

ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GESTÃO EM UMA FARMÁCIA

MACIEL, Cíntia Tatiana Duarte¹
SOUZA, Emanuelle Gonçalves¹
SILVA, Gabriel Ferreira da¹
ZANATO, Rubi Jagiela¹
CHAGAS, Alisson²
GRIEBELER, Adriane²
PRESTES, Caroline Soares²
PERBONI, Viviane²

RESUMO: Este artigo analisa a estrutura organizacional da Farmácia São João, com ênfase na aplicação do modelo PODC (Planejamento, Organização, Direção e Controle) e nas ferramentas utilizadas em sua gestão. A metodologia adotada foi um estudo de caso, descritivo com abordagem qualitativa. A pesquisa apresenta a caracterização da empresa, seu organograma e sugestões de melhorias na comunicação interna. Os resultados mostram que a empresa possui uma estrutura formal bem definida, com gestão alinhada ao modelo PODC e à valorização de uma cultura organizacional humanizada e socialmente responsável. Conclui-se que a gestão da Farmácia São João é eficaz e que o estudo oferece contribuições relevantes para a organização e para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional, PODC, Gestão humanizada, Farmácia São João.

ABSTRACT: This article analyzes the organizational structure of São João Pharmacy, with an emphasis on the application of the PODC model (Planning, Organizing, Directing, and Controlling) and the tools used in its management. The methodology adopted was a descriptive study with a qualitative approach. The research presents the characterization of the company, its organizational chart, and suggestions for improving internal communication. The results show that the company has a well-defined formal structure, with management aligned with the PODC model and a strong appreciation for a humanized and socially responsible organizational culture. It is concluded that the management of São João Pharmacy is effective and that the study offers relevant contributions to the organization and future research.

Keywords: Organizational Structure, PODC, Humanized Management, São João Pharmacy.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na contemporaneidade, as estruturas organizacionais consolidam-se como instrumentos estratégicos para a gestão empresarial ao proporcionar uma distribuição clara de responsabilidades e facilitar a comunicação interna, aspectos essenciais para a eficiência e agilidade das empresas. Mas foi somente por volta de 1854, que o engenheiro Daniel McCallum criou o conceito de organograma. Ele elaborou o organograma com o objetivo de

¹ Discentes do Curso de Administração, Nível 1 2025/1- Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

² Docentes do Curso de Administração, Nível 1 2015/1- Faculdade IDEAU – Bagé/RS.

representar a disposição das unidades funcionais da empresa, a hierarquia e as relações de comunicação. Essas são, essencialmente, as informações que devem compor um organograma atual (CHAGAS, 2014).

Alguns anos depois, em 1916, Henry Fayol publicou um livro chamado Administração industrial e geral, visando planejar estratégias de gestão empresarial para salvar da falência a empresa em que ele trabalhava. No livro, ele cria o ciclo do PODC: Planejar, Organizar, Dirigir e Comandar, que foi muito utilizado na época e ainda está em vigor nos dias de hoje. Essa famosa técnica permite que empresários de todas os tipos de empresas tenham uma visão mais ampla e um bom controle nos seus processos administrativos, visto que uma empresa sem planejamento não alcança os mesmos resultados de uma que possui a estrutura organizacional bem definida.

Com o passar dos anos foi ficando cada vez mais evidente que as estratégias organizacionais são indispensáveis para qualquer empresa que deseja alcançar o sucesso. Um empresário sempre necessitará de uma boa estrutura organizacional para expandir seu negócio, inclusive, embora essas técnicas sejam antigas, elas ainda são muito utilizadas nos dias de hoje, estando presente nas micro e macro empresas, ajudando no planejamento e gestão de diversas organizações. Os organogramas têm evoluído bastante para se tornarem mais adaptáveis às mudanças do mercado, enquanto o PODC segue sendo a melhor ferramenta empregada pelos gestores, visto que nele contém as funções básicas e mais importantes que uma empresa necessita.

De acordo com Lopes (2019), A inversão do organograma possibilita uma compreensão abrangente da estrutura organizacional, permitindo que as lideranças desenvolvam estratégias mais assertivas fundamentadas na integração sistemática das informações e em processos decisórios desenvolvidos. Mas como é possível compreender a estrutura organizacional de uma empresa?

A escolha deste tema se justifica pela relevância do assunto, tendo em vista que a estrutura organizacional é indispensável para qualquer empresa que deseja obter bons resultados e boa gestão em seu negócio. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é compreender se a empresa Farmácia São João de Candiota - RS possui uma gestão eficiente e acima de tudo, uma estrutura organizacional formal.

Os objetivos específicos buscaram caracterizar a empresa escolhida, construir um organograma ou apresentar sugestões de melhoria no existente, identificar o PODC e quais

ferramentas a empresa utiliza nesse processo, e identificar quais escolas da administração mais influenciam na gestão da empresa escolhida.

