

### ARTIGO ORIGINAL

FERREIRA, Hugo Silva <sup>[1]</sup>, MELO, Ronnan Hudson Jardim de <sup>[2]</sup>, OLIVEIRA, Anderson Augusto <sup>[3]</sup>

FERREIRA, Hugo Silva. MELO, Ronnan Hudson Jardim de. OLIVEIRA, Anderson Augusto. Organogramas – A Importância Da Setorização E Definição De Cargos E Funções Em Empresas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 03, Vol. 07, pp. 124-138. Março de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-da-setorizacao>

### Contents

- RESUMO
- 1. INTRODUÇÃO
- 2. ORGANOGRAMAS
  - 2.1 ORGANOGRAMA VERTICAL
  - 2.2 ORGANOGRAMA RADIAL
  - 2.3 ORGANOGRAMA HORIZONTAL
  - 2.4 ORGANOGRAMA FUNCIONAL
  - 2.5 ORGANOGRAMA MATRICIAL
  - 2.6 ORGANOGRAMA LINEAR
  - 2.7 ORGANOGRAMA EM BARRAS
- 3. METODOLOGIA
- 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS
- REFERÊNCIAS

### RESUMO

A partir da necessidade das empresas em definir uma estrutura organizacional moderna e bem aceita pelos colaboradores, a opção pela setorização com a utilização de organogramas se apresenta positiva e funcional. Neste artigo são descritas diferentes configurações de organogramas existentes, sendo possível avaliar qual opção é a ideal para se aplicar em uma

determinada empresa. Ao colocar em prática o organograma escolhido, o fluxo produtivo e de prestação de serviços tende a se tornar eficiente no que diz respeito ao fluxo de informações de comando e tarefas, totalmente condizente com as definições de função de cada profissional. Foi utilizado como método científico para composição deste artigo pesquisa exploratória bibliográfica em outros periódicos científicos, que são referência para construção qualitativa do tema em exposição. Contudo, este trabalho espera instigar novas pesquisas sobre o tema e expor a importância da setorização e definição de cargos dentro das empresas.

**Palavras-Chave:** Organogramas, Gestão por competência, Gestão eficiente, Administração de processos, Planejamento e produção.

### 1. INTRODUÇÃO

Como parte da estratégia de uma boa gestão organizacional, uma alternativa a ser explorada é a representação gráfica denominada organograma, que serve para ilustrar a estrutura organizacional detalhada de uma empresa, a fim de definindo as responsabilidades das equipes ou setores, bem como seus limites funcionais, transparecendo toda a estrutura da empresa e otimizando a visão sistêmica dos funcionários envolvidos.

Quando uma empresa opta pela utilização de um organograma, se destaca a necessidade de desenvolver uma melhor compreensão das responsabilidades dos setores, de seus liderados e de seus colaboradores operacionais, seus potenciais crescimentos e a visão colaborativa de crescimento promocional. Em relação a decisões operacionais, táticas e estratégicas, o organograma define e representa graficamente a visão metódica e organizada para se ter as decisões mais coerentes. Portanto, a utilização de um organograma gera uma exibição otimizada da disposição de cargos e funções departamentais de maneira clara e objetiva.

Além de definir níveis hierárquicos dos colaboradores, este tipo de representação gráfica traz agilidade na percepção das áreas de uma empresa. Conforme exposto por Marcela Peradelles (2016), existem 3 tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional), sendo todos eles essenciais para definir o sucesso da empresa pelo alcance de seus objetivos pré-definidos. Para que um planejamento chegue ao seu objetivo proposto, é estritamente necessário que

todos os colaboradores se envolvam, independentemente do nível hierárquico, e se comuniquem de forma transparente.

Para exemplificar, falaremos, então, sobre os três tipos de planejamento.

O Planejamento Estratégico remete a visão de futuro da organização que, normalmente, constitui um dos fatores que influencia, externa e internamente, os valores, a missão e a visão da organização. As decisões tomadas a nível estratégico são de responsabilidade dos cargos executivos da empresa, sendo, em sua maioria, CEO, presidente, conselho diretivo ou diretoria, variando de acordo com a estrutura hierárquica da organização.

