
Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Natalia Palomares Varella Gomes

**RELATÓRIO TÉCNICO: PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA
GMB NEGÓCIOS FINANCEIROS**

Americana, SP
2020

Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Natalia Palomares Varella Gomes

RELATÓRIO TÉCNICO: PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA
GMB NEGÓCIOS FINANCEIROS

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior em Tecnologia de Gestão Empresarial, sob a orientação do Prof. Me. Vagner Ferreira.

Área de concentração: Estudos organizacionais.

Americana, SP

2020

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

G615r GOMES, Natália Palomares Varella

Relatório técnico: projeto de melhoria na empresa GMB Negócios Financeiros. / Natália Palomares Varella Gomes. – Americana,2020.

33f.

Relatório técnico (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Vagner Ferreira

1 Sociologia organizacional I. FERREIRA, Vagner II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana

CDU: 658.3

Natalia Palomares Varella Gomes

RELATÓRIO TÉCNICO: PROJETO DE MELHORIA NA EMPRESA GMB NEGÓCIOS FINANCEIROS

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: Estudos organizacionais.

Americana, 09 de dezembro de 2020.

Banca Examinadora:

Vagner Ferreira (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

José Renato de Siqueira Lopes (Membro)
Especialista
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Amarildo Bertassi (Membro)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

RESUMO

O presente trabalho elaborou uma proposta de estrutura organizacional, a ser apresentada para uma empresa de negócios financeiros que não possuía departamentalização e apresentava deficiências quanto à organização interna. Sobre a metodologia adotada, a pesquisa é de abordagem qualitativa, cujo método foi o estudo de caso, precedido de pesquisa bibliográfica e os instrumentos de coleta de dados utilizados foram observação e entrevista. Os resultados mostraram que um modelo de estrutura organizacional poderá contribuir, significativamente, para a melhoria de desempenho da empresa estudada.

Palavras-chave: organização; departamentalização; estrutura organizacional.

ABSTRACT

The present work elaborated a proposal for an organizational structure, to be presented to a financial business company that did not have departmentalization and had deficiencies regarding the internal organization. Regarding the methodology adopted, the research has a qualitative approach, the method of which was the case study, preceded by bibliographic research and the data collection instruments used were observation and interview. The results showed that an organizational structure model can significantly contribute to improving the performance of the studied company.

Keywords: *organization; departmentalization; organizational structure.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Localização.	16
Ilustração 2 - Organograma.	17
Ilustração 3 - Etapas decisões e subprocessos do processo de organizar.....	21
Ilustração 4 - Modelo de Organograma.	22
Ilustração 5 - Departamentalização por processos.	24
Ilustração 6 - Departamentalização por funções.....	26
Ilustração 7 - Proposta de organograma para GMB Negócios Financeiros.	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Departamentalização por processos: vantagens e desvantagens.	25
Quadro 2 - Departamentalização funcional: vantagens e desvantagens.....	27
Quadro 3 - Estrutura matricial: vantagens e desvantagens.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução de vendas.....	19
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEF: Caixa Econômica Federal

FATEC: Faculdade de Tecnologia de Americana

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema e delimitação da área pesquisada	12
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Metodologia	14
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	16
2.1. Área ou setor do problema observado	17
2.2 Situação atual	17
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
3.1 Estrutura organizacional	20
3.1.1 Unidades de trabalho	21
3.2 Departamentalização	23
3.2.1 Departamentalização por processos	24
3.2.2 Departamentalização por funções	26
3.2.3 Estrutura Matricial	27
4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO ou MELHORIA	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

A administração é uma ciência aplicada e, estando em constante desenvolvimento – entre outros aspectos – focaliza o planejamento, a implementação, o desenvolvimento e a dinâmica das organizações.

Mesmo com o avanço no mercado e o crescimento das organizações, ainda é possível observar empresas que não possuem uma boa estrutura organizacional. No estudo da Gestão Empresarial, a área de Organização, Sistemas e Métodos (OSM) dedica-se, entre outros aspectos, a investigar a estrutura organizacional das empresas. Assim, a organização é a função que trata da estrutura empresarial e do sistema de recursos necessários, a fim de buscar o alcance dos objetivos traçados. Outros dois componentes muito importantes são os processos de transformação e de divisão do trabalho.

A estrutura organizacional é como um plano que define as responsabilidades, a autoridade e os sistemas de comunicação, dentro da organização. Ela é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos empresariais, incluindo os níveis de alçada e dos processos decisórios, visando à concretização do negócio. Assim, para montar uma boa estrutura, a empresa precisa analisar como atua, quais são seus objetivos, quem são os responsáveis pelas atividades e como é feita a comunicação, para que os processos sejam bem conduzidos, no seu cotidiano.

Nesse contexto, o objeto de estudo deste relatório é a empresa GMB Negócios Financeiros. Ela ingressou no mercado financeiro e imobiliário, no ano de 2014 e, desde então, atua na concessão de crédito neste setor, tornando-se um dos correspondentes bancários mais conhecidos na região de Americana/SP. Porém, mesmo com seu crescimento avançado, ao longo dos anos, ainda não possui uma estrutura bem elaborada, limitando a eficiência e resultados desejados. Este é o problema a ser investigado.

Então, como resultados da pesquisa, além de apresentar uma estrutura organizacional, esta proposta será levada a ao conhecimento dos gestores da empresa, visando a buscar oportunidades de melhoria para o seu desempenho.

