ORGANOGRAMA: REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRUTURA

YOLANDA FERREIRA BALCÃO

"Os indivíduos produzem mais quando sabem o que fazer, que autoridade têm e quais são suas relações com as outras pessoas na organização." — LAWRENCE A. APPLEY

Ao lado das emprêsas brasileiras em que há organogramas corretamente desenhados a produzir todos os benefícios que lhes são próprios, encontramos outras em que os organogramas estão a exigir melhor adaptação à realidade ou aperfeiçoamento na forma de apresentação; outras, ainda, em que não há organograma, mas existe grande receptividade à idéia de implantá-lo; e, finalmente, algumas em que é forte a resistência a essa idéia.

Verificamos, por outro lado, que muito pouco se tem escrito no Brasil e mesmo no estrangeiro sôbre a técnica de elaboração de organogramas e as reais vantagens e limitações dêsse instrumento de administração.

Uma vez que para a grande maioria das emprêsas um dos primeiros e mais decisivos passos no caminho da racionalização é exatamente o da implantação de organograma, e que para aquelas que já deram êsse passo e o fizeram com alguma imperfeição é recomendável a correção de seus defeitos, julgamos que importa examinar atentamente o assunto, respondendo às perguntas e objeções que mais

---

YOLANDA FERREIRA BALCÃO — Professôra-Adjunta e Chefe do Departamento de Administração Geral e Relações Industriais da *Escola de Administração de Emprêsas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.*

freqüentemente se fazem com relação a êsse valioso auxiliar de racionalização orgânica.

Definido nosso objeto, faremos a seguir a descrição e a análise de diversos tipos de organogramas — com suas convenções próprias de conteúdo e nomenclatura — e examinaremos as vantagens e limitações da representação gráfica da estrutura.

CARATERÍSTICAS DO ORGANOGRAMA

Criado essencialmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem, bàsicamente, duas partes interligadas — linhas e retângulos —, sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais flui a autoridade.

Nos últimos anos, especialmente nos Estados Unidos da América, o conceito de organograma evoluiu no sentido de incluir não só a estrutura orgânica presente, mas também a futura, tal como é planejada pela administração. A adaptação do organograma a êsse fim foi descrita em artigo publicado na REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRÊSAS.[1]

Porém, em seu uso mais generalizado e universal, o organograma é uma "fotografia" da hierarquia e da divisão de atividades da organização, tal como tenham sido oficialmente planejadas pela administração. Êle mostra "quem é subordinado a quem" — ou que cargos são superiores e que cargos são subordinados — e a departamentalização orgânica existente.

Na prática é comum a confusão entre o organograma e os diversos tipos de fluxogramas — como, por exemplo,

---

1) WINSTON OBERG, "O Preparo da Organização para Expansão", *Revista de Administração de Emprêsas*, volume 1, número 3, janeiro/abril de 1962.

o harmonograma (fluxo de papéis) — entre o organograma e o fluxo de comunicações entre as pessoas na organização. São também freqüentes as tentativas de aproveitar o organograma para dar o esquema de quadros e níveis de carreira e o resumo das descrições de funções dos cargos administrativos.

Não se pode falar realmente em *êrro* quando isso ocorre; cada organograma é uma convenção e, como tal, obedece às normas que se estabeleçam para sua elaboração e interpretação; êsses acréscimos têm, porém, o condão de tornar mais difícil e complexa a representação gráfica da estrutura, eliminando uma das regras mais importantes dessa representação: a clareza.

A título de ilustração, damos na Figura 1 o organograma da parte industrial de emprêsa brasileira do ramo mecânico, em que se podem ver várias setas indicativas de fluxos de papéis, resumos de descrições de funções e setas de comunicação entre os titulares de cargos. Nesse verdadeiro contra-exemplo de organograma é óbvia a grande dificuldade de interpretação, pois pelo acúmulo de linhas, setas e palavras tôda a clareza foi sacrificada.

ELABORAÇÃO DO ORGANOGRAMA

Segundo ERNEST DALE, à construção do organograma deve sempre preceder "um estudo da departamentalização existente, das subdivisões mais importantes, das relações e dos títulos de cargos. [. . .] Cada cargo administrativo deve estar representado num retângulo. [. . .] O retângulo deve conter o cargo do administrador, o título geral de sua função e, se possível, o nome do departamento ou divisão e seu código na organização. [. . .] Em muitos casos o retângulo contém também o nome da pessoa que exerce o cargo. [. . .] Algumas emprêsas chegam a incluir nêle o salário, a idade, uma fotografia do titular e o orçamento da divisão chefiada. [. . .] Outras omitem êsses por-

menores, por acreditarem que êles tornam *pessoal* o que deveria ser, essencialmente, um registro impessoal".[2]

A tendência moderna tem sido exatamente a de "impessoalizar" o organograma, por razões que podem fàcilmente ser compreendidas: o organograma "pessoal" tende a tornar-se mais ràpidamente obsoleto, pois as informações pessoais como idade, salário etc. mudam constantemente; por outro lado, informações relativas a salário e orçamento departamental as emprêsas as consideram, em geral, confidenciais, não sendo, portanto, habitual dá-las a conhecer ao público e a tôdas as pessoas da organização.

