificar a eficácia da melhor forma de implantar a departamentalização em uma pequena empresa, este estudo pretende, mais do que trazer informações, provocar alguns questionamentos: Qual a melhor forma para implantar a departamentalização em uma pequena empresa? Qual balizamento é necessário para se estabelecer um comparativo entre as diversas organizações?

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo analisar as melhores práticas e os fatores relevantes na implantação de uma estrutura que permitam sedimentar uma pequena empresa através da departamentalização, e comparar sua condição frente a uma organização de maior porte. Para isso, utilizou-se uma pesquisa qualitativa baseada em estudo de caso observacional numa empresa de pequeno porte da área de *marketing*, seguida de comparação com uma multinacional de grande porte do segmento de papel e celulose.

2. Revisão da Literatura

TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Os conceitos de planejamento, organização, comando, coordenação e controle surgiram com Fayol no início do século XX, com a Teoria Clássica da Administração, complementando as teorias Científica e Burocrática, e tem como pilares: divisão de trabalho, responsabilidade e hierarquia (Chiavenato, 2016).

Porém, a evolução das organizações não deixou inerte as teorias; ao contrário, estabeleceu novas formas e sistemas de gerenciamento e divisão de trabalho, além de adaptar as já existentes, o que torna o tema do estudo atual e relevante nos âmbitos gerencial e acadêmico.

A necessidade da estruturar o ambiente organizacional surgiu com Henry

Fayol, no início do século XX, ao contrapor a Teoria da Administração Científica de Taylor (Maximiano, 2023). Dentre os tópicos utilizados por Fayol, a divisão de trabalho como ferramenta organizacional, evidencia-se na departamentalização, modo adotado na busca de maior eficiência de recursos materiais, humanos e melhor controle das movimentações no fluxo produtivo e administrativo.

Para Chiavenato (2016), enquanto a Teoria Científica observava, como fontes para o sucesso da organização, as habilidades técnicas do operário e a ênfase nas tarefas, a Teoria Clássica partia da observação geral da organização e da estrutura para garantir a eficiência de todos os mecanismos envolvidos.

De acordo com Silva (2013), Fayol assegurava que qualquer organização necessitava de administração e, em qualquer condição, existe uma função administrativa a ser desempenhada. Segundo Chiavenato (2016), Fayol partiu de uma abordagem anatômica e estrutural que fez sucumbir a Teoria Científica à medida que expandiu o campo de observação e ação na empregabilidade de métodos para o cumprimento do objetivo final.

Conforme Chiavenato (2016), Fayol definiu os conceitos da administração clássica em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Portanto, o administrador deveria utilizar ferramentas para antecipar situações internas e externas que interferissem na organização, utilizar sistemas de estruturação de todos os organismos, dirigir tarefas e recursos, transacionar e acomodar recursos e pessoas, e certificar-se da eficiência e eficácia dos métodos e fluxos.

Segundo Silva (2013), Fayol utilizou quatorze princípios para alicerçar os seus conceitos: i) divisão do trabalho; ii) autoridade e responsabilidade; iii) disciplina; iv) unidade de comando; v) unidade de direção; vi) subordinação do interesse individual ao interesse geral; vii) remuneração do pessoal; viii) centralização; ix) cadeia escalar; x) ordem; xi) equidade; xii) estabilidade do pessoal no cargo; xiii) iniciativa; e xiv) espírito de equipe.

DIVISÃO DO TRABALHO E ESPECIALIZAÇÃO

Um dos conceitos estruturais da Teoria Clássica da Administração é a divisão do trabalho, o que culmina evolutivamente dentro das organizações para o sistema de departamentalização. Para Chiavenato (2016), a divisão do trabalho

constitui a base da organização; é a própria razão da organização, o que explica o fato de muitas organizações alcançarem melhores índices de resultados a partir da análise fragmentada do processo e da utilização dos recursos envolvidos, inclusive os humanos. A própria divisão do trabalho, no sentido macro, acaba reconhecendo a heterogeneidade das operações, recursos e pessoas, concluindo naturalmente para um processo de especialização nas organizações, onde os pares em habilidade e conhecimento acabam por ajuntar-se.

Chiavenato (2016) acrescenta que a divisão do trabalho ocorre em duas direções: vertical e horizontal. A vertical refere-se à hierarquia da organização, onde o nível mais elevado acumula maior responsabilidade e autoridade, diminuindo esse patamar nos níveis inferiores, o chamado princípio escalar. Já a horizontal refere-se à diversidade das tarefas executadas na organização, onde o mesmo nível hierárquico responsabiliza-se por sua parcela no processo, o que evidencia o agrupamento de profissionais com a mesma especialização do trabalho. A divisão do trabalho no sentido horizontal assegura homogeneidade e equilíbrio, e é chamada de Departamentalização, e refere-se à especialização horizontal da organização (Chiavenato, 2016). Para Coltro (2015), as ideias de divisão do trabalho ainda são relevantes, apesar das complexas funções e do alto grau de exigência do gestor no ambiente empresarial moderno.

CONCEITO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Departamentalização é o agrupamento, conforme critérios específicos de homogeneidade, das atividades e recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais (Ribeiro, 2016; Oliveira, 2006).

Para descrever a departamentalização, Chiavenato (2016) acrescenta:

> Em uma organização, o agrupamento de atividades se processa em dois sentidos contrários: um em que as linhas divisórias são verticais, indicando tipos ou variedades de atividades; e outro no qual no qual as linhas delimitadoras são horizontais, indicando níveis de autoridade. É impossível definir qualquer atividade em qualquer organização sem enquadrá-las nesses dois sentidos, da mesma maneira que é impossível fixar um ponto em um mapa a não ser em termos de suas coordenadas (p. 87).