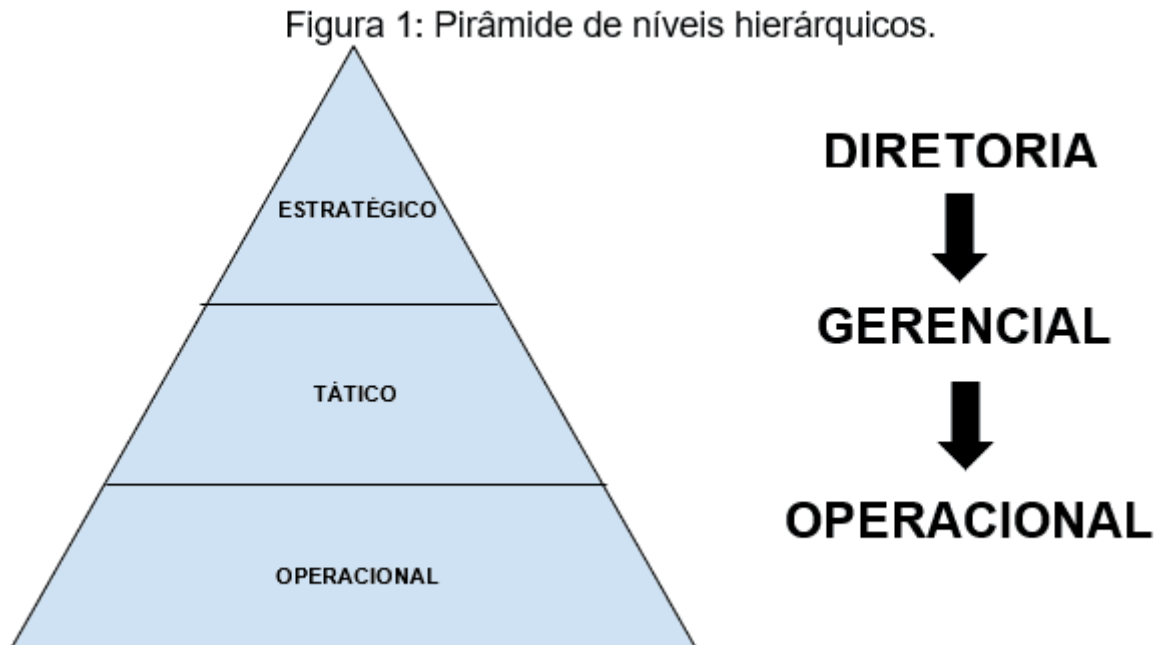
As ações estratégicas são normalmente de longo prazo e definidas conforme o porte da empresa, pois buscam uma visão futura e ampla que não caracteriza detalhes operacionais e metas específicas para o seu cumprimento. Este planejamento deve ser atualizado de modo contínuo, pois os demais níveis responsáveis pela definição de metas podem influenciar na realidade dos fatos e dados de decisões de médio e curto prazo, visando garantir que o planejamento seja executado.

O Planejamento Tático, por sua vez, é responsável por criar metas e decisões dos colaboradores que ocupam posições da alta direção e do operacional, em um planejamento mais específico comparado ao estratégico. Seu tempo de execução também varia conforme o porte da empresa, mas, de qualquer modo, são mensuradas ações a médio prazo, garantindo que o planejamento estratégico seja cumprido. Suas decisões podem ser limitadas em nível departamental conforme o organograma da empresa. No quesito detalhamento, diferentemente das ações estratégicas, há um maior nível de detalhamento e é uma ferramenta que traduz o estudo estratégico para planos concretos.

O Planejamento Operacional é um planejamento de curto prazo em que todos os níveis da organização estão envolvidos. Deste planejamento, saem as ações e metas, muitas das vezes diárias, para garantir o plano tático e, por sua vez, estratégico da organização. Neste nível hierárquico, encontram-se os operários e os colaboradores que estão diretamente ligados à execução das tarefas planejadas no nível tático.

A Figura 1 representa a diferenciação dos níveis hierárquicos de uma organização:

Figura 1: Pirâmide de níveis hierárquicos.



*Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).*

O organograma é a representação gráfica destes níveis hierárquicos, setorizando as funções e representando os cargos de cada área da empresa.

Segundo Lawrence A. Appley (1970) apud Yolanda F. Balcão (2019), as pessoas produzem mais quando sabem o que fazem, sabem quais são suas posições hierárquicas e as suas relações interpessoais na organização.

## 2. ORGANOGRAMAS

Ao se tratar da história da criação da representação gráfica denominada organograma, há várias divergências do seu surgimento. Conforme Organogramas (2014), existem relatos apontando os egípcios como criadores e os primeiros a utilizar gráficos para ilustrar divisão de tarefas e hierarquia de poder para a construção das pirâmides, porém este surgimento é uma incógnita. Também é dado que Daniel C. McCallum (1815-1878), engenheiro ferroviário americano e pioneiro da Administração, com origens escocesas, que possuía um cargo de

gerente geral da New York and Erie Railroad e Union Brevest Major General, foi apontado como o responsável pela introdução de organogramas na indústria ferroviária no ano de 1855.

