

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

CONCEITO: É uma divisão do trabalho por especialização dentro da estrutura organizacional da empresa.

Ou

Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondente recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

Existem diversas maneiras básicas pelas quais as organizações decidem sobre a configuração organizacional que será usada para agrupar as várias atividades. O processo organizacional de determinar como as atividades devem ser agrupadas chama-se Departamentalização.

Formas de Departamentalizar:

- 1- Função
- 2- Produto ou serviço
- 3- Território
- 4- Cliente
- 5- Processo
- 6- Projeto
- 7- Matricial
- 8- Mista

Deve-se notar, no entanto, que a maioria das organizações usam uma abordagem da contingência à Departamentalização: isto é, a maioria usará mais de uma destas abordagens usadas em algumas das maiores organizações. A maioria usa a abordagem funcional na cúpula e outras nos níveis mais baixos.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR FUNÇÕES: A Departamentalização funcional agrupa funções comuns ou atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Assim todos os indivíduos que executam funções semelhantes ficam reunidos, todo o pessoal de vendas, todo o pessoal de contabilidade, todo o pessoal de secretaria, todas as enfermeiras, e assim por diante.

A Departamentalização funcional pode ocorrer em qualquer nível e é normalmente encontrada muito próximo à cúpula.

Vantagens: As vantagens principais da abordagem funcional são:

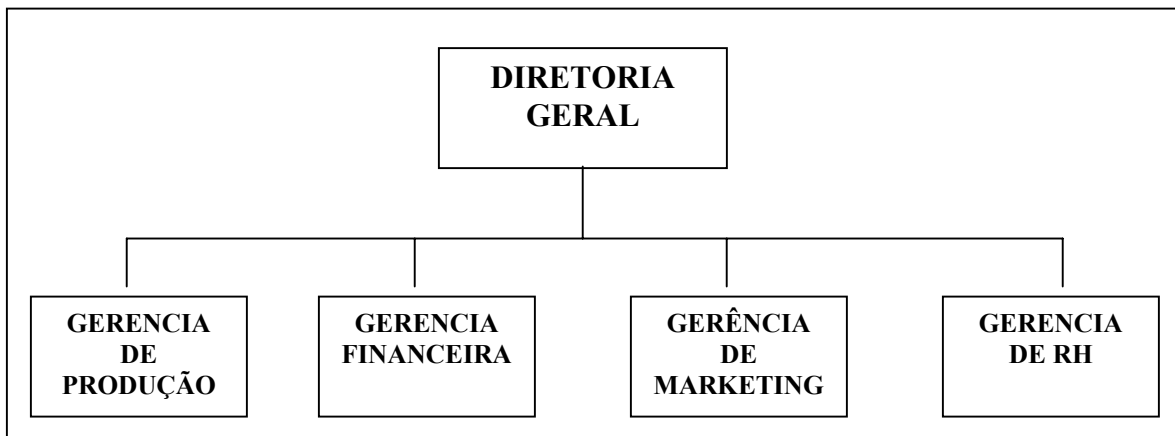
- Mantém o poder e o prestígio das funções principais
- Cria eficiência através dos princípios da especialização.
- Centraliza a perícia da organização.

- Permite maior rigor no controle das funções pela alta administração.
- Segurança na execução de tarefas e relacionamento de colegas.
- Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos.
-

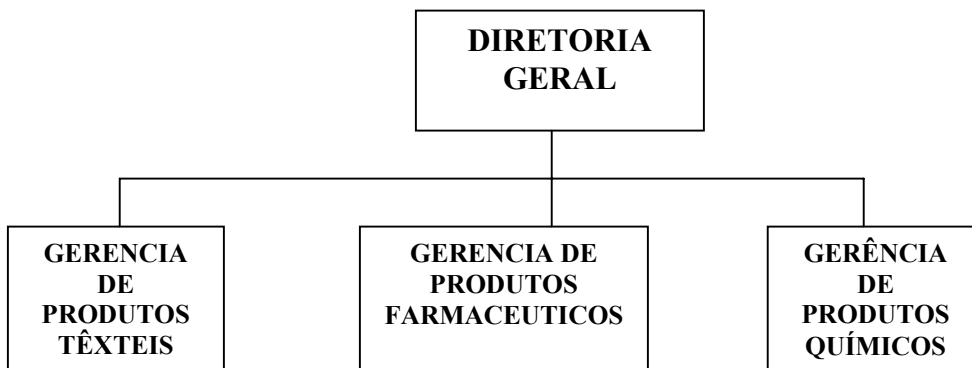
Desvantagens: Existem também muitas desvantagens na abordagem funcional.

