

Organogramas

Introdução e conceito

- Gráfico que representa a estrutura formal da organização num determinado momento
- Deve ser usado como instrumento de trabalho
- Requisitos:
 - Fácil leitura
 - Permitir boa interpretação dos componentes da organização
 - Fazer parte de um processo organizacional de representação estrutural
 - Ser flexível
- Há um grande número de técnicas de representação
 - Estrutural, circular ou radial, funcional, estrutural-funcional, matricial

Objetivos

- Demonstrar a divisão do trabalho
 - Dividindo a organização em frações organizacionais (partes menores)
- Destacar a relação superior-subordinado e a delegação de autoridade e responsabilidade
- Evidenciar o trabalho desenvolvido em cada unidade, detalhando:
 - O tipo de trabalho desenvolvido
 - Os cargos existentes
 - Os nomes dos titulares
 - Quantidade de pessoas por unidade
 - A relação funcional além da relação hierárquica
- Facilitar a análise organizacional

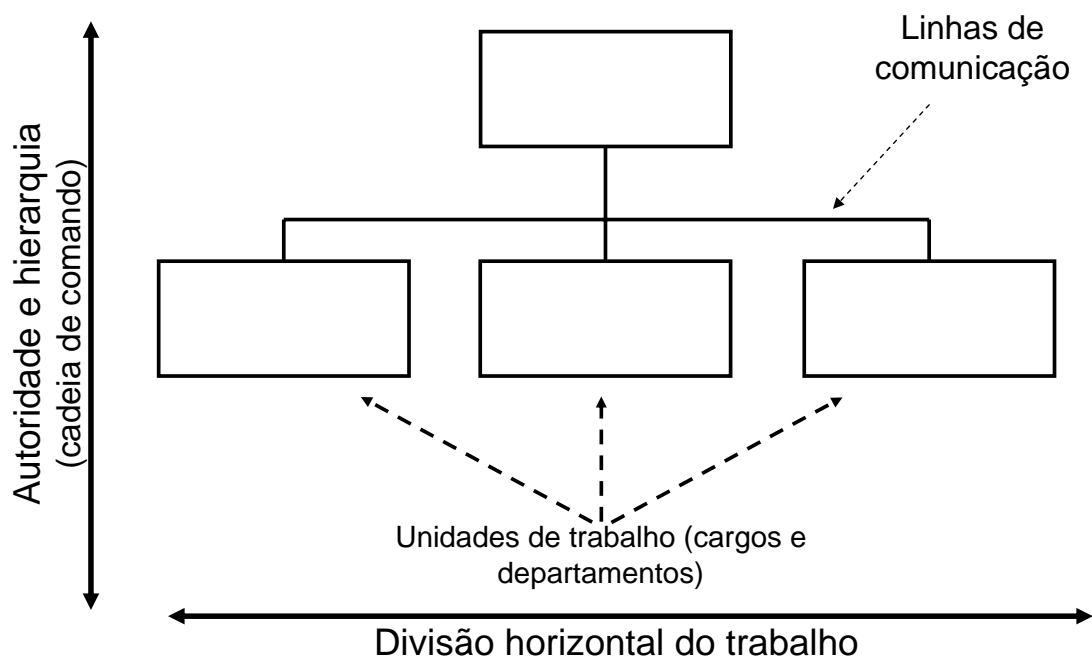
Benefícios e limitações

- Permite detectar:
 - Funções importantes negligenciadas e funções secundárias com demasiada importância
 - Funções duplicadas ou mal distribuídas
- Facilita o SIG e o fluxo de comunicação
- Auxilia a graduar trabalhos e tarefas e uniformizar cargos
- Auxilia a visualizar o todo organizacional, as necessidades de mudanças e o crescimento da empresa
- Limitações:
 - Exibe apenas **uma** dimensão dos relacionamentos existentes entre indivíduos e as frações organizacionais
 - Mostra as relações que **devem** existir e não a realidade existente