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, onde foi efetuado um estudo de caso da empresa farmacêutica São João. O trabalho teve caráter descritivo e utilizou abordagem qualitativa. Como técnica de coleta de dados foram realizadas entrevistas com o gestor da empresa escolhida, além da análise de documentos e artigos relacionados ao assunto para obtenção de informações relevantes para a execução do trabalho.

Espera-se que este estudo contribua no ambiente acadêmico e na melhoria da gestão das organizações, fornecendo um entendimento mais profundo sobre os organogramas, o método PODC e como eles podem influenciar os processos e resultados de uma empresa.

2 DESENVOLVIMENTO

Nesta parte do trabalho será detalhado o referencial teórico, a metodologia empregada e os resultados encontrados. Contém a exposição ordenada e pormenorizada do assunto tratado do estudo.

2.1 Referencial Teórico

Neste capítulo é apresentado como as organizações empresariais estruturam seus processos de planejamento, organização, direção e controle, com foco na identificação de seus objetivos institucionais e dos agentes responsáveis por seu controle. Além desses aspectos, busca-se analisar as estratégias empresariais adotadas para a condução da gestão da empresa farmacêutica São João, visto que no contexto da gestão organizacional, compreender tais aspectos é fundamental para avaliar a eficácia das estratégias adotadas pelas empresas na busca por competitividade e sustentabilidade no mercado.

2.1.1 História e evolução da Administração

A Administração, enquanto prática social, remonta às antigas civilizações que já utilizavam formas rudimentares de organização para controlar recursos e coordenar esforços

humanos — como no Egito antigo, nas obras das pirâmides, ou na China, sob o comando de Confúcio (CHIAVENATO, 2003).

Com a Revolução Industrial no século XVIII, surgiu a necessidade de métodos mais eficazes de organização do trabalho e gestão das fábricas. Nesse contexto, Frederick Taylor desenvolveu a Administração Científica, introduzindo estudos de tempos e movimentos e a especialização do operário (TAYLOR, 1995). Pouco depois, Henri Fayol formulou princípios administrativos voltados à estrutura organizacional, lançando as bases da Teoria Clássica (FAYOL, 1990).

Em contraponto à abordagem mecanicista das primeiras teorias, Elton Mayo e os estudos de Hawthorne revelaram a importância dos fatores humanos e sociais na produtividade, dando origem à Escola das Relações Humanas (MAYO, 1949).

Max Weber, por sua vez, introduziu o modelo burocrático como forma de racionalização da autoridade, enfatizando a legalidade, a hierarquia e os procedimentos formais (WEBER, 1999).

Com o tempo, as teorias evoluíram para modelos mais abertos e flexíveis. A Teoria dos Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy, passou a considerar a organização como um sistema vivo, em constante interação com seu ambiente (BERTALANFFY, 1975). A Teoria Contingencial completou essa evolução ao afirmar que não existe uma única forma ideal de gerenciar; tudo depende da situação (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Hoje, a Administração é impactada por fatores como tecnologia, globalização e sustentabilidade. Autores como Peter Drucker e Peter Senge trouxeram à tona conceitos como gestão por objetivos, organizações que aprendem e inovação contínua (DRUCKER, 1999; SENGE, 2006), refletindo os novos desafios enfrentados pelas organizações no século XXI.

2.1.2 Conceito e importância do organograma

Os organogramas foram desenvolvidos em 1854 por Daniel McCallum e inicialmente foram usados na área de engenharia até os anos 1920. Mas atualmente são utilizados por diversas empresas em diferentes setores, o organograma é a representação visual da estrutura organizacional de uma empresa e serve para demonstrar de forma gráfica como funciona a divisão de cargos e departamentos (CHIAVENATO 2010 *apud* LOPES; AILSON DA SILVA, 2020).

Segundo Chiavenato (2020) a estrutura organizacional é constituída por uma cadeia de comando uma linha sequencial de autoridade que interliga as posições da organização com níveis de hierarquia, a cadeia de comando ou cadeia escalar baseia-se no princípio da unidade de comando que significa que cada empregado deve remeter-se a um só superior. Essa divisão tem como objetivo desenvolver uma boa produtividade nas ações de cada um.

O organograma é uma importante ferramenta muito utilizada para fazer o diagnóstico preliminar da empresa, para isso é necessário que o administrador levante alguns dados como a história da empresa, são dados relacionados ao início das suas atividades; quem foram seus fundadores; qual sua natureza; o tipo de atividade; o capital.

Conforme mencionado por Dorival (2010) no livro “Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e estrutura organizacional da empresa” escrito em 2010, o organograma clássico é o tipo recomendado para o estudo da estrutura organizacional por apresentar elementos para análise de fácil compreensão e forma visual simples. A partir dele é que foram desenvolvidos outros tipos de organogramas, tais como o matricial, afnor, vertical, circular, setorial e outros poderão ser criados pelo administrador como os organogramas de estudos.