Entre elas podemos dizer:

- ✓ A responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula.
- ✓ Cada gerente fiscaliza apenas uma função estreita
- ✓ O treinamento de gerentes para assumir a posição no topo é limitado.
- ✓ A coordenação entre as funções se torna complexa e mais difícil quanto à organização em tamanho e amplitude.
- ✓ Muita especialização do trabalho.



DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE PRODUTO: É feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.



A fim de capitalizar sobre o mercado de processamento de informação na década de 1980, a IBM reorganizou sua estrutura de administração. Mudou de uma orientação funcional em que produção, marketing e desenvolvimento de produtos centralizados serviam a todos os produtos, para uma orientação de produto, de tal forma colocando funções em grupos de produtos.

Exemplos de Departamentalização de produto:

- 1- Lojas de departamentos
- 2- A Ford Motor Company tem as suas divisões Ford, Mercury e Lincoln Continental.
- 3- Um hospital pode estar agrupado por serviços prestados, como cirurgia, obstetrícia, assistência coronariana.

Vantagens: Algumas das vantagens da Departamentalização de produtos são:

- ❑ Pode-se dirigir atenção para linhas específicas de produtos ou serviços.
- ❑ A coordenação de funções ao nível da divisão de produto torna-se melhor.
- ❑ Pode-se atribuir melhor a responsabilidade quanto ao lucro.
- ❑ Facilita a coordenação de resultados.
- ❑ Propicia a alocação de capital especializado para cada grupo de produto.
- ❑ Propicia condições favoráveis para a inovação e criatividade.

Desvantagens:

- ❖ Exige mais pessoal e recursos de material, podendo daí resultar duplicação desnecessária de recursos e equipamento.
- ❖ Pode propiciar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividade nos vários grupos de produtos.
- ❖ Pode criar uma situação em que os gerentes de produtos se tornam muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa.

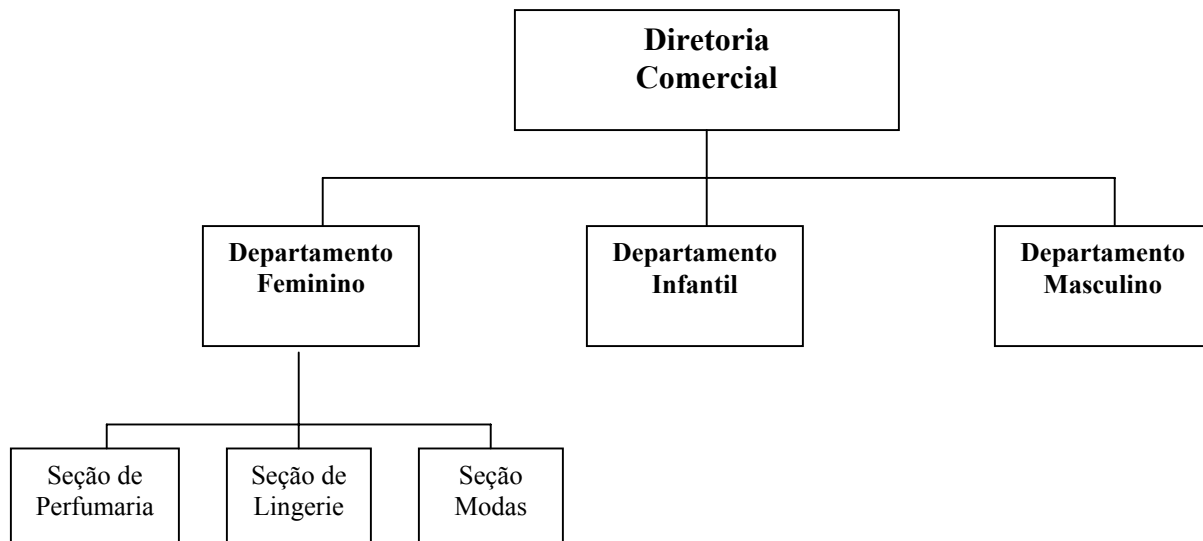
DEPARTAMENTALIZAÇÃO TERRITORIAL: *Algumas vezes mencionadas como regional, de área ou geográfica.* É o agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações. Uma empresa de grande porte pode agrupar suas atividades de vendas em áreas do Brasil como a região Nordeste, região Sudeste, e região Sul. Muitas vezes as filiais de bancos são estabelecidas desta maneira.

A American Telephone & Telegraph Company (AT&T) estabeleceu suas divisões principais desta maneira – South Central Bell, New England Bell, Pacific Bell, Mountain Bell, e assim por diante.