DALE parte do pressuposto — que consideramos correto — de que o organograma será sempre elaborado depois de estudada a estrutura "formal" ou oficial da emprêsa. É claro que outro pressuposto pode ser acrescentado a êsse: o de que essa elaboração esteja a cargo de administradores ou assessôres que conheçam os conceitos básicos da teoria de organização, desde os critérios de departamentalização e os tipos de autoridade, até as caraterísticas de funcionamento dos grupos "informais".

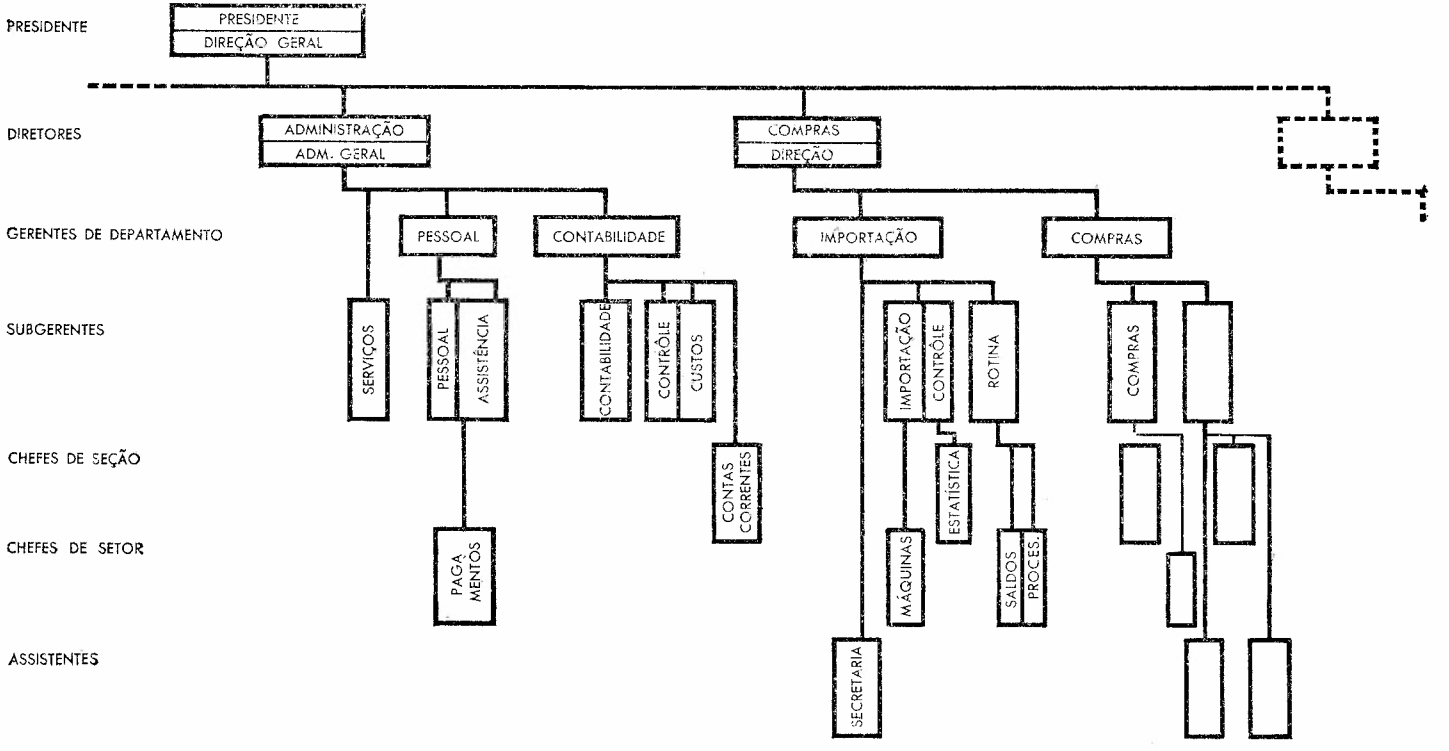
MODELOS CLÁSSICOS DE ORGANOGRAMAS

Apesar da relativa simplicidade de desenho, o organograma pode ser apresentado das mais variadas formas, sendo, como dissemos, produto de convenções as mais diversas, tanto em relação à nomenclatura, como ao conteúdo. Tal como se apresenta em sua forma clássica, porém, o modêlo "europeu" difere do "norte-americano", e êste, por sua vez, do "brasileiro". No intuito de comparar as caraterísticas dêsses três tipos de organogramas, examiná-los-emos um a um, segundo suas convenções próprias de nomenclatura e conteúdo.