Nesta época, a indústria ferroviária passava uma tensão financeira ocasionada pela falta de gestão eficiente de sua cadeia produtiva, sendo os principais fatores desta deficiência de gestão a falta de divisão de responsabilidade e de autoridade que os superintendentes tinham com os gerentes de cada departamento. McCallum desenvolveu um gráfico aprovado pela gestão superior em que ligava os superintendentes aos subordinados, gerando uma estrutura organizada para cada divisão/departamento. McCallum desenvolveu organogramas estruturados semelhantes a árvores genealógicas.

Como a Erie Railroad Company se tornou uma das ferrovias mais bem-sucedidas dos Estados Unidos, as técnicas de McCallum foram copiadas e replicadas dentro das estruturas organizacionais de várias outras empresas.

Para detalhar o conceito de organogramas e entender sua importância para a gestão da organização de uma empresa, é necessário saber que, independentemente de qual modelo seja adotado, deve-se seguir alguns procedimentos padrões para sua elaboração. São estes:

- Todo organograma deve representar cargos e não pessoas;
- Em sua maioria, são representados por linhas que remetem a comunicação interpessoal dos cargos, apontando a unidade hierárquica a eles atribuídos.

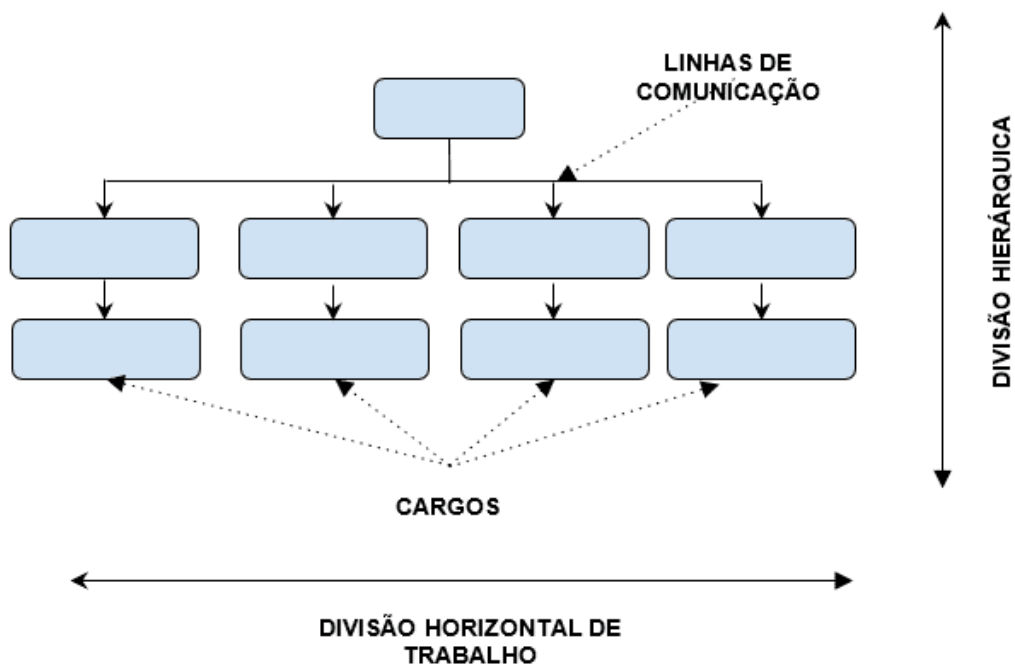
O passo a passo para a criação de um organograma pode ser definido da seguinte forma:

- Avaliar a estrutura organizacional da empresa separando as funções de cada colaborador e de cada setor conforme processo de produção ou prestação de serviços. Para colaboradores com várias funções, é preciso verificar se há a necessidade de organização de suas tarefas e atividades para um melhor aproveitamento de seu tempo, garantindo maior qualidade pelo foco;
- Buscar responsabilizar e identificar as lideranças de cada setor definindo, assim, os gerentes que serão responsáveis pelo planejamento tático da empresa;
- Analisar a estrutura da organização e quais os tipos de liderança estratégica como: diretoria, conselho diretor, presidente. Com esta análise, são definidos quais cargos serão representados pelo nível de planejamento estratégico da corporação;
- Por fim, deve-se oficializar o organograma em documento e repassar a todos os colaboradores da empresa, assim, todos poderão ter uma melhor comunicação com seus companheiros de trabalho.

Conforme observado por Marques (2018), é extremamente importante que o organograma seja desenvolvido por um profissional com visão sistêmica da empresa, tendo o cuidado de não gerar conflitos entre áreas e atividades dos colaboradores, além de desenvolver o esquema gráfico priorizando a simplicidade para melhor entendimento de todos em relação aos objetivos desta ferramenta.

De acordo com Kenoby (2019), as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de um organograma são as linhas de comunicação que ligam as unidades de trabalho, que são representadas pelos cargos da organização, conforme mostra a Figura 2:

Figura 2: Ferramentas utilizadas para elaboração de organograma.



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).

