



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE LUZIÂNIA
ADMINISTRAÇÃO**

GABRIEL ARAGÃO MARTINS

**A IMPORTÂNCIA DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO:
Estudo de caso em uma indústria de embalagens plásticas situada em Luziânia
– GO**

LUZIÂNIA-GO

2019

GABRIEL ARAGÃO MARTINS

**A IMPORTÂNCIA DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO:
Estudo de caso em uma indústria de embalagens plásticas situada em Luziânia
– GO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Estadual de Goiás – Campus Luziânia como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação do professor especialista Plínio Seidel.

**LUZIÂNIA-GO
2019**

GABRIEL ARAGÃO MARTINS

**A IMPORTÂNCIA DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO:
Estudo de caso em uma indústria de embalagens plásticas situada em Luziânia
– GO**

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em ____ de _____
de _____, pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Professor Especialista Plínio Seidel
Orientador

Professor Fernando Soares
Avaliador 1

Professor Avaliador 2

**LUZIÂNIA
2019**

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por ser meu guia, minha família, orientador e principalmente a minha esposa por ter me dado todo apoio necessário para que eu chegasse aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir chegar até aqui mesmo sem merecer, pela a força de sempre e a fé para que não desistisse de alcançar meus objetivos e realizar meus sonhos.

Aos meus pais (Maria José e Benicio Martins) pelo o apoio que tive em vocês. Aos senhores devo toda gratidão.

A minha esposa (Balbia Aragão) por existir em minha vida, por me apoiar e ter paciência comigo durante todo esse processo de formação. A você fica meu muito obrigado por tudo que faz.

Aos meus amigos e irmãos em especial a minha irmã (Sarah) por todo o apoio e a confiança de sempre. Obrigado a todos amigos pelas a palavras de apoio, conselhos e risadas.

Aos meus colegas de sala em especial (Antônio Maciel, Breno Gustavo, Brendon Ximenes, Creso Márcio, Lucas Paulo, Warley Ribeiro e Welder Caixeta) sou muito grato a todos vocês por sempre estarem comigo nas horas boas e difíceis. Nunca esquecerei dos momentos que passamos juntos nessa caminhada.

Aos meus professores os quais sempre deram o melhor de si para ensinar e ajudar para que fosse dado o melhor ensino possível, em especial a professora (Liliane) por todo apoio que encontrei quando foi preciso e ao meu orientador (Plínio Seidel).

A Universidade Estadual de Goiás por proporcionar todo este ambiente onde se consegue evoluir e crescer como pessoa.

A Empresa Luziplásticos e seu proprietário o Senhor Eduardo Augusto por todo apoio que se fez necessário.

Á todos vocês, meu muito obrigado.

“O conhecimento e a informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.”

(Peter Drucker)

RESUMO

A departamentalização é uma técnica de segmentar pessoas de uma mesma especialidade, um fato iniciado a milênios, dando assim a ideia do trabalho coletivo. A departamentalização é considerada de todos os componentes e subcomponentes da estrutura organizacional o mais conhecido por todos os colaboradores, desde a alta gerencia, pois é por meio dos departamentos que a empresa é montada para que tenha um espaço organizacional de conhecimento para todos, tornando a departamentalização importante para a organização. O presente trabalho tem como objetivo mostrar a importância da departamentalização para uma indústria de embalagens plásticas situada em Luziânia – Goiás. A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva (qualitativa). Foi realizada a pesquisa bibliográfica para ampliar o conhecimento sobre departamentalização. A análise de dados foi obtida por meio de um questionário aberto aplicado ao gestor da empresa que é estudo de caso. Com o questionário foi possível apresentar como a empresa é compartimentada, qual o tipo de departamentalização é utilizado, quais os benefícios internos trazem para a organização. Verifica-se que departamentalização é o conjunto de departamentos que contempla pessoas com o mesmo tipo de especialização afim de obter o melhor resultado de cada setor, alcançando eficiência e eficácia.

Palavras-chave: Departamentalização. Especialidade. Importância. Organização.

ABSTRACT

The departmentalization is the technique of targeting people of one same speciality, a fact started millennia ago, giving so the idea of collective work. The departmentalization is considered among all components and subcomponents of organizational structure the most known for all the collaborators, since high management, because is through the departments that the company is assembled to have some organizational space of knowledge for all, making the departmentalization important for the organization. This work have the objective of show the importance of departmentalization for the plastic packaging industry localized in Luziânia - Goiás. The searching characterize as exploratory and descriptive (qualitative). It was performed the bibliography searching to expand the knowledge about departmentalization. The data analysis was got through a opened quiz applied to the company manager that is the case study. With the quiz was possible presented like the company is compartmentalized, what is the kind of departmentalization used, wich are the intern benefits bring to the organization. Insure that departmentalization is the set of departments that contemplate people of the same kind of specialization in order to get the best result to each sector, achieving efficiency and effectiveness.

Keywords: Departmentalization. Speciality. Importance. Organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Organograma de Departamentalização por quantidade	20
Figura 2: Organograma de Departamentalização funcional	21
Figura 3: Organograma de Departamentalização por localização geográfica	22
Figura 4: Organograma de Departamentalização por produtos	23
Figura 5: Organograma de Departamentalização por clientes	24
Figura 6: Organograma de Departamentalização por processos	25
Figura 7: Etapas para definir a melhor departamentalização	28
Figura 8: Organograma de Departamentalização por produtos	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Tema.....	12
1.2 Apresentação do tema.....	12
1.3 Delimitação do Tema.....	12
1.4 Formulação do Problemas e Hipóteses.....	12
1.4.1 Problemas.....	12
1.4.2 Hipóteses.....	13
1.5 Objetivo Geral.....	13
1.6 Objetivos Específicos.....	13
1.7 Justificativa.....	13
2 METODOLOGIA	15
2.1 Delineamento.....	15
2.2 Natureza.....	15
2.3 Objetivos.....	16
2.4 Abordagens.....	16
2.5 Técnicas de coleta de dados.....	17
2.6 Técnicas de análise de dados.....	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1 Definição de departamentalização.....	18
3.2 Tipos de departamentalização.....	19
3.2.1 Departamentalização por quantidade.....	20
3.2.2 Departamentalização funcional.....	21
3.2.3 Departamentalização territorial ou por localização geográfica.....	21
3.2.4 Departamentalização por produtos ou serviços.....	22
3.2.5 Departamentalização por clientes.....	24
3.2.6 Departamentalização por processos.....	24
3.2.7 Departamentalização por projeto.....	25
3.2.8 Departamentalização matricial.....	26
3.2.9 Departamentalização mista.....	27
3.3 Como estabelecer a melhor departamentalização.....	27
3.4 Eficiência.....	28
3.5 Eficácia.....	29
3.6 Clima Organizacional.....	29

3.7 Controle Organizacional	30
3.8 Redução de Custos	31
3.8.1 Departamentalização como fator de redução de custos	31
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A – ENTREVISTA.....	46
APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE	48
APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAÇÃO DE MONOGRAFIAS ELETRÔNICAS NO BANCO DE MONOGRAFIAS DO CAMPUS DE LUZIÂNIA.....	49

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

A importância da departamentalização de uma organização: Estudo de caso em uma indústria de embalagens plásticas situada em Luziânia – GO.

1.2 Apresentação do tema

O setor das indústrias está cada vez mais competitivo, uma das formas de conseguir vantagens nessa corrida é obter o melhor resultado de produção, a departamentalização é importante para que isso aconteça, pois, uma indústria com uma estrutura organizacional bem-sucedida tende a ter um clima interno bem controlado e produtivo com eficiência e eficácia.

1.3 Delimitação do Tema

O objetivo da pesquisa é mostrar a importância da departamentalização na organização, com foco na empresa de embalagens plásticas situada em Luziânia – Goiás, por meio de pesquisa bibliográfica apresentar quais os principais tipos de departamentalização, e expor resultados por meio de entrevista com o proprietário da empresa que é objeto de estudo de caso.

1.4 Formulação do Problemas e Hipóteses

1.4.1 Problemas

Qual a importância da departamentalização de uma indústria de embalagens plásticas situada em Luziânia – GO?

Quais são as vantagens e resultados que se tem quando existe um clima organizacional bem-sucedido na empresa?

Uma empresa com uma estrutura interna bem definida tem mais chances de produzir mais com menos e em menor tempo?