---

2. ERNEST DALE, *Planning and Developing the Company Organization Structure*, Nova Iorque: *American Management Association, Research Report Number 20*, 3.ª edição, 1955, pág. 148.

FIG. 2: *Orgânograma "Europeu" Simplificado (Parte)*



O Organograma "Europeu"

Podemos considerar que o organograma "europeu" típico está representado nas recomendações feitas pela *Associação Francesa de Normalização,* na norma Z 12-001. Essas recomendações se referem principalmente a: (*a*) colocação e dimensão dos retângulos destinados a cada dado; (*b*) modalidade de representação da autoridade e da responsabilidade; (c) forma de representação das linhas de ligação; (*d*) dimensões externas do gráfico.

Os pontos básicos das normas são os seguintes:

- os retângulos devem ser colocados de forma a possibilitar a análise da estrutura da esquerda para a direita e de cima para baixo;
- cada função e cada titular de cargo (chamado "responsável") devem ser representados por um retângulo;
- o lugar de cada retângulo será determinado pelo grau ou título do responsável na hierarquia orgânica;
- os diferentes retângulos estarão ligados por meio de um traço vertical e cada titular de cargo ocupará uma zona vertical ou "de responsabilidade";
- cada titular que depender hieràrquicamente de outro aparecerá numa zona vertical à direita dêste, e a parte superior do retângulo em que figurar ligar-se-á à linha vertical "de responsabilidade" por meio de uma linha horizontal "de subordinação";
- no prolongamento das linhas verticais haverá outros retângulos, com as seguintes informações principais: número de subordinados de cada titular é epígrafe geral das atribuições do titular.

Por êsse organograma, do qual damos um exemplo simplificado na Figura 2, é possível conhecer bàsicamente os departamentos existentes na organização e suas subdivisões em níveis, seções, grupos, setores etc., além do sistema hierárquico vigente, com as relações de mando e subordinação entre os diferentes administradores.

Convenções do Organograma Norte-Americano

O organograma norte-americano tem, bàsicamente, as disposições esquemáticas apresentadas na Figura 3. Nesse organograma há, como no "europeu", a representação das relações formais de autoridade em linhas verticais e horizontais, com o comando na direção de cima para baixo e a subordinação de baixo para cima. No organograma norte-americano, todavia, distinguem-se da "medula" orgânica (cargos pelos quais corre a autoridade linear) os "ramais", por assim dizer, que representam os cargos de assessoria.

No organograma norte-americano é comum encontrar, ainda, a representação, em linha pontilhada, da autoridade funcional, que se distingue da autoridade linear porque esta sempre aparece em linha cheia.

O organograma norte-americano obedece às seguintes convenções básicas de *nomenclatura*:

a) o retângulo superior do organograma refere-se ao presidente (muitas vêzes são também representados nêle o Conselho de Administração — *Board of Directors* — e o presidente do Conselho — *Chairman of the Board* — a quem está subordinado diretamente o presidente);

b) os retângulos ligados diretamente ao presidente, na medula do organograma, referem-se a vice-presidentes, que chefiam divisões (*divisions*) ou departamentos (*departments*);

c) os retângulos ligados diretamente, na medula do organograma, aos mencionados em *b* referem-se a diretores ou gerentes (*managers*) que chefiam filiais, regiões ou distritos (*branches, regions, districts*);

d) os retângulos ligados aos mencionados em *c*, também na medula do organograma, são referentes a supervisores ou chefes (*supervisors, heads*), que chefiam seções ou unidades (*sections, units*);

