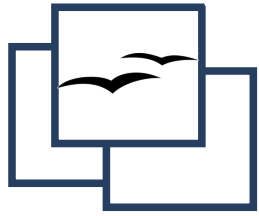


Departmentalização

Por

José Luís Carneiro



Definição

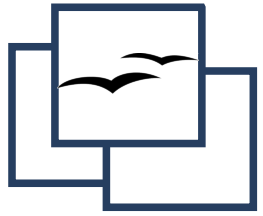
“[...] agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos [...] em unidades organizacionais.”

(OLIVEIRA, Djalma P. R. **Sistemas, Organização & Métodos**. São Paulo: Atlas, 2002)

“[...] agrupar atividades em frações organizacionais definidas segundo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação.”

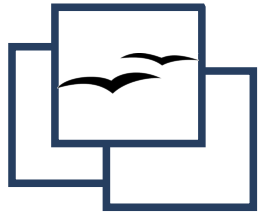
(ARAÚJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2001)

- Dividir a organização em partes menores (frações organizacionais) visando uma melhor adequação aos objetivos.



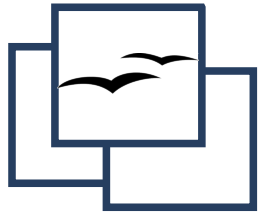
Objetivos

- Aproveitar a especialização
- Maximizar os recursos disponíveis
- Controlar
 - Delimitação de responsabilidades
 - Conflito de interesses
- Coordenar
- Descentralizar
 - Delegação de autoridade e responsabilidade
- Integrar ambiente e organização
- Reduzir conflitos



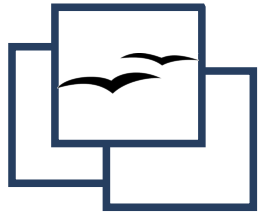
Departamentalização por funções

- Agrupamento de acordo com as funções da empresa
 - Critério mais utilizado
- Vantagens:
 - Especialização do trabalho
 - Maior concentração e utilização dos recursos especializados
 - Maior satisfação das pessoas
- Desvantagens:
 - Especialização (exagerada) do trabalho
 - Perda da visão do conjunto
 - Insegurança das pessoas quando há mudança ou crescimento da organização
 - Baixa adaptabilidade
 - Comunicação é, geralmente, deficiente



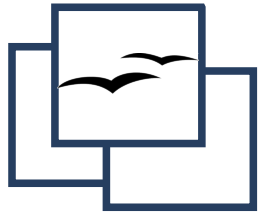
Departamentalização por quantidade

- Agrupamento pela quantidade dos recursos (pessoas)
 - Critério usada nas forças armadas, colégios, etc.
- Sua utilização tem diminuído
 - Os recursos humanos estão se tornando mais especializados
 - O trabalho com equipes especializadas tem melhor resultado
 - Não serve para níveis mais altos da organização
 - Mesmo nos níveis mais baixos, só é indicada em certas áreas do processo produtivo
- Tem como variante a departamentalização por turno



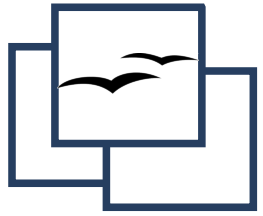
Departamentalização geográfica

- Agrupamento de atividades localizadas na mesma região
- Vantagens:
 - Conhece melhor as peculiaridades da região
 - Permite ação mais imediata
 - Melhor treinamento por atuar no território considerado
 - Pode obter vantagens econômicas características da região
- Desvantagens:
 - Limita a ação
 - Pode haver duplicação de instalações e de pessoal
 - Pode deixar a coordenação em segundo plano se for dada muita autonomia às unidades



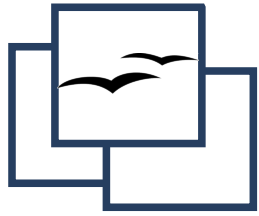
Departamentalização por clientes

- Agrupamento pelas necessidades variadas dos clientes
 - Comum em lojas de departamento e na administração pública
- Vantagens:
 - Permite tirar proveito das condições de grupos definidos
 - Inclusive mercadologicamente
 - Reconhecimento e atendimento rápido aos diferentes tipos de clientes
- Desvantagens:
 - Pode haver duplicação de instalações e de pessoal
 - Pode haver dificuldade de coordenação
 - Gerentes de determinados clientes podem exigir tratamento diferenciado



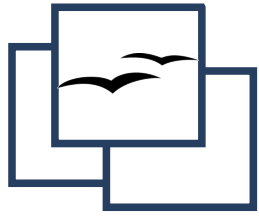
Departamentalização por processo

- Agrupadas segundo as etapas do processo de produção
 - Comum na área industrial e na administração pública
- Vantagens:
 - Maior especialização dos recursos alocados
 - Comunicação mais rápida das informações técnicas
- Desvantagens:
 - Pode haver perda da visão global do andamento do processo
 - Flexibilidade restrita para ajustes no processo



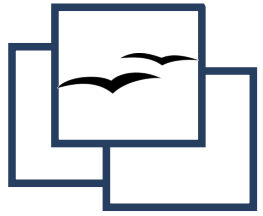
Departamentalização por produto ou serviço

- Agrupamento segundo as atividades inerentes a cada um dos produtos (ou serviços) da organização
 - Muito usada produção de bens de consumo
- Vantagens:
 - Facilita a coordenação de resultados de cada produto ou serviço
 - Melhor utilização de recursos especializados
 - Maior flexibilidade (de acordo com a importância do produto)
 - Condições favoráveis à inovação e à criatividade
- Desvantagens:
 - Pode haver duplicação de instalações e de pessoal
 - Determinados gerentes podem ficar demasiadamente poderosos
 - Pode ter coordenação mais difícil



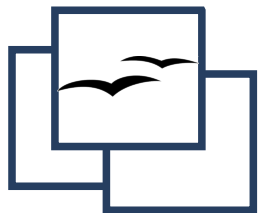
Departamentalização por projeto

- Atribuição temporária de atividades e pessoas a projetos
- Vantagens:
 - Permite alto grau de responsabilidade
 - As pessoas têm um grande conhecimento do projeto
 - Grande versatilidade e adaptabilidade
 - Melhor cumprimento de prazos e orçamentos
- Desvantagens:
 - Pode haver recursos ociosos ou mal-empregados
 - Dupla subordinação
 - Geralmente não tem um sistema adequado de comunicação e tomada de decisão
 - O tamanho do grupo pode se tornar um problema



Outros tipos de departamentalização

- Por contingência ambiental
 - Unidades criadas para atender a determinadas situações específicas e, depois, desativadas
- Por força-tarefa (*task-force*)
 - Pessoa pertencente a diversas unidades da organização para execução metódica de uma determinada tarefa ou atividade
- Por mercado
 - Aplica-se principalmente à função de marketing
 - Interessante quando o mercado é complexo e diferenciado e necessita de uma estrutura específica



Recomendações finais

- Princípio da freqüência de uso
 - A unidade que fizer mais uso de determinada atividade deve ter responsabilidade por ela
- Princípio do interesse explicitado
 - A unidade que apresentar maior interesse sobre determinada atividade pode ser a mais indicada para tê-la sobre seu controle
- Princípio da lógica do controle
 - Atividades de controle devem ser dissociadas das controladas
- Princípio da diferenciação organizacional
 - Organizações semelhantes podem utilizar técnicas distintas
- Princípio da convergência decisória
 - O processo decisório é que indicará a técnica a ser aplicada