1.4.2 Hipóteses

A departamentalização é importante pois auxilia na estruturação interna da empresa, expõem melhor os custos e ganhos de cada setor da organização, define os responsáveis de cada área, diminuindo a perda de recursos e tempo.

Um clima organizacional bem-sucedido na empresa gera melhor convivência entre os colaboradores reduzindo os conflitos internos e favorecendo o desenvolvimento de uma imagem positiva da empresa, tornando a organização destaque no mercado.

Uma estrutura interna bem definida com métodos e processos claros e objetivos, provoca melhores resultados de produção, pois o colaborador sabe o que fazer e como fazer por conhecer todo o processo de desenvolvimento da sua função.

1.5 Objetivo Geral

Apresentar os benefícios que tornam importante o uso da departamentalização em uma empresa de embalagens plásticas da situada em Luziânia – Goiás.

1.6 Objetivos Específicos

- Realizar estudo bibliográfico acerca do tema para obter compreensão do mesmo.
- Identificar os principais benefícios ao adotar o sistema de departamentalização.
- Apresentar os resultados que pode se obter com a departamentalização.

1.7 Justificativa

O uso da departamentalização nas indústrias pode ser entendido como de suma importância e por isso é relevante que estude sobre esse tema para entender melhor, como implementá-lo, o porquê de se utilizar em sua empresa e quais os benefícios.

Esta pesquisa irá proporcionar uma melhor visão do método de organização denominado departamentalização, no ponto de vista da importância do uso do mesmo e quais as vantagens e benefícios esse processo proporciona.

A utilização da departamentalização pode ser importante para os ganhos internos e a pesquisa servirá de alicerce para a empresa que é objeto de estudo de caso. No âmbito acadêmico a pesquisa se torna relevante pois servirá de base para próximos estudos acerca do tema e de ponto norteador para futuros pesquisadores do tema.

2 METODOLOGIA

Conforme Gerhardt e Silveira (2009, p. 12) “só se inicia uma pesquisa se existir uma pergunta, uma dúvida para a qual se quer buscar a resposta, pesquisar, portanto, é buscar ou procurar resposta para alguma coisa.”

2.1 Delineamento

Foi realizada a pesquisa bibliográfica para ampliar o conhecimento quanto a departamentalização. Em seguida foi feita uma pesquisa de campo onde foi aplicada a entrevista para o gestor da indústria de embalagens plásticas situada em Luziânia - Goiás.

Gil (2010) esclarece que a pesquisa bibliográfica se utiliza de material já publicado, como livros, revistas, teses e dissertações. Porém, com os novos formatos de informações podem ser utilizados diversos tipos de fontes, como por exemplo, o material disponibilizado na internet. Segundo o autor, a pesquisa bibliográfica permite que se tenha acesso a uma série de informações que não poderia pesquisar diretamente.

Em relação à pesquisa de campo, Gil (2010) define pela interrogação direta das pessoas, das quais se deseja saber a opinião. Através das informações obtidas obtêm-se as conclusões condizentes ao estudo.

Para Fonseca (2002, p. 32) “A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meio de escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, página de *web sites*.”

2.2 Natureza

Caracteriza-se quanto a sua natureza como uma pesquisa aplicada. De acordo com Gil (1999) é um tipo de pesquisa na qual procura gerar conhecimentos que serão utilizados na solução de problemas relativos, ou seja, refere-se à discussão de problemas onde é utilizado o referencial teórico para uma possível solução do caso.

O objetivo da pesquisa aplicada segundo Thiollent (2009, p. 36) é gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, e dará bagagem para compreender os fatos que norteiam o problema abordado, por

tratar de um estudo de caso em uma indústria de embalagens plásticas situada em Luziânia – Goiás.

2.3 Objetivos

Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa foi caracterizada como exploratória e descritiva.

Zamberlan (2008, p. 40) define a pesquisa exploratória como o “objetivo de explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão” ainda, “Os estudos exploratórios são realizados a partir de dados secundários” (SAMARA E BARROS, 2002, p. 29).

O objetivo da pesquisa descritiva é retratar com precisão os fatos e os fenômenos da realidade. É utilizada na intenção de analisar determinada população, as suas características, princípios e problemas relativos à cultura (TRIVIÑOS, 1987).

Segundo Gil (2007, *apud* Gerhardt e Silveira 2009, p. 35) “este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses.”

2.4 Abordagens

O trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa que decorrerá de uma análise de entrevista aplicada ao gestor da empresa alvo de estudo de caso, que resultará em uma resposta ao problema determinado, alcançando o objetivo estabelecido.

A pesquisa de caráter qualitativo de acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 33), “é utilizada para coletar dados sem medição numérica para aprimorar perguntas de pesquisas no processo de interpretação”.

A pesquisa irá ter uma abordagem qualitativa, busca descrever e explicar os acontecimentos que não podem ser quantificados.

Destaca Gerhardt e Silveira (2009, p. 32) que:

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

2.5 Técnicas de coleta de dados

O Instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho foi à elaboração de uma entrevista com perguntas abertas sobre a importância da utilização da departamentalização, visando encontrar os benefícios que empresa tem com utilização desse método.

Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 86), “a entrevista é o objeto de grande relevância que tem como finalidade coletar informações, dados e evidências que será de extrema importância para que aumente o grau de confiabilidade do estudo”.

2.6 Técnicas de análise de dados

A principal fonte de coleta de dados foi à entrevista aplicada ao gestor da indústria quanto a importância do uso da departamentalização e os benefícios internos que ela traz. Logo é feita a leitura completa do material entrevistado e em seguida a interpretação com o objetivo de solucionar o problema proposto.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Definição de departamentalização

Leone (2000) ressalta que a departamentalização é necessária para empresas onde as suas atividades são variadas e diversificadas, ocorrendo a necessidade de uma divisão para que haja uma melhor organização interna da empresa, ajuda também na questão hierárquica, da empresa em que leva a sério a departamentalização.

Segundo Leone (2000, p. 113-4) “A departamentalização se destina a separar as atividades de uma empresa de acordo com a natureza de cada uma delas, procurando maior eficiência nas operações.”

Conforme Chiavenato (2007, p. 234), “departamento designa uma área, divisão ou segmento distinto de uma empresa sobre o qual um administrador [...] tem autoridade para o desempenho de atividades específicas.” Pode ser colocado como uma parte ou grupo da empresa que é responsável por um setor em específico que leva um administrador ou gestor como o principal responsável por aquele departamento.

Bernardes e Marcondes (2003, p. 152) quanto a departamentalização, “trata-se da técnica de compartimentar pessoas de mesma especialidade conhecida por ‘departamentalização’, um fenômeno iniciado a milênios, o que permite supor ser natural ao trabalho coletivo.” Conforme a ideia dos autores citados acima, nota-se que a departamentalização também parte para o aglomerado de pessoas com a mesma formação ou especialização, como por exemplo no departamento de marketing você deve fazer uma equipe onde todos tenham conhecimento pleno quanto a área de marketing, tornando esse departamento capaz de tomar decisões por si só, evitando a perda de tempo com troca de informações com outros departamentos fora da área do marketing.

Oliveira (2010, p. 101) ressalta que “a departamentalização pode ser considerada, entre todos os componentes e subcomponentes de estrutura organizacional, como o mais conhecido pelos executivos e funcionários das empresas.” Ou seja, de acordo com os autores, de todos os componentes que existe na organização a departamentalização é o mais conhecido pelo pessoal que compõem a organização, pois é nesses departamentos que a empresa é montada para

que tenha um espaço organizacional de conhecimento para todos, dando assim a necessidade e importância da departamentalização na empresa.

3.2 Tipos de departamentalização

Conforme Oliveira (2010), para se falar da importância da departamentalização, primeiro é necessário que fale os tipos de departamentalização existentes, pois é baseado neles que pode definir sua importância através de sua característica.

Chiavenato (2001), ressalta que o princípio da homogeneidade, onde as funções têm que ser ordenadas a unidades organizacionais seguindo a linha da homogeneidade de conteúdo.

De acordo com Oliveira (2010, p. 103) existe diversos tipos de departamentalização sendo as principais:

- Departamentalização por quantidade;
- Departamentalização por turno;
- Departamentalização funcional;
- Departamentalização territorial ou por localização geográfica;
- Departamentalização por produtos ou serviços;
- Departamentalização por clientes;
- Departamentalização por processos;
- Departamentalização por projetos;
- Departamentalização matricial; e
- Departamentalização mista.