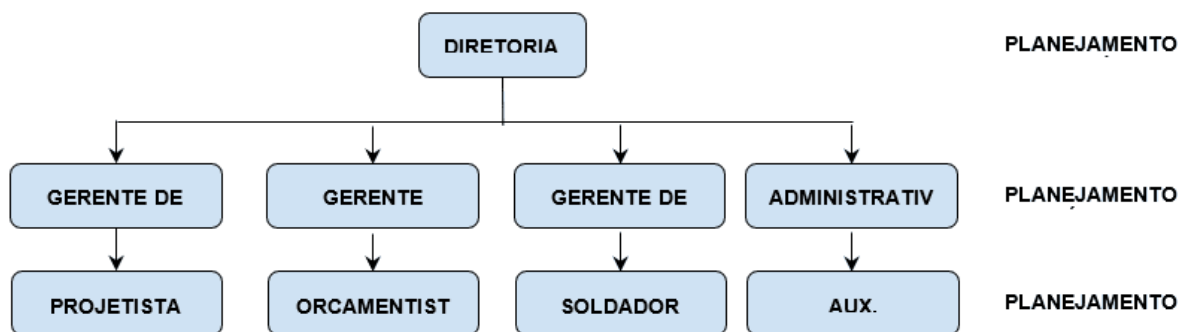
Conforme citado por Masci (2017), são vastos os modelos de organogramas existentes, podendo ser escolhidos pela direção conforme a visão estratégica que esta deseja adotar para sua organização. Listamos alguns tipos de organogramas nos tópicos seguintes:

## 2.1 ORGANOGRAMA VERTICAL

Também chamado de modelo clássico, é o organograma mais utilizado nas empresas. Conforme observado por Kenoby (2019), este tipo de organograma representa a diretoria da empresa em seu mais alto nível de responsabilidade, enquanto os blocos representativos do nível operacional são mostrados na extremidade inferior do gráfico. Este tipo de organograma segue uma posição hierárquica rígida, em que a ligação hierárquica é feita de cima para baixo pelas linhas de comunicação, que são linhas contínuas que ligam a comunicação entre os cargos. Este é um tipo de organograma simplificado e deixa claro quais são os níveis hierárquicos da empresa. Para a utilização deste organograma, a visão

clara e objetiva deve ser um fator predominante. A Figura 3 apresenta um modelo de organograma vertical:

Figura 3: Exemplo de Organograma Vertical.



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).

## 2.2 ORGANOGRAMA RADIAL

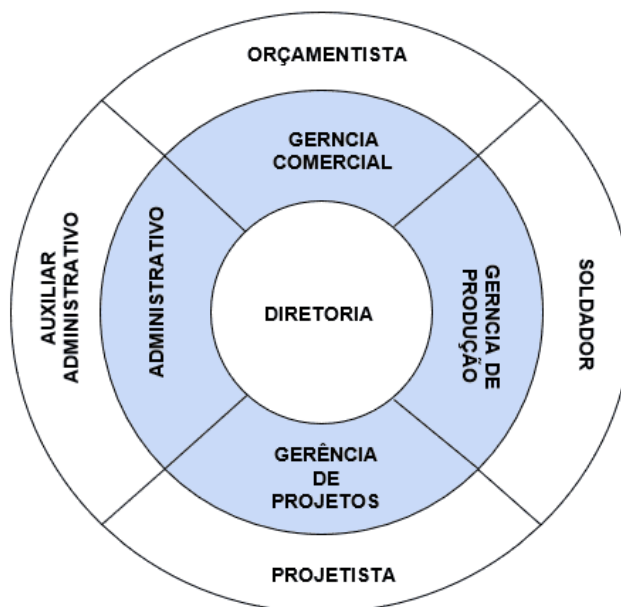
De acordo com Organogramas (2019), o organograma radial ou circular é, no geral, pouco utilizado, mas em empresas modernas – como hospitais e universidades, por exemplo –, que preferem o trabalho em equipe, geralmente é adotado, pois o objetivo dessas empresas é suavizar a representação da estrutura organizacional, economizando espaço e gerando maior comunicação entre os departamentos da empresa, pois sua autoridade é desenvolvida do centro para as áreas periféricas.

Neste tipo de organograma, as linhas de autoridade, que são elementos importantes para a concepção deste tipo de representação, são distorcidas e difíceis de serem identificadas, reduzindo conflitos entre cargos hierárquicos menores e maiores.

Para desenvolver este organograma, precisamos compreender que a diretoria, gerência ou presidência da empresa começa no centro e se espalha ao lado dos cargos diretamente ligados a ela. A Figura 4 apresenta um modelo de organograma radial aplicado em uma empresa de projetos industriais:



Figura 4: Exemplo de Organograma Radial ou Circular.