1.1 Problema e delimitação da área pesquisada

A GMB Negócios Financeiros é considerada um dos correspondentes bancários mais conhecidos na região de Americana/SP e, por isso, atualmente, atende parceiros desde pequenas a grandes construtoras, corretores e imobiliárias. Possui um grande número de clientes que procuram a empresa, com intenção de comprar o seu imóvel ou fazer um empréstimo financeiro.

Todos os serviços oferecidos percorrem um processo até ser finalizado, passando pelo pessoal que faz o atendimento e pelos analistas de crédito. Porém, foi observado que a empresa possui deficiências na sua estrutura organizacional. Isso faz com que os processos, muitas vezes, não sejam bem desenvolvidos.

O problema pesquisado é a falta de departamentalização na empresa que acaba impactando nas atividades e, até no relacionamento com os parceiros e clientes. Uma organização sem uma departamentalização pode vir a perder o foco em seus objetivos, gerar conflitos entre funcionários e fazer com que os mesmos fiquem estagnados em suas atividades. Tudo isso pode causar um grande impacto desfavorável, tanto na empresa (forma abrangente) quanto nos seus colaboradores.

Outro problema observado é que, como não possui os setores definidos e quem são responsáveis por tais atividades, muitos clientes acabam ficando desorientados em saber com qual setor ou funcionário estão tratando seus pedidos e serviços. A empresa utiliza muito o *WhatsApp*, assim, vários funcionários que fazem atendimento acabam falando com os clientes, gerando um desencontro de informações.

Sendo assim, a pergunta que delimita o problema desta pesquisa é: como uma proposta de departamentalização pode melhorar o desempenho da empresa GMB Negócios Financeiros?

1.2 Objetivos

Objetivo Geral:

Elaborar uma proposta de estrutura organizacional, a título de oportunidade de melhoria, visando a distribuir as atividades da organização, com base no melhor tipo de departamentalização a ser aplicada, de acordo com os sistemas da empresa GMB Negócios Financeiros.

Objetivos Específicos:

- Pesquisar sobre a importância da departamentalização e estrutura organizacional.
- Analisar quais os são os aspectos desfavoráveis, por não haver, na empresa, uma estrutura organizacional bem elaborada.
- Pesquisar sobre os tipos de departamentalização e analisar qual é o mais adequado, na empresa estudada.
- Pesquisar sobre vantagens e desvantagens da departamentalização.
- Entender, por meio de uma visualização gráfica, a distribuição do trabalho, atualmente, na empresa e, em seguida, apresentar uma proposta de organograma (departamentalização) final.

1.3 Justificativa

Desde a sua fundação, em 2014, a empresa GMB Negócios Financeiros manteve, praticamente, a mesma estrutura organizacional: o Diretor-chefe e seus funcionários exercendo as atividades em que mais se identificavam e se destacavam. A princípio, eram apenas o diretor e uma funcionária, e ambos faziam

todos os processos da empresa, desde o atendimento ao cliente até a finalização do serviço. Ao longo do crescimento da organização, foram feitas a inclusão de mais empregados, porém, ainda assim, os setores não foram separados. Então, notou-se a dificuldade de controle dos processos e a viabilidade de elaborar uma proposta de melhoria, visando a aplicar a departamentalização dentro da organização.

A presente pesquisa estudou os vários tipos de estruturas organizacionais e departamentalização, para favorecer tanto a empresa quanto clientes e parceiros, utilizando de pesquisas bibliográficas e um estudo de caso. O tema pesquisado é de suma importância pois pretende ampliar a visão dos empreendedores, onde em muitas empresas de pequeno porte, os mesmos acabam acreditando que uma estrutura e departamentalização não se faz necessário. Como colaboradora da empresa estudada, esta pesquisadora desenvolveu uma proposta de melhoria, utilizando o seu aprendizado, ao longo do curso de Gestão Empresarial.

1.4 Metodologia

Matias-Pereira (2019, p.n.i) cita a metodologia como “a lógica do procedimento científico e tem um caráter normativo, que se diferencia claramente da teoria (substantiva).” A metodologia utilizada neste trabalho será baseada em um estudo de caso. Conforme Gil (2018), estudo de caso pode ser classificado como uma modalidade de pesquisa extensamente utilizada para descrever a situação, formular hipóteses e desenvolver teorias. Os dados serão colhidos por meio de uma pesquisa de natureza exploratória, visando buscar conhecimento pessoal do assunto estudado e o máximo de informações possíveis para auxílio no desenvolvimento do plano de melhoria.

Para o desenvolvimento da pesquisa exploratória, inicialmente, foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica, utilizando fontes secundárias. Houve consulta no acervo da Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC), por meio de acesso a “minha biblioteca” e a artigos científicos, obtidos de sites como teses.usp e fumecc.br. A busca se deu, consultando palavras-chave, como “departamentalização” e “estrutura organizacional”.

Com objetivo de buscar informações, no contexto do estudo de caso, foi realizada a observação assistemática, em que a mesma não tem planejamento nem

controle previamente elaborados, ou seja, o estudo é feito no dia a dia da empresa. Também, como instrumento de coleta de dados, adotou-se a entrevista.

