

ORGANIZAÇÃO INTERNA EM MÉDIAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ELETROCENTER

INTERNAL ORGANIZATION IN MEDIUM COMPANIES, A CASE STUDY AT ELETROCENTER COMPANY

ANJOS, Aline Silvestre dos¹; SOUZA, Maria Madalena de²; RIBEIRO,
Rayssa Lima³; FAVORITO, Thays Romana Oliveira⁴; DIAS, BORGES, Livia Carrer⁵

RESUMO

A presente pesquisa trata-se de um estudo sobre a organização interna da empresa. A organização interna é um fator essencial para o sucesso da empresa, especialmente as médias, que enfrentam desafios específicos relacionados à estruturação e a departamentalização, uma estrutura bem definida melhora a eficiência operacional, e também impacta diretamente a competitividade e o crescimento no mercado. Foi aplicada em forma de questionário pelo Google Formulários e enviado para respostas por meio da rede social Whatsapp. Essa pesquisa tem como objetivo geral analisar as principais dificuldades enfrentadas em médias empresas, no processo de organização e departamentalização, com foco nos desafios internos que influenciam esse processo. De acordo com o estudo bibliográfico desenvolvido, foi possível mostrar que a organização interna é indispensável em qualquer empresa e que existem diversas formas de aplicar a organização interna. Para o embasamento teórico foram utilizados vários autores, com foco em organização de empresas. Os métodos utilizados na pesquisa foram descritivos, por meio de questionários e gráficos, abordando um estudo de caso, utilizando abordagem qualitativa e quantitativa. Por fim, a pesquisa mostrou que a empresa Eletrocenter precisa incluir a organização interna para que os processos sejam melhorados, a fim de alavancar as vendas e melhorar o relacionamento interno com os colaboradores.

Palavras-chave: Organização interna. Departamentalização. Estrutura organizacional. Médias empresas.

ABSTRACT

This research is a study on the internal organization of the company. Internal organization is an essential factor for the success of any company, especially medium-sized ones, which face specific challenges related to structuring and departmentalization, thereby improving operational efficiency, and also directly impacting competitiveness and growth in the market. It was administered in the form of a questionnaire via Google Forms and sent for responses via Whatsapp. This research has the general objective of analyzing the main difficulties faced in medium-sized companies, in the process of organization and departmentalization, focusing on the internal challenges that influence this process. According to the bibliographic study developed, it was possible to

¹ Graduanda do curso de Administração. (Aline Silvestre dos Anjo. Administração. 01alinesilvestre01@gmail.com)

² Graduanda do curso de Administração. (Maria Madalena de Souza. Administração. madalena.maria5738@gmail.com)

³ Graduanda do curso de Administração. (Rayssa Lima Ribeiro. Administração. rayssa_music@hotmail.com)

⁴ Graduanda do curso de Administração. (Thays Romana Oliveira Favorito. Administração. thaysfavorito2015@gmail.com)

⁵ Mestre e Orientadora de TCC do curso de Administração. (Livia Carrer Borges Dias. Administração. livia.carrer@facunicamps.edu.br)

show that internal organization is essential in any company and that there are different ways of applying internal organization. For the theoretical basis, several authors were used, focusing on business organization. The methods used in the research were descriptive, using questionnaires and graphs, approaching a case study, using a qualitative and quantitative approach. Finally, the research showed that the company Eletrocenter needs to include internal organization so that processes can be improved, in order to boost sales and improve internal relationships with employees.

Keywords: Internal organization. Departmentalization. Organizational structure. Medium companies.

1. INTRODUÇÃO

Nas empresas é extremamente importante a organização para o negócio, pois impacta diretamente no sucesso da empresa, visto que um ambiente organizado demonstra seriedade e compromisso nas atividades e resultados. Diante disso, destaca-se a organização interna, que é essencial para o sucesso e a gestão eficiente de médias empresas. Um bom funcionamento organizacional impacta diretamente no desempenho e na competitividade dessas empresas, pois uma estrutura bem planejada permite otimizar a produtividade e o uso dos recursos disponíveis. A departamentalização, um processo organizacional que visa a divisão das atividades e responsabilidades em departamentos especializados, torna-se uma ferramenta relevante para o desenvolvimento empresarial e para o planejamento estratégico à medida que a empresa se expande. No entanto, a implementação de uma estrutura organizacional efetiva pode apresentar desafios significativos.

A dificuldade da estrutura organizacional e a departamentalização em médias empresas está relacionada a fatores como a limitação de recursos financeiros e humanos, bem como a falta de qualificação e experiência na estruturação desses departamentos. Esses obstáculos podem impactar negativamente a implementação bem-sucedida da organização e departamentalização, comprometendo o desempenho e a competitividade das empresas no mercado. Além disso, a dificuldade de especialização em áreas específicas da empresa, causada pelo acúmulo de funções entre colaboradores e pela sobrecarga de trabalho, compromete a eficiência operacional e dificulta a gestão eficaz.

Tendo em vista os fatos apresentados, este trabalho tem como objetivo geral analisar as principais dificuldades enfrentadas pelas médias empresas no processo de organização e departamentalização, com foco na identificação dos desafios internos que influenciam esse processo. E como objetivos específicos, objetiva-se identificar os fatores determinantes que

dificultam a implementação eficaz da estrutura organizacional nessas empresas; explorar as barreiras enfrentadas por essas instituições, analisando os desafios internos que impactam a criação da estrutura organizacional e a departamentalização; investigar as necessidades de recursos, tanto humanos quanto tecnológicos, assim como os investimentos necessários para superar essas dificuldades.

A análise das dificuldades enfrentadas pelas médias empresas na implementação da departamentalização é crucial para a promoção de um ambiente empresarial mais saudável e competitivo. Compreender os obstáculos que essas empresas encontram é essencial para desenvolver estratégias que não apenas melhorem sua estrutura organizacional, mas que também potencializem sua capacidade de inovação e adaptação às demandas do mercado. Ademais, ao priorizar soluções práticas que melhorem a gestão nas PMEs, contribui-se significativamente para o fortalecimento da economia, uma vez que essas empresas são responsáveis por uma porção considerável da geração de empregos e do crescimento econômico.

Através da metodologia qualitativa e quantitativa, serão exploradas as barreiras enfrentadas por essas empresas, além de analisar os desafios internos que influenciam a departamentalização. Também será realizada uma investigação das necessidades de recursos, tanto humanos quanto tecnológicos, assim como dos investimentos necessários para superar essas dificuldades. Por fim, o trabalho pretende propor o uso de ferramentas de Organização, Sistemas e Métodos (OSM) que sejam mais adequadas aos objetivos de crescimento das empresas, visando otimizar sua estrutura e desempenho.

Assim, o estudo apresenta como problemática: quais são os principais obstáculos que as médias empresas enfrentam na implementação da estrutura organizacional, e como esses desafios impactam sua eficiência operacional e competitividade?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Organização, sistemas e métodos

A Organização, Sistemas e Métodos (OSM) representa uma evolução significativa na

gestão empresarial, incorporando a análise estrutural clássica com uma nova abordagem que valoriza os componentes comportamentais e tecnológicos. Historicamente, a OSM focava predominantemente na estrutura organizacional, mas, a partir da década de 70, passou a enfatizar a importância do comportamento estratégico e do ambiente em que a organização opera. Essa mudança reflete a necessidade de adaptação das empresas a um cenário dinâmico, em que a compreensão das interações entre processos, pessoas e estrutura é fundamental para alcançar a eficácia organizacional.