As vantagens e desvantagens da Departamentalização territorial são semelhantes às dadas para a Departamentalização de produto. Tal grupamento permite a uma divisão focalizar as necessidades singulares de sua área, mas exige coordenação e controle da administração de cúpula em cada região.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTE: A Departamentalização de cliente consiste em agrupar as atividades de tal modo que elas focalizem um determinado uso do produto ou serviço. A Departamentalização de cliente é usada principalmente no grupamento de atividade de vendas ou serviços.



As lojas de departamentos, por exemplo, podem ter uma seção para o grupo dos catorze aos vinte anos, uma seção para gestantes ou uma seção de roupas masculinas sociais, sem mencionar os departamentos para bebês e crianças. Em cada caso, o esforço de vendas pode concentrar-se nos atributos e necessidades específicas do cliente.

A principal vantagem da Departamentalização de cliente é a adaptabilidade uma determinada clientela.

As desvantagens são:

- ❖ Dificuldade de coordenação.
- ❖ Subutilização de recursos e concorrência entre os gerentes para concessões especiais em benefício de seus próprios clientes.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO OU EQUIPAMENTO: É o agrupamento de atividades que se centralizam nos processos de produção ou equipamento. É encontrada com mais frequência em produção. As atividades de uma fábrica podem ser grupadas em perfuração, esmerilamento, soldagem, montagem e acabamento, cada qual em seu departamento.

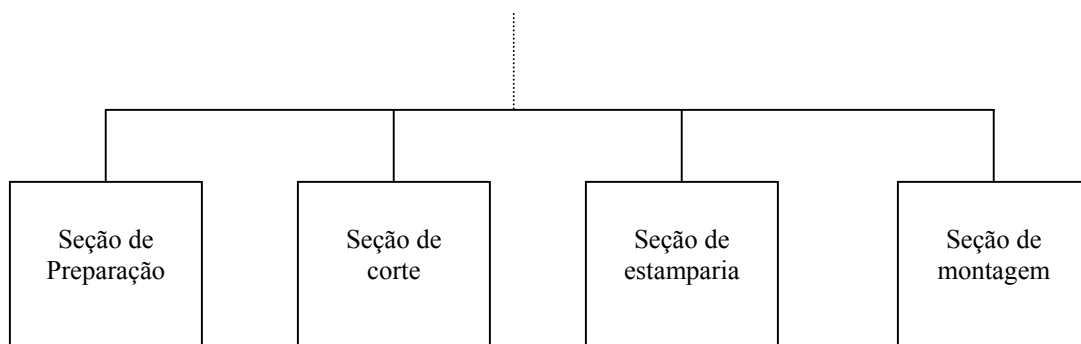
Você perceberá uma modificação deste agrupamento organizacional quando comprar um hambúrguer em um restaurante de serviço rápido. Note que algumas pessoas estão assando a carne, outras estão fritando as batatas, e outras preparando a bebida. Usualmente há um anotador de pedidos que também recebe o pagamento e compõe o pedido.

Vantagens:

- Maior especialização de recursos alocados.
- Possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas.

Desvantagens:

- Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo.
- Flexibilidade restrita para ajustes no processo.