Estes tipos de departamentalização são as quais dão um norte para o gestor conseguir organizar as atividades da empresa.

Chiavenato (2007, p. 234) afirma que:

Quando a empresa cresce, suas atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo o proprietário ou pelo o diretor. Essa tarefa de supervisão pode ser facilitada se for atribuída a diferentes departamentos a responsabilidade pelas diferentes fases ou aspectos dessa atividade.

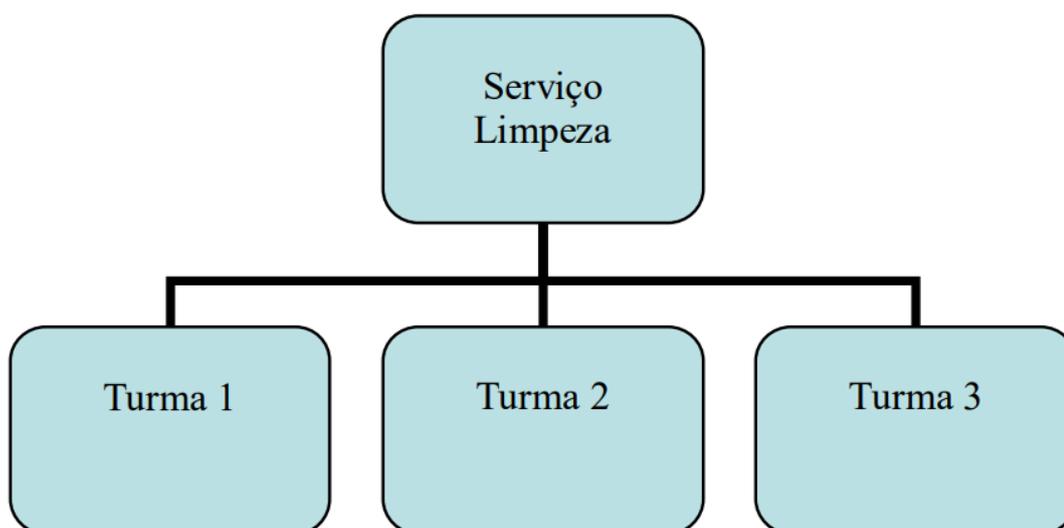
3.2.1 Departamentalização por quantidade

Conforme Oliveira (2010, p. 103) “[...] ocorre quando existem atividades em processos estruturados passíveis de serem alocados sob a responsabilidade de equipes igualmente quantificadas [...]”

Oliveira (2010) afirma que a departamentalização por quantidade tem uma variante que é a pôr turno onde encaixa o segundo tipo de departamentalização, Oliveira (2010, p. 104) saliente que “um conjunto de atividades similares são alocadas em diferentes unidades organizacionais, tendo em vista o turno em que essas atividades similares são realizadas”.

Embasado nas teorias dos autores citados acima pode se dizer que da mesma forma em que a departamentalização por quantidade se divide em vários grupos comandados por um gerente que controla outros supervisores, desse mesmo modo pode ser por turnos, por exemplo: em uma determinada empresa para cada setor existe dois supervisores onde é alocado três setores diferentes e para cada setor um gerente diferente, dessa mesma forma os supervisores pode ser separados por turnos onde irá existir no exemplo em questão dois turnos para setor, conclui-se que a departamentalização por quantidade está intimamente ligada com a por turnos.

Figura 1 – Organograma de Departamentalização por quantidade



Fonte: Antunes (2013)

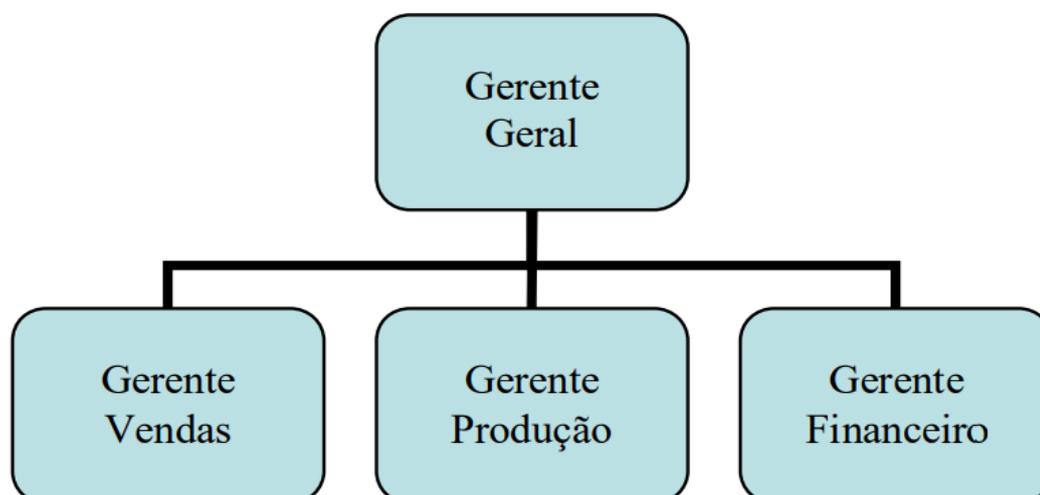
3.2.2 Departamentalização funcional

Chiavenato (2007, p. 235) define que:

Recebe o nome de agrupamento por função, departamentalização por funções ou ainda estrutura funcional. É a organização feita na base das funções que requerem atividades similares e são agrupadas juntas e identificadas de acordo com alguma classificação funcional, entre as quais finanças, recursos humanos, mercadologia, produção.

E ainda Chiavenato (2007) contextualiza que na departamentalização funcional o colaborador é induzido a se especializar em determinada área para que possa fazer parte de um departamento em específico, este tipo de departamentalização traz o benefício de o gestor conseguir integrar um grupo de especialistas sob a ótica de um só diretor, e também aguça o pessoal a se especializar naquela área e também força essa aprendizagem já dentro da empresa pois a equipe passa a trabalhar no mesmo ambiente.

Figura 2 – Organograma de Departamentalização funcional



Fonte: Antunes (2013)

3.2.3 Departamentalização territorial ou por localização geográfica

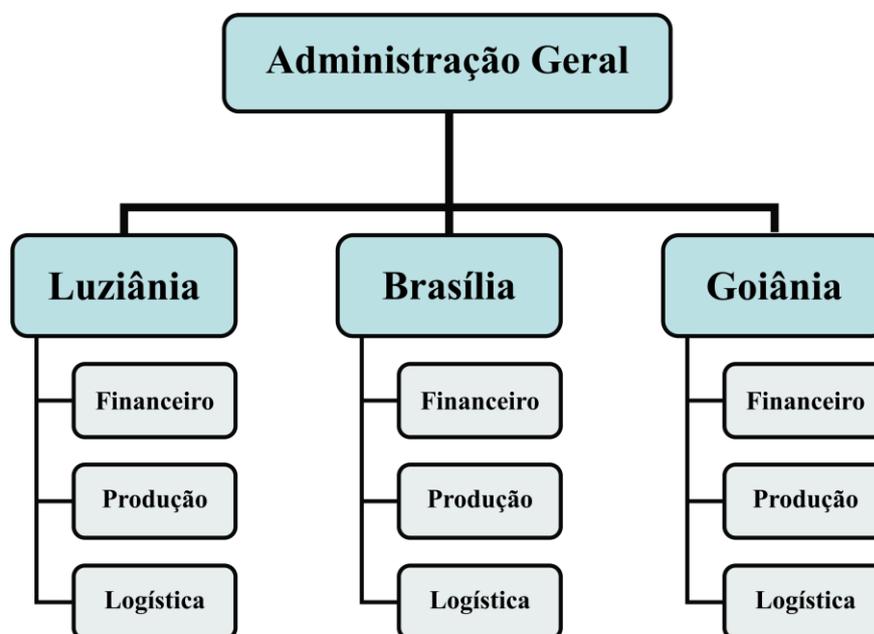
Antunes (2013) afirma que este tipo de departamentalização tem que ser muito bem implementada e com uma supervisão bem planejada sistematicamente, pois por

se tratar de espaços físicos de diferentes regiões as unidades podem se tornar secundárias devido a liberdade contida neste tipo de divisão.

Geralmente, este tipo de departamentalização é usado em empresas territorialmente dispersas. Baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinado território ou região devem ser agrupadas e colocados sob as ordens de um executivo. (OLIVEIRA, 2010, p. 108).