Ainda, Dorival (2010, p. 272), afirma que:

A representação gráfica da estrutura organizacional é constituída de retângulos para a representação dos órgãos e linhas e para representação das ligações hierárquicas. Para que um organograma seja interpretado corretamente, há necessidade de ser desenhado obedecendo os conceitos a seguir.

O organograma de estudos pode ser utilizado em vários estudos feitos pelas empresas, como administração geral, recursos humanos e contabilidade. O objetivo geral da análise de estrutura organizacional é estudar os níveis hierárquicos facilitando a visualização quando o administrador define um tamanho de retângulos para cada nível e espessuras diferentes das linhas de relações hierárquicas. (DORIVAL, 2012.)

A estrutura organizacional não é igual e varia de empresa para empresa. Quando começa as suas atividades, a organização possui uma autoridade hierárquica primária composta por um líder e seus colaboradores diretos. Conforme a empresa cresce o empresário

admite mais mão de obra e esta é agrupada seguindo critérios de departamentalização, cada órgão é criado e suas denominações estão diretamente relacionadas a seus objetivos. A posição hierárquica que cada elemento ocupa na estrutura organizacional dependerá dos perfis dos cargos que compõem esse órgão, quanto mais qualificado mais importante será a sua posição na estrutura (DORIVAL, 2012).

2.1.3. Principais tipos de organogramas:

CLÁSSICO	O organograma clássico é uma representação visual da estrutura organizacional, mostrando a hierarquia e comunicação entre departamentos. Ele ajuda a entender a cadeia de comando e responsabilidades dentro da organização.
NÃO CLÁSSICO	São todos os demais tipos.
EM BARRAS	Representados por intermédio de longos retângulos a partir de uma base vertical, onde o tamanho do retângulo é diretamente proporcional à importância da autoridade que o representa.
EM SETORES (setorial, setograma)	São elaborados por meio de círculos concêntricos, os quais representam os diversos níveis de autoridade a partir do círculo central, onde se localiza a autoridade maior da empresa.
RADIAL (Solar, circular)	O seu objetivo é mostrar o macrossistema das empresas componentes de um grande grupo empresarial.
FUNCIONAL	É parecido com o organograma vertical, mas ele representa não as relações hierárquicas, e sim as relações funcionais da organização.
MATRICIAL	É usado para representar a estrutura das organizações que não apresentam uma definição clara das unidades funcionais, mas grupos de trabalhos por projetos que podem ser temporários (estrutura informal)

HORIZONTAL	Também é criado com base na hierarquia da empresa, mas tem essa característica amenizada pelo fato dessa relação ser representada horizontalmente, ou seja, o cargo mais baixo na hierarquia não está numa posição abaixo dos outros (o que pode ser interpretado como discriminação, ou que ele tem menos importância), mas ao lado.
LINEAR DE RESPONSABILIDADE (OLR)	Possui um diferenciador em relação aos demais organogramas, pois a sua preocupação não é apresentar o posicionamento hierárquico, mas sim o inter-relacionamento entre diversas atividades e os responsáveis por cada uma delas.
INFORMATIVO	Apresenta um máximo de informações de diversas naturezas relacionadas com cada unidade organizacional da empresa.

Fonte: Chiavenato (2001) *apud* Berwanger (2013)

2.1.4. Método PODC e suas ferramentas

Em 1916, na França, foi lançada a obra Administração Industrial e Geral, de Henri Fayol (1960, 1970). Apesar de sua formação como engenheiro, Fayol destacou-se principalmente como gestor em nível estratégico, sendo responsável, enquanto diretor-geral, por evitar a falência de uma expressiva empresa do setor metalúrgico (MOTTA; VASCONCELOS, 2021).

O engenheiro é amplamente reconhecido como um dos principais expoentes da teoria e da prática da administração no contexto global. Responsável pela formulação do conceito moderno de administração, sua contribuição vai além da simples sistematização do processo administrativo. As suas ideias constituem a base fundamental sobre a qual se estruturam os estudos contemporâneos em administração (AFFONSO; FERRARI, 2018).

Fayol concebe a administração como um processo dinâmico, composto por funções interdependentes: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Com o passar do tempo,

as funções de comando e coordenação foram gradualmente incorporadas e reinterpretadas sob a função de direção, que passou a englobar aspectos essenciais dessas atividades no contexto contemporâneo da gestão (AFFONSO; FERRARI, 2018).

Atualmente, o modelo proposto por Fayol é amplamente reconhecido pela sigla PODC, que representa as funções administrativas de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Esse referencial continua sendo uma das bases fundamentais no estudo e na prática da administração contemporânea.

