

Feitura e interpretação de organogramas

JOHN J. FURIA (*)

(Tradução de ANIBAL MAYA)

Como complemento ao trabalho da comissão nomeada pelo Prefeito para estudar a simplificação dos métodos de trabalho (*Mayor's Committee on Simplification of Procedures*), a Divisão de Treinamento da cidade de Nova York preparou um conjunto de princípios e de técnicas para guiar a construção de organogramas funcionais. Partindo do pressuposto de que essas cartas são instrumentos básicos para a análise e o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, o primeiro passo da comissão, ao iniciar os estudos, foi pedir que cada repartição municipal apresentasse o seu organograma. Obteve-se uniformidade na feitura desses gráficos por meio de cursos de treinamento, ministrados aos servidores incumbidos de os desenhar. Os princípios e as técnicas discutidos nesses cursos, bem como as sugestões enviadas de todos os cantos do país por especialistas em assuntos administrativos, foram, então, reunidos em um manual (JOHN J. FURIA, *How to Make and Interpret Functional Organization Charts*), que serviu de base para este artigo.

*

* *

UM organograma é uma representação gráfica do arranjo e das interrelações das diversas unidades e funções de uma organização em seu momento presente. É um quadro representativo do tipo e da forma de organização, e indica: 1) o propósito geral da empresa; 2) todas as suas subdivisões (divisões, setores, seções, unidades, subunidades, turmas, etc.); 3) as funções de cada subdivisão; 4) os níveis, linhas e limites de autoridade e responsabilidade; e 5) as relações entre as diversas subdivisões. Deve, também, oferecer um quadro dos cargos existentes e de sua situação atual, bem como da posição geográfica das várias subdivisões, caso a localização seja um fator.

Em geral, um organograma pode servir a diferentes propósitos, cumprindo salientar os seguintes:

1. Proporciona uma visão rápida e clara do que uma organização está fazendo e indica através de que canais ela executa o seu tra-

balho. Por esse quadro poderão ser denunciadas as suas deficiências, tais como: linhas confusas de autoridade e de responsabilidade, repetição de funções, má distribuição de pessoal, excessivo alcance de controle, falta de níveis intermediários de supervisão. Por outro lado, pode também revelar os bons aspectos de algumas partes da organização e sugerir que tais características sejam estendidas aos demais setores.

2. Constitui para o administrador um instrumento valioso na indicação das linhas de desenvolvimento e de expansão no futuro, podendo essa indicação do crescimento em estado potencial fornecer, também, as bases para uma reorganização imediata.

3. Quanto à administração do pessoal, ele é especialmente útil na classificação (isto é, na avaliação das tarefas) e na definição dos níveis.

4. Serve, outrossim, para indicar a localização e a distribuição do pessoal, podendo evidenciar a necessidade de serem estudados os tipos de indivíduos empregados para a execução dos trabalhos (revelando, por exemplo, a utilização de técnicos em cargos que não exigem conhecimentos especializados).

Algumas companhias podem, além disso, empregar variantes de organogramas, com objetivos especiais, por exemplo: para estimular as relações com o público, ou para familiarizar os novos empregados com a organização.

(*) JOHN J. FURIA é uma das figuras mais ilustres da administração municipal de Nova York, onde exerce o cargo de Diretor da Divisão do Treinamento de Guerra, parte integrante do Gabinete do Prefeito. O presente artigo foi publicado em "Personnel", "American Management Association", janeiro de 1944.

FORMAS E TIPOS DE ESTRUTURA

Em termos gerais, há seis tipos de estrutura. Na organização do tipo *linha* ("line"), por vèzes denominado *militar*, cada subordinado deve responder, diretamente, sôbre tôdas as matérias, perante apenas um superior; a autoridade corre de cima para baixo, através de níveis sucessivos, como é exemplo o Diagrama 1, onde a autoridade passa de b^1 para c^1 e para c^2 . Não ha organização integralmente *linha*; mas êsse tipo é freqüentemente encontrado em combinação com um dos outros.

No tipo *linha e estado-maior* ("line and staff"), a organização simples de linha é suplementada por órgãos de conselho e consulta, os quais, todavia, não têm autoridade direta sôbre o pessoal da *linha*, como é o caso de s^1 e de s^2 no Diagrama 1. Raramente se encontra uma organização onde não haja relações de *estado-maior*.