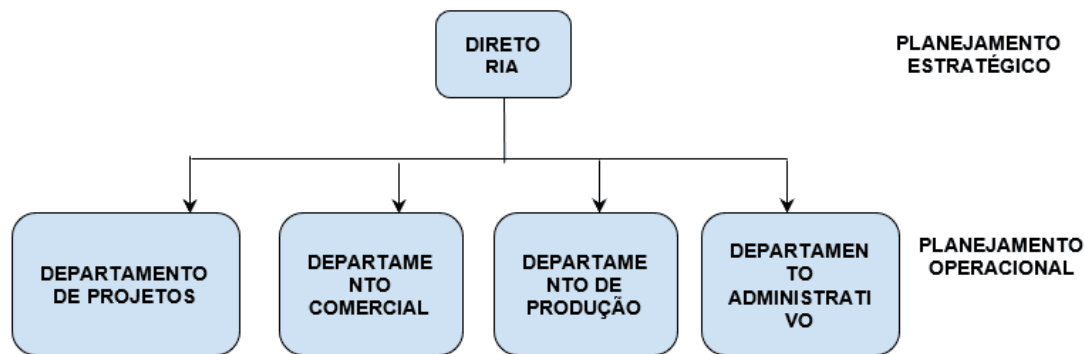
Fonte: Desenvolvida pelo autor (2019). Para a representação de estruturas complexas, este tipo de organograma torna-se difícil de aplicar, sendo, muitas vezes, até inviável.

### 2.3 ORGANOGrama HORIZONTAL

Segundo Diana (2019), é o organograma que elimina a complexidade entre o distanciamento dos cargos operacionais e estratégicos da empresa, ou seja, enxuta o nível hierárquico gerando uma menor distância entre o operador e a diretoria.

Neste tipo de organograma, a quantidade de líderes por unidades de cargos operacionais, como gerentes e/ou coordenadores, é pequena; neste caso, monta-se uma estrutura piramidal da esquerda para a direita, definindo a função horizontal do organograma, expressa-se este organograma na Figura 5:

Figura 5: Exemplo de Organograma Horizontal.



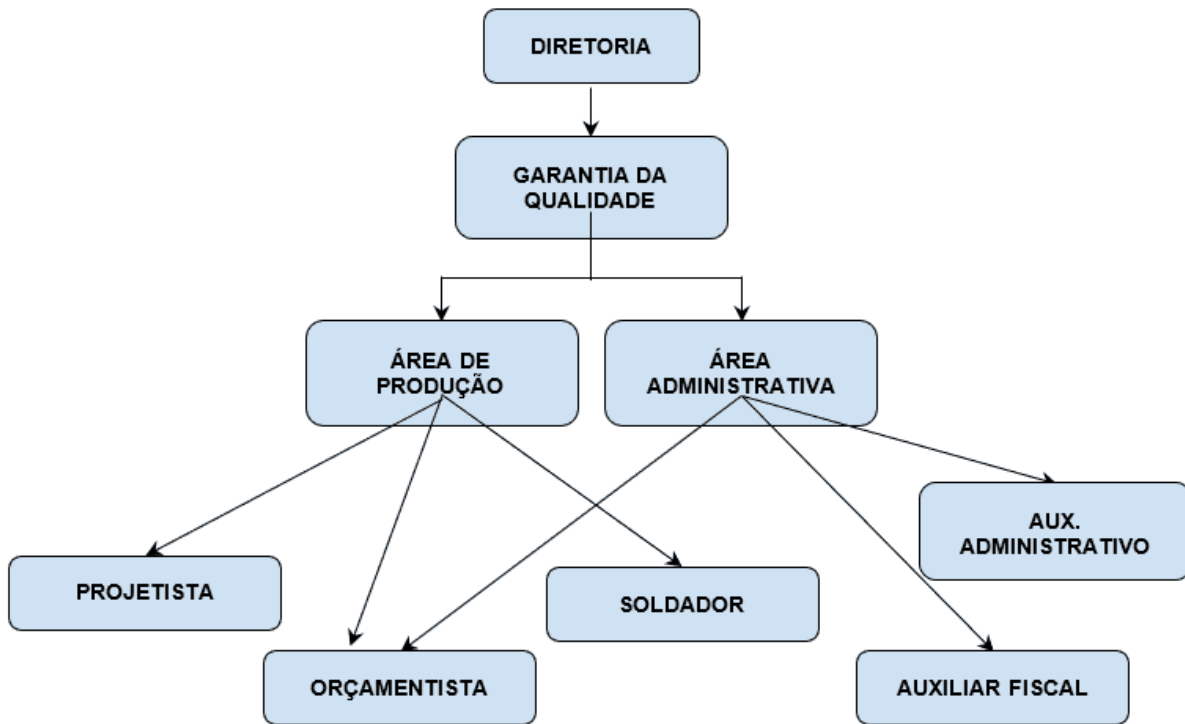
Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).