Com a evolução do pensamento e do comportamento humano, a visão

tradicional de estrutura organizacional pouco evoluiu, porém, o aspecto formal de estruturação representado fortemente pela departamentalização representa o aspecto decisivo quanto ao alcance dos objetivos pelas empresas.

Para Cury (2018), após os níveis hierárquicos mais altos da organização inicia-se um processo de divisão de cargos e tarefas através dos departamentos, o que determina o agrupamento de atividades, operações e especialistas de um mesmo nicho na organização ou até mesmo de atividades complementares.

Chiavenato (2016) descreve a departamentalização sob aspectos vertical e horizontal. Na especialização vertical ocorre o aumento nos níveis hierárquicos na organização, denominado processo escalar, cujo intuito é aumentar o controle e definir as responsabilidades e autoridade, com maior frequência de utilização em empresas de grande porte. Em contrapartida, a especialização horizontal ocorre com a expansão lateral de cargos e funções, que se aproximam por meio da homogeneidade de habilidades ou integração de processos.

Nas empresas, a departamentalização é representada pelo organograma, que facilita a visão dos cargos e funções. A implantação deve considerar fatores de natureza formal e informal. Segundo Cury (2018), os fatores formais a serem considerados são: i) a importância das atividades; ii) ênfase na especialização; iii) processo de coordenação; iv) processo de controle; e v) custo da estrutura. O autor acrescenta que os fatores informais a serem considerados partem da análise sistêmica da organização e uma correta alocação da força de trabalho, assim como, o processo político envolvido, o preparo dos empregados para mudanças, treinamento, diferenciação e integração.

A departamentalização nas organizações deve considerar os ambientes externo e interno, em busca de desempenho e sofisticação orientados para o resultado, e sua complexidade é determinada pelo tamanho da organização. A departamentalização tradicional, baseada em hierarquia, autoridade e controle, tende a representar uma estrutura mecanicista em seu processo produtivo e em seus fluxos administrativos. Para Andreoli e Rossini (2015), a visão mecanicista trata a empresa como uma máquina, onde o funcionário é uma peça que deve ser corretamente posicionada e pode ser descartável quanto à sua importância no processo. O modelo culmina em uma estrutura linear, baseada na centralização

do comando, cargos bem definidos e sistema de responsabilidades reportáveis sempre ao nível hierárquico superior. Por ser uma estrutura simples, o modelo mecanicista é bastante adotado, em especial, nas pequenas empresas devido ao seu caráter centralizador. Porém, a modernização nas relações humanas e trabalhistas sugere evoluções quanto aos modelos e às abordagens estruturais que podem apresentar resultados mais satisfatórios para as empresas.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

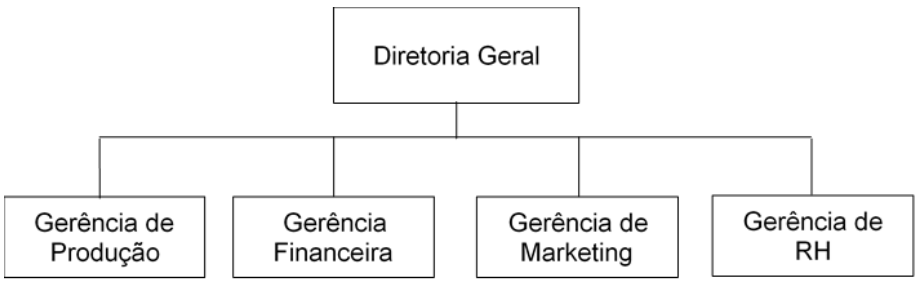
A necessidade de controlar e dirigir atividades direcionadas para um mesmo cliente, serviço ou objetivo contribuiu para surgir o conceito da separação em departamentos, observada em grande escala, inicialmente, nas grandes organizações e, posteriormente, adotada nas pequenas e médias empresas. A departamentalização é diretamente relacionada com o tamanho da organização e com a complexidade das operações (Chiavenato, 2016).

Portanto, para Cury (2018) e Oliveira (2006), a escolha do tipo de departamentalização considera fatores formais e informais, os ambientes interno e externo da organização, além do porte da organização, definido pelo número de funcionários ou faturamento.

- Departamentalização Funcional ou por Funções

Segundo Chiavenato (2016), Jones (2010) e Oliveira (2006), esse é o tipo mais utilizado nas organizações, pois agrupa funções semelhantes com o objetivo de maximizar talentos e especializar determinado compartimento da empresa, de acordo com um objetivo específico, conforme mostrado na figura 1.

Figura 1 – Departamentalização por Funções



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Segundo Chiavenato (2016) e Oliveira (2006), este modelo possibilita o agrupamento de especialistas, maximiza as habilidades dos colaboradores, permite economia, devido à máxima utilização de insumos e intelectos, simplifica o processo de treinamento e promove a estabilidade nos processos produtivos.

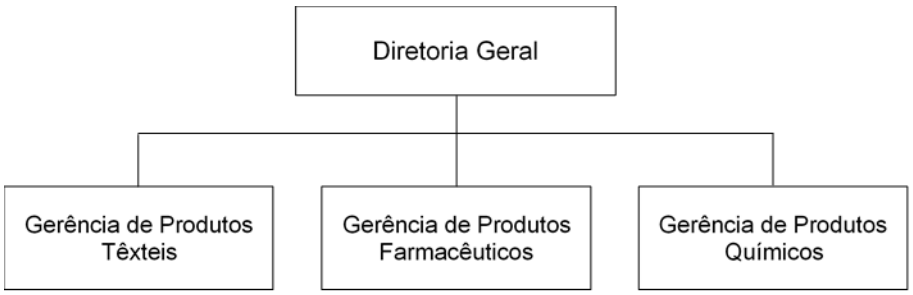
Para Jones (2010), o processo de cargos e promoções intrínseco em uma departamentalização por funções permite o acúmulo de conhecimentos, e o fato de trabalharem próximos, aumenta a capacidade de controle vertical e horizontal uma vez que além da supervisão hierárquica, as pessoas se monitoram e se controlam. Em contrapartida, Chiavenato (2016) e Oliveira (2006) esclarecem que esse processo de departamentalização culmina com um engessamento nas relações interdepartamentais, além de dificultar a flexibilidade e a adaptação dos funcionários a outras funções.