Conforme Roldan (2010), com a crescente complexidade do ambiente de negócios, a função de OSM se integrou às responsabilidades dos gestores, tornando-se essencial que todos os líderes compreendam as tecnologias que promovem mudanças organizacionais. O conhecimento profundo das metas e dos objetivos da empresa é agora uma exigência para todos os gerentes, diferentemente do passado, em que os analistas de O&M atuavam isoladamente na implementação de técnicas tradicionais. Essa nova configuração demanda uma visão sistêmica, na qual o feedback e a retroalimentação são cruciais para o sucesso organizacional, permitindo que as empresas respondam rapidamente às necessidades do mercado e melhorem continuamente seus processos.

A OSM é considerada uma das ferramentas mais importantes da administração, sendo responsável pela modelagem da organização. Isso implica em implementar melhorias nos departamentos, monitorar os processos, fornece sugestões, permite pesquisar e elaborar conclusões usando técnicas adequadas para alcançar um bom resultado (CURY, 2012).

Dessa forma, a OSM tem como objetivo criar processos de forma sistêmica, analisar individualmente as atividades, e adentrar o estudo das organizações. Para Oliveira (2010), os executivos devem enxergar a atividade de sistemas, organizações e métodos como uma ferramenta que ajuda na tomada de decisões, na execução dessas decisões e no acompanhamento dos resultados obtidos.

Além disso, a OSM estimula a pesquisa e criação de soluções práticas, pois ao analisar cada atividade separadamente, ela busca não apenas a eficiência, mas também bons resultados, ajudando as empresas a se adaptarem e a inovarem em um ambiente que está sempre mudando. Portanto, ajuda a tornar a gestão mais eficaz, alinhando o trabalho diário aos objetivos da empresa e garantindo que todos os colaboradores estejam motivados e

focados nas metas comuns.

Para Junior (2011), na atualidade, a Organização, Sistemas e Métodos (OSM) se destaca por seu foco aprimorado nos processos organizacionais, refletindo uma abordagem mais estratégica e planejada em relação à gestão. A OSM não se limita a mapear estruturas, mas busca ativamente otimizar procedimentos e práticas que contribuam para a eficiência operacional. Utilizando ferramentas como organogramas, formulários e fluxogramas, a OSM auxilia as empresas a identificar e eliminar redundâncias, otimizar recursos e maximizar resultados.

Com isso, a OSM possui um papel importante na criação de estratégias que visam não apenas a melhoria contínua dos processos, mas também a criação de um ambiente com abertura para a colaboração e a eficácia. Essa nova perspectiva reforça a importância da OSM como um agente transformador, capacitando as organizações a responderem rapidamente às exigências do mercado e a se posicionarem de maneira competitiva.

2.2. Organização

A administração abrange análises e implementações direcionadas para o planejamento, estruturação, liderança e supervisão dos ativos humanos, financeiros e materiais, com o propósito de alcançar metas e otimizar a performance de empresas. Diante disso, é possível dizer que a importância da administração também está ligada à organização e ao desempenho, relacionados aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

Segundo Chiavenato (2014, p. 180), “a organização é um processo que envolve estruturar e coordenar atividades e recursos para alcançar metas”. Ele define dois significados para organização: como unidade social (referindo-se a grupos de pessoas que trabalham juntas para alcançar objetivos comuns) e como função administrativa (nesse caso, significa estruturar e integrar recursos e departamentos, definindo as relações e responsabilidades entre eles).

Longo (2011) traz o conceito de eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência é a execução de determinadas atividades com excelência, qualidade e competência; a eficácia é

quando se busca entregar as atividades com qualidade, mediante as metas estabelecidas durante o processo; e efetividade é a capacidade de executar um trabalho usando o mínimo de recursos possíveis.

Sobre a organização, o autor também conclui que a palavra organização está relacionada à palavra administração, no contexto do ambiente de trabalho, e denomina-se como o estudo cuidadoso da estrutura organizacional. Dessa forma, a administração sempre teve como objetivo principal organizar o trabalho de maneira lógica e eficiente.

A organização tem papel fundamental dentro da empresa, e tem como característica essencial a distribuição de atividades planejadas, aderindo a busca pela produtividade e a melhora nos resultados, buscando a eficiência e eficácia dos processos. Sem a estrutura organizacional devidamente seguida, as chances de a organização não prosseguir com o sucesso são grandiosas, devido a isso, destaca-se a importância da organização no ambiente empresarial.

Para Chiavenato (2014), organizar consiste em: determinar as tarefas específicas necessárias para atingir objetivos estabelecidos (especialização); organizar as tarefas em uma estrutura lógica (departamentalização); designar as atividades para determinadas posições e pessoas (cargos e tarefas).

Portanto, para eficácia na organização da empresa, faz-se necessário implementar as ferramentas adequadas, como a criação do organograma, a especialização e divisão do trabalho, alocar recursos e o desenvolvimento da departamentalização. “A organização é a ciência do rendimento, aprimorando os resultados dos investimentos realizados nos diferentes fatores de produção” (LONGO, 2011, p. 12)

2.3. Estrutura organizacional

Mintzberg (2008, p. 12) afirma que “a estrutura organizacional pode ser definida como a forma como as funções que são divididas em funções específicas e depois como essas funções são coordenadas”. A estrutura organizacional é uma ferramenta essencial para o crescimento da empresa, ela deve ser elaborada com base nos objetivos e nas estratégias da empresa. Isso significa que a sua criação não deve ser aleatória, deve refletir o que a organização deseja alcançar ao curto e longo prazo. Uma boa estrutura organizacional ajuda a

alinhar as atividades diárias com as metas da empresa, garantindo que todos trabalhem em direção a um mesmo propósito.

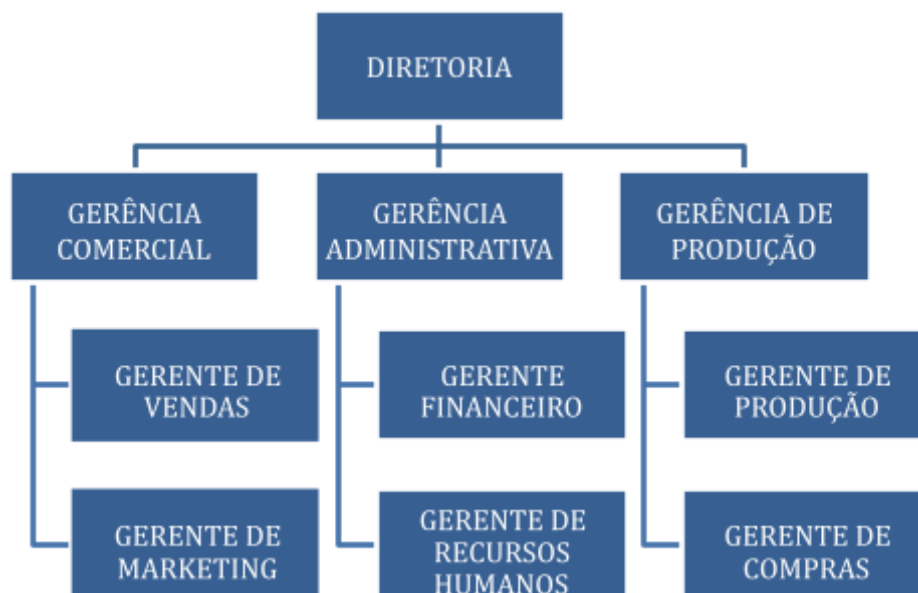
A estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidos, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa. Antes de se definir estrutura organizacional, é necessário conceituar a função da organização, pois a estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional nas empresas (OLIVEIRA, 2013, p. 63).

Visto isso, a estrutura organizacional pode ser resumida em uma divisão da organização em departamentos, cujos cargos e funções são separados, criando uma hierarquia prática.