### 2.4 ORGANOGRAMA FUNCIONAL

Este tipo de organograma tem muita similaridade com o organograma vertical, destacando a diferença pelo fato de não representar os cargos de maneira hierárquica e, sim, pela relação das funções dentro da organização. Conforme Renato Bezerra (2018), este tipo de organograma pode ser separado em dois submodelos: Funcionais Tipo 01 e Funcionais Tipo 02:

- Para os Funcionais Tipo 01, a subordinação à diretoria hierárquica é possível, porém passando por diretorias com dirigentes destinados para cada função da organização. As ligações indicam uma subordinação temporária e a atenção envolvendo a atualização deste organograma se faz necessária, pois assim que o colaborador finalizar sua tarefa ou atividade, a subordinação muda para o novo coordenador ou supervisor responsável da nova atividade a ser executada, destacando este tipo de estrutura como sendo uma organização sem chefe hierárquico imediato. A Figura 6 representa um modelo de Organograma Funcional do Tipo 1:

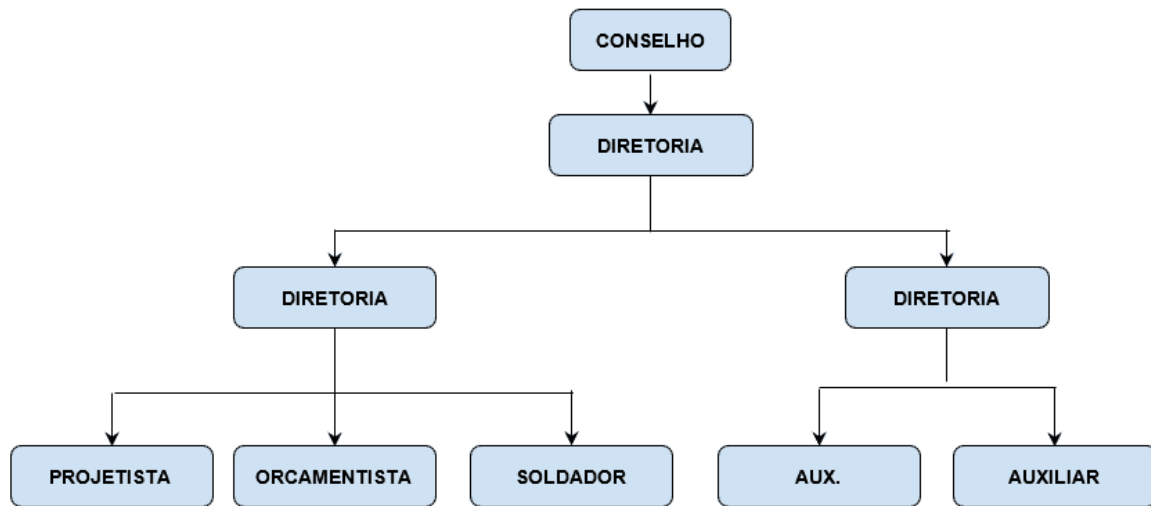
Figura 6: Exemplo de Organograma Funcional do Tipo 01.



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).

- O organograma funcional do Tipo 02 é aplicado em organizações de pequeno porte, com pouca verticalização da hierarquia de comando e com poucos chefes para várias atividades. A Figura 7 apresenta um modelo de Organograma Funcional Tipo 2:

Figura 7: Exemplo de Organograma Funcional tipo 02.