Figura 01: Quadro com as informações sintéticas sobre o modelo PODC:



Fonte: Sobral e Peci (2013) *apud* Affonso e Ferrari (2018)

A seguir, apresenta-se essas quatro funções detalhadamente abaixo:

1. Planejamento: O planejamento constitui-se como um instrumento essencial para a gestão das relações com o futuro. Trata-se de um processo decisório orientado para a definição de ações que visam influenciar ou moldar cenários futuros, sendo caracterizado por decisões que, embora tomadas no presente, possuem implicações e efeitos projetados para momentos posteriores (MAXIMIANO, 2015).

2. Organização: A organização pode ser compreendida como o processo de arranjo sistemático dos recursos disponíveis, com o objetivo de estruturar adequadamente as atividades necessárias à consecução dos objetivos estabelecidos. Organizar implica distribuir e coordenar os recursos de forma ordenada, com base em critérios ou princípios previamente definidos. O produto final desse processo é denominado estrutura organizacional (MAXIMIANO, 2015).

3. Direção: A direção é a terceira função administrativa e está relacionada à gestão de pessoas na organização. Após a definição do planejamento e da estrutura organizacional, inicia-se a execução do trabalho. Nesse momento, o papel das pessoas é fundamental: é preciso selecionar profissionais, designar adequadamente às funções, desenvolver suas competências, acompanhar seu desempenho e reconhecer seus resultados (AFFONSO; FERRARI, 2018).

4. Controle: O controle é uma função administrativa que busca assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais. Para isso, envolve a comparação entre as ações planejadas e as efetivamente realizadas, possibilitando a identificação de desvios e a adoção de medidas corretivas (MAXIMIANO, 2015)

2.1.5 Escolas Administrativas que mais influenciam na gestão da empresa São João

As escolas da administração são um conjunto de teorias que visam melhorar a visão empresarial, essas teorias foram surgindo ao longo do tempo para aumentar a produtividade e eficiência das empresas. Para isso é necessário compreender a evolução do processo administrativo. Muitos pensadores contribuíram para o desenvolvimento das escolas da administração, incluindo Jules Henri Fayol, Frederick Winslow Taylor, Max Weber, Peter Drucker e Elton Mayo (RIBEIRO, 2016).

2.2 Algumas Escolas da Administração:

2.2.1 Escola clássica da administração

A teoria clássica da Administração teve como base a ideia de que as empresas deveriam funcionar como máquinas, com um sistema de produção bem definido e coordenado (RIBEIRO 2016).

2.2.2 Princípios da escola clássica:

1. Estudos dos tempos e movimentos
2. Divisão do trabalho
3. Especialização
4. Padronização
5. Incentivos salariais
6. Estudo da fadiga humana

2.2.3 Escola Comportamental

A escola do comportamento humano surgiu aproximadamente em 1947, com a publicação do livro “O comportamento administrativo”, de Herbert A. Simon, e teve como ideias centrais (RIBEIRO 2016).

1. As empresas são vistas como ambientes de decisão.
2. O enfoque está nas pessoas e são elas que definem seu comportamento frente a situações que se deparam.
3. O Administrador deve conhecer e dominar os conceitos motivacionais para promover melhor qualidade de vida dentro das organizações e obter melhores resultados da equipe.
4. O indivíduo, uma vez satisfeito em suas necessidades primárias (Salário, benefícios, segurança), empenhar-se-á mais nas suas funções dentro da empresa, procurando alcançar suas necessidades secundárias (Reconhecimento profissional, autoestima e realização pessoal), o que implica benefícios para empresa.

2.2.4 Recursos Humanos

Conforme Antonio de Lima Ribeiro menciona no livro “Teorias da administração” a Escola das Relações humanas ou Teoria das Relações Humanas surgiu em 1930 como uma resposta à administração científica enfatizando o comportamento humano no ambiente de trabalho. A teoria das relações humanas abordou esse sistema estendendo-se às relações entre

as pessoas dentro da organização, compreendendo o efeito das relações sociais entre as pessoas da conduta social dos indivíduos e de pequenos grupos causou revisão dos sistemas gerenciais.

2.3 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho é de natureza qualitativa, com finalidade aplicada e caráter descritivo. O método empregado é o estudo de caso, focado na análise da Farmácia São João. A abordagem qualitativa permitiu compreender a estrutura organizacional, as práticas de gestão e a cultura da empresa.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental (análise de artigos científicos e documentos relacionados à estrutura organizacional e ao método PODC) e levantamento de dados por meio de entrevista semiestruturada com o gestor da unidade.

O estudo também se apoia em literatura científica atualizada, proveniente de autores referência em Administração, para fundamentar a análise da estrutura organizacional, do organograma e do ciclo PODC (Planejamento, Organização, Direção e Controle). O resultado é um diagnóstico da gestão da Farmácia São João, identificando pontos de melhoria e a aderência aos princípios administrativos.