Oliveira (2006) observa ainda problemas como a comunicação deficiente gerada a partir da centralização dos processos, resistência a inovações e visão parcial da organização, pois o foco fica ampliado nas tarefas (mecanicismo) em detrimento de uma visão global da organização (holismo). Para Chiavenato (2016), essa estrutura é indicada para ambientes estáveis, pouco flexíveis e com rotinas bem definidas dando ênfase à estrutura interna da própria organização.

- Departamentalização por Produtos ou Serviços

Para Chiavenato (2016), esse modelo ocorre quando há o agrupamento de atividades e processos que contribuem para a fabricação de determinados produtos (bens ou serviços) pela empresa. A diversificação das empresas em relação aos seus produtos faz com que a descentralização do controle seja necessária, a fim de acomodar recursos específicos para determinada atividade sendo esses inseridos no abastecimento geral da empresa, conforme figura 2.

Figura 2 – Departamentalização por produtos ou serviços



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

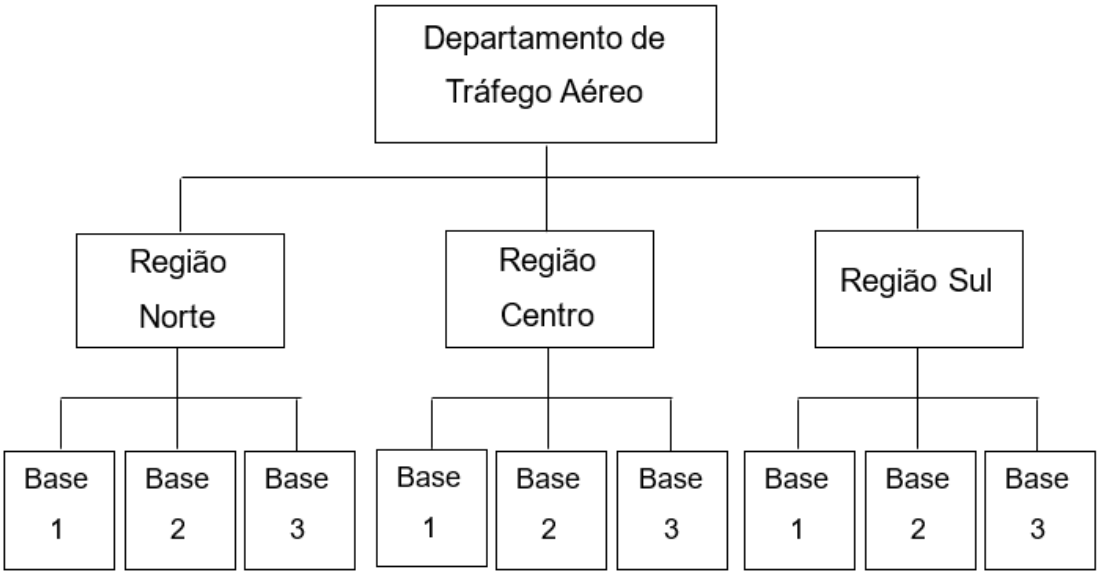
Segundo Cury (2018), a departamentalização por produtos permite que a empresa possua seus próprios clientes, equipes e recursos especializados sem que esses transitem por produtos ou serviços. Para Chiavenato (2016) e Oliveira (2006), esse modelo facilita a coordenação dos resultados entre departamentos, já que o foco no produto, aumenta a responsabilidade e o comprometimento dos envolvidos, absorve facilmente as mudanças externas e simplifica as relações entre clientes e prestadores, pois evidencia o ponto de contato entre as partes.

Entretanto, Oliveira (2006) ressalta que tal estrutura pode resultar em dificuldades quanto à coordenação em relação aos objetivos universais da organização, além de premiar gerentes e supervisores com grau elevado de poder, desestabilizando e pressionando a direção da companhia devido ao seu alto grau de conhecimento específico, ganhando importância exacerbada.

- Departamentalização por Localização Geográfica

Conforme Chiavenato (2016), Cury (2018) e Oliveira (2006), este tipo leva em consideração o agrupamento de atividades por território, podendo ser estes estados regiões, países, continentes e etc. Os recursos são todos alocados e controlados por uma administração regional que observa questões logísticas, de mercado e acadêmicas para sua instalação, conforme figura 3.