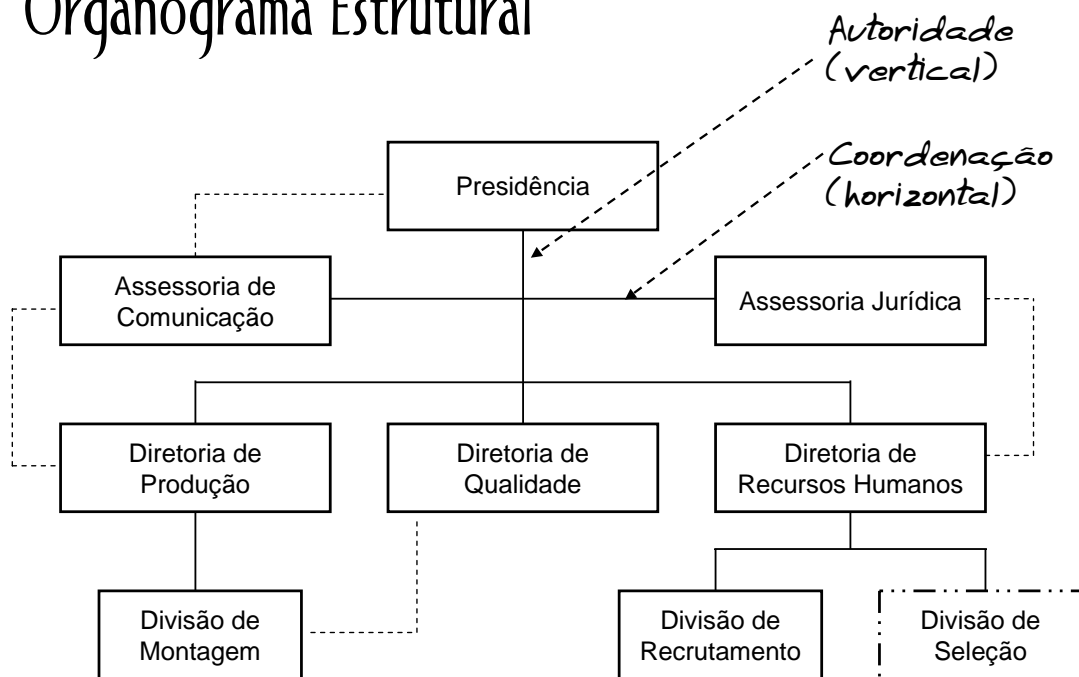
Regras gerais

- Deve conter nome da organização, autor, data e número.
- Deve ser mostrada a referência de outros gráficos.
- Para análise, deve apresentar a estrutura existente.
- Cada função pode ser representada por um retângulo:
 - Os retângulos devem conter os títulos dos cargos
 - Se há necessidade do nome do ocupante, este deve aparecer fora do retângulo (ou dentro com letra de tipo diferente)
- Se o gráfico mostrar apenas parte da organização, deve haver linhas abertas para demonstrar continuidade.

Significado dos componentes



Organograma Estrutural



Organograma Estrutural – Características

- Técnica utilizada para representar a maioria das organizações
- No alto da folha, deve constar o nome da organização
- Linhas:
 - A linha cheia é de autoridade (vertical) e de coordenação (horizontal)
 - A linha tracejada ou pontilhada deve ter seu significado na legenda
- Deve ser feito por grupamento de unidades
 - Das unidades maior hierarquia (direção) às de menor hierarquia (operacionais)
 - Unidades de mesmo nível devem estar na mesma linha horizontal
- Em unidades do mesmo grupo, deve ser obedecida a ordem alfabética
- Autoridade funcional é a autoridade sobre uma função