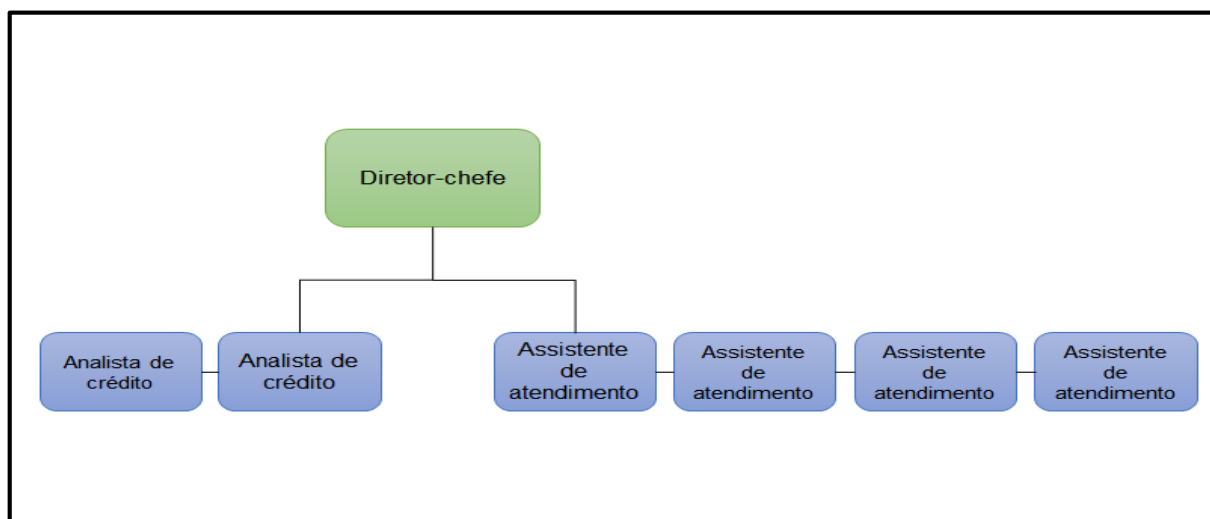
A abordagem da pesquisa pode ser definida como qualitativa, pois a mesma traduz os resultados através de conceitos e ideias desenvolvidas ao longo do projeto de estudo. Yin (2019) explica que uma pesquisa qualitativa possui relevância para diferentes disciplinas e profissões, tem o intuito de estudar o significado da vida das pessoas, representar perspectivas e opiniões e utilizar múltiplas fontes de evidencia sem se basear em uma única fonte. Através desta pesquisa qualitativa será possível identificar os pontos e analisar o que precisa ser mudado dentro da organização.

2.1. Área ou setor do problema observado

Foi observado que a organização possui apenas o diretor, coordenando todos os serviços da mesma, controlando os processos, metas, entradas e saídas. Sendo assim, entende-se a necessidade de criar uma estrutura para a empresa toda, a fim de otimizar e melhorar o desempenho e a qualidade do serviço.

A empresa conta, atualmente, com 6 funcionários e 1 diretor, como mostra o organograma, a seguir. Entretanto, vale ressaltar que o esquema gráfico, ora apresentado, não existe formalmente na empresa, mas sim demonstra como esta pesquisadora visualiza a distribuição das tarefas, no presente momento.

Ilustração 2 - Organograma.



Fonte: Elaborado pela autora.

No prosseguimento do trabalho, em momento posterior, constará a proposta de organograma a ser compartilhado com os gestores da empresa.

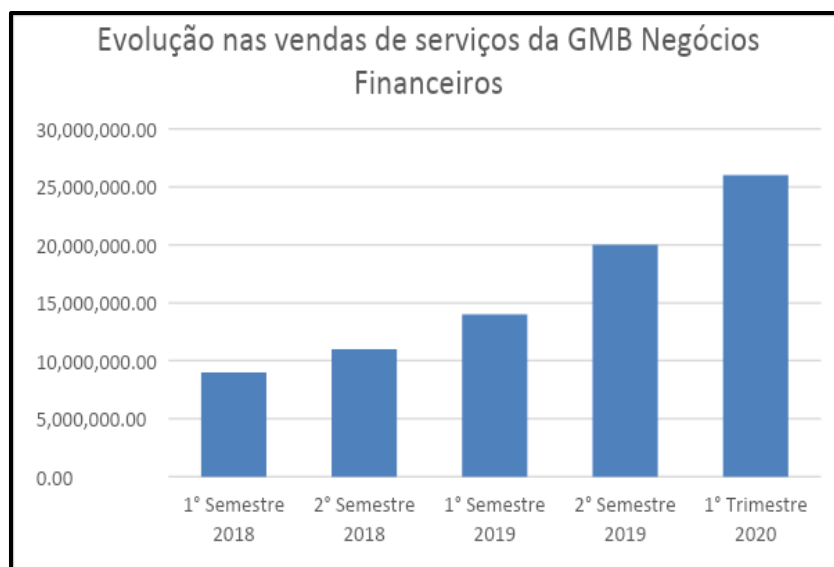
2.2 Situação atual

As informações sobre a maneira pela qual a empresa executa as suas atividades, atualmente, foram obtidas por meio de uma entrevista, conforme o abaixo descrito.