ALUISIO

FIG. 3: *Organograma "Americano" — Disposições Básicas Esquematizadas"*

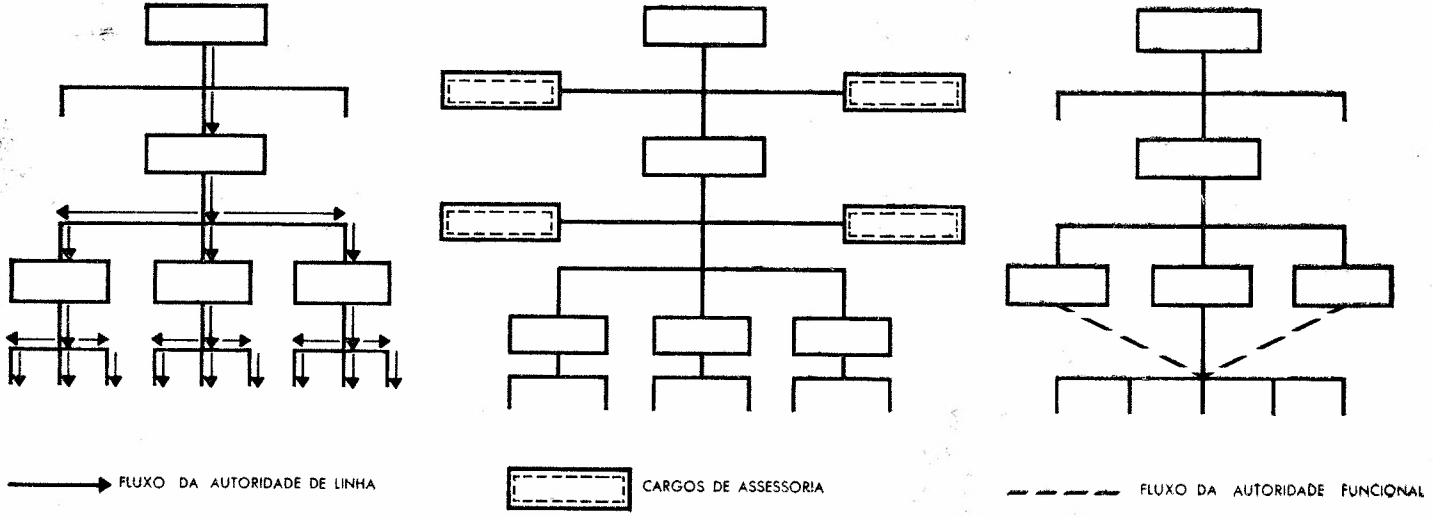
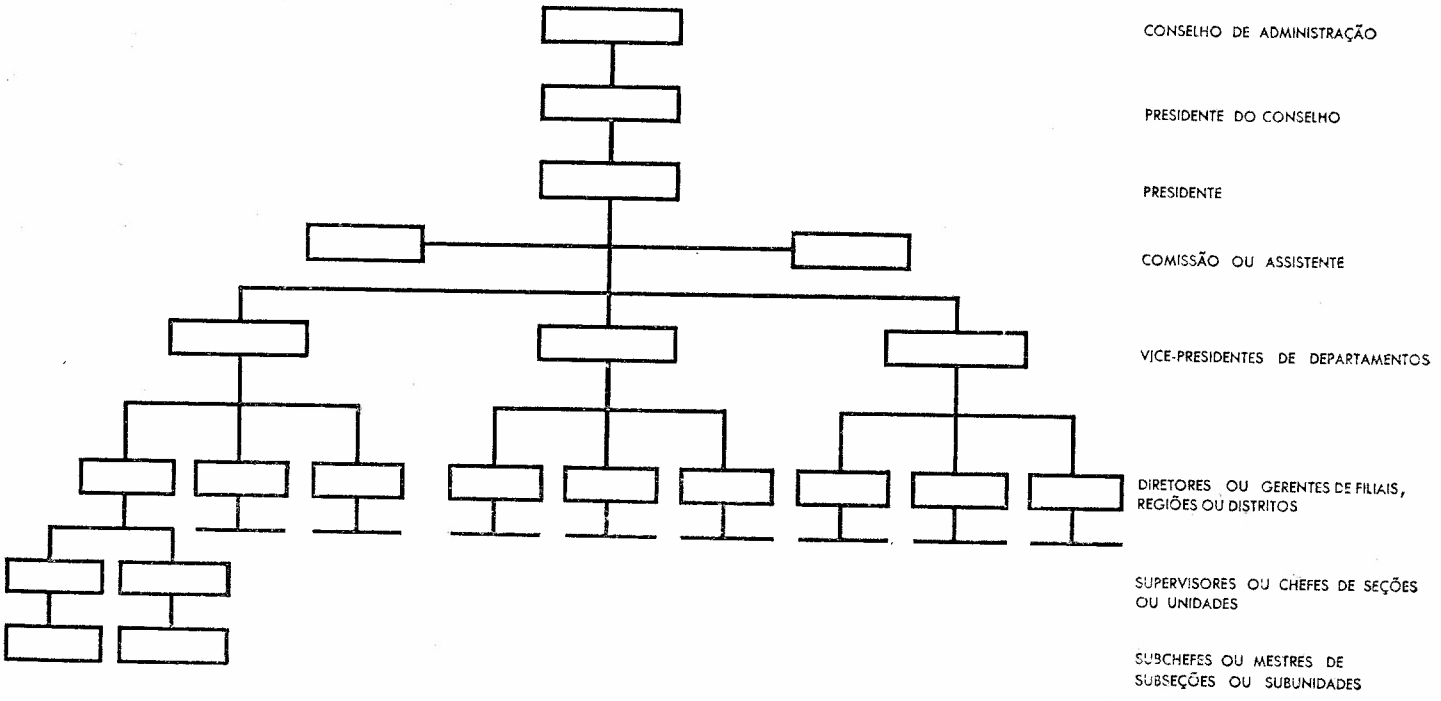


FIGURA 4: *Convenções de Nomenclatura no Organograma "Americano"*



e) as divisões dos retângulos mencionados em *d* são conhecidas como subseções ou subunidades, chefiadas por subchefes ou mestres;

f) os retângulos ligados a "ramais" do organograma são ocupados por assistentes (*assistants*) ou comissões (*committees*).