Organograma Circular ou Radial



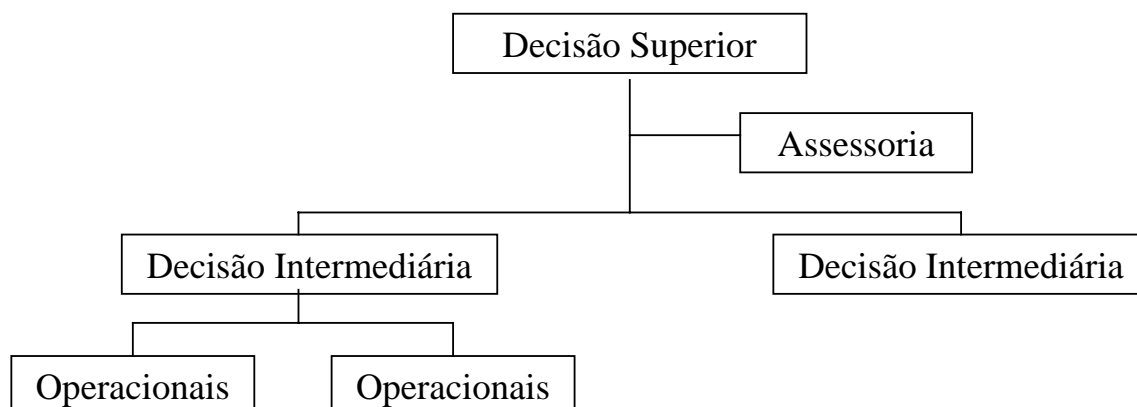
Organograma Circular – Características

- Pouco utilizado
- Suaviza a apresentação da estrutura
- Economiza espaço
- A autoridade é representada do centro para a periferia
- As linhas de autoridade ficam difíceis de serem identificadas
 - Reduz conflitos entre superiores e subordinados
 - Exemplos de organizações: hospitais, universidades (área acadêmica)
- Representação de estruturas mais complexas torna-se difícil
- Representação de muitos níveis hierárquicos torna-se difícil
 - Pode utilizar letras e números para simplificar
 - Necessita de legendas

Organogramas Clássico

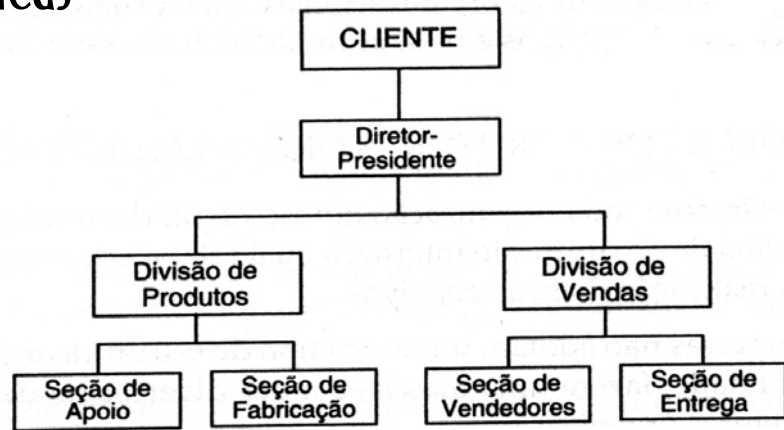
(Vertical ou Retangular)

É o tipo de organograma mais completo e usual, o qual permite melhor entendimento da representação orgânica de uma empresa. Demonstra os órgãos de decisão, de assessoria, operacionais e o posicionamento hierárquico.



Estruturas Clássicas

Linear



(escalar, hierárquica, vertical ou militar)

É um tipo de estrutura no qual prevalece a centralização, exigindo chefias autocráticas e com grande conhecimento da organização como um todo, cuja autoridade deve ser implacável, restando aos subordinados obediência e execução das atividades decorrentes de seu trabalho.