É importante que a estruturação organizacional seja desenvolvida juntamente com a criação da empresa, por parte dos empreendedores, ao passo que se exibe como é administrado internamente como ambiente empresarial, e divulgado para os ambientes internos. O organograma é o modelo mais utilizado na organização. Uma organização é uma camada hierárquica ou nível de atividade criada por um organograma com ênfase em funções e responsabilidades. Estes níveis definem e distinguem o grau de autoridade concedido e o controle das ordens, instruções e recompensas salariais (CHIAVENATO, 2010).

A fim de exemplificar a descrição de aplicabilidade do organograma, abaixo será demonstrado um modelo de organograma empresarial.

Figura 1- Modelo de organograma



Fonte: elaboração própria.

A importância da elaboração do organograma mostrado acima se dá por formar a departamentalização dos setores e mostrar a devida hierarquia construída pela empresa, além de esclarecer o nível de comunicação e a prestação de contas. Diante disso, o modelo citado acima é bastante utilizado devido à característica básica e de fácil compreensão. A empresa aponta a devida organização em seu ambiente, demonstrando seriedade e compromisso para os colaboradores e fornecedores. “O modelo tradicional de organograma ainda é o mais frequentemente usado, também chamado de clássico” (CHIAVENATO, 2010, p. 110).

2.4. Tipos de estrutura organizacional

Chiavenato (2010) cita que uma das particularidades da teoria clássica foi a ênfase excessiva na estrutura, ou seja, na organização formal. Os escritores clássicos focaram nos elementos formais da organização, tais como a divisão de tarefas, especialização, hierarquia, autoridade, responsabilidade, coordenação, entre outros. Assim, a organização formal compreende a estrutura organizacional com a determinação dos padrões de cargos definidos, diretrizes e regulamentos, buscando a máxima eficácia.

Nesse sentido, o autor também descreve os tipos de estrutura organizacional, ressaltando que nem toda estrutura organizacional é ideal para a realidade de uma empresa.

2.4.1. Estrutura linear

Segundo Chiavenato (2010), as características de estrutura linear incluem: autoridade singular (linear), estrutura hierárquica claramente estabelecida, centralização da unidade de comando, canais formais de comunicação, arranjo em forma de pirâmide e foco na organização formal. Sendo assim, a organização linear implica que existem linhas diretas e distintas de autoridade e responsabilidade entre superiores e subordinados.

Referente à estrutura linear, Chiavenato (2010) relata que

cada gerente recebe e transmite tudo o que se passa na sua área de competência, pois as linhas de comunicação são rigidamente estabelecidas. É uma forma de organização típica de pequenas empresas ou de estágios iniciais das organizações. Apresentando ainda as possíveis desvantagens, como o comando único e direto,

inflexibilidade de contato e chefes generalistas (CHIAVENATO, 2010, p. 194).

Assim sendo, as empresas que adotam um modelo linear são aquelas que possuem hierarquias bem definidas e organogramas piramidais, por isso as decisões são sempre tomadas de cima para baixo.

Para Chiavenato (2010), estas seriam algumas possíveis desvantagens: a continuação e estabilidade das interações formais, dificultando a inovação e adaptação; autoridade linear fundamentada em uma única, provocando uma autoridade rígida, afastando a iniciativa das pessoas na organização, e a direta liderança e aumento na exercitação de poder, que reflete em cargos de chefia insinuando que somente a liderança maior exerce tamanho conhecimento sobre o que ser decidido na empresa.

Portanto, conforme a empresa se expande, a estrutura organizacional linear gera acúmulo nas vias de comunicação formal, especialmente na estrutura alta da corporação, que concentram tanto a tomada de decisões quanto o monitoramento, uma vez que não contam com um suporte de consultoria (CHIAVENATO, 2010).

2.4.2. Organização funcional

O tipo de estrutura funcional é o foco na especialização dos departamentos, com isso, o coordenador do setor se tornou especialista em assuntos próprios da sua demanda diária no departamento. A estrutura funcional é caracterizada pela adoção do princípio de especialização das funções. Várias organizações da antiguidade empregavam esse princípio para distinguir atividades ou papéis. Chiavenato (2010, p. 195) cita as principais características: autoridade funcional ou dividida, linhas diretas de comunicação, descentralização das decisões e ênfase na especialização.

Para utilização desse modelo organizacional, podemos mencionar as empresas que possuem uma alta demanda por especializações, acompanhadas por um extenso conhecimento e habilidade técnica em relação aos seus produtos.

2.4.3. Organização linha-staff

De acordo com Longo (2011), o conceito de staff, ou assessoria, está relacionado às unidades organizacionais que não possuem função de comando ou de mando, mas sim de

aconselhamento técnico especializado. A linha staff é a combinação entre a estrutura linear e funcional, diante disso, a estrutura se torna mais detalhada e complexa, pois busca extrair o melhor de cada tipo de estrutura organizacional e remover as desvantagens de cada uma.

Para Chiavenato, é assim que se opera a linha-staff:

A área staff não necessita de tanta autoridade, pois ela é exercida sobre ideias ou planos. A sua atividade é pensar, planejar, sugerir, recomendar, assessorar e prestar serviços especializados. Portanto, no staff a autoridade é relativa ou parcial e se faz mediante uma relação funcional e de consultoria. (CHIAVENATO, 2010, p. 199-200).

A organização do modelo linha staff se tornou a mais utilizada no ambiente empresarial, porém, para a aplicabilidade desse modelo na organização, faz-se necessário uma organização de grande porte, devido à complexidade da estruturação. “A linha staff permite incorporar especialistas à organização a um custo razoável, quando seus serviços são indispensáveis” (CHIAVENATO, 2010, p. 204).

2.5. Departamentalização

O processo de departamentalização tem como objetivo organizar as atividades em departamentos, que são unidades específicas, o que torna os processos mais claros e eficientes. Sua implementação é fundamental para qualquer organização, independentemente do porte. Adotar uma estrutura organizacional desde a criação da empresa permite uma gestão mais eficiente e preparada para o crescimento futuro, erguendo uma base sólida que facilitará na expansão e tomada de decisões.

Para Oliveira (2010, p. 101), departamentalização 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".

Na visão de Chiavenato (2014):

a departamentalização é uma característica típica das grandes organizações. Ela é diretamente relacionada com o tamanho da organização e com a complexidade das operações. Quando a organização se torna grande, todas as atividades não podem ser supervisionadas diretamente pelo proprietário ou diretor, mas por meio de vários executivos responsáveis pelas diferentes fases da atividade ou pelos diferentes aspectos dessa atividade (Chiavenato, 2014, p. 209).

Com isso, à medida que a empresa cresce, torna-se inviável a supervisão direta, tornando-se essencial a delegação de tarefas e responsabilidades para garantir a eficiência e eficácia nas operações, o que enaltece ainda mais a importância da departamentalização.

Segundo este autor, a Teoria Clássica distingue a divisão do trabalho em duas vertentes: a divisão vertical e a divisão horizontal.

A divisão vertical trata dos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade na hierarquia organizacional. Conforme se sobe na hierarquia, a autoridade e as responsabilidades aumentam, sendo representado pela cadeia de comando, em que um superior tem autoridade sobre seus subordinados.

Já a divisão horizontal se refere aos variados tipos de atividades realizadas dentro da organização. Em um mesmo nível hierárquico, cada departamento é responsável por uma atividade específica. Sendo assim, a divisão horizontal promove a homogeneidade e o equilíbrio, e é chamada de departamentalização, que envolve a especialização dentro da organização. Essa homogeneidade é alcançada quando as pessoas que realizam o mesmo tipo de trabalho, usando o mesmo processo, atendendo a uma mesma clientela e no mesmo local, são agrupadas. Portanto, quanto melhor a organização por setores, melhor será sua eficiência.

Chiavenato (2014) diz que a escolha do tipo de departamentalização pode impactar diretamente na eficiência e a eficácia da organização, pois permite que haja especialização das equipes, maior clareza nas responsabilidades e, consequentemente, agilidade na tomada de decisões.