ENTREVISTA – Diretor-Chefe da GMB Negócios Financeiros

A entrevista ocorreu no dia 06 de março de 2020, no escritório da GMB, localizado na cidade de Americana/SP, através de uma conversa informal. O Diretor-chefe foi muito receptivo com a pesquisadora, se dispondo a tirar um tempo para responder algumas questões referente a empresa estudada. Perguntado como esta a situação da empresa no mercado financeiro o mesmo informou que a organização vem tendo um grande aumento de clientes e processos ao longo dos meses, o que é muito bom, pois esse ramo possui muitos concorrentes. Questionado se o mesmo e os funcionários sentiram diferença na questão de demanda e atendimentos, visto que houve aumento nas vendas, o Diretor-chefe comunicou que ambos notaram como alguns pontos precisam ser revistos diante do crescimento da instituição, como por exemplo, na questão de atendimento aos clientes, os funcionários estão ficando sobrecarregados, tendo que refazer alguns processos e até mesmo mais de uma pessoa tratando do mesmo assunto com um cliente. Isso acontece porque a empresa não possui uma estrutura organizacional, então não possui uma forma correta de como trabalhar, qual a sequência das atividades, a quem se reportar ou quem é o responsável por tais funções. O Diretor-chefe se mostrou disposto a receber uma proposta de melhoria para a organização, pois o próprio notou que o fato de não ter uma estrutura organizacional na empresa pode se tornar um grande problema para a mesma.

Por este motivo, a empresa precisa adequar a sua estrutura a realidade atual em que a mesma se encontra. No **Gráfico 1**, pode-se ver o crescimento do fluxo de serviços aos longos dos semestres:

Gráfico 1 - Evolução de vendas.

Fonte: GMB Negócios Financeiros.

Durante a entrevista, foram apontadas algumas características atuais que exemplificam a situação em que a empresa se encontra:

- Sem fluxo nas atividades.
- Falta de planejamento e preparação dos processos, onde muitas vezes documentos acabam se perdendo.
- Mais de um funcionário atendendo o mesmo cliente ou um acaba fazendo o serviço sem avisar os demais.

E, com essas características, podemos notar os seguintes prejuízos causados a organização e clientes/parceiros:

- Desencontro de informações.
- Demora na entrega do serviço ou informação.
- Atividades e serviços acabam tendo de ser refeitos.
- Pela falta de fluxo nas atividades, muitos processos ficam parados ou são esquecidos, fazendo com que o cliente e colaborador fique insatisfeito com a empresa prestadora de serviços.

Portanto, acredita-se que, aplicando uma estrutura na organização, a mesma terá mais facilidade em executar uma gestão de processos, melhoria no atendimento e agilidade no desenvolvimento de suas atividades bem como maior alcance em suas metas, pois considera-se que uma empresa sendo referência, sempre será a primeira a ser lembrada quando se trata de indicação.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este relatório está suportado por um embasamento teórico, com vistas a oferecer soluções a serem aplicados no desenvolvimento do estudo observando a estrutura organizacional da empresa. A seguir, os conceitos de interesse serão apresentados.

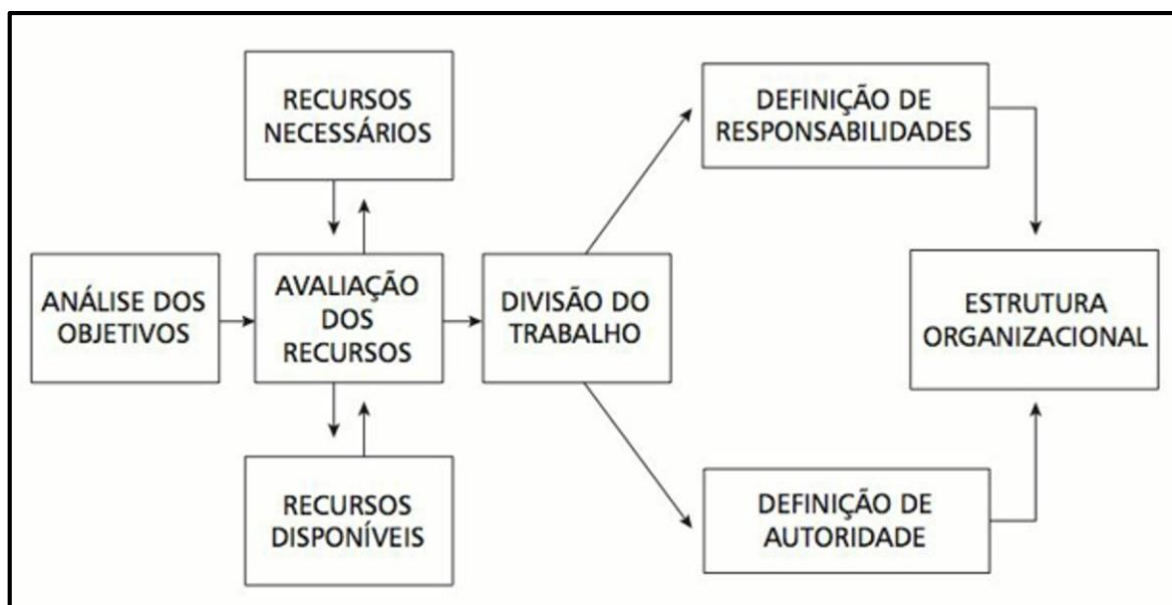
3.1 Estrutura organizacional

Estrutura organizacional é a técnica que visa organizar e distribuir as atividades da empresa a fim de aprimorar o desempenho focando em seus objetivos. Segundo Perrotti (2004, p. 12) “a estrutura organizacional deve ser definida consoante a estratégia de negócios das organizações.” Ela também é formada através dos conjuntos de trabalho, mais conhecidos como departamentos e através dos critérios de departamentalização é possível elaborar a estrutura organizacional.