Segundo a ideia de Oliveira (2010), o uso deste tipo de departamento é feito por obter vantagens econômicas ao ser dividida por localização diminuindo assim gastos que poderiam se ter por conta da distância entre outros, e também o fato de conseguir localizar melhor os elementos de interferências sociais do local.

Figura 3 – Organograma de Departamentalização por localização geográfica



Fonte: Antunes (2013)

3.2.4 Departamentalização por produtos ou serviços

Segundo Antunes (2013), a divisão por produtos ou serviços é facilmente encontrada em indústrias de grande porte, onde trabalha com diversas linhas de produção, sendo o objetivo a melhor organização para cada setor de uma específica linha e também tornar esses setores autônomos.

Chiavenato (2007, p. 238) salienta que:

A organização na base dos produtos ou serviços envolve a diferenciação e o agrupamentos das atividades em conformidade com as saídas ou os

resultados (*output*) da empresa. Todos os principais deveres reunidos e atribuídos a um específico departamento no sentido de coordenar as atividades requeridas para cada tipo de saída ou resultado (*output*).

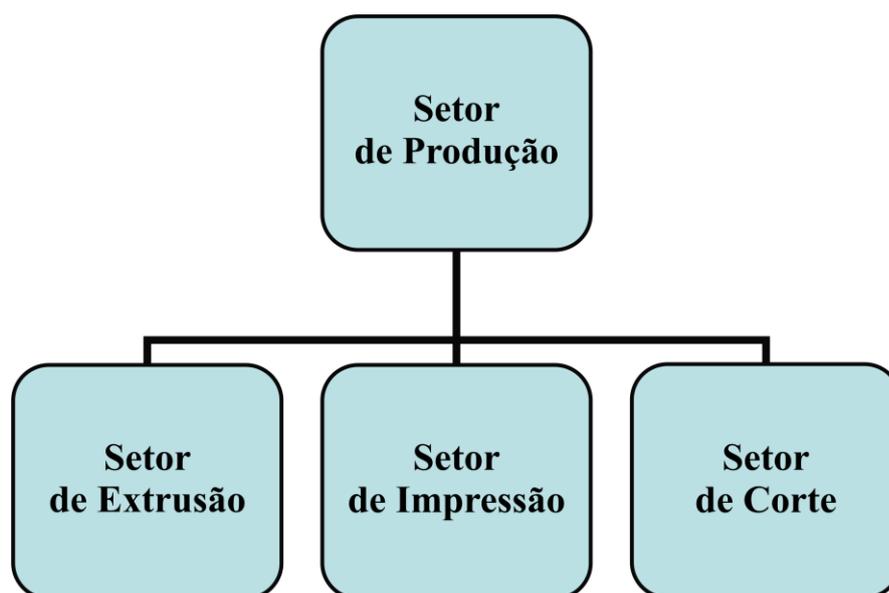
Conforme Oliveira (2010) este tipo de departamentalização ajuda na coordenação quanto aos resultados que se espera de cada grupo dividido em produtos ou serviços, uma vez que cada um trabalha como uma unidade de resultados.

Antunes (2013, p. 21) ressalta que: “facilita o emprego da tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento técnico, da mão de obra, permitindo uma intensificação e concentração de esforços que se dinamizam e promovem o aumento da eficiência da organização.”

Chiavenato (2001) aponta as seguintes vantagens que se obtém neste tipo de divisão:

- Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produto;
- Facilita a coordenação interdepartamental;
- Facilita a inovação, pois induz à cooperação entre especialistas e à coordenação de seus esforços para um melhor desempenho do produto.

Figura 4 – Organograma de Departamentalização por produtos



Fonte: Antunes (2013)

3.2.5 Departamentalização por clientes

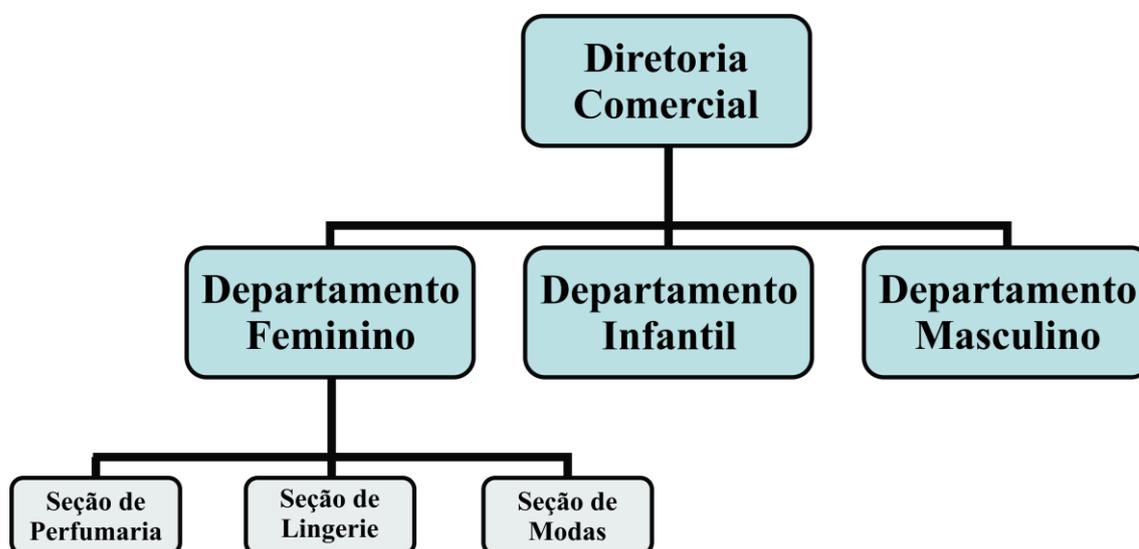
É comum encontrar esse modelo de departamentalização em lojas de roupas por exemplo, onde divide as atividades de acordo com as necessidades do cliente da empresa.

Chiavenato (2007, p. 242) cita que:

A organização na base da clientela [...] envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou agência para quem o trabalho é feito. As características dos clientes – como idade, nível socioeconômico, hábitos de compras etc. – constituem a base para esta estratégia, que é totalmente entrada no cliente.

As principais vantagens obtidas neste tipo de departamentalização conforme Oliveira (2010, p. 112), é “propiciar, para empresas, situação favorável para tirar proveito das condições de grupos de clientes bem definidos, assegurar reconhecimento e atendimento contínuo e rápido aos diferentes tipos de classes de clientes.

Figura 5 – Organograma de Departamentalização por clientes



Fonte: Antunes (2013)

3.2.6 Departamentalização por processos

Para Bernardes e Marcondes (2003, p. 155) classificam:

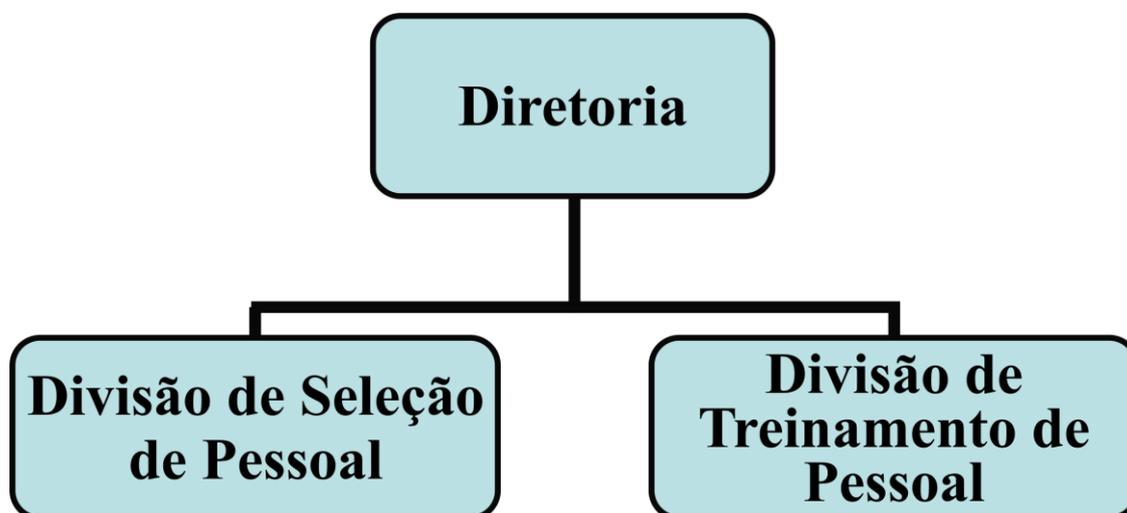
É comum a fábrica ter uma linha de produtos diversificados, porém de mesma espécie, a exemplo de aparelhos de iluminação, mas diversos tipos de

formatos. Neste caso, as sucessivas funções de montar, pintar, torneiar, prensar e fundir se concretizam em Seções especializadas em cada um desses processos, as quais trabalham com sucessivos lotes do mesmo tipo de produto.