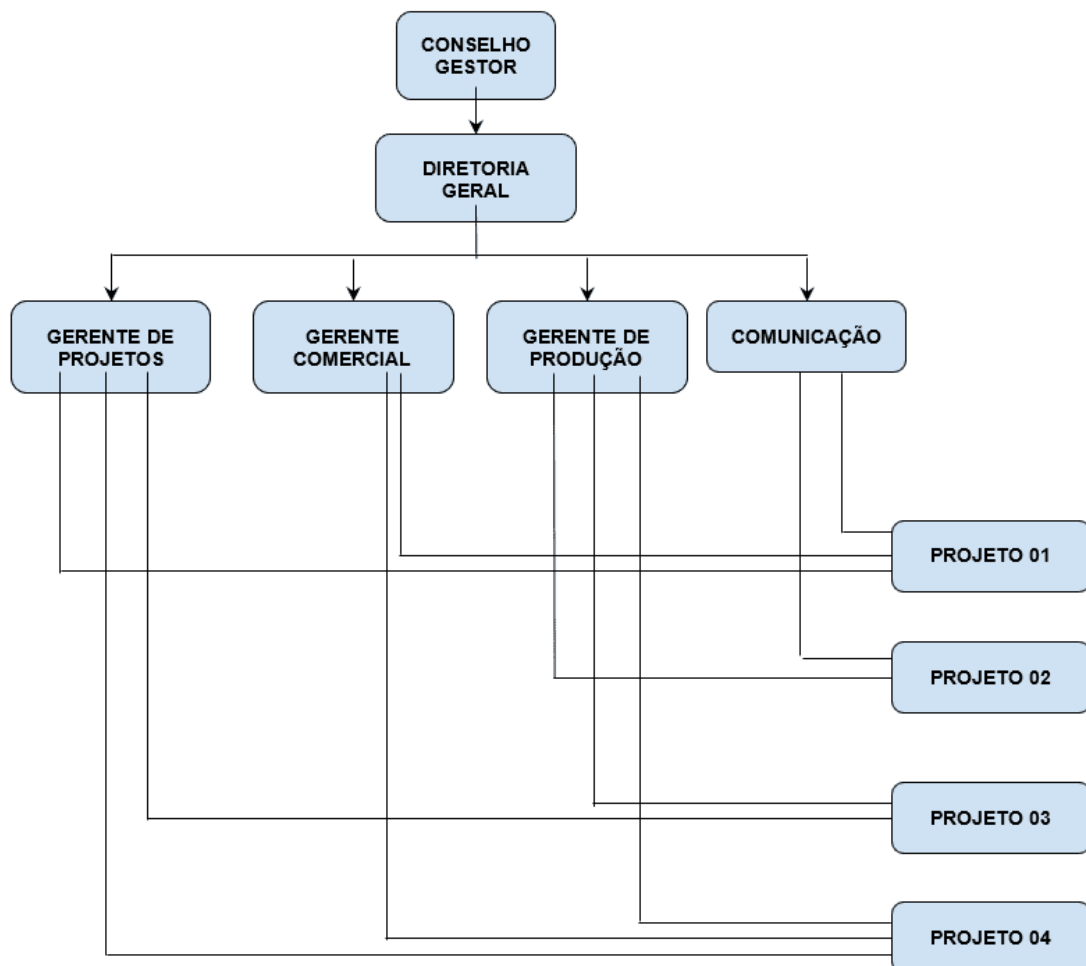
Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).

## 2.5 ORGANOGRAMA MATRICIAL

Semelhante em estrutura ao modelo vertical, o organograma matricial não possui unidade clara de função, pois apresenta o grupo de trabalho, que, muitas das vezes, pode ser temporário e ser alterado com total flexibilidade de acordo com novas definições estratégicas ou táticas das empresas. O processo de construção de um organograma matricial compõe a união da estrutura tradicional e da estrutura por projetos da organização, ou seja, a responsabilidade da montagem do organograma é dividida entre a diretoria, que é a autoridade política ou administrativa, e o líder de projetos, que é a autoridade técnica.

Segundo Renato Bezerra (2018), a sensação de ser comandado por duas “chefias” é sempre presente e, apesar de ser uma tarefa difícil de ser implementada, por conta da dificuldade em conciliar as duas estruturas de poder pelo atrito em questões de autoridade, este organograma apresenta maior mobilidade e flexibilidade comparada a outras estruturas organizacionais. Um exemplo de organograma matricial é apresentado na Figura 8:

Figura 8: Exemplo de Organograma Matricial.



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).

### 2.6 ORGANOGRAMA LINEAR

O organograma linear de responsabilidades é um tipo de organograma que foge à regra de similaridade dos demais, pela sua disposição e forma de representação gráfica. Segundo Renato Bezerra (2018), este tipo de organograma não se prende à estrutura hierárquica da empresa existente entre os cargos, mas se concentra na exposição dos responsáveis por cada atividade dentro da organização. Neste sentido, sua característica pode ser vagamente comparada ao organograma matricial.

Em resumo, o organograma linear apresenta a atividade de cada setor da empresa, identificando o responsável por aquela atividade. Lembrando que este modelo de organograma em empresas com complexidade de cargos e funções se torna inviável pela sua simplicidade gráfica, conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1: Exemplo de Organograma Linear.

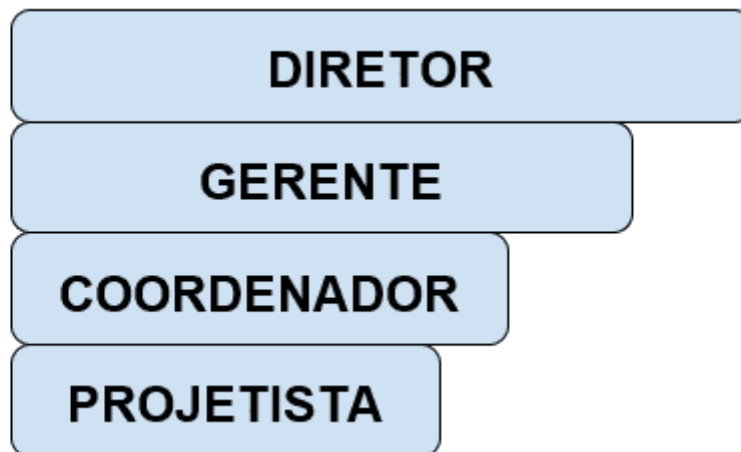
Atividade/Função	Gerente de Projetos	Gerente de Produção	Diretor Geral
Elaborar propostas			
Soldar estrutura			
Liberar Pagamento			
Emitir Nota Fiscal			
O – Decide X – Executa # – Participa Δ – Controla			

Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).