Figura 3 – Departamentalização por Localização Geográfica



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

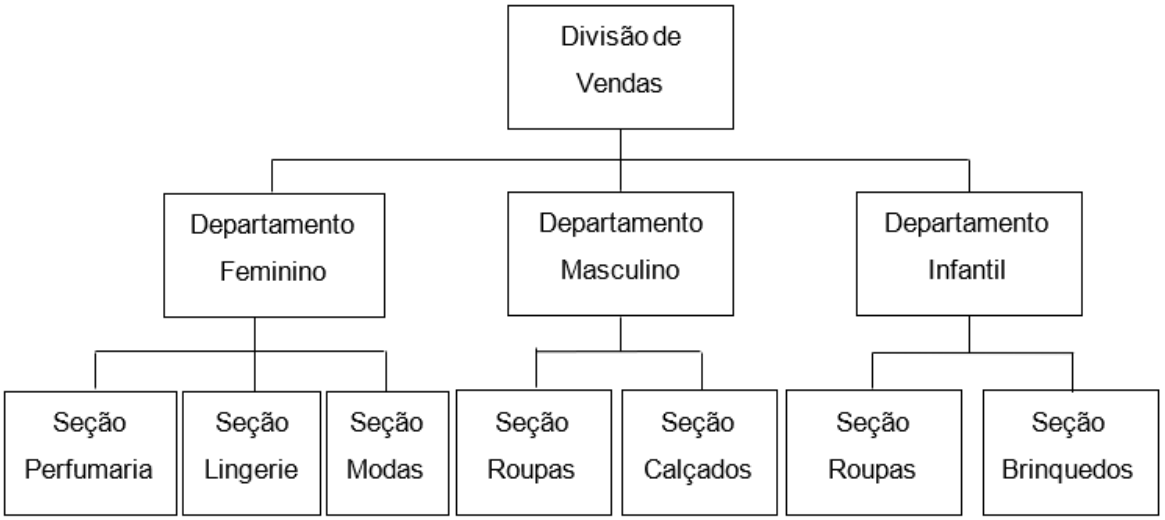
As principais vantagens desse tipo de departamentalização dizem respeito à possibilidade de resolver os problemas mais rapidamente, pelo fato de se conhecer a cadeia de suprimentos e os clientes mais especificadamente, e pela maior facilidade em reconhecer e prever os movimentos locais, sendo eles favoráveis ou não ao negócio (Oliveira, 2006).

Contrapondo, Cury (2018) afirma que esse modelo apresenta dificuldades quanto ao gerenciamento central em relação à liderança regional, bem como um acanhamento e redução da capacidade de desenvolvimento por parte das regiões. Além disso, aumenta o problema do controle no nível institucional da empresa (Chiavenato, 2016).

- Departamentalização por Cliente

Para Chiavenato (2016), esse tipo de departamentalização tem o foco em pessoas e grupos de pessoas que são separadas de acordo com idade, sexo, nível econômico e interesse específico, conforme figura 4. Para atender os mais diversos públicos são criadas estratégias de venda e atendimento exclusivos, facilitando a comunicação e interação entre as partes envolvidas.

Figura 4 – Departamentalização por Clientes



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2016)

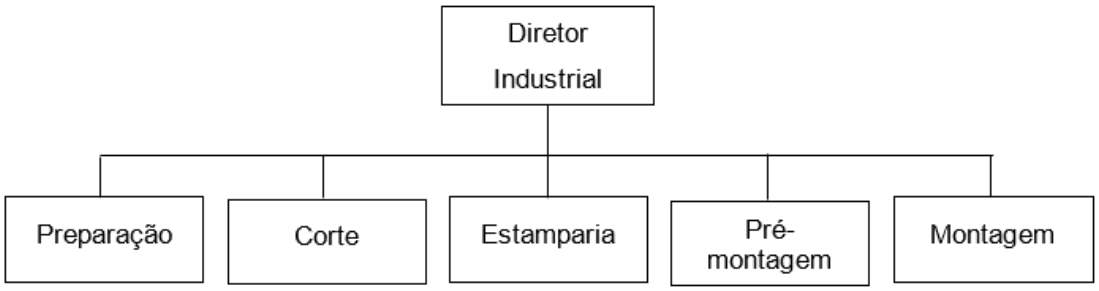
Segundo Chiavenato (2016), são positivas as questões relacionadas à satisfação e à variedade de produtos, bem como aos esforços revertidos aos clientes, o que permite o aumento do conhecimento em relação às diferentes necessidades do mercado.

Em contrapartida, Oliveira (2006) ressalta o revés da dificuldade de coordenação devido à necessidade de os gerentes apresentarem privilégios para dessa forma fidelizar o cliente.

- Departamentalização por Processos

De acordo com Chiavenato (2016), Cury (2018) e Oliveira (2006), essa estrutura é aplicada quando ocorre uma sucessão de etapas que, quando finalizadas, resultam em um mesmo tipo de produto ou de serviço. Dessa forma, a sequência do processo produtivo utiliza-se em cada seção de recursos e equipamentos específicos sendo eles controlados por sua própria gerência, conforme figura 5. Portanto, processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto específico para um determinado cliente ou mercado (Chiavenato, 2016).

Figura 5 – Departamentalização por Processos



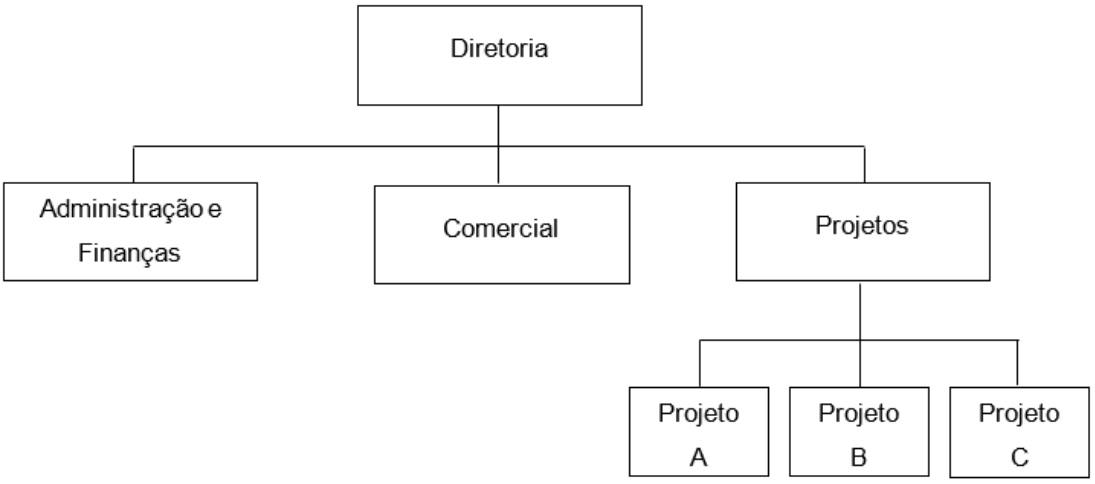
Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Este tipo favorece a tecnicidade, especialização e economia na produção em larga escala e a facilidade no gerenciamento central uma vez que todas as etapas do processo se encontram em um mesmo local (Cury, 2018). No entanto, segundo Chiavenato (2016), a evolução tecnológica pode desfavorecer este tipo de departamentalização, por ser inflexível e inadaptável, podendo gerar atrasos e *déficit* de qualidade do produto, por se tratar de um sistema fechado.