No entanto, vale salientar que uma das desvantagens seria o risco de os departamentos trabalharem de forma separada, prejudicando a integração e a visão global da empresa. Por isso a importância de se analisar a melhor forma de aplicar a ferramenta, onde a departamentalização deve ser considerada em conjunto com outros aspectos da estrutura organizacional e deve ser adaptada às necessidades e características específicas da organização para que funcione de maneira otimizada.

2.5.1. Tipos de departamentalização

Conforme Oliveira (2010), existem vários tipos de departamentalização, entre elas

podemos citar as principais: funcional, geográfica, produtos ou serviços, clientes, processos, projetos. Portanto, “a departamentalização consiste em escolher modalidades de homogeneização de atividades, agrupando os componentes da organização em departamentos ou divisões” (Chiavenato, 2014, p. 209).

2.5.2. Departamentalização funcional

Esse é o modelo mais comum nas organizações. Nele as atividades são agrupadas conforme as funções. Geralmente é dividido pelas áreas clássicas da administração: produção, financeira, marketing e recursos humanos. Cada departamento fica responsável por uma área da empresa, facilitando a especialização e o desenvolvimento de expertise em cada área, tornando um melhor controle das atividades (OLIVEIRA, 2010).

2.5.3. Departamentalização geográfica

Este modelo “requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização em que o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa” (Chiavenato, 2014, p. 216). Este modelo permite uma melhor adaptação e uma resposta mais ágil às demandas regionais.

2.5.4. Departamentalização por produtos ou serviços

Nessa abordagem, a empresa é organizada com base nas atividades relacionadas a cada item que oferece. Segundo Oliveira (2013), esse modelo apresenta várias vantagens, como coordenação de resultados (facilita a supervisão de resultados esperados); alocação de capital (permite investir capital especializado em cada grupo); maximização dos recursos (utiliza de forma eficaz as capacidades e habilidades dos colaboradores); e coordenação interdepartamental (melhora a colaboração entre departamentos, pois o foco principal é o produto ou serviço). Entretanto, Oliveira (2013) também cita algumas desvantagens, como por exemplo a dificuldade de coordenação (pode complicar a formulação de políticas gerais da empresa); aumento de custos (a duplicação de atividades entre os grupos pode elevar os custos operacionais); e poder excessivo dos gerentes (os gerentes de produtos ou serviços podem adquirir muito poder, o que pode desestabilizar a estrutura organizacional).

2.5.5. Departamentalização por clientes

Para Roldan (2010), nesse modelo de departamentalização, as atividades da empresa são organizadas de acordo com as necessidades específicas de diferentes grupos de consumidores. Esse modelo é geralmente adotado por empresas que precisam oferecer atendimento especializado, como ocorre em lojas de departamento, onde cada tipo de cliente requer um tratamento diferenciado. A partir disso, há uma melhora na satisfação dos clientes, pois cada grupo recebe um tratamento diferenciado, que atenderá suas particularidades.

2.5.6. Departamentalização por processos

Oliveira (2010) aponta que esse modelo é comumente utilizado em indústrias, nos níveis hierárquicos mais baixos das organizações, nos quais atividades são organizadas conforme as fases de um processo. Segundo Oliveira (2010, p. 113), “processo é o conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender às necessidades dos clientes internos e externos da empresa”. Dessa forma, o foco está na forma como as tarefas ou processos são realizados, permitindo uma análise detalhada de cada etapa do processo, e trazendo a possibilidade de melhorias contínuas.

2.6. Mapeamento de processos

Processo é um conjunto de atividades ou tarefas inter-relacionadas que, de forma sequencial e estruturada, transformam insumos (materiais, informações, recursos) em resultados ou produtos finais, que atendem a um objetivo ou necessidade específica. Um processo pode envolver diferentes departamentos ou funções dentro de uma organização e é caracterizado por entradas (*inputs*), saídas (*outputs*), recursos utilizados e as interações necessárias para gerar valor.

Já o Mapeamento de Processos para a ISO 9001 é a identificação dos processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização, a fim de determinar a sequência e interação desses processos. Conhecer muito bem o mapeamento de processos é o primeiro passo para qualquer empresa que esteja adotando uma abordagem como esta.

Segundo Campos e Lima (2012), o mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. Ele vai ajudar a identificar os

pontos forte e fracos e trazer uma base para a adoção de novas medidas e alterações necessárias para melhorar a performance do processo. Além disso, essa análise detalhada dos processos contribui para a redução de custos na criação de produtos e serviços e reduz falhas na integração de sistemas. Também atua como uma ferramenta eficaz para compreender melhor os processos existentes e simplificar ou modificar aqueles que precisam de mudanças.

Conforme Campos e Lima (2012, p. 7), “o objetivo do mapeamento de processos é buscar um melhor entendimento dos processos de negócios existentes e dos futuros para melhorar o nível de satisfação do cliente e aumentar o desempenho do negócio”.

O Mapeamento de Processos é fundamental para entender cada atividade e verificar como funcionam todos os componentes de um sistema, isso facilita para que se encontre onde estão as deficiências e contribui para uma análise de sua eficácia. O Mapa de Processos deve ser exposto em forma de linguagem gráfica, para que possam ser apresentados os detalhes do processo de forma lógica e controlada; deve incentivar a descrição concisa e precisa; direcionar a atenção para as interfaces do mapa; e oferecer uma análise de processos que esteja alinhada com o vocabulário do projeto.

Essa ferramenta não é só importante para melhorar a compreensão e aumentar a performance do negócio, mas também é uma ferramenta eficiente em arquivo histórico. Esse mapeamento faz com que o aprendizado se baseie nas experiências e nos conhecimentos acumulados ao longo do tempo, não deixando que a organização perca ensinamentos valiosos devido ao deslocamento de funcionários para outras instituições ou aposentadorias. Além disso, oferece apoio aos novos colaboradores, que, sem uma bagagem prévia, podem ter dificuldade em entender como as atividades devem ser realizadas. Assim, o mapeamento ajuda a garantir a continuidade do conhecimento e a eficiência dos processos.

Quando implementados de maneira correta, esses métodos possibilitam a documentação de todos os participantes de um processo, além de facilitar a identificação e correção de elementos inadequados. Essa abordagem também se mostra importante para identificar atividades que não contribuem de forma significativa para a instituição.

2.7. Fluxograma

Os fluxogramas têm sua origem em 1921, quando Frank e Lillian Gilbreth

apresentaram as primeiras versões conhecidas durante um projeto para a American Society of Mechanical Engineers (ASME).

Maranhão e Macieira (2010, p. 251) definem como “sendo fluxograma uma figura feita com símbolos padronizados e textos estrategicamente posicionados a fim de mostrar sequência lógica de passos de realização dos processos ou atividades”. Isso sugere, então, um processo operacional para cada atividade exercida.

Segundo Oliveira (2013), o fluxograma consiste na representação gráfica que utiliza de diferentes formas geométricas representativas, apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas. Também mostra as várias etapas de um processo, facilitando o entendimento, a identificação de gargalos e de pontos de melhoria. Um fluxograma mostra processo ou fluxo de trabalho em ordem sequencial, utilizando formas geométricas como retângulos, losangos e setas para ilustrar as etapas e as decisões envolvidas. Ele ajuda a organizar e entender informações de maneira clara, facilitando a comunicação e a análise de processos.

De acordo com Roldan (2010), o fluxograma representa com racionalidade e clareza as rotinas ou os procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e finalizadas. Além da sequência das atividades, o fluxograma mostra o que ocorre em cada etapa, os materiais ou serviços que entram e saem do processo.