Essas convenções de nomenclatura não são de uso uniforme nos Estados Unidos, como aponta ERNEST DALE, pois não há acôrdo generalizado quanto ao valor exato de cada um dos títulos de cargos e divisões da organização.[3]

Mas a prática norte-americana, segundo levantamento realizado há alguns anos pela *American Management Association*, tende a desenvolver-se no sentido indicado pelas regras acima citadas, que apresentamos gràficamente na Figura 4.

Além dessas convenções formais, há outras, relativas ao *conteúdo* (representadas na Figura 5), que são as seguintes:

a) os cargos diretamente ligados à medula do organograma que tenham a mesma importância na hierarquia devem ser representados por retângulos de tamanhos idênticos;

b) os retângulos que representam cargos ligados diretamente à medula do organograma com a mesma importância hierárquica devem estar colocados na mesma altura, no sentido horizontal;

c) os cargos ligados diretamente à medula do organograma com idêntica importância hierárquica devem ter nomes iguais para seus titulares e para as partes da organização que sejam chefiadas por êsses titulares;

d) os cargos representados nos ramais do organograma representam assessoria exclusiva àqueles aos quais estão ligados;

3) ERNEST DALE, *op. cit.*, págs. 153-154.

e) a subordinação hierárquica linear é representada por linha cheia; a subordinação funcional por linha pontilhada;

f) a posição do superior de um cargo de assessoria no plano horizontal não significa maior importância hierárquica na organização em relação aos cargos de linha;

g) a posição superior de um cargo de linha no plano horizontal significa maior importância herárquica em relação aos demais cargos de linha.

A essas convenções básicas e de ordem geral poderão ser acrescentadas muitas outras, que decorram das caraterísticas de cada tipo de organização. Naturalmente, quanto mais complexas forem as funções desempenhadas numa organização, quanto mais diversas forem as relações de autoridade entre cargos em diferentes níveis e quanto maior fôr o número de níveis, tanto mais difícil será representar a organização formal tal como é. É por essa razão que as convenções relativas ao conteúdo não têm uso generalizado nas emprêsas norte-americanas e que, em muitos casos, nos organogramas dessas emprêsas há omissão de alguns dos elementos citados por DALE (códigos de departamentos ou divisões, por exemplo) e inclusão de outros (variações nas representações de cargos de linha e de assessoria, de cargos de linha e de comissões etc.).

O Organograma "Brasileiro"

Se não se pode falar em convenções de uso geral nos Estados Unidos da América, muito menos se pode imaginar que haja convenções tradicionais nos organogramas das organizações brasileiras das mais diversas naturezas. Tudo parece indicar, todavia, que a aceitação das convenções do organograma norte-americano tende a generalizar-se entre nós, particularmente nas grandes emprêsas de origem estrangeira.

As diferenças introduzidas pelas organizações brasileiras referem-se bàsicamente à *nomenclatura* (vide Figura 6) e são as seguintes:

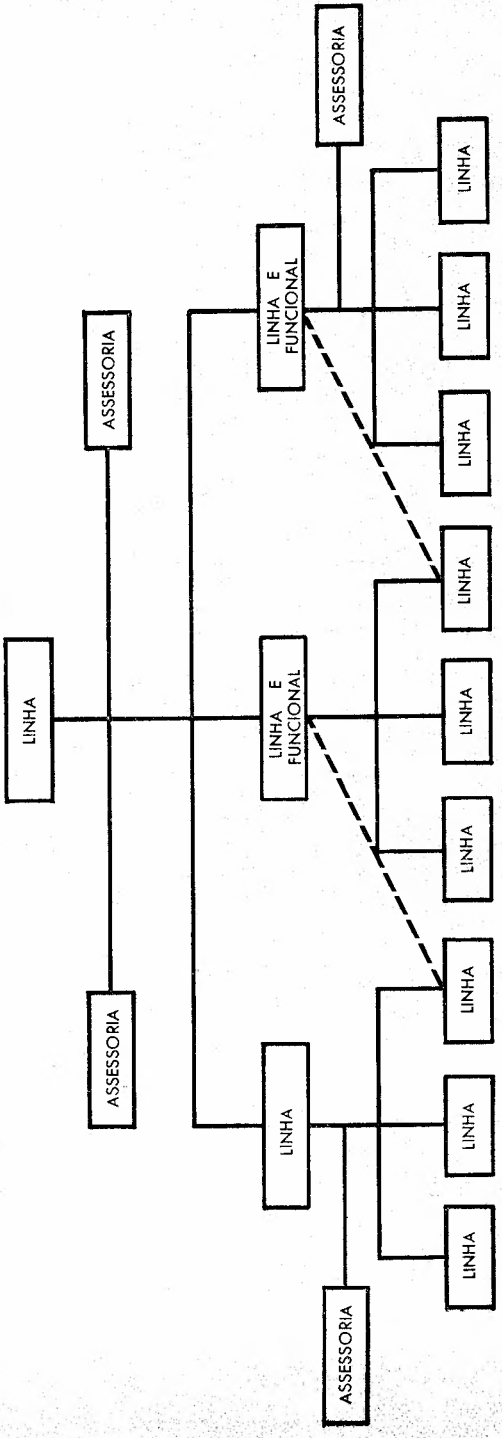
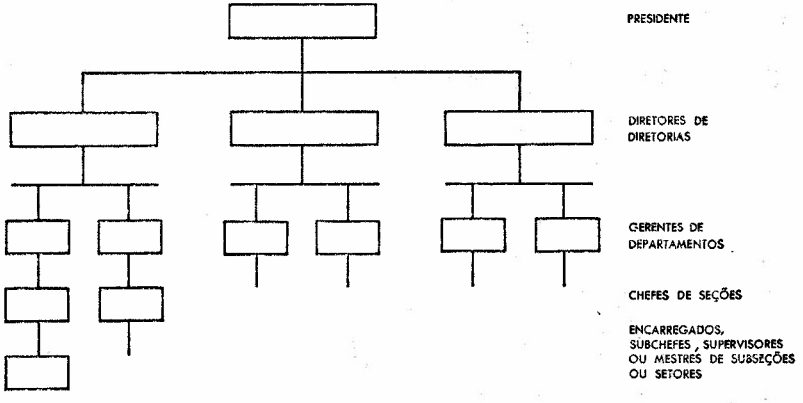


FIGURA 5: *Convenções de Conteúdo no Organograma "Americano"*

FIGURA 6: *A Nomenclatura no Organograma Brasileiro*



a) não há representação do *Board of Directors* no organograma, pois êsse colegiado não existe, em geral, nas organizações brasileiras, privadas ou públicas;

b) os retângulos ligados diretamente ao presidente, na medula do organograma, referem-se a *diretores* que chefiam *diretorias;*

c) os retângulos ligados diretamente aos mencionados em *b,* também na medula do organograma, referem-se a *gerentes* que chefiam *departamentos;*

d) os retângulos ligados diretamente aos mencionados em *c,* também na medula do organograma, referem-se a *chefes* à testa de *seções;*

e) as divisões dos retângulos mencionados em *d* são conhecidas como *subseções* ou *setores,* chefiados por *subchefes, supervisores, encarregados* ou *mestres;*

f) os retângulos ligados a ramais do organograma são ocupados por *assessôres* ou *assistentes* e, no caso de representarem colegiados, por *comissões.*

No que toca ao conteúdo, as organizações brasileiras aceitam, em geral, as convenções norte-americanas. Há apenas um ponto que parece encontrar maior resistência na prática nacional: a posição superior de cargos de assessoria na representação gráfica. Não é raro encontrar organogramas brasileiros em que os cargos de assessoria não estejam representados, apesar de existirem na organização, ou em que sejam colocados diretamente ligados à medula, na mesma altura e disposição dos cargos de linha, ficando incompletos no primeiro caso e confusos no segundo. A explicação para essa resistência parece decorrer, todavia, exclusivamente da falta de conhecimento da convenção norte-americana de que não há relação entre *importância* dos cargos de assessoria e de linha na organização e *posição* horizontal no organograma.

Outras Formas de Apresentação do Organograma

Nos organismos muito complexos a apresentação do organograma pode ser "circular", a exemplo da feita pela *Standard Oil Co. of America* (*vide* Figura 7). A vantagem dêsse tipo de organograma é permitir um "resumo" gráfico menor da organização.

Está também crescendo o uso de côres nos organogramas, para diferenciar funções da organização ou níveis na hierarquia. As côres ajudam a compreender a estrutura da organização, como se pode ver pela Figura 8, em que são apresentados os níveis de autoridade de uma emprêsa brasileira. Para que se distingam as funções e os níveis, porém, serão necessários dois desenhos separados; do contrário, a confusão trazida pelo uso de côres para uma e outra finalidade será inevitável.