Oliveira (2010, p. 244) ressalta que este tipo de departamentalização é comum em aplicação de nível operacional em indústrias e de serviços, normalmente nos ramos de produção ou operação.

Ainda seguindo o conceito de Oliveira (2004), a departamentalização por processos tem os seguintes focos: na sequência do processo, na tecnologia utilizada e a ênfase na ação integrada.

Figura 6 – Organograma de Departamentalização por processos



Fonte: Antunes (2013)

3.2.7 Departamentalização por projeto

Chiavenato (2007, p. 246) classifica “A organização na base de projetos envolve a diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com as saídas e os resultados (*outputs*) relativos a um ou vários projetos da empresa.”

O foco em projetos necessita de um comando especializado na área para dá certo, neste contexto, Oliveira (2010, p. 114) acrescenta “[...] as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. O gerente de projeto é responsável pela a realização de todo o projeto ou de uma parte dele.”

Os benefícios ao utilizar este tipo de departamentalização são diversos como por exemplo: gera um grau elevado de responsabilidade da equipe para com o projeto, favorecem aos colaboradores envolvidos no projeto que obtenham um melhor conhecimento dos processos realizados no projeto e ajuda também na realização dentro do prazo e de orçamento.

Vasconcellos (1980, *apud* OLIVEIRA, 2010, p. 115) destaca algumas condições para maximizar as vantagens da estrutura por projetos:

- Existência de projetos multidisciplinares, em que há necessidade de interação frequentemente entre as especialidades técnicas;
- Projeto de longa duração, com grande equipe em tempo integral, mas com pouca oscilação no nível de utilização; e
- Gerentes e equipe técnica de projetos altamente capacitados, tanto técnica como administrativamente.

3.2.8 Departamentalização matricial

Oliveira (2010, p. 116) descreve:

Nesse caso, há a sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização sobre a mesma pessoa. Geralmente, essa sobreposição refere-se à fusão entre a estrutura funcional e a estrutura por projetos.

A departamentalização matricial tem riscos se for mal implementada, pois nela é necessária que consiga definir com clareza cada atribuição e autoridade de cada profissional para evitar que ocorra conflitos imprescindíveis.

Os principais motivos que levaram a departamentalização matricial fracassar foram segundo Vasconcellos, Hensley e Sbragia (1972, *apud*, OLIVEIRA, 2010, p. 117, 118):

Baixo grau de integração entre áreas cada vez mais especializados;

Falta de um coordenador geral para o projeto, com visão ampla para integrar as várias especializações e correlaciona-las com as necessidades dos clientes; e

Falta de motivação dos especialistas responsáveis por partes de uma atividade maior, sem entendimento satisfatório de como elas estão correlacionadas com o esforço total.

Porém as vantagens também existem neste tipo de departamentalização sendo elas as seguintes: facilidade de melhor aperfeiçoamento específico da equipe de projeto, desenvolve a qualificação profissional, aplicação nos processos desenvolvidos e o uso correto dos recursos disponíveis.

3.2.9 Departamentalização mista

Oliveira (2010, p. 119) apresenta: “é o tipo mais frequente, pois cada parte da empresa deve ter uma estrutura que mais se adapte à sua realidade organizacional.”

Na departamentalização mista é aquela em que se une os diversos tipos que existe, conforme o que a empresa necessita dentro de suas limitações também.

Neste contexto pode se afirmar que toda empresa deve possuir pelo menos um método de departamentalização implementada em suas tarefas, pois é nelas que consegue uma organização mais efetiva e especialização dos colaboradores, tornando assim a departamentalização em um processo de suma importância para a organização que pretende crescer com base forte no mercado que está cada vez mais concorrido.

3.3 Como estabelecer a melhor departamentalização

Saber como escolher o melhor ou os melhores tipos de departamentalização é crucial, com isso devemos saber previamente onde estão os pontos fracos da empresa onde tem necessidade de uma melhor organização e quais as especializações do quadro de colaboradores da empresa.

Koontz e O'Donnell (1973, *apud* OLIVEIRA, 2010, p. 120, 121) contextualiza:

Princípios de maior uso, que estabelece que o departamento que mais uso fizer de uma atividade deve tê-la sob sua responsabilidade e autoridade;

Princípio de maior interesse, para o qual o departamento que mais interesse tenha por uma atividade deve supervisioná-la;

Princípio de separação do controle, que estabelece que as atividades de controle devem ser autônomas, independentes e separadas das atividades que estão sendo controladas; e

Princípio da supressão de concorrência, que estabelece a necessidade de eliminar a concorrência entre departamentos, agrupando atividades correlatas em um

único departamento. Em certos casos, porém, rivalidade interdepartamental é salutar quando cria uma competição natural e leal.

Figura 7 – Etapas para definir a melhor departamentalização



Fonte: Antunes (2013)

3.4 Eficiência

Antunes (2013) conceitua, mostrar a importância da departamentalização em uma organização, traz uma visão ampla das melhorias que pode ter com a utilização desse método de organização e como resultado disso obter eficiência nas atividades desenvolvidas na empresa.

Chiavenato (2004, p. 10) ressalta que “toda organização – seja ela industrial ou prestadora de serviços – precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com a maior eficiência, economia de ação e de recursos e ser competitiva.”

Chiavenato (2004, p. 23) explica que “eficiência significa fazer bem e corretamente. O trabalho eficiente é um trabalho bem executado.”

Houaiss (2001, *apud* MARIANO, 2007, p. 2) define: “eficiência é a virtude ou característica (que pode ser atribuída a uma pessoa, máquina, técnica ou empreendimento) de conseguir o melhor rendimento com o mínimo de erros, dispêndio de energia, tempo, dinheiro ou meios”

De acordo com os autores mencionados acima, a departamentalização se torna importante para que a organização consiga alcançar essa eficiência em seus resultados, conseguindo executar de forma correta as tarefas necessárias.

3.5 Eficácia

Segundo Antunes (2013), a eficácia também é outro fator de resultado quando existe uma departamentalização bem implementada na empresa, mais uma vez demonstrando a importância desse método de organização.

Chiavenato (2004, p. 23) afirma que “eficácia significa objetivos e resultados. Um trabalho eficaz é proveitoso e bem-sucedido.”

Segundo Kassai (2002, *apud* MARIANO, 2007, p. 3) “a eficácia está relacionada ao cumprimento de objetivos traçados; quanto mais perto um sistema chega de uma meta traçada, mais eficaz ele é.”

Conforme a ideia geral dos autores utilizados no trabalho, a eficácia tem por razão o resultado, qual vai ser o resultado obtido e se foi dentro da meta estabelecida, na produção é estabelecido metas para o mês se esta meta foi alcançada pode se dizer que a produção obteve eficácia, e a departamentalização vem com esse conceito também, onde visa melhor os métodos de produção tornar os colaboradores especialistas no que fazem para que possam produzir de forma correta e com resultados melhores.

3.6 Clima Organizacional

Conforme Rizzatti (2002), os primeiros estudos quanto ao Clima Organizacional tiveram seu início em meados dos anos sessenta nos Estados Unidos, por meio dos estudos desenvolvidos por Forehand e Gilmer, combinando com a teoria behaviorista de administração, que unia a humanização dos processos com as melhorias na produção.

Para Toro (1992), o Clima Organizacional pode ser compreendido como a visão ou suposição que os colaboradores têm da realidade do ambiente de trabalho. Coda (1998), conceitua que o Clima Organizacional é um indicador do nível de satisfação dos colaboradores, em tese a demais aspectos culturais ou realidade possível da empresa.

De acordo com Luz (1995), é diverso os fatores que leva a insatisfação no pessoal, como por exemplo; problemas de comunicação, conflitos interpessoais, gestão falha, normas com alto rigor e inflexibilidade, o não comprometimento das pessoas e condições de trabalho precárias entre outros.

Araújo e Garcia (2009), descreve que o pessoal que participa da organização está ligado a um Clima Organizacional de excelência que alinha aos resultados, pois quando se tem um clima favorável é onde se torna possível trabalhar a eficiência e eficácia da organização, em suma, uma organização que busca alcançar seus objetivos é necessário que ela conte com colaboradores em alto grau de satisfação e motivação, por que é delas que se torna possível que as coisas aconteçam.