2.4 Resultados e Discussões

A partir da entrevista realizada com o gestor da farmácia foram coletadas importantes informações sobre a forma gestão e organização da empresa, pontos de grande valia para serem analisados os resultados e discussões.

2.4.1 Caracterização da empresa

A empresa farmacêutica São João iniciou-se com um garoto de 14 anos, o empresário Pedro Henrique Kappaum Brair começou a trabalhar desde cedo, em 1973, aos 14 anos, mudou-se para a cidade de Iraí, onde foi trabalhar como atendente. Em 1979 comprou, na cidade de Campo Novo/RS, a farmácia que era de propriedade de Anaurelino de Almeida, conhecido como Seu Nanau, ao qual Pedro ofereceu as economias como entrada na compra

do imóvel, e foi com a aquisição do estabelecimento que Pedro deu início a trajetória de sucesso da Rede de Farmácias São João e, este grande sonho do jovem empreendedor ajudou a construir a história de uma das maiores empresas do ramo farmacêutico do país. A empresa tem uma filosofia marcante que diz “Saúde é uma dádiva e servir é a melhor oportunidade que temos”.

Diante do exposto a missão dessa empresa é: “oportunizar saúde e qualidade de vida, garantindo o crescimento e a perpetuidade do negócio” sobrepondo uma visão de: “Ser reconhecida por nossa capacidade de servir, crescer e compartilhar, valorizando as pessoas e promovendo a saúde de forma sustentável”, a fim de alcançar os seus objetivos segue uma carta de princípios que se divide em três: desejo, nosso jeito e o cliente:

DESEJO

- Solidificar uma empresa obstinada por resultados sustentáveis, gerando valor na busca incansável por servir e desenvolver a sociedade.

NOSSO JEITO

- O trabalho é uma dádiva e servir é a melhor oportunidade que temos. Você, colaborador, faz parte da nossa essência

- Somos e agimos de forma simples e transparente, preservamos bons relacionamentos em prol de um ambiente de negócios saudável, valorizando as pessoas e as comunidades onde atuamos.

- Lideramos pelo exemplo de fazer o certo e alcançar metas, não aceitando o “mais ou menos” e ineficiências.

CLIENTE

- O cliente é a razão da existência da nossa organização, e cuidamos da sua saúde buscando, sempre, produtos e serviços de excelência.

- Valorizamos ações e inovações constantes, para corresponder às expectativas dos consumidores que acreditam e confiam em nossa marca e na nossa história.

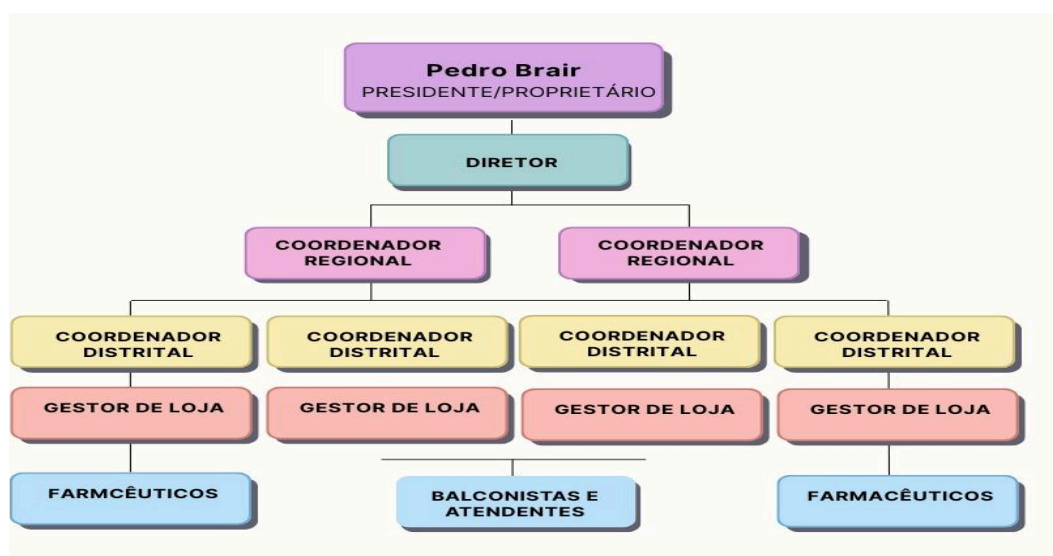
2.4.2 Organograma da empresa e hierarquia de cargos

Durante o processo de coleta de dados, verificou-se que a estrutura organizacional exerce um papel fundamental na gestão e no funcionamento global da empresa. Nesse contexto, investigou-se a existência de um organograma formal, bem como sua

operacionalização e configuração interna. Constatou-se que a organização dispõe de um organograma estruturado, o qual estabelece de forma clara os níveis hierárquicos e as atribuições de cada setor.