## 2.7 ORGANOGRAMA EM BARRAS

É outro tipo de organograma que foge da regra geral de representação, pois conforme Renato Bezerra (2018) observa, este modelo apresenta uma forma gráfica que expõe somente a proporção de responsabilidade (autoridade) de cada cargo, conforme apresentado na Figura 9. O organograma de barras exclui a interação/relação entre os cargos da empresa.

Figura 9: Exemplo de Organograma em Barras.



*Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).*

### 3. METODOLOGIA

O estudo de organogramas e estrutura hierárquica das empresas foi desenvolvido neste artigo em uma única etapa. Foi definida a metodologia exploratória e explicativa como forma de identificar, analisar e concluir sobre o tema em questão, a partir da literatura disponível em artigos e literatura específica. A pesquisa exploratória permitiu uma maior familiaridade com o assunto, sendo que o processo de sondagem do tema a critério didático converge para uma maior simplificação do tema, gerando formas novas de interpretação do assunto, desenvolvendo o olhar crítico para os pontos expostos. Desta forma, foi possível assumir uma postura de exposição de estudo de caso, gerando consonância com fontes que corroboram o assunto abordado.

### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o estudo sobre o tema, pode-se considerar que o organograma é uma forma gráfica e também uma ferramenta administrativa extremamente importante para uma boa organização da estrutura organizacional das empresas. Com a utilização do organograma, é possível simplificar a estrutura de uma empresa e tornar ela mais transparente para a análise crítica de cargos e funções a nível gerencial no apontamento de tarefas e atividades

conforme o plano estratégico, tático e operacional. Sem o organograma, outras atividades e representações como o fluxo de processo produtivo, tomadas de decisões rotineiras, foco do curto, médio e longo prazo, definições de objetivos e resultados específicos podem ser claramente afetadas devido à desordem hierárquica da empresa.

### REFERÊNCIAS

BALCÃO, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. Scielo, São Paulo, SP. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901965000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000400003). Acesso em: fev. 2019.

BEZERRA, Renato. Organograma. Slide Player. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/13999247/>. Acesso em: fev. 2019.

DIANA, Daniela. Organograma. Toda Matéria. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/organograma/>. Acesso em: abr. 2019.

KENOBY. Tipos de organograma. Kenoby. Disponível em: <http://www.kenoby.com/blog/tipos-de-organograma/>. Acesso em: mar. 2019.

MARQUES, José Roberto. 7 tipos de organograma para utilizar em sua gestão. JRM Coaching, São Paulo, SP, 19 dez. 2018. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/7-tipos-de-organograma-que-voce-deve-utilizar-em-sua-gestao/>. Acesso em: fev. 2019.

MASCI. Organograma de empresa: qual a importância e como elaborar? Masci Consultoria, Juiz de Fora, MG, 20 abr. 2017. Disponível em: <https://www.masciconsultoria.com.br/organograma-de-empresa/>. Acesso em: fev. 2019.

ORGANOGRAMAS. História do Organograma. Organogramas, 19 jun. 2014. Disponível em: <http://organogramas.blogspot.com/2014/06/historia-do-organograma.html>. Acesso em: maio 2019.



ORGANOGRAMAS, Organograma Radial ou Circular. Organogramas 1 tc, Pombal, Portugal. Disponível em: <https://organogramas1tc.webnode.pt/tipos-de-organigramas/o-organograma-radial-ou-circular/>. Acesso em: maio 2019.

PERADELLES, Marcella. A diferença entre o planejamento estratégico, tático e operacional. Blog da Qualidade, Cornélio Procópio, Paraná, 19 abr. 2016. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/a-diferenca-entre-o-planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/>. Acesso em: abr. 2019.

<sup>[1]</sup> Pós-Graduado em Docência do ensino Superior, MBA em Gestão de pessoas e Educação Corporativa, Bacharel em Administração, Tecnólogo em Processos Gerenciais.

<sup>[2]</sup> Bacharel em Engenharia Mecânica pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

<sup>[3]</sup> Mestre em Administração

Enviado: Novembro, 2020.

Aprovado: Março, 2021.