Alinhando as ideias dos autores acima com os autores utilizados para explicar quanto a departamentalização, é notável a importância de uma empresa bem estruturada para se criar um Clima Organizacional de excelência.

3.7 Controle Organizacional

Para Hickmann (2005, p. 3), “o controle interno é um meio de se obter a informação para coordenar os planos e nortear a ação dos gestores, pois todas as decisões tomadas durante o planejamento.”

Hickmann (2005), conceitua que o controle interno é um processo que auxilia na garantia de que os objetivos e metas da organização sejam atingidos, seja na eficiência e efetividade operacional, quanto nas metas de produção e lucratividade, como também na garantia da segurança e qualidade dos produtos.

Segundo Nakagawa (1995), os objetivos do Controle são:

- Conhecer a realidade;
- Compará-lo com o que deveria ser;
- Tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens, e;
- Tomar atitudes para sua correção.

Mota (2001), afirma que o controle interno está nas organizações modernas nos seus mais diversos segmentos: vendas, fabricação, desenvolvimento, compras, tesouraria, de demais outros.

Como se pode notar de acordo com os autores acima o controle interno também se torna importante para uma empresa, e a departamentalização conforme os autores mencionados anteriormente auxiliam nesse controle, pois irá definir onde cada indivíduo irá atuar de acordo com suas habilidades.

3.8 Redução de Custos

Para Dutra (2003), custo pode se conceituar em tudo o que for gasto na aplicação da produção, levando-se em consideração todos os valores agregados ao produto, desde a sua compra até o consumidor final.

Segundo Padoveze (2006), gerenciar custos está intimamente ligado a criação de valor através do uso efetivo dos recursos (redução de perdas e desperdícios) e buscando novos meios e tecnologias, direcionar valor ao cliente, valor para o acionista e inovação organizacional.

Manãs (2011), levanta que todo custo, ao ser incluído em um plano estratégico, pode-se tornar um investimento para a organização. Assim sendo feito com clareza com os colaboradores, eleva a motivação de todos em busca da estabilização da empresa diante de uma situação difícil.

3.8.1 Departamentalização como fator de redução de custos

Conforme Beltrame (2004, p. 9), “departamentalização surgiu para amenizar uma das preocupações da contabilidade, que é atribuir e distribuir os custos indiretos (em sua maioria fixos) aos seus portadores finais.”

Ainda segundo Beltrame (2004), os departamentos, pode ser considerado quase sempre como centros de custos, pois é neles que se aloca os custos acumulados que deve ser direcionado aos produtos ou até mesmo a outros departamentos.

Beltrame (2004), conceitua que departamentalização é uma técnica que tem como principal objetivo o aprimoramento do controle de custos, por conta da definição de responsabilidades ao supervisor do departamento, o qual terá que executar um controle diferenciado, criando informações claras e precisas sobre os custos dos produtos.

Como pode ser notado de conformidade com o que foi citados dos autores acima, a departamentalização traz consigo uma carga grande em melhorias na empresa desde uma organização interna bem-sucedida a um custo menor para produzir um produto.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa pesquisada atua na área da fabricação e comércio em atacado de embalagens plásticas recicladas, com predominância na produção e venda de sacolas em suas mais diversas medidas, sacos para lixo e demais embalagens plásticas.

Questão 01: O que você compreende por departamentalização?

R: Significa a divisão de áreas por partes para cada setor, otimizando ao máximo cada setor e cada funcionário, sendo eles subordinados por um líder.

Para Avila (2015), “departamentalização é uma forma de sistematização da estrutura organizacional que visa agrupar atividades que possuem uma mesma linha de ação com objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa.”

A departamentalização visa o agrupamento de pessoas com a mesma especialidade para que haja o melhor resultado em cada setor da empresa, reduzindo o gasto com desperdício de tempo e recurso.

Questão 02: Existe uma divisão de setores na indústria? Quais são os setores?

R: Sim, existe. São eles: Setor Administrativo, setor de Extrusão (fabricação de bobinas), setor de corte e finalização de produtos, setor de estoque e expedição.

Segundo Leone (2000, p. 113-4) “A departamentalização se destina a separar as atividades de uma empresa de acordo com a natureza de cada uma delas, procurando maior eficiência nas operações.”

É importante que a empresa tenha ciência de quais são os departamentos que existe, pois com eles bem definidos poderá alocar o pessoal de forma correta conforme sua habilidade.

Como pode perceber a empresa tem seus setores bem definidos fazendo com que haja um melhor mapeamento das alocações dos colaboradores.

Questão 03: Se existe, os colaboradores são distribuídos de acordo com suas habilidades?

R: Sim, cada colaborador tem sua função distinta no qual desempenha com maior habilidade e mais eficiência e eficácia, com foco no objetivo para maximizar a produção.

Chiavenato (2007) contextualiza que na departamentalização funcional o colaborador é induzido a se especializar em determinada área para que possa fazer parte de um departamento em específico, este tipo de departamentalização traz o benefício de o gestor conseguir integrar um grupo de especialistas sob a ótica de um só diretor, e também aguça o pessoal a se especializar naquela área e também força essa aprendizagem já dentro da empresa pois a equipe passa a trabalhar no mesmo ambiente.

Ao dividir os colaboradores de acordo com suas habilidades cria as funções específicas para cada um desses funcionários, dando excelência ao processo.

Questão 04: Na sua visão, a divisão por departamentos traz benefícios para a indústria? Se sim quais são esses benefícios?

R: Sim, pois cada funcionário se especializa na sua área onde o benefício é gerar alta produção e o funcionário já chega na empresa sabendo o que fazer e onde deve atuar.

Segundo Leone (2000), uma das principais finalidades da departamentalização é conseguir ganhos de produtividade proporcionados através de especialização permitindo assim uma gestão cada vez mais eficiente e promissora.

A departamentalização gera diversos benefícios principalmente na redução de custos e ganho de produtividade, pois se produz mais com menos e com menor tempo.

Questão 05: Com implementação da divisão por departamentos, o clima organizacional se torna bem-sucedido?

R: Sim, pois a empresa toda acaba retirando os gargalos da produção e cada um sente-se motivado para desempenhar sua função específica, diminuindo assim o

número de funcionários e o clima organizacional muda pois não sobra tempo para eles ficarem escolhendo serviço.

Hickmann (2005), conceitua que o controle interno é um processo que auxilia na garantia de que os objetivos e metas da organização sejam atingidos, seja na eficiência e efetividade operacional, quanto nas metas de produção e lucratividade, como também na garantia da segurança e qualidade dos produtos.

O clima organizacional da empresa é um fator importante definir como está sua organização, pois um ambiente que faz com que os colaboradores gerem maiores resultados tende a obter os melhores resultados quanto no volume de produção quanto na qualidade do produto final.

Questão 06: Na sua visão de gestor os colaboradores ficaram satisfeitos com a implementação da departamentalização?

R: Inicialmente gera uma insegurança para todos, pois ninguém imagina como será feito, porém, ao alocar todos em suas funções específicas todos começam a se encaixar naquilo que mais se adequa ao seu perfil, tornando-se assim satisfação para ambos, empresa e funcionários.

Araujo e Garcia (2009), descreve que o pessoal que participa da organização está ligado a um Clima Organizacional de excelência que alinha aos resultados, pois quando se tem um clima favorável é onde se torna possível trabalhar a eficiência e eficácia da organização, em suma, uma organização que busca alcançar seus objetivos é necessário que ela conte com colaboradores em alto grau de satisfação e motivação, por que é delas que se torna possível que as coisas aconteçam.

Uma empresa não sobrevive sem seus colaboradores por isso é importante que se tenha um ambiente favorável na empresa, e a departamentalização auxilia nesse processo de satisfação.

Questão 07: Quanto aos ganhos internos, a indústria passou a produzir mais com menos e em menor tempo?

R: Sim, houve redução de tempo desperdiçado, houve realocação de pessoal onde havia setores em excesso e outros em falta, foram realocados, gerando assim

aumento de produção e menor custo, pois não houve necessidade de novas contratações.

Beltrame (2004), conceitua que departamentalização é uma técnica que tem como principal objetivo o aprimoramento do controle de custos, por conta da definição de responsabilidades ao supervisor do departamento, o qual terá que executar um controle diferenciado, criando informações claras e precisas sobre os custos dos produtos.