Segundo Silva (2006), a estrutura organizacional deve ser elaborada conforme as estratégias e objetivos da organização, ou seja, ela é um recurso utilizado para alcançar tais metas. De Paula (2007) cita a estrutura como uma soma total das formas em que ela divide o trabalho em tarefas distintas e alcança a coordenação entre elas. Mas estes não são os únicos pontos a serem estudados na hora de delinear a estrutura da empresa. Nos anos 50, surgiu a abordagem contingencial, segurando que a estrutura é dependente também de fatores contingenciais, como o ambiente, a estratégia, os objetivos e o tamanho da instituição.

Conforme a abordagem contingencial, não é possível determinar apenas uma única forma de gerir as organizações; cada situação requer um tipo de gestão singular. Maximiano (2011) diz que a estrutura organizacional é a síntese do processo de organizar, como mostra na **ilustração 3**.

Ilustração 3 - Etapas decisões e subprocessos do processo de organizar.



Fonte: Maximiano, 2011, p. 138.

3.1.1 Unidades de trabalho

Os segmentos de trabalho podem ser designados como departamentos, gerências, divisões, diretorias, áreas, etc. As intitulações variam entre as organizações e cada departamento realiza uma parte do trabalho, sendo necessária para a realização dos objetivos. Maximiano (2011) diz que departamento é uma designação genérica, provavelmente sendo a mais utilizada e mais conhecida.

O conjunto dos departamentos e a maneira como eles são ligados uns aos outros define a estrutura organizacional da empresa, que é representada através do organograma.

O mesmo autor oferece um exemplo de organograma e explica do que o mesmo é composto.

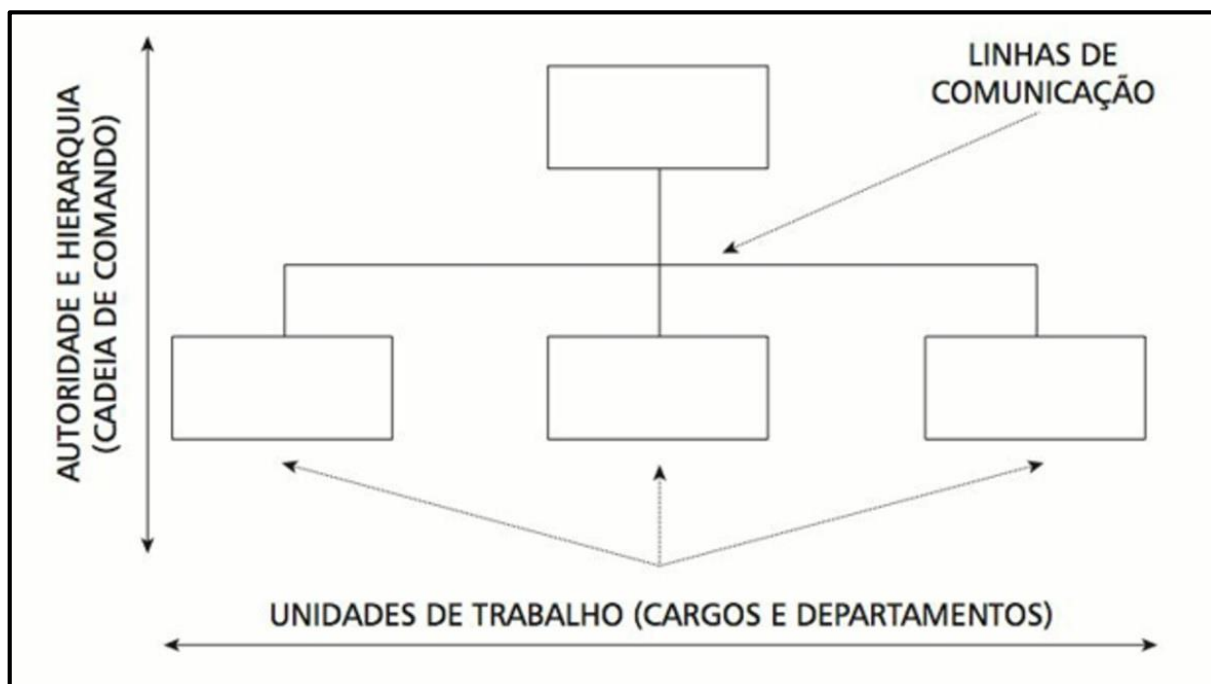
— Divisão do trabalho e responsabilidades. Cada retângulo representa um bloco (ou unidade) de trabalho, juntamente com as responsabilidades de cada pessoa ou grupo de pessoas pela realização das atividades.

— Autoridade e hierarquia. No organograma, o número de níveis em que os retângulos estão distribuídos mostra como a autoridade está graduada, do gerente que tem mais autoridade, no topo da estrutura, até o que tem menos autoridade, na base da estrutura. Hierarquia é sinônimo de cadeia de comando - o poder de

dirigir desce de cada nível para o imediatamente inferior, que tem a obrigação de obedecer.

— Comunicação e coordenação. As linhas que ligam os retângulos mostram sua interdependência, o sistema de comunicação de uma estrutura organizacional permite a ação coordenada dos blocos de trabalho.

Ilustração 4 - Modelo de Organograma.



Fonte: Maximiano, 2011, p. 139.

Na empresa GMB Negócios Financeiros, foi observado que a mesma não possui uma estrutura organizacional elaborada, ou seja, como foi mostrado na **ilustração 4**, existe o Diretor-chefe e seus seis funcionários, onde, por mais que os mesmos não executem exatamente as mesmas tarefas, a empresa não possui uma divisão dos setores, fazendo com quem que a mesma possua uma estrutura não elaborada, o que impacta em seu atendimento, relacionamento com clientes e parceiros e até mesmo no prazo da execução de suas atividades e serviços.