- Departamentalização por Projetos

Envolve um processo temporário onde o agrupamento dos recursos e das atividades segue o sistema de resultados com tempo variável, utilizado no desenvolvimento de melhorias e inovações (Oliveira, 2006), conforme figura 6.

Figura 6 – Departamentalização por Projetos



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Projetos são trabalhos com datas de início e término, e com resultado final previamente estabelecido, em que são alocados e administrados os recursos,

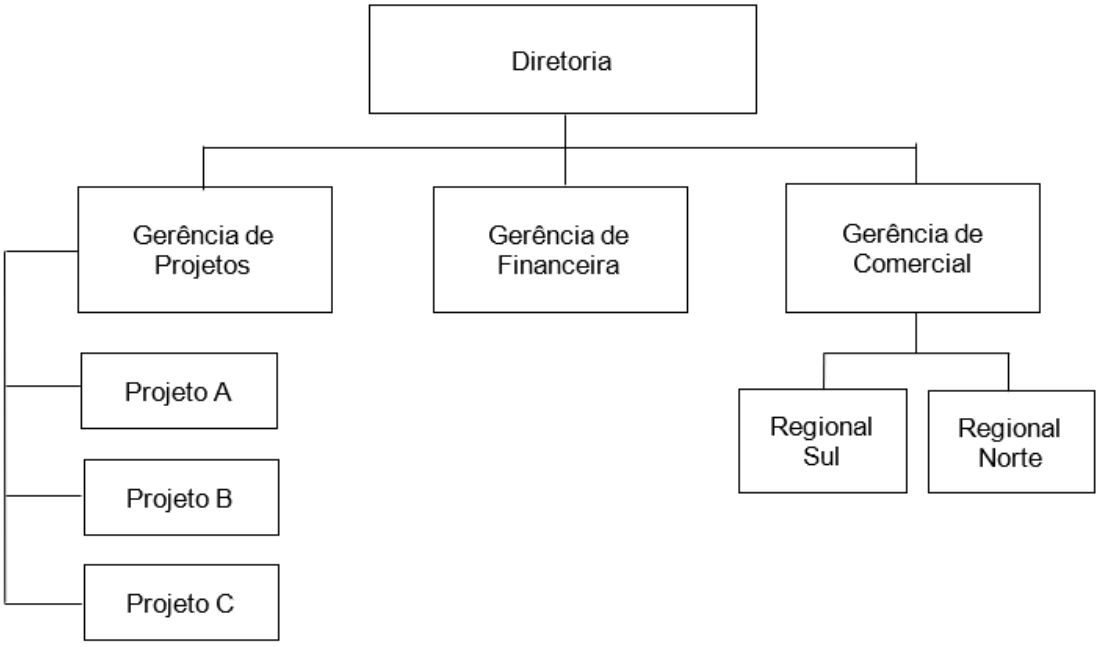
tudo sob a responsabilidade de um coordenador (Oliveira, 2006).

Para Chiavenato (2016), uma das vantagens do modelo é a concentração de esforços e recursos para o desenvolvimento da atividade, pois se baseia em datas e prazos para a entrega do resultado. Oliveira (2006) destaca a dificuldade na comunicação, pelo fato de centralizar o foco, e a coordenação, envolvida intelectualmente e tecnicamente no processo, aloca os recursos disponíveis, muitas vezes, de forma leviana, culminando na perda de eficiência no projeto.

- Departamentalização Mista

Oliveira (2006) sustenta que esse tipo de divisão por departamentos acaba ocorrendo de forma corriqueira nas empresas, tendo sua empregabilidade fortemente utilizada na pequena e média empresa. Consiste na adaptação de vários modelos utilizados de acordo com a necessidade da organização, respeitando não só diretrizes fundamentadas na gestão como também as variáveis dos ambientes externo e interno, conforme figura 7.

Figura 7 – Departamentalização Mista



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006)

Este tipo de departamentalização pode ser utilizado em empresas com o quadro de funcionários reduzida e com diretrizes de mercado diversificadas e,

geralmente, utiliza menos recursos e acaba por acumular responsabilidades, ao mesmo tempo em que permite a avaliação individual dos segmentos.

IMPLANTAÇÃO DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Há diversos fatores relevantes na escolha do tipo de departamentalização, que variam conforme o tamanho (quantidade de funcionários ou faturamento), espaço geográfico, pluralidade (diversificação de produtos ou clientes), capital para investimento e a própria cultura organizacional.

Para Oliveira (2006), existem alguns obstáculos no processo de escolha da departamentalização, e que devem ser suplantados à partir de certos critérios: i) Princípio do maior uso: quem mais utiliza o recurso tem a responsabilidade e autoridade sobre ele; ii) Princípio do maior interesse: quem tem maior interesse na atividade deve supervisioná-la; iii) Separação de controle: independência do controle sobre o processo a ser controlado; iv) Supressão da concorrência: agrupamento de departamentos correlatos para não haver concorrência; e v) Diferenciação: determina a relevância do fator humano, tecnologia e natureza da atividade, objetivos, estratégias e políticas conflitantes entre os relacionados.