Segundo o gestor da empresa “*A presença desse instrumento organizacional contribui para a definição de responsabilidades, facilita a comunicação interna e promove maior eficiência na coordenação das atividades, refletindo diretamente na qualidade da gestão*”. Nesse mesmo sentido, Balcão (1965) destaca que a simples elaboração do organograma permite identificar possíveis inconsistências e complexidades na estrutura da organização, possibilitando sua posterior correção e eliminação.

No entanto, observou-se que o referido documento não é de domínio público, sendo acessível apenas aos membros da alta gestão. Em virtude dessa limitação, não foi possível obter o organograma oficial da empresa. Ainda assim, com base nas informações obtidas por meio de entrevista com o gestor, foi possível elaborar uma representação do organograma da empresa São João, situada no município de Candiota, RS, a qual será apresentada a seguir.



2.4.3 Aplicação do método PODC (Planejamento, Organização, Direção e Controle)

2.4.3.1 Planejamento

Com o intuito de saber como é aplicado o planejamento da empresa foi questionado como a farmácia São João define e comunica seus objetivos e metas, diante disso o gestor relatou a seguinte resposta: “*Na farmácia São João, definimos nossos objetivos e metas através de um planejamento estratégico anual, envolvendo a alta direção e gerentes de cada setor. Utilizamos a metodologia SMART (Específicos, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e*

com Prazo Definido) para garantir clareza. A comunicação é feita através de reuniões periódicas, murais informativos, e-mails corporativos e sistemas de gestão internos, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes e engajados”.

Dando continuidade à forma como a farmácia estrutura seu planejamento e comunicação de metas, foi aprofundado na questão dos principais planos estratégicos da empresa a curto e longo prazo, e tivemos as seguintes respostas: ” *A curto prazo, nossos planos estratégicos focam na otimização do estoque, aprimoramento do atendimento ao cliente, expansão de serviços farmacêuticos (como vacinação e exames rápidos) e campanhas promocionais sazonais. A longo prazo, visamos a expansão da rede de lojas, investimento em tecnologia para aprimorar a experiência do cliente (e-commerce, telemedicina), desenvolvimento de programas de fidelidade mais robustos e a consolidação da nossa marca como referência em saúde e bem-estar na comunidade*”.

2.4.3.2 Organização

Prosseguindo na abordagem do gestor da empresa de como é a organização, foi questionado como são distribuídas as responsabilidades e autoridades entre os diferentes níveis hierárquicos, e foi respondido que: “*A Farmácia São João possui uma estrutura organizacional clara, com um organograma que define as responsabilidades e autoridades desde a diretoria, passando pela gerência de unidades, coordenadores de seção até os atendentes e farmacêuticos. As responsabilidades são detalhadas em descrições de cargo e são comunicadas em treinamentos de integração. A autonomia é incentivada dentro dos limites de cada função, sempre visando a eficiência e a qualidade do serviço*”. Adicionando outra interpolação relacionada a organização, referente a manuais de procedimento, políticas ou normas que guiam as operações da empresa, gestor respondeu que: ”*Sim, temos um conjunto abrangente de manuais de procedimento operacional padrão (POP), políticas internas e normas que guiam todas as nossas operações. Isso inclui desde a abertura e fechamento da loja, manuseio de medicamentos, atendimento ao cliente, até procedimentos de segurança e higiene. “Esses documentos são revisados periodicamente para garantir a conformidade com as regulamentações e a otimização dos processos”*”.

2.4.3.3 Direção

Tendo em vista o enfoque de como a empresa direciona os objetivos, foi interrogado como ela promove o desenvolvimento e a capacitação do seus funcionários e o gestor respondeu: *“Na Farmácia São João, promovemos o desenvolvimento e a capacitação contínua de nossos funcionários através de treinamentos internos e externos, workshops e programas de desenvolvimento de carreira. Incentivamos a busca por conhecimento e oferecemos oportunidades de crescimento profissional para que cada colaborador possa alcançar seu potencial máximo”*. Foi interpolado como a liderança da farmácia são joão motiva e engaja seus colaboradores e foi respondido que *“A liderança da Farmácia São João motiva e engaja seus colaboradores através de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Valorizamos o reconhecimento do bom desempenho, oferecemos bonificações por vendas em produtos específicos que beneficiam o cliente, e promovemos uma cultura de comunicação aberta. Além disso, a empresa tem uma cultura organizacional descentralizada, o que permite que diversas “engrenagens” trabalhem em conjunto, desde a logística e financeiro até as lojas, engajando todos no objetivo comum de proporcionar saúde e qualidade de vida”*.