Sendo assim, foi realizado um estudo de caso - que é a própria empresa - com propósito de, juntamente com o diretor, analisar através de uma pesquisa exploratória, em qual tipo de departamentalização a mesma se enquadra e como futuramente ficará o organograma da mesma.

3.2 Departamentalização

Oliveira (2019, p. 101), sobre o conceito de departamentalização, diz que é “O agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos - humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos - em unidades organizacionais.”

Ou seja, para definir os departamentos, é preciso verificar os setores que executam as mesmas atividades, ou atividades semelhantes para torná-las de apenas um departamento. Outro conceito muito parecido é de Chiavenato (2010, p. 136) onde explica que “departamentalizar significa agrupar órgãos ou áreas em unidades específicas que podem ser chamadas departamentos ou divisões, seções etc.”.

Existem algumas formas de a empresa departamentalizar suas atividades, sendo elas citadas por Oliveira (2019, p. 103):

- 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.
- Departamentalização mista.

Toda empresa, independentemente do seu segmento ou tamanho, possui, necessariamente, algum tipo de hierarquia. Isto é, uma estrutura organizacional ou, para aqueles mais familiarizados com o assunto, um clássico organograma. Essa hierarquização trata da definição de funções e cargos dos departamentos. Conforme essa departamentalização ocorre, percebe-se algumas diferenças nos seus formatos.

As duas formas mais tradicionais são: a estrutura funcional, em que cada setor tem um único gerente e a estrutura divisional, em que não há gerente por setor, mas, sim, por atividade, como projetos, produtos, serviços, clientes e etc.

As organizações lidam com o dilema de decidir entre ter uma estrutura organizacional simples ou complexa. Porém, a dificuldade está no fato de que uma estrutura organizacional simples não dará conta da complexidade do ambiente de atuação das organizações e de que as estruturas complexas não funcionam por dificuldades operacionais e de entendimento. A consequência disso está relacionada a utilização de uma estrutura que não resposta para as necessidades de coordenação.

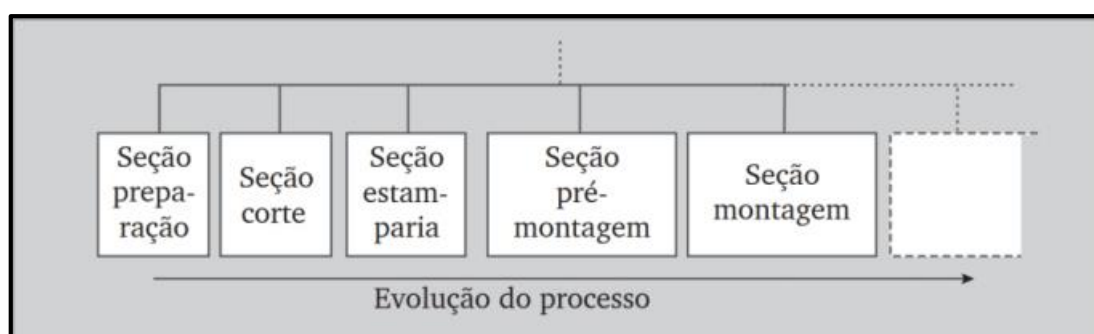
Será abordado cada tipo de departamentalização, seus principais aspectos bem como vantagens e desvantagens dos mesmos.

3.2.1 Departamentalização por processos

Este tipo de departamentalização é muito comum em indústrias, onde as atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo. Podemos considerar a maneira pela qual são realizados os trabalhos ou processos para o alcance de metas ou objetivos específicos. Oliveira (2019) explica processos como um conjunto de atividades sequencias que apresentam relação logica entre si, tendo como propósito atender as necessidades dos clientes internos e externos da empresa.

Oliveira (2019, p. 113) apresenta um organograma representativo de uma departamentalização por processos:

Ilustração 5 - Departamentalização por processos.



Fonte: Oliveira (2019, p. 113).

Normalmente, as empresas que utilizam esse tipo de departamentalização procuram agrupar em unidades organizacionais – centros de custos e de resultados – os recursos necessários a cada etapa de um processo produtivo, resultando em melhor coordenação e avaliação de cada uma de suas partes, bem como do processo total.

Através do **quadro 1** podemos comparar as vantagens e desvantagens desse tipo de departamentalização:

Quadro 1 - Departamentalização por processos: vantagens e desvantagens.

Vantagens	Desvantagens
Maior especialização dos recursos alocados;	Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo;
Possibilidade de comunicações mais rápidas de informações técnicas;	Flexibilidade restrita para ajustes no processo.
Melhor coordenação e avaliação de cada parte ou etapa do processo.	

Fonte: Oliveira (2019, p. 113).

Nos dias de hoje, a administração de processos está firmando esse tipo de departamentalização, não apenas nos processos industriais dos níveis hierárquicos mais baixos da empresa, como também em todo âmbito global. Sendo assim, os processos da organização acabam acontecendo entre as diversas unidades organizacionais, tornando, em muitos casos, a interligação sequencial e lógica das atividades dos diversos processos mais importantes do que as unidades organizacionais estabelecidas pelo organograma. Porém, as empresas precisam estar bem maduras e capacitadas para trabalhar com essa forma organizacional.