Portanto, o fluxograma foi criado para melhorar as operações nas empresas, facilitando o entendimento das etapas de um processo e como elas estão conectadas, de forma que facilita a estrutura organizacional. Assim, a principal finalidade do fluxograma é melhorar e facilitar as atividades operacionais nas organizações.

3. METODOLOGIA

Lakatos e Marconi (2017) apontam que o método tem o papel de traçar o caminho para se atingir determinado objetivo, por meio de atividades sistemáticas e racionais. Além do mais, ele detecta erros e auxilia na tomada de decisões.

A pesquisa científica utiliza métodos científicos, técnicas e raciocínio lógico para

encontrar soluções para determinados problemas, além de expandir o conhecimento acerca do assunto abordado. A pesquisa colabora com questões relacionadas ao desenvolvimento social, econômico e científico (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Conforme Gil (2017), a pesquisa exploratória utiliza-se de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto e análise de exemplos que estimulem a compreensão, permitindo adquirir maior familiaridade com o tema. Tendo conhecimento disso, o presente trabalho se encaixa nessa classificação, visto que tem por objetivo identificar as principais dificuldades enfrentadas na empresa eletrocenter .

A natureza da pesquisa é aplicada, pois ela "[...] abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem". E para realização do artigo, buscou solucionar um problema detectados em uma loja de eletrodomésticos.

Para elaboração do artigo, utilizou-se a abordagem qualitativa para alcançar os objetivos pretendidos, visto que, de acordo com Matias-Pereira (2012), é descritiva, não se preocupando com a representação numérica, e sim com a compreensão de fenômenos, opiniões e comportamentos.

Foi feito também o uso da técnica quantitativa, que para Lakatos e Marconi (2017, p. 267), “caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento dessas, por meio de técnicas estatísticas”.

Escolheu-se cuidadosamente os procedimentos bibliográficos e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica “é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, como livros, artigos, teses, etc.” (SEVERINO, 2016, p.131). A escolha foi feita por se tratar de um assunto que já se tem escrito sobre ele: a estrutura organizacional. A pesquisa tem caráter exploratório, uma vez que tem como característica o estudo bibliográfico para adquirir melhor conhecimento sobre o problema e possibilitar o levantamento de hipóteses (MATIAS-PEREIRA, 2012).

O estudo de caso é de suma importância para que se possa alinhar os conhecimentos teóricos adquiridos com a prática. Comumente, faz-se o uso de dados qualitativos em pesquisas na área de administração. Prodanove Freitas (2013) salientam que o estudo de caso

"consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

Para dar início ao estudo de caso, foi elaborado um questionário, que para Severino se refere a um

conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião destes sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos. As questões devem ser objetivas, de modo a suscitar respostas igualmente objetivas, evitando provocar dúvidas, ambiguidades e respostas lacônicas (SEVERINO, 2016, p. 120).

O questionário aplicado no estudo, foi composto de 16 perguntas, das quais 4 delas foram específicas para o dono da organização, e o restante para vendedores, gerentes de loja, gerente de depósito, motorista e seu ajudante e supervisor de operações. Ao todo, 14 pessoas responderam, levando em conta o proprietário.

Portanto, o questionário se torna fundamental para aprimorar as informações sobre o ambiente e as pessoas, e ter conhecimento de opiniões, a fim de acrescentar conhecimento à pesquisa.

A fim de ter mais informações e melhor visibilidade sobre os problemas em questão, a orientadora e as acadêmicas realizaram uma visita técnica na empresa estudada, onde foram feitas várias perguntas e sugestões para o proprietário e sua filha. A visita ocorreu no dia 5 de novembro, na loja localizada em Abadia de Goiás e no centro de distribuição para conhecer o estoque que abastece todas as lojas, que fica na mesma cidade. As informações adquiridas durante a visita e com as respostas do questionário foram usadas para elaboração dos resultados e discussões e das considerações finais, constatando que a visita foi de extrema relevância para a realização do artigo.

3.1 HISTORICO DA EMPRESA

O proprietário veio de uma família humilde, no entanto sempre teve muita vontade de ter um futuro diferente do presente, aos 18 anos trabalhou em uma loja de móveis, na qual

fazia todo tipo de atividades dentro desta pequena empresa, atendia clientes, fazia a limpeza da loja, entregava e montava móveis, ou seja, participava de todos os processos e rotinas da loja. Mas por motivos pessoais acabou se desligando da empresa e seguindo outros rumos, prestando serviços e trabalhando informalmente, até que com 26 anos de idade, frustrado com a situação atual que se encontrava resolve arriscar tudo que tinha, que era bem pouco em um pequeno negócio. Dentre várias ideias de negócios ele decidiu atuar no ramo de moveis e eletrodomésticos no qual já havia uma bagagem de experiencia e conhecimentos da área e mesmo com pouquíssimos recursos, decidiu arriscar neste negócio.

Ele queira um nome que arremettesse eletro e eletrônicos e centro de compras, e então decidiu que sua empresa chamaria “Eletrocenter”, dessa forma procurou uma pequena sala com um aluguel mais acessível, consequentemente de fluxo reduzido e ficou decidido que ali seria a sua primeira loja. Em Outubro de 2007 foi aberta a Eletrocenter, neste inicio Igor não possui colaboradores, ele ficava responsável por toda a rotina de vendas, limpeza, abrir e fechar e no fim do dia fazia as entregas que surgissem no decorrer do dia.

Em seu primeiro mês de abertura a loja teve um faturamento bruto de aproximadamente R\$ 7.000,00, no segundo R\$ 11.000,00 e assim consecutivamente. Tão logo foi percebido que aquele local não era tão comercial e deveria procurar outro ponto, sendo assim a loja mudou para um bairro vizinho em uma avenida para um prédio um pouco maior com quase o mesmo valor de aluguel. Nesse momento foi contratado o primeiro colaborador que ficava na loja para que o Igor conseguisse sair para fazer as entregas e serviços de banco, na época as contas eram pagas diretamente no banco. Com o passar do tempo o faturamento foi aumentando e foi celebrado o montante de R\$ 28.000,00 em um mês e em algum tempo a loja vendia em torno de R\$ 45.000,00.

Em 2010 resolveu abrir sua primeira filial, em Abadia De Goiás, alugou uma sala na avenida, fez pessoalmente a reforma a noite depois de fechar a outra loja, pois precisava economizar, fez o cálculo de que se a loja vendesse em torno de R\$ 25.000,00 conseguiria mantê-la funcionando, porém no primeiro mês foi um sucesso e ela faturou R\$ 60.000,00. Em 2012 foi aberta a segunda filial também em Goiânia e mais uma vez muito trabalho, com oito dias de funcionamento a loja foi arrombada e tiveram um prejuízo de R\$ 34.000,00, oque o deixou preocupado se conseguiria superar esse grande obstáculo.

Hoje a empresa tem 17 anos de mercado conta com a Matriz e 5 filiais sendo uma o centro de distribuição, localizadas em Abadia de Goiás, Goiânia e Aragoiânia. A matriz possui prédio

próprio e o CD. Conta com um quadro de aproximadamente 20 colaboradores diretos e cerca de 6 indiretos, dois caminhões para entregas e terrenos já compro para ampliação do CD e construção de mais um prédio próprio.

A empresa conta hoje com um faturamento bruto de aproximadamente 8,5 milhões anuais e vale ressaltar que a Matriz que inicialmente vendeu R\$ 7.000,00 hoje é uma das lojas da Rede que mais vende, apresentando um faturamento entre R\$ 230.000,00 a R\$ 250.000,00 mensal.

Como empresa solida conseguiu superar o momento de pandemia mundial sem fechar nenhuma de suas filiais, neste momento em que o globo estava se adaptando a grande inserção a internet a empresa abriu o seu próprio site de vendas expandido ainda mais a sua área de atuação no mercado.