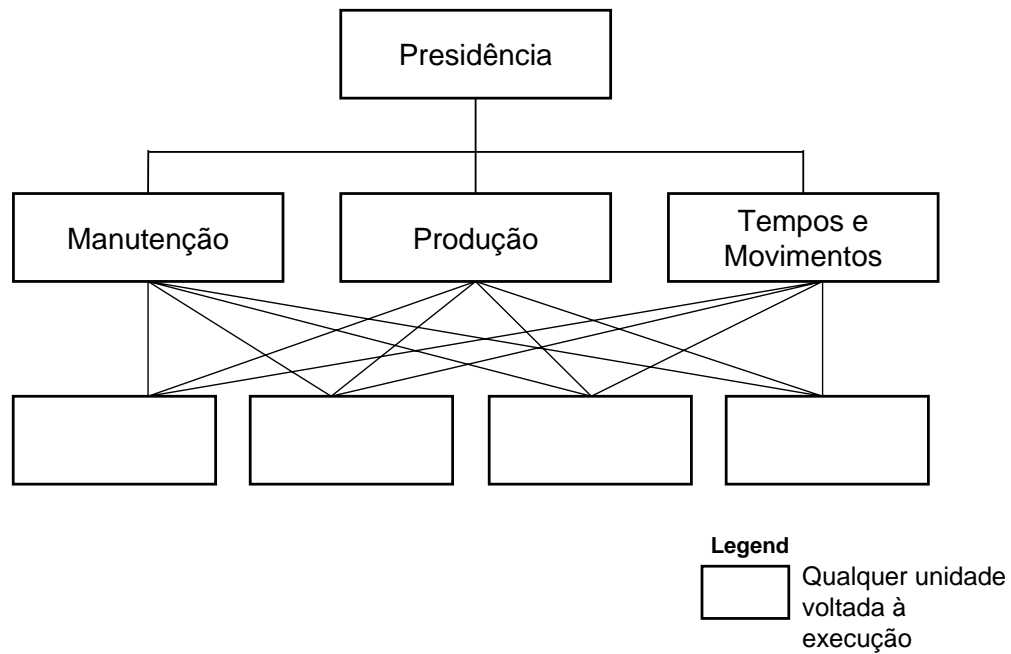
Estruturas Clássicas

Funcional

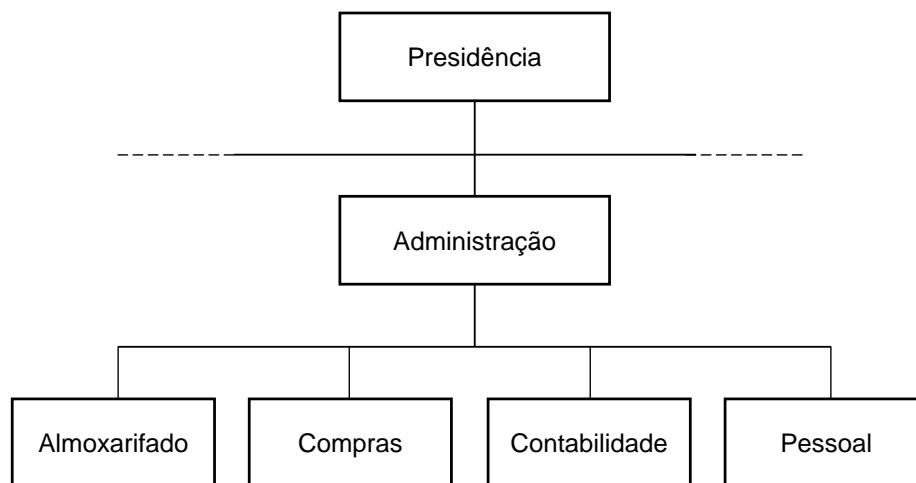
Surgiu em oposição à estrutura linear. Na concepção atual, ela guarda o princípio da especialização proposto por Taylor, onde cada chefia possui amplo domínio sobre determinada área de sua especialização.



Organograma Funcional (tipo 1)



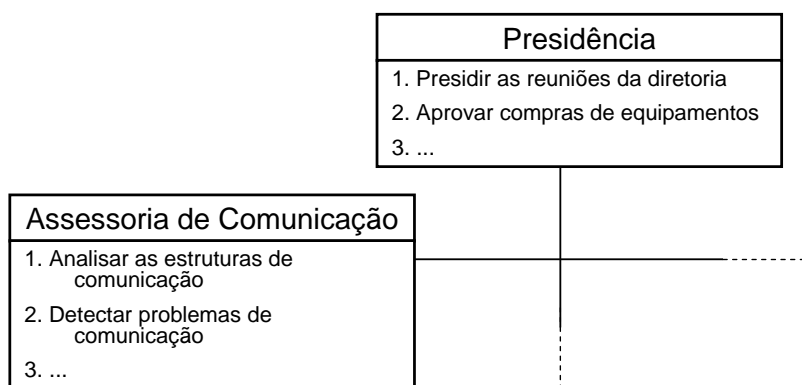
Organograma Funcional (tipo 2)