Chiavenato (2010) explica que a departamentalização por processos estabelece a junção de pessoas e órgãos envolvidos, na empresa, conforme o fluxo durante o processo produtivo e de serviço a ser prestado. Este modelo se apresenta mais adequado ao nível operacional da organização.

3.2.2 Departamentalização por funções

Também conhecido como departamentalização funcional, seu principal objetivo é fazer a divisão das tarefas pelas principais funções desenvolvidas, sendo esse tipo o mais visto nas empresas. Basicamente se a empresa produz e vende, ela deverá agrupar suas tarefas em setores de produção e vendas. Apesar de não existir uma denominação específica para os departamentos criados na empresa, tudo dependerá de seu ramo de atividades.

Chiavenato (2010, p. 137) nos mostra um exemplo claro de como funciona o sistema de departamentalização funcional:

Ilustração 6 - Departamentalização por funções.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 137).

Como apresentado na **ilustração 6**, é possível ver claramente que os setores dentro da organização são determinados de acordo com as funções existentes nela. O mesmo autor ainda nos mostra as vantagens e desvantagens de ter este tipo de departamentalização na empresa:

Quadro 2 - Departamentalização funcional: vantagens e desvantagens.

Vantagens	Desvantagens
Enfatiza as funções básicas que suportam o negócio da empresa.	Divide e separa a empresa em verdadeiros feudos ou clusters isolados de especialistas.
Agrupa os especialistas da área de maneira que possam trabalhar em conjunto para oferecer sinergia.	Trata-se de uma abordagem introvertida da empresa, que se torna mais preocupada com o seu interior que com o seu mercado externo.
Permite a identidade da especialidade, ou seja, os especialistas se dedicam às suas especialidades.	Faz que os departamentos se isolem entre si e percam a visão do conjunto.
Permite que cada departamento possa se concentrar na sua tarefa básica e nos seus objetivos específicos.	Cria possíveis conflitos entre os departamentos, pois cada qual está focado em sua tarefa e em seus objetivos específicos.
	Cria subobjetivos departamentais que podem colidir entre si, prejudicando o alcance do objetivo global da empresa.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 136 e 137).

3.2.3 Estrutura Matricial

Paim et al (2009) citam que a gestão das organizações encontra-se cada vez mais complexa, visto que a mesma envolve ações para coordenar, controlar, avaliar, acompanhar, priorizar e apoiar a execução do trabalho desdobrado do entendimento da percepção da natureza dos processos da estrutura organizacional, da lógica de coordenação e da divisão do trabalho, dos direitos de decisão e da natureza dos objetivos que são processados pela organização.

“As estruturas organizacionais estão mais enxutas, passam a considerar não só o eixo funcional, mas atentam também para a orientação por processos, mercados, clientes e regiões geográficas.” (Paim et al, 2009, p. 64).

Assim, Paim et al (2009) explicam que a estrutura matricial combina a estrutura funcional e por processos. Na funcional, as unidades são concentradas na especialização do conhecimento, em unidades funcionais. Já por processos, ela se concentra na transversalidade processual do início ao fim. A estrutura matricial é muito usada em ambientes de projetos, onde nesses ambientes, os recursos tendem a ficar alocados no “processo” do projeto, durante o tempo ou ciclo de vida dele e depois retornam para suas unidades funcionais, nas quais se desenvolvem.

A estrutura matricial tem duas linhas de autoridade; cada unidade se reporta a superiores e cada pessoa tem dois chefes: um para atender a orientação funcional como (finanças, vendas) e outro para atender a orientação divisional (para o produto/serviço, cliente, processo ou projeto específico que está sendo desenvolvido). Essa estrutura é utilizada quando a organização deseja obter os benefícios divisionais e manter a especialidade técnica das unidades funcionais.

Vejamos as principais vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura organizacional citadas por Oliveira (2019, p. 118 e 119):

Quadro 3 - Estrutura matricial: vantagens e desvantagens.

Vantagens	Desvantagens
possibilidade de maior aprimoramento técnico de sua equipe de trabalho;	dupla subordinação, gerando um clima de ambiguidade de papéis e relações; e
coordenação da equipe de forma mais adequada e coerente;	
maior desenvolvimento da capacidade profissional;	
maior especialização nas atividades desenvolvidas;	
uso adequado dos vários recursos;	conflitos de interesses e de disputa de poder entre os chefes funcionais e os chefes
maior cumprimento de prazos e do orçamento; e	
melhor atendimento aos clientes do projeto.	

Fonte: adaptado de Oliveira (2019, p. 118 e 119).

4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO ou OPORTUNIDADES DE MELHORIA