A departamentalização é de suma importância para os ganhos internos da empresa, pois é alicerçada nela que consegue definir o custo direto e indireto que aquele processo tem com o produto final, e também realoca o pessoal fazendo com que a empresa consiga trabalhar com um número menor de colaboradores.

Questão 08: A cerca de perca de recursos e desperdício de tempo, é notado um melhor aproveitamento dos mesmos?

R: Com certeza, para o lado empresarial, e foi aumentado a produção sem custo de contratação, fora a realocação que sobrou funcionários para programação de retirada de férias de cada um.

Mota (2001), afirma que o controle interno está nas organizações modernas nos seus mais diversos segmentos: vendas, fabricação, desenvolvimento, compras, tesouraria, de demais outros.

Ao conseguir um controle interno eficaz na empresa, você passa a reduzir custos, com redução de desperdício, melhor utilização do tempo gerando melhor resultado de produção e a alocação dos colaboradores no número necessário para o funcionamento da empresa, reduzindo gastos fixos.

Questão 09: Quais foram os setores que mais obteve ganhos com o uso da departamentalização?

R: Setor de produção pois antes da departamentalização era necessário mais uso de pessoas para produzir e hoje se produz mais com menos, gerando redução de custo e eficiência na produção.

Chiavenato (2004, p. 10) ressalta que “toda organização – seja ela industrial ou prestadora de serviços – precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com a maior eficiência, economia de ação e de recursos e ser competitiva.”

Segundo Kassai (2002, *apud* MARIANO, 2007, p. 3) “a eficácia está relacionada ao cumprimento de objetivos traçados; quanto mais perto um sistema chega de uma meta traçada, mais eficaz ele é.”

O ganho na produção se dá por conseguir ser eficiente e eficaz, produzindo mais com menos e alcançando os objetivos estipulados com o menor número de pessoas e de desperdício de tempo, energia e recursos.

Questão 10: Você pretende continuar com o uso da departamentalização em sua indústria?

R: Com certeza, conforme a empresa for crescendo iremos redistribuir os departamentos e criar novos se necessário, fazendo com que cada um seja interligado com o outro sabendo da importância de cada um e o meio de motiva-los para o crescimento da empresa no geral.

Oliveira (2010, p. 119), “cada parte da empresa deve ter uma estrutura que mais se adapte à sua realidade organizacional.”

A continuação da utilização dessa estrutura organizacional deve acontecer para que ocorra sempre um avanço na empresa e ir adaptando conforme as necessidades que for surgindo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi desenvolvido com o objetivo de mostrar a importância da departamentalização em uma indústria de embalagens plásticas situada na cidade de Luziânia – Goiás, apresentando o que é departamentalização, quais os benefícios que a mesma gera, como a empresa utiliza esta ferramenta, identificando quais foram as melhorias que obteve com o uso da departamentalização.

A departamentalização consiste em definir setores conforme a necessidade que a organização apresenta, alocando os funcionários de acordo com suas especialidades, gerando assim melhores resultados, criando uma melhor visualização dos custos de cada setor pois fica dividido e sobe responsabilidade de um só olhar, possivelmente o líder daquele departamento, finalizando com uma produção eficiente e eficaz, pois gera um melhor clima organizacional, controle total da organização e redução de custos resultando em uma produção onde se gasta menos e em menor tempo e produz mais.

No decorrer do referencial teórico foi nítido que a departamentalização existe para auxiliar a empresa nas suas mais diversas áreas, e que também existe diversos tipos de departamentalização, podendo utilizar as que melhores encaixar na forma de trabalho da organização.

Foi apresentado como escolher a melhor departamentalização para empresa seguindo os seguintes princípios (maior uso, maior interesse, separação e controle e supressão da concorrência), maior uso consiste em definir o departamento que mais faz uso de uma certa atividade. Maior interesse preocupa em qualificar qual departamento tem mais interesse por uma certa atividade. Separação e controle é definida por separar as atividades do controle e por fim a supressão da concorrência a qual tem objetivo de tornar inexistente a briga entre os departamentos, fazendo a ligação de atividades parecidas no mesmo departamento.

Demonstrado também a eficiência e eficácia como resultado do uso da departamentalização, como foi constado na pesquisa a departamentalização cria uma melhor definição de meios e métodos de produção da empresa, gerando assim um caminho até o produto final de grande eficiência a atingindo os resultados estabelecidos de forma eficaz.

Por meio de um método qualitativo foi elaborado um levantamento de dados para contemplar questões que concluíram na resposta do objetivo deste trabalho.

Mediante entrevista aberta colocada ao gestor, foi possível notar que a empresa de fato conhece quanto a estrutura organizacional definida por departamentalização, e que esse método faz toda diferença nos resultados da empresa.

Com a análise da entrevista é notório que a indústria teve ganhos na produção, redução de custos, haja vista que, não houve de contratação de novos colaboradores para produzir mais, houve também um aumento da satisfação dos mesmos. O uso da departamentalização na empresa tem como objetivo um crescimento breve da indústria, com uma produção eficiente e eficaz de forma padronizada e uma definição bem acentuada dos departamentos existentes na empresa e se necessário a modificação dos mesmos desde que seja para melhoria de resultados.

O gestor responsável da organização tem consciência da necessidade de alocar pessoas de uma mesma especialidade para seus respectivos departamentos, tem noção também dos ganhos internos que a departamentalização trouxe para a empresa, como melhoria do clima organizacional, um controle mais eficaz os gastos e dos custos do produto final.

É nítido também o ganho que o setor de produção obteve com a implementação da departamentalização, pois as informações passaram a chegar até os setores de forma clara e objetiva os colaboradores não desperdiça mais tempo pois já sabem o que tem que ser feito e quando fazer, gerando um melhor resultado da produção e como dito antes, utilizando o mesmo número de colaboradores utilizado antes, dando assim mais ênfase na importância do uso da departamentalização.

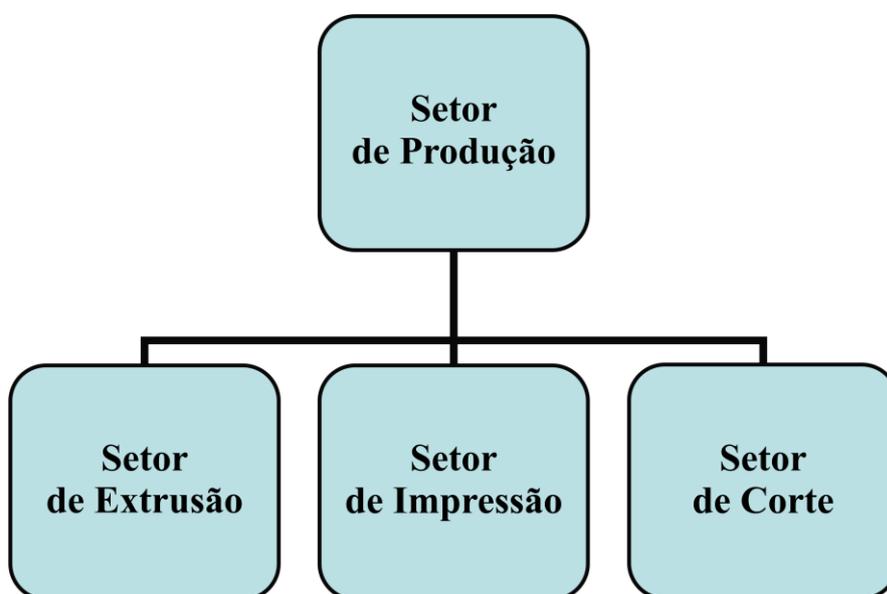
O gestor tem consciência da necessidade de continuar utilizando desses recursos como também elaborar melhorias conforme for necessário e visando um crescimento da empresa, pois após a implementação dessa estrutura organizacional aumentou a expectativa de crescimento e margem de ganho da empresa.

O alcance que se espera para com este trabalho é que ele sirva de base para outras empresas da região de Luziânia – Goiás, para que os gestores de empresas principalmente as indústrias possa tirar proveito da estrutura organizacional que utiliza da departamentalização, pois o intuito de todo esse processo é o ganho interno, tanto para os colaboradores quanto para a empresa. As sugestões que podem ser aplicadas ao gestor da indústria é que continue realmente com a utilização da departamentalização em sua empresa, e conforme ela for crescendo ir adaptando conforme a necessidade e não se esquecer jamais dos seus clientes internos os colaboradores, lembrar que é por eles que a empresa obtém resultados. E sempre

alimentar seus processos por meio de dados para que auxilia nas mudanças necessários conforme a empresa for crescendo no seu segmento.