Para Cury (2018), algumas perspectivas devem serem observadas na adoção da descentralização: i) Natureza estratégica: quando a descentralização ocorre por produtos paradoxalmente à estrutura formal dos departamentos; ii) Natureza estrutural: produto direto da departamentalização, quando ao aspecto geral da empresa cria sua parcela especifica em relação ao todo; e iii) Natureza comportamental: quando a descentralização é na filosofia gerencial, é dado liberdade para o pessoal dirigir suas próprias atividades, assumindo riscos e responsabilidade das atividades envolvidas.

O autor acrescenta que a delegação de competências permanece com caráter formal na organização; a ordem é dada e representada formalmente, transferindo ou acrescentando autoridade e responsabilidade ao subordinado, mas, ainda assim, aumentando o grau de interação do subordinado à atividade.

> (...) a descentralização tem caráter permanente e é impessoal, enquanto a delegação tem caráter transitório e é quase sempre pessoal, nominal. Na descentralização, a autoridade passa para o nível subordinado as atribuições e responsabilidades, enquanto na delegação a autoridade

> continua responsável pela tarefa cometida a seu subordinado (Cury, 2018, p. 195).

Cury (2018) e Oliveira (2006) observam que os processos de escolha de um modelo estrutural de departamentalização paradoxalmente visam controle e proatividade, uma vez que se faz necessário cumprir com regras e respeitar delimitações físicas e hierárquicas, mas que através dessas haja interação, interdependência, liberdade e criatividade em busca do alce das metas gerais, tornando o papel do analista fundamental e minucioso.

3. Metodologia

A pesquisa científica é fundamentada em observações e evidências e se caracteriza pelo embasamento no conhecimento acumulado (Casarin; Casarin, 2012). Pádua (2018) acrescenta que a pesquisa científica tem a intenção de adquirir conhecimentos para aplicação prática, e considera contextos históricos e sociais ligados a valores e ideologias, tanto individuais quanto coletivos.

No desenvolvimento deste estudo foram utilizadas publicações referentes às Teorias Administrativas e, como tema central, a departamentalização nas organizações. Para isso, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa, conforme Lima, Ramos e Paula (2019), com base na observação nas atividades cotidianas da empresa P&A Marketing, utilizada no desenvolvimento da proposta de melhoria. De acordo com Perovano (2016), na pesquisa qualitativa, o pesquisador ressalta os pontos relevantes da abordagem, e a coleta de dados se baseia nas ações e vivências do pesquisador, não utilizando parâmetros estatísticos ou numéricos.

O presente estudo teve como foco a implantação da departamentalização em uma empresa nacional de pequeno porte, com o objetivo de maximizar a eficiência de suas atividades, através da escolha do modelo aplicado, por meio da observação in loco durante o período de estágio presencial, e embasada na revisão bibliográfica para desenvolver a proposta.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que tem, como objetivo, a descrição das características de determinada população ou fenômeno (Gil, 2022). Para isso, utilizou-se de dados descritivos, que proporcionaram a interpretação da

estrutura organizacional e a análise do campo psíquico de fenômenos e agentes envolvidos nas relações de trabalho, de forma isolada ou em conjunto.

4. Resultados e Discussão

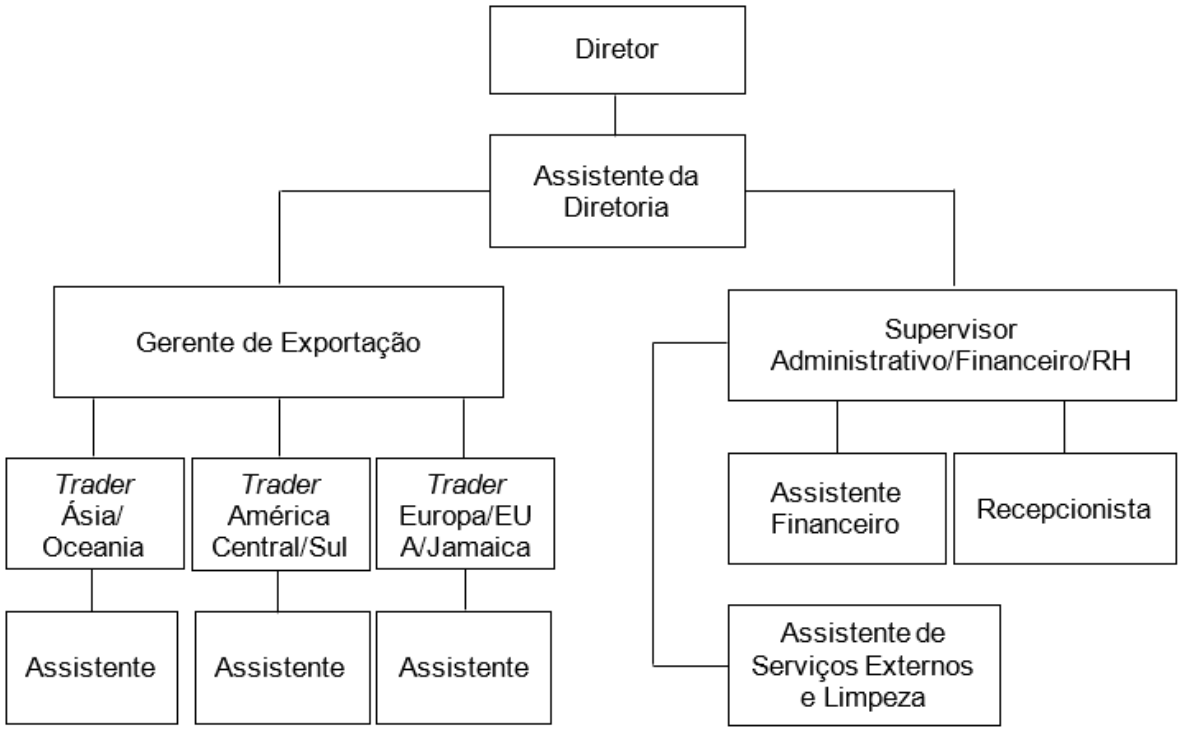
O presente estudo tratou da departamentalização nas organizações, apresentando conceitos, modelos e a evolução no ambiente das organizações, e as novas ideias e técnicas sobre ao assunto, a fim de disponibilizar ferramentas para melhor empregabilidade e crítica. Observou-se o funcionamento e o fluxo de atividades da empresa P&A Marketing, estrutura organizacional e seu método de divisão de tarefas, autoridade e responsabilidade, e acompanhado, ainda que de forma superficial, seus parâmetros de controle, objetivos e metas.