4. RESULTADOS

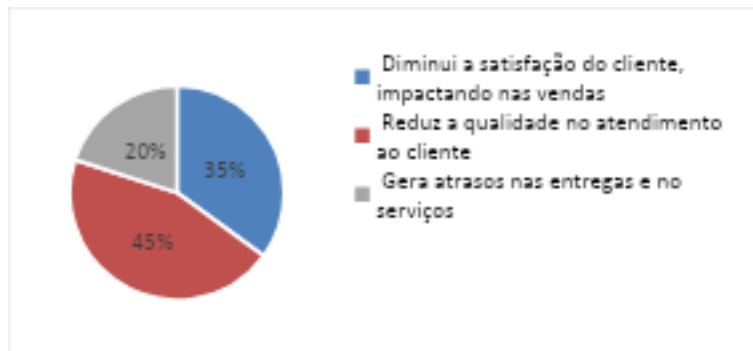
Com o objetivo de entender melhor quais as principais dificuldades da departamentalização nas PMEs, foi feito um estudo de caso na empresa Eletrocenter, de médio porte localizada em Goiânia, Goiás, onde foram realizadas observações no modo de trabalho, perguntas para os funcionários que são afetados de forma direta pela falta de estrutura organizacional bem definida e também foram feitos questionamentos para o proprietário da organização.

O questionário aplicado no estudo, foi composto de 16 perguntas, das quais 4 delas foram específicas para o dono da organização, e o restante para vendedores, gerentes de loja, gerente de depósito, motorista e seu ajudante e supervisor de operações. Ao todo, 14 pessoas responderam, levando em conta o proprietário. O tratamento e a interpretação das respostas foram de fundamental importância para entender as principais dificuldades enfrentadas para que se tenha uma estrutura organizacional interna adequada para a empresa mencionada.

Quando perguntado sobre qual o tipo de departamentalização adequado, o dono respondeu que é a funcional, a qual é organizada por funções, como vendas e produção. A principal dificuldade enfrentada para implementá-la é o custo e mão de obra especializada. Na visão do proprietário, a estrutura interna bem organizada pode melhorar a rapidez e precisão

na tomada de decisões e reduzir erros e conflitos entre equipes.

Gráfico 1 - De que maneira a falta de definição nos setores pode afetar a experiência do cliente e os resultados financeiros da Eletrocenter?

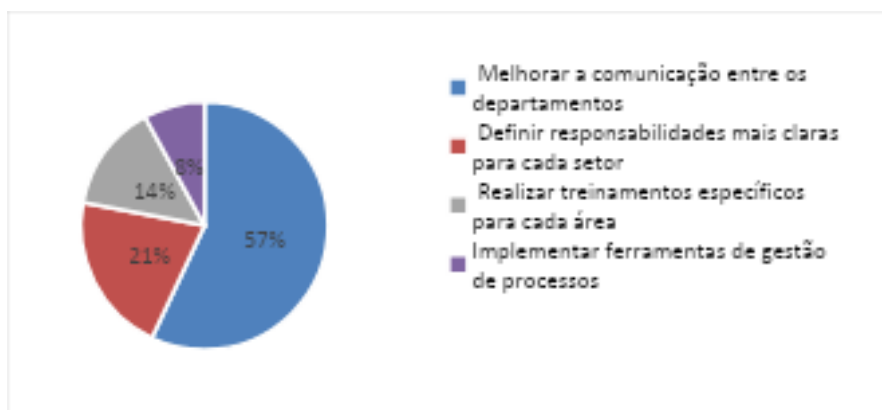


Fonte: elaboração própria.

O gráfico 1 apresenta a redução na qualidade do atendimento ao cliente, que obteve 45% das respostas, em seguida, com 35%, houve a percepção de que diminui a satisfação do cliente, prejudicando nas vendas, e por último o atraso nas entregas e nos serviços com 20% das respostas para essa pergunta. Portanto, percebe-se o quanto a falta de definição de setores da empresa pode impactar de forma negativa, gerando inclusive resultados financeiros ruins, já que o cliente não fica satisfeito com o atendimento e pode não retornar à loja.

Segundo Chiavenato (2007, p. 216): “o cliente é imprescindível para a empresa se manter no mercado e o atendimento ao cliente é um dos aspectos de maior importância do negócio”. Ao reconhecer que a definição de setores influencia diretamente na qualidade do atendimento, manter as áreas da empresa trabalhando de forma integrada, o atendimento ao cliente se torna mais eficiente e de melhor qualidade. Isso garante que as necessidades dos clientes sejam atendidas rapidamente e de forma personalizada. Portanto, a forma como os setores são estruturados ajuda a melhorar a experiência do cliente, promovendo sua satisfação e fidelidade.

Gráfico 2 - O que pode ser feito para melhorar a organização nos setores da empresa?

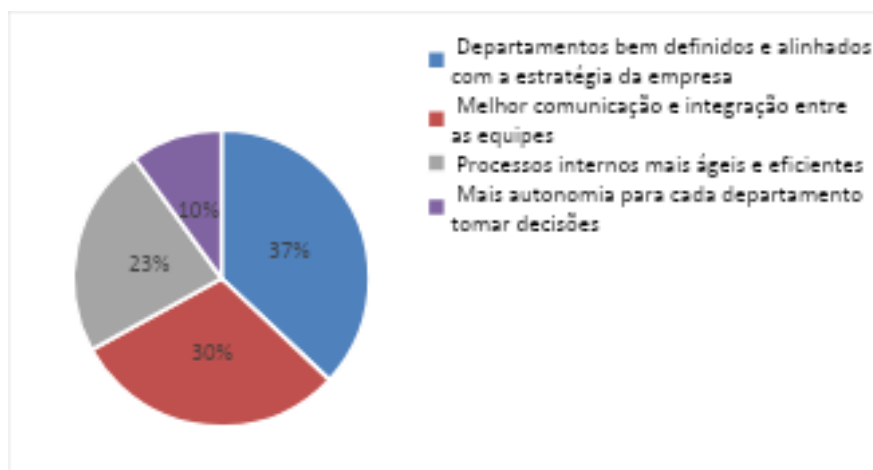


Fonte: elaboração própria.

No gráfico 2 foi questionado sobre os principais pontos observados pelos funcionários que poderiam contribuir para a melhoria na organização da empresa. O resultado foi bem definido, ao passo que 57% disseram que seria melhorar a comunicação entre os departamentos, e com 21% das respostas, a definição de responsabilidades mais claras para cada setor. Com isso, as outras duas opções tiveram menos votos, sendo elas realizar treinamentos específicos para cada área, com 14%, e por fim, implementar ferramentas de gestão de processos, com 8%.

Além disso, a definição clara de responsabilidades também foi identificada como um ponto importante para o aprimoramento organizacional. Esses resultados reforçam a ideia de que, como ressaltado por Nassar (2008), entender os aspectos sistêmicos da comunicação e valorizar as relações interpessoais são essenciais para criar um ambiente de trabalho mais colaborativo. Quando há cooperação, envolvimento e satisfação dos colaboradores, os objetivos da empresa são mais facilmente alcançados, refletindo no crescimento coletivo e no sucesso organizacional.

Gráfico 3 - Qual seria o cenário ideal para o seu ambiente de trabalho na Eletrocenter?