Tanto o organograma circular, como o colorido, não têm ainda uso generalizado, quer nos Estados Unidos da América, quer no Brasil. Por representarem sofisticações do desenho típico, são encontrados nas organizações mais complexas, especialmente norte-americanas. Êsses organogramas, porém, mesmo nessas organizações, não substituem o clássico, sendo apresentados como complemento dêste.

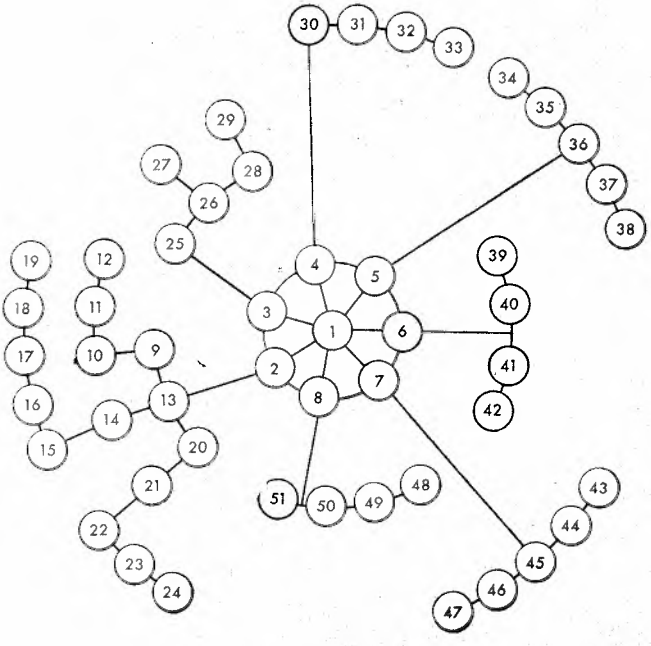
VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO ORGANOGRAMA

O organograma tem a propriedade de revelar o caráter formal ou oficial da organização, o que é especialmente importante para o dirigente ou funcionário recém-admitidos.

A mera elaboração do organograma dá lugar à análise de inconsistências e complexidades na estrutura e, conseqüentemente, à eliminação dessas inconsistências e complexidades. É sempre mais fácil ignorar deficiências quando não têm forma definida. Ainda que se sinta necessidade de "fazer alguma coisa" para que as dificuldades de fun-

FIGURA 7: *Organograma "Circular" da "Standard Oil Co. of America"*

1. PRESIDENTE DO CONSELHO
2. FABRICAÇÃO
3. FINANÇAS
4. VENDAS
5. RELAÇÕES PÚBLICAS
6. INVESTIGAÇÕES E ESTUDOS
7. SERVIÇO COMERCIAL
8. PESSOAL
9. COMPRAS
10. ESTUDOS DE MERCADO
11. ESPECIFICAÇÕES E PADRÕES
12. COMPRAS
13. FABRICAÇÃO
14. PLANEJAMENTO DE CONSTRUÇÕES
15. PREPARAÇÃO DO TRABALHO
16. CONTRÔLE DAS ORDENS DE FABRICAÇÃO
17. LANÇAMENTO
18. PRODUÇÃO EM SÉRIE
19. TRANSPORTE
20. CONTRÔLE DE PRODUÇÃO
21. CONTRÔLE DE MÉTODOS
22. COORDENAÇÃO DO MERCADO
23. CONTRÔLE DE QUALIDADE
24. SEGURANÇA
25. SERVIÇOS FINANCEIROS
26. ORÇAMENTOS
27. CONTRÔLE FINANCEIRO
28. FINANÇAS EXTERNAS
29. SEGUROS
30. PATENTES
31. APLICAÇÃO DAS LEIS
32. LICENÇAS
33. RELAÇÕES COM ÓRGÃOS PÚBLICOS
34. EMPREGADOS
35. ACIONISTAS
36. COMUNICAÇÕES
37. NOVOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO
38. ESTUDOS E CONTRÔLE
39. DESENHO DE NOVOS PRODUTOS
40. ESCRITÓRIO
41. CONSTRUÇÕES E INSTALAÇÕES
42. MANUTENÇÃO DO MATERIAL
43. INFORMAÇÕES E PROMOÇÃO
44. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO
45. PREÇOS
46. ESTUDOS DE MERCADO
47. DIREÇÃO E CONTRÔLE
48. FORMAÇÃO DO PESSOAL
49. REMUNERAÇÃO E ASSUNTOS SOCIAIS
50. CONTRATAÇÃO E RECRUTAMENTO
51. RELAÇÕES SINDICAIS



cionamento delas resultantes sejam sanadas, muitas vêzes sòmente com a *visão* do que esteja errado é que ganha alento a atividade corretiva.