Organograma Funcional – Características

- **Tipo 1:**
 - O funcionário não tem um chefe hierárquico imediato
 - Assim que o funcionário conclui a tarefa, sua subordinação muda para o supervisor adequado à nova tarefa executada
 - As ligações indicam uma subordinação temporária
 - A subordinação à Presidência é hierárquica, é possível porém uma diretoria com dirigentes responsáveis por cada função na organização
- **Tipo 2:**
 - Aplicado em organizações de pequeno porte
 - Pouco verticalizada
 - Poucos chefes para várias atividades

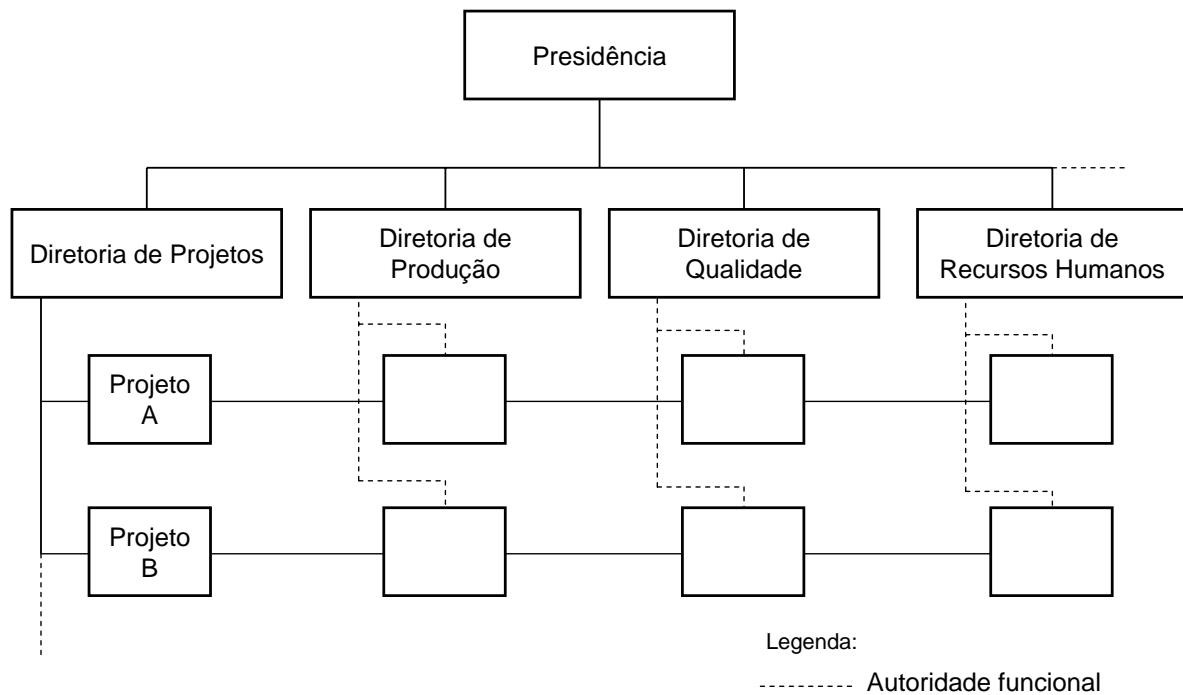
Organograma Estrutural-Funcional



Em alguns casos, substitui os manuais da organização

- Só pode ser elaborado por partes (ocupa muito espaço!)
- Retirando-se o prolongamento dos retângulos (as funções), converte-se no Organograma Estrutural