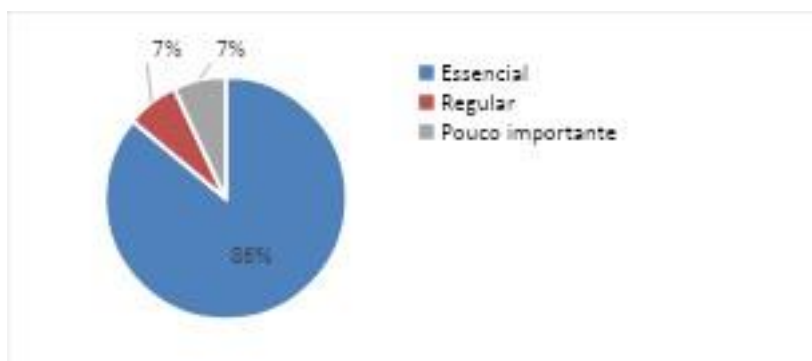


Fonte: elaboração própria.

Ao analisarmos o gráfico 3, podemos observar que ao questionarmos sobre o cenário ideal para o ambiente de trabalho na Eletrocenter, tivemos 3 respostas bem divididas e 1 menos votada. Com maior percentual, temos a definição de departamentos bem definidos e alinhados com a estratégia da empresa com 37%. Logo em seguida, a melhoria na comunicação entre as equipes teve 30% dos votos. Com 23% ficaram os processos internos mais ágeis e eficientes, e com 10%, ter mais autonomia para cada departamento tomar decisões.

Desta forma podemos perceber que o cenário mais ideal seria departamentos bem definidos e alinhados com a estratégia da Eletrocenter. Conforme Amoroso (2002, p. 45) o pensamento estratégico é descrito como "a rede de interconexões entre processos de observação e processamento da informação, que envolve percepção, razão e intuição". Isso significa que, para que o planejamento seja eficaz, é necessário mais do que a simples execução de metas e objetivos; é preciso desenvolver uma forma de pensar estratégica em todos os níveis da organização, o que exige um entendimento profundo e uma abordagem integrada entre os colaboradores.

Gráfico 4 - Na sua opinião, qual a importância da estrutura interna para o crescimento e a organização da empresa?



Fonte: elaboração própria.

No gráfico 4, obtivemos um resultado quase unânime, ao perguntar sobre a importância da estrutura interna para o crescimento da empresa, em que 86% consideraram essencial, apenas 7% acharam regular e 7% pensaram ser pouco importante.

Gráfico 5 - Quais áreas você considera prioritárias para a implantação da organização dos setores da empresa e por quê?



Fonte: elaboração própria.

Já no gráfico 5, houve maior divergência nas respostas. Assim, 37% disseram que seria na gestão do estoque, para assegurar a disponibilidade de produtos, em seguida, tivemos um empate com 23% nas respostas, que seria no marketing para impulsionar a visibilidade e as campanhas, e no atendimento ao cliente para melhorar a satisfação e maior retenção, e por último, 17% nas vendas para ampliar as metas comerciais.

Gráfico 6 - Quais seriam os principais resultados esperados com a implementação de uma estrutura organizacional mais definida?



Fonte: elaboração própria.

A partir do gráfico 6 podemos perceber que na visão dos colaboradores o resultado mais esperado com a implementação de uma estrutura organizacional mais definida seria o aumento nas vendas, com 37% das respostas, já 29% esperam redução de erros e retrabalho, enquanto 23% escolheram a maior eficiência nos processos internos e, por fim, 11% esperam aumento na produtividade.

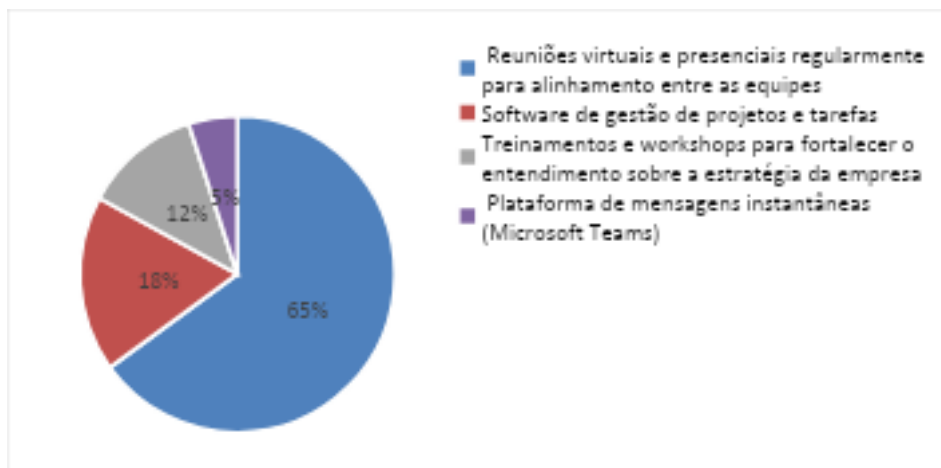
Gráfico 7 - O que você considera essencial para garantir que cada departamento compreenda seu papel na estratégia geral da Eletrocenter?



Fonte: elaboração própria.

O gráfico 7 apontou que 43% dos colaboradores entende que o essencial para a empresa é a comunicação clara e frequente dos objetivos e das estratégias da empresa, 36% acha que o essencial são as reuniões periódicas de alinhamento entre os departamentos e a diretoria, entendendo que as duas colocações precisam de atenções prioritárias por parte dos diretores.

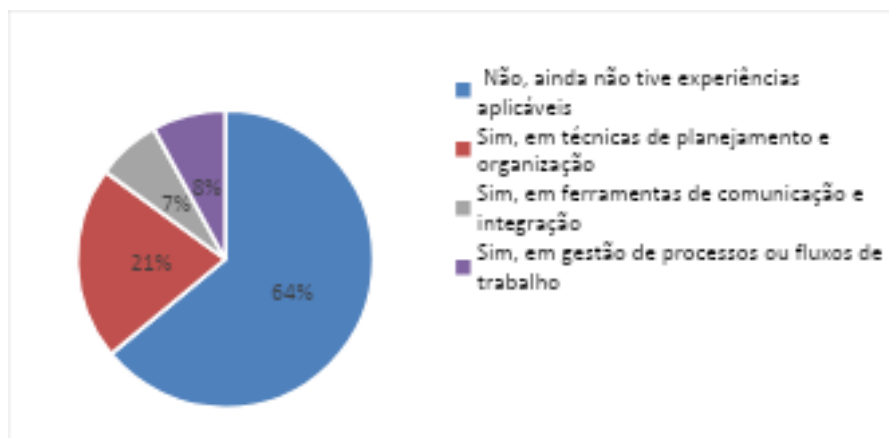
Gráfico 8 - Quais ferramentas de comunicação poderiam ser implementadas para melhorar a integração entre os departamentos?



Fonte: elaboração própria.

No gráfico 8, percebeu-se que 65% escolheram reuniões virtuais e presenciais regulares para o alinhamento entre as equipes, 18% escolheram o software de gestão de projetos e tarefas, como por exemplo o Trello ou Asana. Com isso, a inclusão de reuniões e participações precisa se tornar fundamental para o funcionamento da organização.

Gráfico 9 - Você já teve experiências anteriores em outras empresas que poderiam ser aplicadas para melhorar a estrutura departamental da Eletrocenter?



Fonte: elaboração própria.

Constatando os resultados do gráfico 9, ao perguntar se já tiveram experiências anteriores em outras empresas que poderiam ser aplicadas para melhorar a estrutura departamental da Eletrocenter, podemos observar que a maioria ainda não teve experiências

aplicáveis, com 64% das respostas, e em sequência tivemos 21% dizendo que sim, em técnicas de planejamento e organização, já 8% com experiência em ferramentas de comunicação e integração, e 7% com experiência em gestão de processos e fluxos de trabalho.

Desse modo, podemos verificar a falta de experiência dos funcionários na organização, o que pode ser um ponto negativo para a Eletrocenter, pois profissionais com experiência podem trazer ideias de melhorias para empresa.

4.1. Discussões

O presente estudo teve como objetivo analisar importância da organização dentro das médias empresas e a dificuldade de departamentalização dentro das mesmas.