Além disso, o organograma serve para estabilizar a estrutura da organização, vantagem que resulta em diminuição de conflitos de "jurisdição" entre dirigentes e departamentos na emprêsa.

A excessiva estabilidade pode representar um perigo, pois traz rigidez à estrutura, o que é indesejável em face do dinamismo que se exige de tôdas as organizações. Essa limitação é encontrada sobretudo nas organizações em que o organograma, uma vez estabelecido, seja entendido como a última e definitiva palavra sôbre a estrutura. Se a administração, porém, está em condições de exercer liderança dinâmica e se, além disso, a revisão do organograma fôr considerada de rotina e realizada dentro de períodos determinados, não será de temer qualquer inflexibilidade na estrutura.

Importante limitação do organograma é a de que êle mostra apenas as *relações formais* na organização, isto é, aquelas previstas nos estatutos, regulamentos, instruções, ordens e outras comunicações oficiais sôbre as funções na organização, nada dizendo sôbre as inúmeras e importantes *relações informais* — não oficiais — que têm lugar em qualquer emprêsa. O organograma deixa a desejar sobretudo quando a organização evolui de tal forma que líderes de grupos informais passam a exercer verdadeiras funções de comando que limitam a autoridade formalmente delegada.

Consideram alguns autores norte-americanos que o organograma é incompleto — mesmo no sentido formal da organização — sem seu complemento natural, o manual de organização. Entendem que sem que se conheçam os objetivos da emprêsa e as descrições de funções administrativas — com inclusão de deveres, autoridade e relações orgânicas — o organograma não pode esclarecer o sufi-

ciente sôbre a organização. Recomenda-se também que o organograma geral da emprêsa seja acompanhado de organogramas parciais de setores, com as respectivas descrições de funções.

O manual de organização, porém, assim como o organograma, não mostra *quanta* autoridade existe em cada posição administrativa. Permanece, portanto, a limitação de serem as relações formais tratadas como únicas e uniformes na organização.

Ao lado dessas limitações reais, ouvimos, nas organizações em que há resistência à implantação do organograma, menção a diversas outras, dentre as quais destacamos como mais freqüentes as de que êsse instrumento elimina a "democracia" na organização, cria excesso de segurança nos dirigentes com cargos nêle representados, traz complicações com a Legislação Social, é inútil e muito caro.

Cremos já ter deixado claro que o organograma tem utilidade comprovada e traz benefícios que compensam o esfôrço monetário e de trabalho que se exige para sua adoção.

Quanto à objeção de ordem "democrática", temos a afirmar que em nenhum dos casos em que a ouvimos havia qualquer semelhança entre liderança verdadeiramente democrática e aquela que se praticava nas organizações em que era levantada. Ao contrário, observamos que essa objeção sempre mascarava poder despòticamente exercido por um ou mais dirigentes, ou conflitos e rivalidades entre dirigentes, ou ainda receio de revelar posições subalternas de pessoas "independentes" que se julgavam muito importantes.

Tanto essa objeção como o temor de designar claramente e por escrito os cargos de chefia, por suas implicações trabalhistas, e o suposto excesso de segurança de dirigentes trazido pelo organograma permitem fácil diagnóstico de organização em que a falta de delegação de autoridade e a confusão reinante na distribuição de funções imperam em todos os setores.

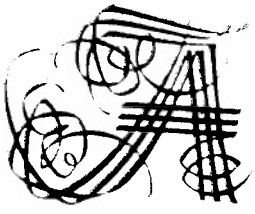
É, portanto, às emprêsas onde maior seja a resistência à implantação do organograma — assim como àquelas em que o organograma, apesar de desenhado, seja mantido em segrêdo — que a representação gráfica da estrutura maiores benefícios pode trazer. Êsses benefícios só serão obtidos, porém, se fôr evitada a tendência a "camuflar" a *verdadeira* organização e, se representada esta, a correção do organograma fôr acompanhada de reformas correspondentes no funcionamento.

BIBLIOGRAFIA

1. CHRIS ARGYRIS, *Personality and Organization*, Nova Iorque: *Harper & Brothers*, 1957.

2. ERNEST DALE, *Planning, and Developing the Company Organization Structure*, Nova Iorque: *American Management Association, Research Report Number 20*, 3.ª edição, 1955.

3. HERBERT A. SIMON, *Administrative Behavior*, Nova Iorque: *The Macmillan Company*, 2.ª edição, 1958.



Fundação Getúlio Vargas, comemorando seu 21º aniversário, tem a honra de participar a inauguração de sua Livraria e Salão de Cultura, realizada no dia 21 de dezembro p.p., à Av. Graça Aranha, 26 lojas C e H.