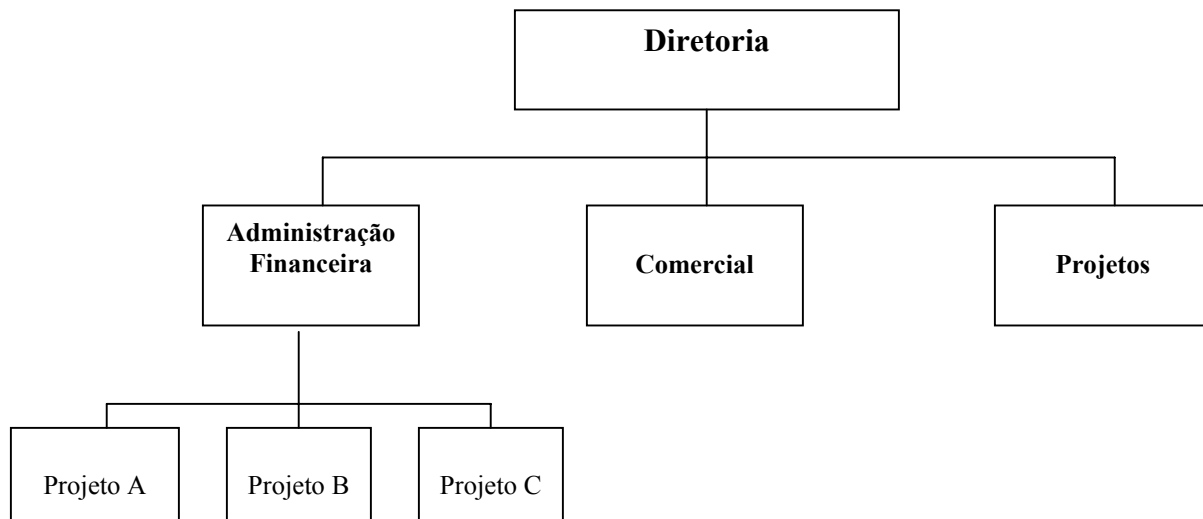


DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROJETO: Aqui as pessoas recebem atribuições temporárias, uma vez que o projeto tem data de início e término. Terminado o projeto as pessoas são deslocadas para outras atividades.

Por exemplo: uma firma contábil poderia designar um sócio (como administrador de projeto), um contador sênior, e três contadores juniores para uma auditoria que está sendo feita para um cliente.

Uma empresa manufatureira, um especialista em produção, um engenheiro mecânico e um químico poderiam ser indicados para, sob a chefia de um administrador de projeto, completar o projeto de controle de poluição.

Em cada um destes casos, o administrador de projeto seria designado para chefiar a equipe, com plena autoridade sobre seus membros para a atividade específica do projeto.

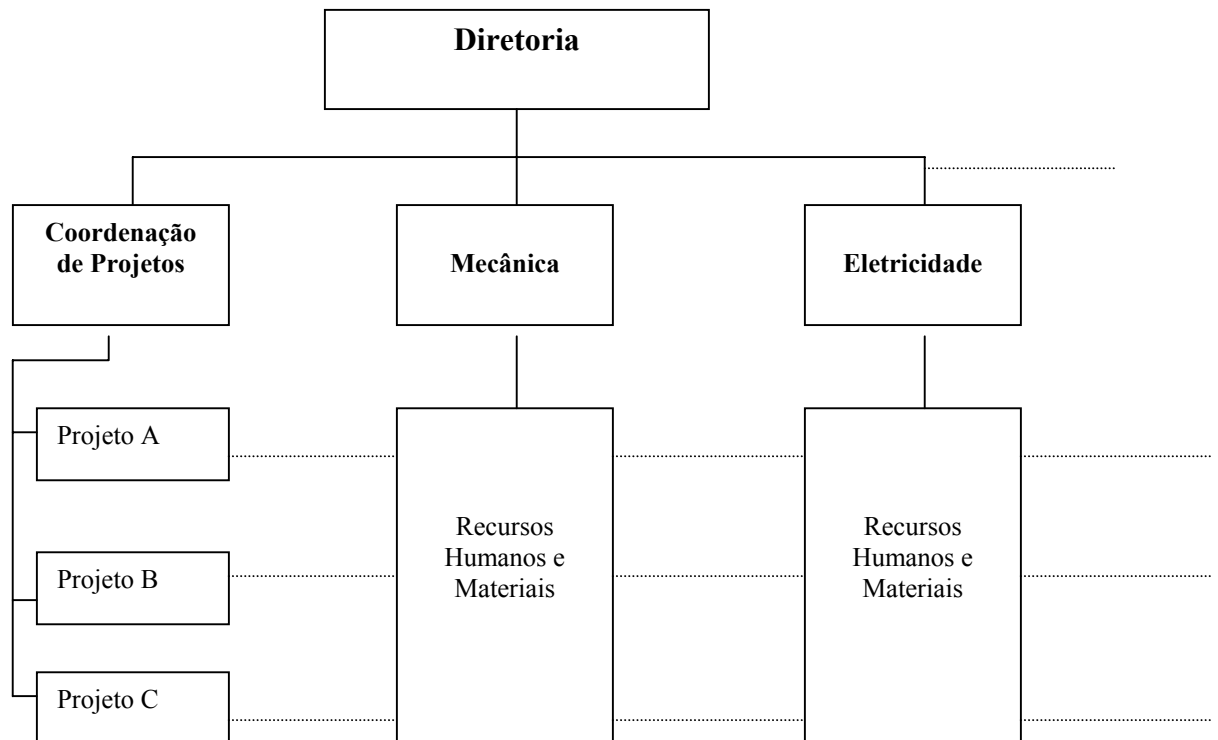


DEPARTAMENTALIZAÇÃO DE MATRIZ: A Departamentalização de matriz é semelhante à de projeto, com uma exceção principal. No caso da Departamentalização de matriz, o administrador de projeto não tem autoridade de linha sobre os membros da equipe. Em lugar disso, a organização do administrador de projeto é sobreposta aos vários departamentos funcionais, dando a impressão de uma matriz.