Devido à sua dificuldade de departamentalização, a organização interna e de processos é crucial para o bom funcionamento da empresa. Tendo processos bem definidos, comunicação clara, e ferramentas de gestão, uma pequena empresa consegue ter saúde em seu processo interno. Assim, é uma forma de adaptação até que ela tenha estrutura para aumentar seus departamentos. Por meio de ferramentas como o mapeamento de processos e a utilização do fluxograma, pode-se trazer mais clareza e entendimento para os processos internos.

A organização interna de uma empresa é crucial para um bom funcionamento, pois ela irá refletir na qualidade que o cliente recebe e no processo interno da empresa. Uma organização interna deixa claro para os colaboradores funções e responsabilidades, sendo elas o que se espera deles, quais são suas atribuições e onde se encaixam na empresa. Possui também uma comunicação eficiente que facilita a comunicação entre os níveis hierárquicos, reduzindo assim as chances de falhas.

A organização interna também determina como os colaboradores irão coordenar suas atividades para atingir os objetivos organizacionais, visto que uma estrutura bem planejada facilita a colaboração entre diferentes áreas da empresa. Vale mencionar que os processos dentro da empresa tendem a ser mais eficientes. Devido às tarefas serem distribuídas adequadamente entre as áreas, as responsabilidades são claras e o fluxo de trabalho é otimizado.

Para que tudo funcione de forma coerente, outro ponto importante é toda a equipe

entender a estrutura organizacional da empresa. Isso porque sabemos que uma estrutura bem planejada facilita a comunicação, melhora a eficiência operacional, aumenta a motivação dos colaboradores e contribui diretamente para o alcance das metas e dos objetivos da empresa. Mesmo em um ambiente mais enxuto, onde recursos são limitados, ter uma boa estrutura organizacional é importante para garantir crescimento e sucesso a longo prazo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Organização interna é um sistema complexo que utiliza recursos humanos, recursos financeiros e atua em processos com o objetivo de alcançar a eficiência e eficácia nas operações das empresas de forma geral. Nesse sentido, a OSM pode atuar de forma crucial na integração da gestão, dos processos de negócio e tecnologia, contribuindo assim para a estrutura organizacional. A forma como são divididas as atividades, distribuídas e coordenadas dentro da empresa, é definida pela Estrutura Organizacional, que permite maior especialização e eficiência nas operações e processos.

Outra ferramenta que pode ainda contribuir para o sucesso na organização interna é a departamentalização, que visa dividir as funções em diferentes áreas, podendo ser por função, produto, geográfico, clientes e processos. O mapeamento de processos exerce função essencial para melhoria dos fluxos de trabalho, identificando as possíveis ineficiências, com a coleta de informações para mapear todos o processo e, em seguida, o fluxo de processos é desenhado, chamado de fluxograma. Com isso, é feita a análise de processos para implementação de melhoria contínua, o que desenvolve uma gestão aprimorada e eficaz para toda a organização.

Através da visita técnica e da aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa objeto do estudo de caso, foi possível alcançar os objetivos pretendidos pelo presente estudo, como identificar os fatores determinantes que dificultam a implementação eficaz da estrutura organizacional; explorar as barreiras enfrentadas, analisando os desafios internos que impactam a criação da estrutura organizacional e a departamentalização; e investigar as necessidades de recursos, tanto humanos quanto tecnológicos, assim como os investimentos necessários para superar essas dificuldades.

Diante do estudo feito e dos resultados obtidos, constatou-se que as empresas podem enfrentar limitações na implementação das ferramentas de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), Estrutura Organizacional, Departamentalização e Mapeamento de Processos devido a vários fatores, como por exemplo, a falta de treinamento adequado e especialização do trabalho, resistência à mudança por parte dos colaboradores e até mesmo pelos gestores, dificuldades em adaptar a estrutura organizacional aos processos da empresa, e ainda, a escassez de recursos financeiros, recursos humanos e tecnológicos, especialmente nas médias empresas, que foram objeto de estudo de caso.

Além disso, muitas empresas não consideram a importância da estrutura organizacional ou enfrentam dificuldades na implementação da departamentalização, o que pode gerar conflitos entre os setores e ineficácia em processos internos. Sendo assim, nota-se que sem uma avaliação constante com a integração de ferramentas e alinhamento estratégico com os objetivos da empresa, a gestão pode enfrentar barreiras para gerar resultados esperados, impactando e prejudicando o crescimento ordenado da empresa, o que se comprova por meio do resultado de um dos gráficos do questionário aplicado, em que 37% responderam que o cenário ideal para o ambiente de trabalho seria ter departamentos bem definidos e alinhados com a estratégia da empresa.

Durante a elaboração deste trabalho, enfrentou-se a dificuldade de encontrar autores recentes que tratassem diretamente dos temas de estrutura organizacional, departamentalização e mapeamento de processos. Embora esses conceitos sejam bastante discutidos em literaturas mais antigas, as produções acadêmicas recentes sobre o assunto são mais escassas.

Junto a isso, muitas fontes disponíveis abordam os temas de forma mais geral, sem apresentar novas perspectivas com estudos de caso em organizações modernas, ou atualizações que considerem as mudanças nos contextos organizacionais atuais, como por exemplo, as novas tecnologias, metodologias ágeis e transformações no ambiente corporativo e ambiente externo do mercado atual. Isso dificultou a busca por referências atualizadas para sustentar a análise feita dos processos organizacionais na empresa estudada.

Outro fator limitante do estudo foi a quantidade reduzida de informações que os colaboradores deram como respostas no questionário, embora todos tenham respondido, e

ainda, por ser uma empresa de médio porte. Porém, pode ser devido à falta de conhecimento de alguns dos colaboradores sobre o assunto abordado na pesquisa.

O presente trabalho contribuiu de forma significativa para a compreensão dos temas abordados através das pesquisas realizadas em literaturas e por meio do estudo de caso. Assim, foi possível permitir a construção de um conhecimento sólido sobre as práticas e os desafios que impactam o funcionamento das empresas no que se refere a organização.

Também poderão ser temas de estudo questões como responsabilidade social, novas tecnologias, criatividade e liderança nas médias empresas, que são áreas relevantes para entender a dinâmica organizacional e os desafios enfrentados no ambiente corporativo. É essencial para o desenvolvimento do acadêmico de administração, além de prepará-lo para a tomada de decisões estratégicas, aperfeiçoamento de habilidades para se tornar um gestor eficiente que contribuirá para o crescimento e a sustentabilidade das organizações no mercado competitivo.

6. REFERÊNCIAS

AMOROSO, R. **Lidando com o pensamento estratégico**. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R. (Coord). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, p.31-52, 2002.

CAMPOS, R.; LIMA, S. **Mapeamento de processos: importância para as organizações**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2007.

_____. **Iniciação a sistemas, organizações e métodos**: SO&M. Barueri, SP: Manole, 2010.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

JUNIOR, Renato Mendes Curto. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba, PR: E- tec Brasil (Escola Técnica Aberta do Brasil), 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LONGO, Gilson Luiz Palma. **Organização de empresas e técnicas comerciais**. São Paulo. Editora: Baraúna, 2011.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAYER, Ana Paula da Costa; PAINES, André de Toledo; HELBERT, Gabriella Lisbôa; SCHMIDT, Jéssica; AGUIAR, Mariane Rodrigues de. **Mapeamento de processos**: um estudo de caso na central de aquisições de uma instituição federal de ensino superior. 2017.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NASSAR, Paulo. **Conceitos e processos de comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, R. P. D. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REVE, Altamiro Damian. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

ROLDAN, Lucas Baldisserotto. **Caderno de Organização, Sistemas e Métodos**. Dom Alberto. Santa Cruz do Sul: Faculdade Dom Alberto, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2016.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.