O organograma tipo de departamentalização que mais se encaixa com empresa é a departamentalização por produtos, pois existe diversas linhas de produção e é necessário a melhor organização entre elas.

Figura 8 – Organograma de Departamentalização por produtos



Fonte: Antunes (2013)

REFERÊNCIAS

ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ANTUNES, H. S. **Departamentalização da estrutura organizacional do Tribunal de Contas da União – TCU para análises de concessões de serviços públicos**. Florianópolis: ENA, 2013.

ARAUJO, L. C. de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AVILA, R. **Tipos de departamentalização**. 2015. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e-tipos-de-departamentalizacao/>>. Acesso em: 10 de out. 2019.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. Traduzido por Lúcia Simonini. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 834 p., 2001.

BELTRAME, L. D. **Análise da departamentalização em uma empresa hospitalar – um estudo de caso**. Santa Maria: UFSM, 2004. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1156/Beltrame_Luciane_Dambrosio.pdf> Acesso em: 08 de out. 2019.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. – São Paulo: Saraiva, 2003.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total: padronização de empresas**. Nova Lima, MG: Tecnologia e Serviços, 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total: no estilo japonês**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004;

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Florianópolis: 2006.

CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, A. **Organização e métodos: uma perspectiva comportamental**. São Paulo: Atlas, 1981.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. v. I. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. Ed. rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 12ª reimpresso.

_____, I. **Administração: teoria, processo e prática**. – 4. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, P. **Administração em tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: módulo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, R. G. **Custos uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GARVIN, D. **The processes of organization and management**. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. UAB/UFRGS; SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
GONÇALVES, José E. Lima. **Processo, que processo?** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, out./ dez.2000, v. 40, n. 4, p. 8-19.

_____, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HICKMANN, J. F. **Controle interno nas organizações**. Santa Maria: UFSM, 2005.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2001.

KASSAI, S. **Utilização da análise por envoltórias de dados (DEA) na análise de demonstrações contábeis**. Tese (doutorado) Faculdade de Economia e Arquitetura - FEA - da USP. São Paulo, 2002.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

LEONE, G. S. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. 2. ed. São Paulo: ATLAS, 2000.

LEVY, A. R. **Competitividade organizacional**. São Paulo: Makron, 1992.

LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

_____, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MAÑAS, A. V.; e outros. **Gestão Estratégica de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnósticos e Ação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MARCOVITCH, J. **Contribuição ao estudo da eficiência organizacional**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade São Paulo, São Paulo, 1972.

MARIANO, E. B. **Conceitos básicos de análise de eficiência produtiva**. XIV SIMPEP, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.academia.edu/download/43698135/Conceitos_Bsicos_de_Analise_de_Eficia_20160313-14288-18ha6jv.pdf>. Acesso em: 21 mai. 2019.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: atlas, 2007.

MARTINS, P.G.; LAUGENI, F.P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOTTA, C. C. P. **Gestão Fiscal**. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

NEGÓCIOS & CARREIRAS. **Canais de vendas e distribuição**. 2015. Disponível em: <<http://negociosecarreiras.com.br/canais-de-vendas-ou-de-distribuicao-doze-mais-eficazes/>> Acesso em: 15 out. 2019.

NÓBREGA, C. **A ciência da gestão: marketing, inovação, estratégica**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. – 19. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIZZATTI, G. **Categoria de análise de clima organizacional em universidades brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; L. M. Del. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5^o Ed. São Paulo: Person, 2013.

SIMCSIK, T. **OMIS: organização, métodos, informações e sistemas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e pratica no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1988.

TOLENTINO, N. M. de C. **Processos químicos industriais: Matérias-primas, técnicas de produção e métodos de controle de corrosão**. – 1. ed. São Paulo: Érica, 2015.

TORO, F. **Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio**. Revista interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. v.11. n.1 e 2. 1992. p.163-173.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, E. P.G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1972.

_____ ; HENSLEY, J.; SBRAGIA, R. **Organização matricial numa sociedade em desenvolvimento: estudo de casos do Brasil**. São Paulo: FEA/USP, 1977.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Zamberlan, L. **Pesquisa de mercado**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2008.

VIEIRA, A. M. A. **Trabalho de conclusão de estágio proposta de implementação de um sistema de custos na metodologia rkw para a empresa avícola e nutrição do vale ltda**. Biguaçu: Universidade do Vale do Itajaí, 2012. Disponível em: < <http://siaibib01.univali.br/pdf/Ana%20Michele%20Alves%20Vieira.pdf>>. Acesso em: 21 mai. 2019.

APÊNDICE A – ENTREVISTA

Apresentação: Gabriel Aragão Martins estudante da Universidade Estadual de Goiás (UEG), curso de Administração. Esta entrevista contribui na resolução do trabalho de conclusão de curso, para a formação de Bacharel em Administração. O tema que está em desenvolvimento é um estudo sobre a importância da departamentalização em uma organização. O assunto deve verificar a importância da departamentalização em uma indústria de embalagens plásticas situada na cidade de Luziânia – Goiás, bem como, identificar os principais benefícios ao adotar o sistema de departamentalização e demonstrar os resultados que pode se obter com a departamentalização.

- 1) O que você compreende por departamentalização?

- 2) Existe uma divisão de setores na indústria? Quais são os setores?

- 3) Se existe, os colaboradores são distribuídos de acordo com suas habilidades?

- 4) Na sua visão, a divisão por departamentos traz benefícios para a indústria? Se sim quais são esses benefícios?

- 5) Com implementação da divisão por departamentos, o clima organizacional se torna bem-sucedido?

- 6) Na sua visão de gestor os colaboradores ficaram satisfeitos com a implementação da departamentalização?

- 7) Quanto aos ganhos internos, a indústria passou a produzir mais com menos e em menor tempo?

- 8) A cerca de perca de recursos e desperdício de tempo, é notado um melhor aproveitamento dos mesmos?

- 9) Quais foram os setores que mais obteve ganhos com o uso da departamentalização?

- 10) Você pretende continuar com o uso da departamentalização em sua indústria?

APÊNDICE B – DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Neste documento, declaro que este trabalho é de minha autoria e o uso de todas as fontes escritas e de material de qualquer natureza utilizado na produção deste documento foi devidamente e apropriadamente reconhecido. Também declaro aqui ter conhecimento do teor da Lei nº 9.610/98, que versa sobre plágio de trabalho intelectual de qualquer natureza e que tenho consciência das consequências desta lei no âmbito civil e criminal.

GABRIEL ARAGÃO MARTINS

APÊNDICE C - TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAÇÃO DE MONOGRAFIAS ELETRÔNICAS NO BANCO DE MONOGRAFIAS DO CAMPUS DE LUZIÂNIA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
Pró-Reitoria de Graduação
Coordenação de Ensino
Sistema Integrado de Bibliotecas Regionais – SIBRE

Eu GABRIEL ARAGÃO MARTINS, portador do RG nº 5988380 Org. Exp. SSP-GO, inscrito no CPF sob nº 05494855112, domiciliado no logradouro de nome RUA PADRE ANTÔNIO VIEIRA, QUADRA 30, LOTE 02, PARQUE ESTRELA DALVA 0, na cidade de LUZIÂNIA, Estado de GOIÁS.

Na qualidade de titular dos direitos de autor que recaem sobre a minha monografia de conclusão de curso, intitulada A IMPORTÂNCIA DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE UMA ORGANIZAÇÃO: Estudo de caso em uma indústria de embalagens plásticas situada em Luziânia – GO.

Defendida em ____/____/____, junto à banca examinadora do curso com fundamento nas disposições da lei nº 9.610 de 19 de fevereiro de 1998, autorizo ou não a disponibilizar gratuitamente a obra citada, sem ressarcimento de direitos autorais, para fins de leitura, impressão e/ou *downloading* pela *internet*, a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade Estadual de Goiás / Campus de LUZIÂNIA, a partir desta data.

(X) autorizo () não autorizo

(X) total () resumo

Assim, **autorizo ou não a liberação total/resumo de meu trabalho, estando ciente que o conteúdo disponibilizado é de minha inteira responsabilidade.**

Luziânia, 17 de outubro de 2019.

Gabriel Aragão Martins