2.4.3.4 Controle

A fim de saber como a farmácia controla e quais são as medidas corretivas adotadas quando os resultados não atingem as metas, foi respondido que *“Quando os resultados não atingem as metas, a Farmácia São João adota medidas corretivas que incluem a análise detalhada dos desvios, a revisão dos planos e estratégias, e a implementação de ações para ajustar o curso. Isso pode envolver treinamentos adicionais, realocação de recursos, ou ajustes nos processos operacionais”*. Em síntese, a Farmácia São João demonstra uma aplicação robusta do método PODC. O planejamento estratégico anual com metas SMART, a estrutura organizacional clara com responsabilidades definidas e manuais de POP, a direção focada no desenvolvimento e engajamento dos colaboradores através de treinamentos e bonificações, e o controle proativo com medidas corretivas, evidenciam uma gestão eficaz e alinhada à sua cultura organizacional.

2.4.4 Análise da cultura organizacional

A cultura organizacional é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois estabelece valores, normas e comportamentos que orientam as ações dos colaboradores e fortalecem a identidade organizacional. Uma cultura bem definida promove o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as práticas diárias, estimula o engajamento da equipe, melhora a comunicação interna e contribui para a adaptação da empresa às mudanças do mercado.

Foi realizado o seguinte questionamento ao gestor da empresa: Como a empresa implementa a cultura organizacional dela? O entrevistado responde: - *“Descentralizado, várias engrenagens desde a logística, financeiro, sistemas até chegar na famosa ponta que são as lojas.”*

No caso da Farmácia São João, possuir uma cultura organizacional descentralizada permite maior autonomia às áreas e às lojas, favorecendo a agilidade nas decisões e um ambiente de trabalho mais colaborativo.

2.4.5 Relacionamento organizacional: empresa e colaboradores

No que diz respeito ao relacionamento organizacional entre a empresa e seus colaboradores, verificou-se que há uma preocupação com a manutenção de um ambiente de trabalho funcional e alinhado com os objetivos institucionais. De acordo com o entrevistado, ao contratar o funcionário a empresa adota alguns critérios no processo de recrutamento e seleção: *“Priorizamos candidatos com perfil comunicativo, proativo, acolhedor, comprometido com metas e com disposição para o atendimento ao público”*. Tais características são consideradas fundamentais para o desempenho eficiente no setor varejista farmacêutico.

Ao ser questionado sobre a existência de diferenças salariais entre homens e mulheres, o entrevistado afirmou que não há discrepâncias salariais entre colaboradores que ocupam cargos equivalentes. Conforme relatado, *“Não, inclusive mais de 70% dos colaboradores são mulheres e a maior parte dos cargos de liderança são exercidos por mulheres”*. Segundo Tamayo (1999), os valores pessoais e organizacionais diferem em sua natureza: os primeiros orientam metas individuais, enquanto os segundos expressam objetivos coletivos da

instituição. Ambos, porém, funcionam como princípios norteadores do comportamento humano. No contexto organizacional, os valores influenciam atitudes, decisões, relações interpessoais e o clima da empresa, promovendo alinhamento entre colaboradores e objetivos institucionais. Assim, essa resposta evidencia a adoção de uma política organizacional voltada para a valorização da meritocracia e a igualdade de oportunidades, demonstrando o compromisso da empresa com práticas de gestão ética, inclusiva e fundamentada em princípios de equidade.

Além disso, constatou-se que a empresa adota mecanismos de incentivo ao desempenho, com a oferta de bonificações baseadas em metas de vendas, tanto individuais quanto coletivas. Segundo o entrevistado, *“Os colaboradores são bonificados com uma porcentagem na venda de alguns produtos, sempre prezando em contribuir beneficentemente ao cliente”*. De acordo com Motta (2009), os programas de remuneração variável promovem, entre outros efeitos, o fortalecimento do comprometimento dos empregados com a organização, o que resulta em ganhos adicionais para os trabalhadores e aumento da produtividade para as empresas. Assim, como é evidenciado na teoria das Relações Humanas, o modelo de incentivo visa estimular a produtividade, promover o engajamento dos colaboradores e contribuir para a motivação no ambiente de trabalho, evidenciando que a empresa possui uma gestão bastante humanizada.

2.4.6 Desafios enfrentados na gestão da empresa

Quando questionado a respeito dos principais desafios enfrentados na Gestão o entrevistado relata que *“um dos principais desafios enfrentados na gestão principalmente no começo é conseguir manter as pessoas motivadas e disciplinadas a exercer suas funções, porque todos têm conhecimento do que deve ser feito mas quando se está desmotivado tende a não render tanto”*. finaliza.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar a estrutura organizacional da Farmácia São João e a aplicação das ferramentas de gestão, com foco no modelo PODC (planejamento, organização, direção e controle). Os resultados obtidos permitiram demonstrar que a empresa, de fato, possui uma estrutura organizacional formal e um organograma bem definido, elementos cruciais para a clareza hierárquica e a distribuição de responsabilidades, conforme discutido no referencial teórico.