A organização de matriz proporciona uma hierarquia que responde rapidamente às mudanças em tecnologia. Por isso, é tipicamente encontrada em organização de orientação técnica, como a Boeing, General Dynamics, NASA e GE onde os cientistas, engenheiros, ou especialistas técnicos trabalham em projetos ou programas sofisticados. Também é usada por empresas com projetos de construção complexos

Vantagens: Permitem comunicação aberta e coordenação de atividades entre os especialistas funcionais relevantes. Capacita a organização a responder rapidamente à mudança. São abordagens orientadas para a tecnologia.

Desvantagens: Pode haver choques resultantes das prioridades.



A MELHOR FORMA DE DEPARTAMENTALIZAR: Para evitar problemas na hora de decidir como departamentalizar, pode-se seguir certos princípios:

- Princípio do maior uso – o departamento que faz maior uso de uma atividade, deve tê-la sob sua jurisdição.
- Princípio do maior interesse – o departamento que tem maior interesse pela atividade deve supervisioná-la.
- Princípio da separação e do controle – As atividades do controle devem estar separadas das atividades controladas.
- Princípio da supressão da concorrência – Eliminar a concorrência entre departamentos, agrupando atividades correlatas no mesmo departamento.

Outro critério básico para departamentalização está baseado na diferenciação e na integração, os princípios são:

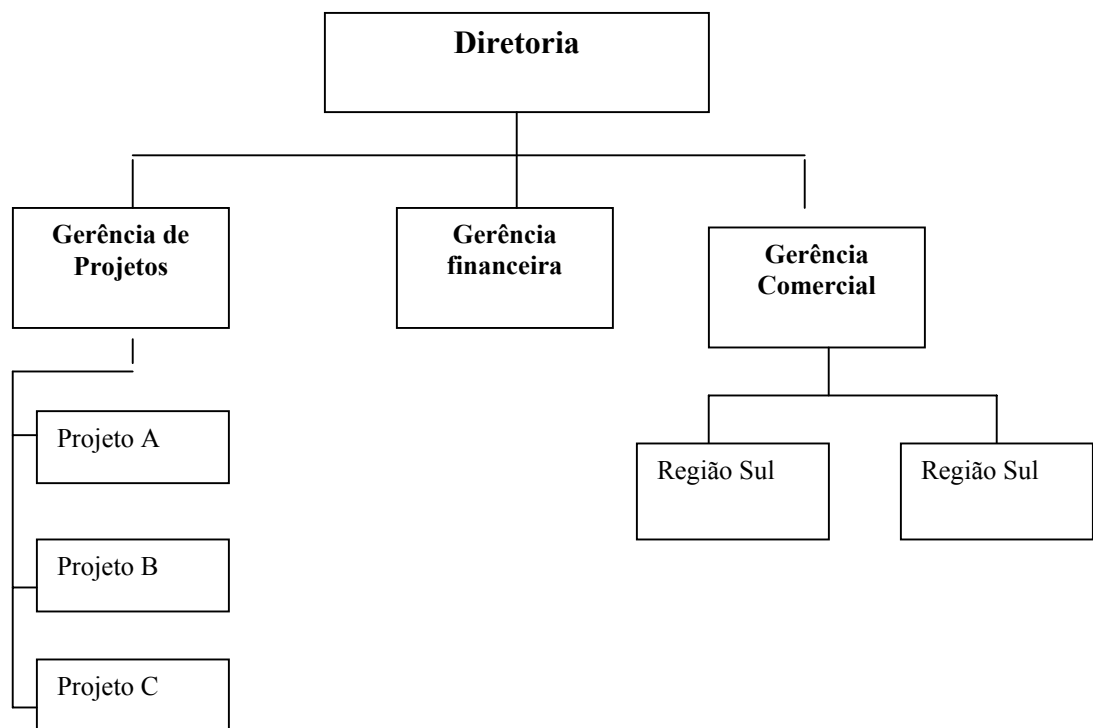
- Diferenciação, cujo princípio estabelece que as atividades diferentes devem ficar em departamentos separados. A diferenciação ocorre quando:
 - O fator humano é diferente,
 - A tecnologia e a natureza das atividades são diferentes,
 - Os ambientes externos são diferentes,
 - Os objetivos e as estratégias são diferentes.

A integração – Quanto mais atividades trabalham integradas, maior razão para ficarem no mesmo departamento.

Fatores de integração são:

- Necessidade de coordenação.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO MISTA.



É o tipo mais freqüente, cada parte da empresa deve ter a estrutura que mais se adapte à sua realidade organizacional.

BIBLIOGRAFIA

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial, 13^o ed. São Paulo: Atlas, 2002.