A observação permitiu questionar como maximizar a eficiência da empresa em suas atividades, através de uma forma complementar de acomodação dos recursos materiais e humanos e, ao final, surgiu a proposta da melhor forma de departamentalização. O atual modelo utilizado nas áreas administrativo e *trading* da empresa é de uma departamentalização mista.

O setor de *trading* é dividido de acordo com o país onde está localizado determinado cliente; existe uma equipe específica composta por um *trader* e um assistente que atendem a carteira de clientes em cada região. De acordo com a cadeia escalar o assistente reporta ao trader, o *trader* ao gerente de exportação, o gerente ao assistente da diretoria e, este, ao diretor. Esse segmento conta com equipe especializada para cada região, utiliza recursos financeiros respeitando essa divisão e há pouca interação entre eles, pela diversificação da abrangência.

No setor administrativo existe o cargo de supervisão, que engloba as atividades financeiras, administrativa e RH, e possui um assistente financeiro, um recepcionista e um assistente para serviços externos e limpeza. Neste caso, a departamentalização por funções caracteriza-se pelo agrupamento de cargos que respondem à uma mesma supervisão, onde não é observado alto grau de especificidade nas operações. Esses cargos de nível hierárquico mais baixo desempenham funções que resultam em movimentos mais estáticos com a figura da supervisão, conforme modelo apresentado na figura 8.

Figura 8 – Organograma atual - P&A Marketing (trading e administrativo)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Quanto à divisão do trabalho, observou-se que, na aplicação dos recursos no setor de *trading*, há uma satisfatória comunicação vertical, e o foco específico no cliente acaba sendo um trunfo, devido à exclusividade das relações das equipes, com destaque para a necessidade do domínio de línguas estrangeiras.

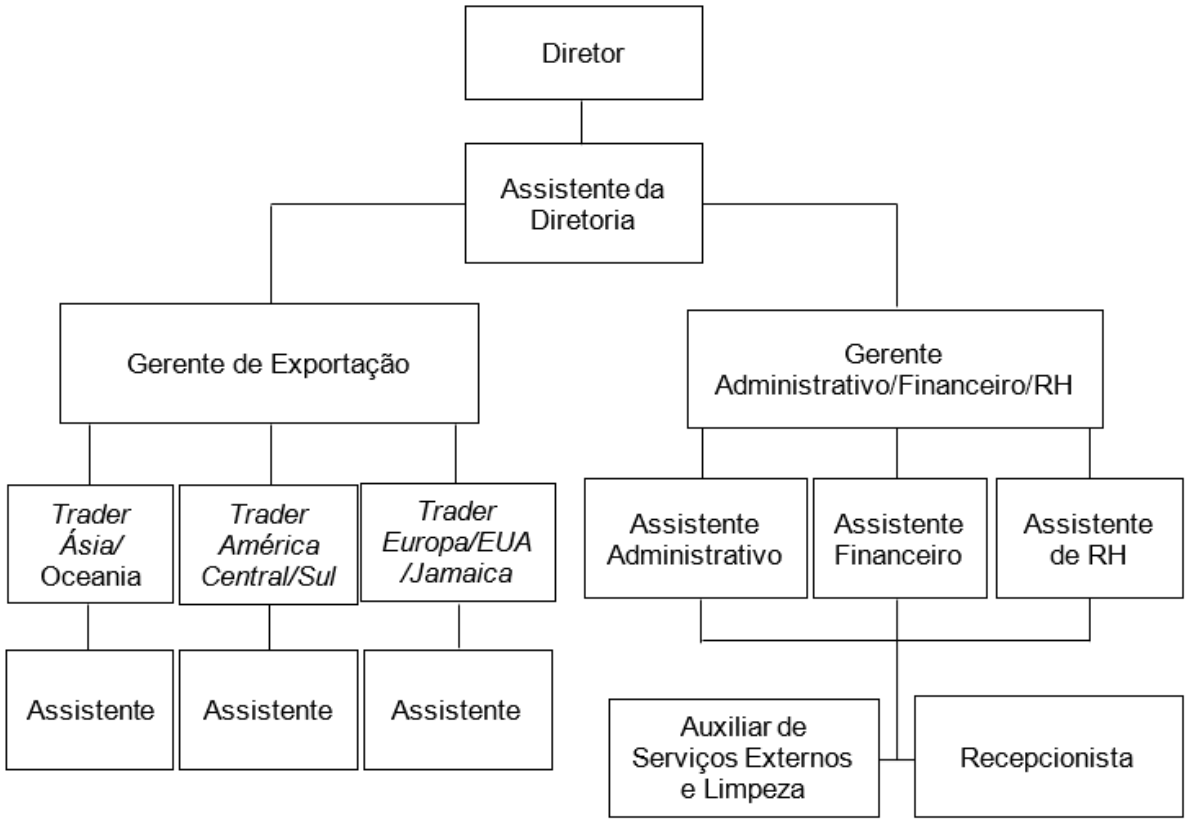
No setor administrativo, o fluxo de informações e atividades é elevado, englobando os processos financeiros, fiscais e humanos, além do agendamento de visitas, contratação de serviços e tarefas adicionais. Neste caso, observa-se a problemática envolvida, com a identificação de sobrecarga de atividades neste setor, falha na comunicação e, eventualmente, atrasos em processos cotidianos, derivada do insuficiente preenchimento das lacunas de cargos e do deficiente escoamento do fluxo de atividades. Como tentativa de solução, apresentou-se a proposta de alterar o atual organograma da empresa, embasada na teoria dos sistemas abertos, a qual sugere um fluxo de entradas e saídas de materiais e informações, e que pode ser aplicado no setor administrativo da empresa.