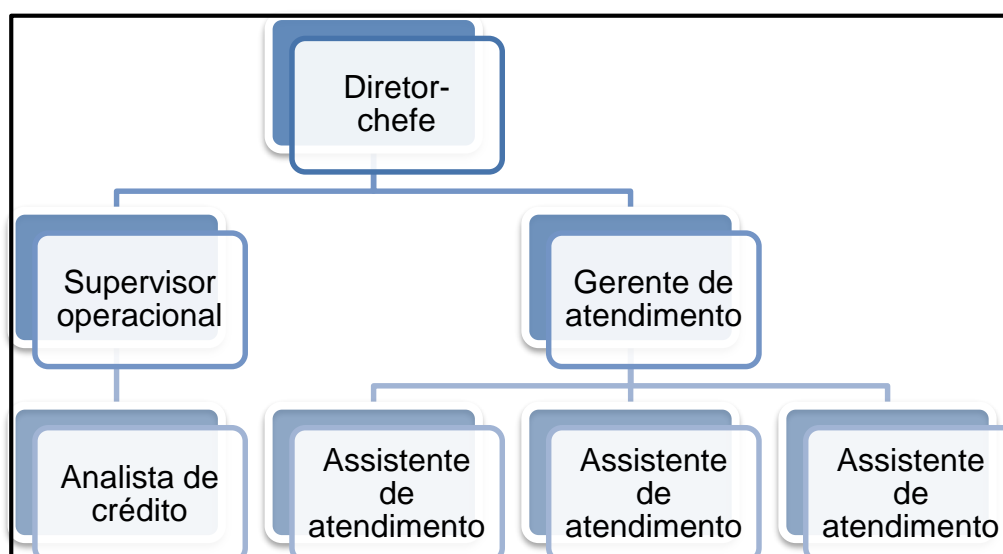
Após analisar o problema que ocorre na empresa GMB Negócios Financeiros, este caso foi estudado para buscar-se o melhor tipo de departamentalização que a organização poderia adotar. Foi possível observar que a departamentalização traz os benefícios da especialização e que existem vários tipos, ficando a empresa responsável por analisar qual tipo de departamentalização melhor se enquadra na mesma.

A empresa estudada possui apenas o Diretor-chefe e seis funcionários, não possuindo uma estrutura organizacional, o que acaba acarretando em muitos problemas para a mesma.

Através do estudo bibliográfico feito pela autora deste relatório, chegou-se à conclusão de que o melhor tipo de departamentalização para a GMB Negócios Financeiros é a funcional, onde os trabalhos são divididos em diferentes departamentos, dependendo da sua natureza, confiando a responsabilidade a um gerente qualidade e eficiente.

Sendo assim, foi elaborado um novo organograma com uma proposta de implementar a departamentalização funcional dentro da GMB Negócios Financeiros, como mostra a **ilustração 7**:

Ilustração 7 - Proposta de organograma para GMB Negócios Financeiros.



Fonte: elaborado pela autora.

A proposta será apresentada ao Diretor-chefe da empresa com intuito de aperfeiçoar a forma como a mesma vem desenvolvendo suas atividades, podendo distribuir melhor a demanda em seus devidos setores.

Entende-se que o modelo de estrutura organizacional, ora proposto pela pesquisadora, é o mais adequado, neste momento, porque mostra-se simples, de fácil implantação e, também, por se tratar de uma departamentalização amplamente utilizada. Além do que, a empresa não possui uma organização formal definida; assim, o modelo “por funções” pode suprir as necessidades imediatas de bem conduzir os processos cotidianos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GMB Negócios Financeiros é um dos correspondentes bancários mais conhecidos e indicados de Americana/SP e região, e ao analisar a situação atual da empresa, foi observado a necessidade de elaborar um estudo de caso, tendo como objetivo, buscar uma forma de implementar uma estrutura organizacional para a mesma e apresenta-la ao diretor-chefe.

Ao decorrer do desenvolvimento deste relatório técnico, foi possível observar com mais atenção como ter uma estrutura na organização é imprescindível, pois é a partir dela que a empresa consegue desenvolver melhor suas atividades, ter um controle, tanto em relação a produtos, demandas e até mesmo clientes e melhorando no relacionamento entre funcionários dentro da instituição. As pesquisas bibliográficas foram fundamentais para que o estudo tenha sido realizado, ouve momentos em que as fontes de pesquisa acabavam causando confusão na autora, mas que logo foi possível entender e desenrolar as informações necessárias.

Este relatório técnico trouxe mais conhecimento, fez a visão da autora mudar em muitos aspectos dentro de uma organização, pontos que muitas vezes são passados em branco ou que achamos desnecessários.

No tocante aos resultados, entende-se que a pesquisa atingiu o objetivo proposto, bem como solucionou o seu problema, uma vez que foi proposto um modelo de estrutura organizacional para a empresa, o qual poderá melhorar o desempenho dos processos e da gestão organizacional.

E por fim, acredito que este trabalho tenha agregado tanto para a autora quanto para a empresa estudada. Espera-se que a pesquisa estimule novos estudos que possam beneficiar outras organizações.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos - SO&M**. Barueri: Manole, 2010. Capítulo 5.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: minhabiblioteca.com.br. Acesso em: 03 maio 2020. Cap. 12.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Capítulo 2.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475889/cfi/3!/4/4@0.00:9.40>. Acesso em: 01 maio 2020. Capítulo 3.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2019. Capítulo 2,3 e 4.

PAIM, Rafael. et al. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Capítulo 2.

PAULA, Geraldo Marcelo de. **Estruturas Organizacionais: O Papel do Gestor de Nível Intermediário**. 2007. 148 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/resumo/geraldo_marcelio_de_paula.pdf. Acesso em: 09 maio 2020.

PERROTTI, Edoardo. **Estrutura Organizacional e Gestão do Conhecimento**. 2004. 196 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Administração, universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Cap. 2. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01102004-123224/publico/VFinal.pdf>. Acesso em: 01 maio 2020.

SILVA, Fernanda Passos. **Estudo da organização, Sistemas e Métodos do Setor de Seguros da Empresa Claudia Imóveis e Seguros**. 2006. 130 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Tijucas, 2006. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Fernanda%20Passos%20Silva.pdf>. Acesso em: 08 maio 2020.

YIN, Robert K. **Pesquisa Qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016. Capítulo 1.