Organograma Matricial



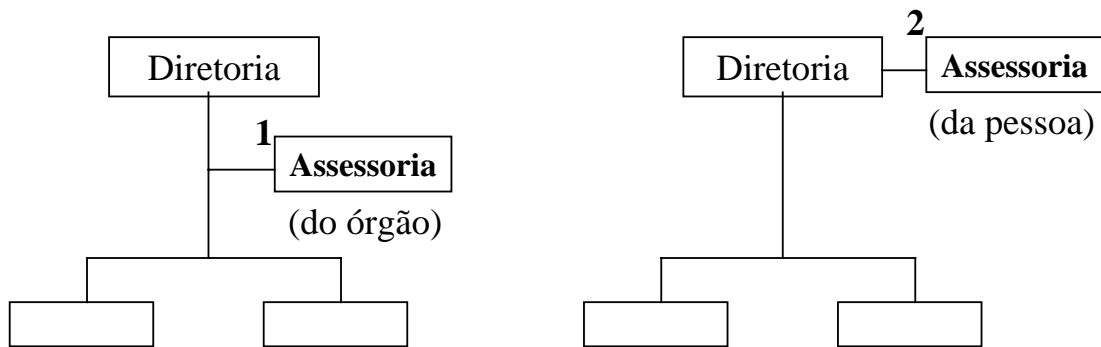
Organograma Matricial – Características

- Resulta da estrutura tradicional mais a estrutura por projetos
- Contempla dois tipos de autoridade: funcional e hierárquica
- A autoridade maior é dividida entre a Presidência (cunho político) e o titular da área de projetos (cunho técnico)
- A sensação de “duas chefias” é permanente
- Permite maior mobilidade e flexibilidade que as outras, mas é mais difícil de implementar
- Difícil conciliar as duas estruturas
- Podem ocorrer atritos por questões de jurisdição

Organogramas – Técnicas para Construção

Representação dos órgãos

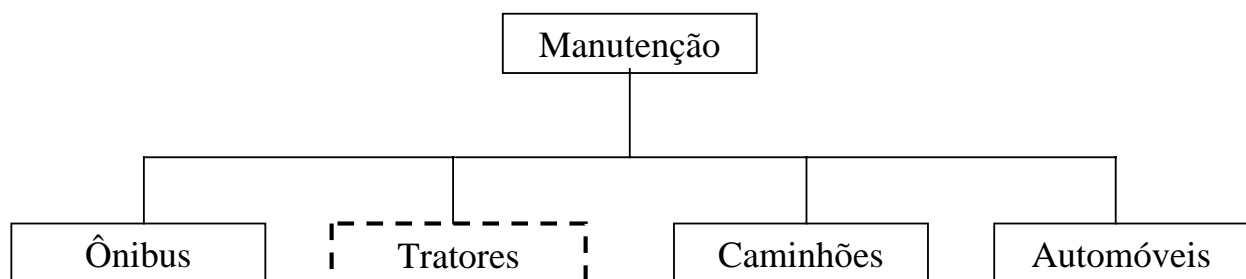
1. Assessores – ligados à linha
2. Assistentes – ligados ao órgão



Organogramas – Técnicas para Construção

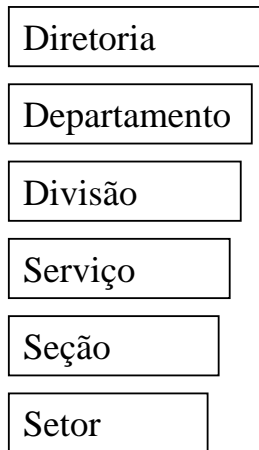
Linhas Tracejadas

Para os órgãos que não existem formalmente ou deseja destacá-los, objetivando um estudo isolado.