Como já visto, a departamentalização evolui de sua forma mecanicista

para uma visão holística ou orgânica, aumentando a interação e a comunicação entre as diferentes áreas, que são os subsistemas ou partes menores de um sistema macro que sofre influências dos ambientes interno e externo.

Propõe-se, então, a alteração do atual modelo de departamentalização na área administrativa pela departamentalização por funções, com a criação de três cargos de assistente, para assuntos administrativos, financeiros e RH. Estes seriam responsáveis pelo gerenciamento das atividades da recepcionista, uma vez que faz parte da fluição dos processos envolvidos em suas funções, e do cargo de auxiliar de serviços externos e limpeza, assumindo o cargo de supervisão, uma função de gerência, conforme modelo apresentado na figura 9.

Figura 9 – Proposta de organograma - P&A Marketing (trading e administrativo)



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Se aplicado o novo modelo de departamentalização por funções no setor administrativo, espera-se que ocorra a descentralização no fluxo de atividades e informações, transferindo para os assistentes maior autonomia e melhoria nos processos de delegação, já que, agora na função de gerente, o então supervisor se concentre em questões estratégicas para o setor, passando aos assistentes

as demandas mais operacionais.

Procura-se, ainda, aliviar a carga operacional, uma vez que a distribuição de tarefas e responsabilidades terá maior diluição, pois haverá uma hierarquia mais bem definida no setor com o aumento vertical do organograma, facilitando o acesso do subordinado ao seu responsável direto ou chefia imediata.

Também é esperado que ocorra uma maior especialização, uma vez que, os cargos intermediários serão ocupados por colaboradores com conhecimentos específicos das funções a serem assumidas, contribuindo, por consequência, para reduzir custos referentes ao retrabalho de tarefas e à melhor acomodação dos recursos. Isso possibilitará aos gerentes enxergarem, de forma individual, a produção e os custos de cada subsistema, setor ou departamento.

5. Conclusão

O presente estudo observou, através da análise da teoria, a aplicabilidade dos conceitos da departamentalização no ambiente empresarial, em especial na pequena empresa, uma vez que este modelo empresarial foi o foco deste estudo, contudo, não desconsiderando outros portes de empresas. Com isso, houve a possibilidade de comparação da empregabilidade da departamentalização em uma empresa de pequeno porte e uma empresa de grande porte, suas nuances, estruturação e metas a serem alcançadas através desta ferramenta de gestão.

Observou-se um grau superior de divisão em empresas de grande porte, devido ao seu maior fluxo operacional, bem como, maior quantidade de recursos financeiros e humanos, além da necessidade de maior clareza na obtenção de dados estratégicos e resultados.

Em contrapartida, a menor quantidade de recursos na pequena empresa reduz, de forma inconsciente e involuntária, a divisão por departamentos a um mero acúmulo de funções, menor especificação das tarefas e menor quantidade de insumos estratégicos para a tomada de decisões.

Com a proposta de melhoria apresentada, há o anseio de promover maior eficiência no fluxo de atividades e informações, promover maior comunicação entre subordinados e superiores e aumentar a velocidade na resolução interna de

problemas, ao passo que haverá uma descentralização em curso e uma maior capacidade de delegação de responsabilidades.

A proposta do presente estudo foi apresentada, em caráter meramente acadêmico, respeitando as condições administrativas da empresa em questão e a decisão interna pelo seu emprego ou não, ressaltando o intuito da proposta de melhorar a divisão das tarefas, contudo, havendo necessidade de investimentos e elaboração de projetos.

Por fim, ressalta-se a importância da departamentalização, ferramenta de grande utilidade operacional e estratégica, que pode ser aplicada em quaisquer segmentos empresariais e níveis hierárquicos, sendo de grande valia para as mais diversas análises e tomadas de decisões, garantindo um fluxo uniforme de tarefas e resultados para as organizações.

Referências

ANDREOLI, Taís P.; ROSSINI, Fernando. **Organização, Sistemas e Métodos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

CASARIN, Helen de C. S; CASARIN, Samuel J. **Pesquisa Científica:** da teoria à prática. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. 1 reimpressão: Barueri: Manole, 2016.

COLTRO, Alex. **Teoria Geral da Administração** 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos:** Uma visão holística. 9. ed. 2. reimpressão: São Paulo: Atlas, 2018.

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

DIAS JUNIOR, Jair R. **Antecedentes da Administração:** civilizações! Administradores, 23 set. 2020. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/antecedentes-da-administração-civilizações. Acesso em: 07 nov. 2023.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

LIMA, Valderez M. do R.; RAMOS, Maurivan G.; PAULA, Marlúbia C. de. **Métodos de análise em pesquisa qualitativa:** releituras atuais. 23. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2019.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Sistemas, Organizações & Métodos:** uma abordagem gerencial. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PÁDUA, Elisabete M. M. **Metodologia da pesquisa:** Abordagem teórico-prática. 18. ed. Campinas: Papirus, 2018.

PEROVANO, Dalton G. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

RIBEIRO, Antonio L. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.