A investigação revelou que a gestão da Farmácia São João está intrinsecamente alinhada com a aplicação do método PODC. Observou-se que o planejamento é evidente na definição da missão, visão e princípios da empresa, que norteiam suas ações e a busca por resultados sustentáveis. A organização se manifesta na forma como os departamentos e funções são estruturados, garantindo a coordenação de recursos. A direção é perceptível na gestão humanizada de pessoas, com a valorização de um perfil comunicativo e proativo nos colaboradores, e na liderança que busca a excelência e o cumprimento de metas. Por fim, o controle é evidenciado nos mecanismos de incentivo e bonificação por vendas, que asseguram o alinhamento do desempenho individual e coletivo aos objetivos organizacionais.

Ademais, o estudo destacou a presença de uma forte cultura organizacional na Farmácia São João, caracterizada pelo foco em pessoas e pela responsabilidade social. Essa cultura descentralizada, que se estende da logística às lojas, promove um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. A preocupação com a equidade salarial, o incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores e o bom relacionamento com a comunidade são pilares que reforçam a gestão humanizada da empresa. Tais práticas não apenas contribuem para a satisfação interna, mas também para a perpetuidade do negócio e o atendimento de qualidade aos clientes, como ressaltado na filosofia da empresa.

Em suma, conclui-se que a gestão da Farmácia São João é eficaz e humanizada, demonstrando uma aderência significativa aos princípios administrativos clássicos, como o PODC, ao mesmo tempo em que se adapta às necessidades contemporâneas de valorização do capital humano e impacto social. Este estudo oferece, portanto, uma percepção valiosa sobre a dinâmica de uma organização bem estruturada no setor farmacêutico. Sugere-se que futuras pesquisas possam aprofundar a análise dos impactos dessas práticas na fidelização de clientes e na expansão do mercado, bem como explorar a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e as oportunidades de desenvolvimento profissional.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Ligia M F.; FERRARI, Fernanda L. **Teorias da administração**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. p.20. ISBN 9788595026407. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595026407/>. Acesso em: 11 abr. 2025.

ALVES, R. de B. **Ciência criminal**. Rio de Janeiro: Forense, 1995.

BALCÃO, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, p. 107-125, 1965. <https://www.scielo.br/j/rae/a/qLGNLyvsvfHLg85QqK33XVM/>. Acesso em 17 jun 2025.

BERWANGER, Paulo Roberto. **Modelo de organograma integrado entre setores**. 2013. Disponível em: https://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/5516/PAULO+ROBERTO+BERWANGER_.pdf?sequence=1. Acesso em: 17 jun. 2025

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Proposta preliminar. Segunda versão revista. Brasília: MEC, 2016. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_publicacao.pdf. Acesso em: 23 mar. 2017.

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos - Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa** - 2ª Edição. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012. E-book. pág. 273. ISBN 9788502089204. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502089204/>. Acesso em: 21 mar. 2025.

CHAGAS, Tatiana. **Gestão Financeira de curto prazo em uma Microempresa de João Pessoa**. Paraíba: Instituto Federal da Educação, Trabalho de Conclusão de Curso, Bacharelado em Administração, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração - Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.64. ISBN 9788597024234. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024234/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.201. ISBN 9786559773305. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773305/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

DA SILVA LOPES, Ailson. Inversão do organograma: uma poderosa ferramenta para melhoria da tomada de decisões organizacionais. **Revista Valore**, v. 4, p. 306-316, 2019.

FAINTUCH, J. Nutrição parenteral. São Paulo: CAD, 2010. Disponível em: <<http://www.fugesp.org.br/nutriesaude3-4htm>>. Acesso em: 03 set. 2010.

MAXIMIANO, Amaru. **Fundamentos da Administração-Introdução à Teoria Geral e aos Processos da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. *E-book*. p.303. ISBN 978-85-216-2751-7. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2751-7/>. Acesso em: 11 abr. 2025.

MOTTA, Fernando C P.; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia de. Teoria geral da administração. 4. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2021. *E-book*. p.24. ISBN 9786555583885. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555583885/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

MOTTA, Wladimir Henriques. **Remuneração variável: “stock options”, valor econômico agregado, participação nos lucros ou resultados e benefícios flexíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PANNETTA, J. C. Os parasitas da carne e seus reflexos econômicos. **Revista Nacional da Carne**. São Paulo, v. 1, n. 4/5, p. 24-25, abr./maio 1980.

RIBEIRO, Antônio de L. **Teorias da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016. *E-book*. pág. 118. ISBN 978-85-02-63539-5. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-02-63539-5/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacional**. In: PAZ, M. G. T. da; TAMAYO, A. (Orgs.). Escola, saúde e trabalho. Brasília: Editora UnB, 1999.



INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO
EDUCACIONAL DE BAGÉ
FACULDADE IDEAU DE BAGÉ