Organogramas – Técnicas para Construção

Os níveis superiores devem ser, discretamente, maiores que seus subordinados

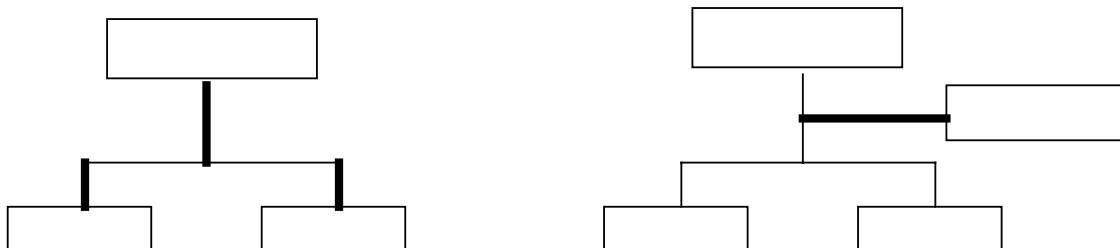


Organogramas – Técnicas para Construção

Representação das Linhas

Órgãos de decisão – representada por linhas verticais

Órgãos de assessoria – representada por linhas horizontais



Organogramas – Técnicas para Construção

Representação dos Tipos de Autoridade

Autoridade	Colorido	Preto / Branco
Deliberativa	—————	—————
Executiva	—————	- - - - -
Fiscal	—————	- . - . -
Consultiva	—————	- . . -
Técnica	—————
Coordenadora	—————	=====

Organogramas – Técnicas para Construção

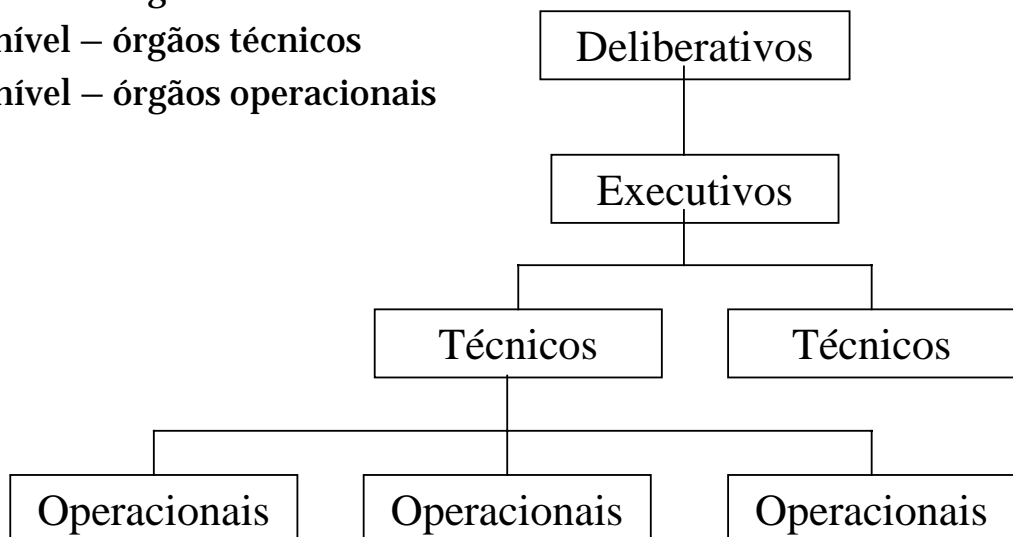
Nível dos Órgãos

1º nível – órgãos deliberativos

2º nível – órgãos executivos

3º nível – órgãos técnicos

4º nível – órgãos operacionais



Recomendações finais

- Além dos retângulos, podem ser usados círculos, retângulos com os cantos curvos e várias outras simbologias
- Esteticamente, deve-se buscar a simetria no diagrama
- Devem ser evitadas siglas e abreviações
- A linha de coordenação não deve ligar unidades diretamente
- O uso de nomes dos ocupantes dos cargos exigem constante atualização
- Durante a elaboração do organograma, podem surgir discrepâncias, provavelmente é a estrutura informal

A Qualidade na Estrutura Organizacional

Acredita-se uma empresa terá uma estrutura organizacional de qualidade, **se os seus processos estiverem mapeados com objetividade**, visando atender aos requisitos de seus clientes, independente do modelo organizacional que estiver adotando.