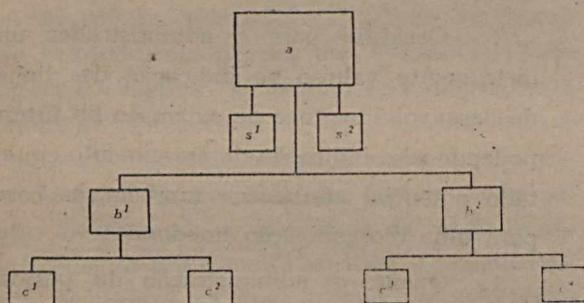


DIAGRAMA 1

Organização de linha e estado-maior

As subdivisões de estado-maior se distinguem pela ausência de uma linha de autoridade sôbre os outros retângulos da organização e pelas linhas especiais que as ligam com a entidade perante a qual devem responder; podem, não obstante, exercer autoridade de linha sôbre as suas próprias subdivisões, que poderiam aparecer em gráficos subsidiários.

No tipo *funcional* de organização, a autoridade brota de mais de uma fonte e deflui até as divisões de nível inferior, de acôrdo com as atividades ou especializações (V. Diagrama 2). Êste emprêgo do termo *funcional* não deve ser confundido com a sua acepção comum de *atividades* de uma organização. No sentido em que a empregamos aqui, a palavra *funcional* descreve uma espécie particular de fluxo de autoridade, de responsabilidade e de relações de trabalho entre as várias subdivisões, uma série de múltiplas e limitadas rela-

ções de linha. Embora a autoridade emane de mais de uma origem, — o que à primeira vista indicaria falta de unidade de comando, — não haverá conflito se os limites de autoridade forem definidos com clareza.

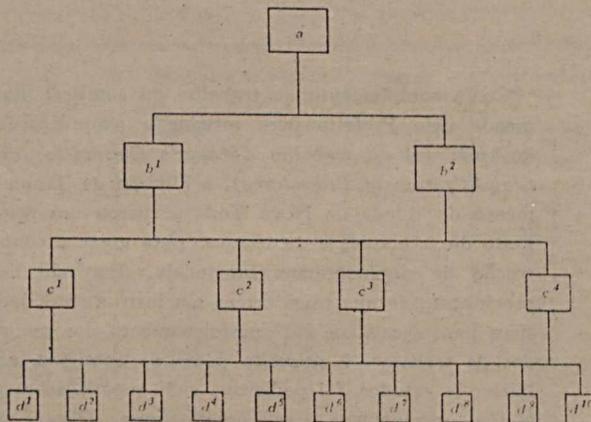


DIAGRAMA 2

Organização funcional

Outros tipos de estrutura são: o departamental, o geográfico e uma combinação de todos os tipos. O departamental consiste em dividir a companhia em um certo número de órgãos principais, à base das funções mais importantes. O geográfico consiste em dividir à base da localização das atividades, podendo haver serviços distritais, serviços regionais, etc. Todavia, o mais comum de se encontrar é a combinação de dois ou mais tipos e formas descritos.

FASES DA CONSTRUÇÃO DO GRÁFICO

O primeiro passo na construção de um organograma consiste em estabelecer o plano. Deve-se, em seguida, traçar um esquema geral indicativo dos vários níveis de autoridade e de responsabilidade. As informações necessárias podem ser obtidas por meio de uma série de entrevistas, de questionários, de observações locais, ou por uma combinação desses métodos. As entrevistas devem ser realizadas primeiramente com o chefe da companhia, ou com outra pessoa que esteja familiarizada com tôda a organização, e depois com os chefes das divisões. Os dados coligidos devem se referir: 1) ao propósito e aos objetivos da organização; 2) às atuais subdivisões; 3) às funções e atividades; 4) às linhas e aos limites de autoridade e de responsabilidade; 5) às relações fun-

cionais; 6) aos cargos, às despesas com o pessoal e aos títulos; e 7) à localização geográfica.

À base dessas informações, pode-se preparar uma tentativa de organograma, verificando-se a sua exatidão com os chefes das várias unidades. A construção desse gráfico pode ser facilitada pelo emprêgo de diferentes fôlhas de papel para cada divisão, de modo que elas possam mudar de posição tantas vezes quantas fôr necessário até que o quadro fique perfeito e se consiga uma certa simetria.

O gráfico definitivo deve ser bem apresentado. Por uma questão de uniformidade, o título deveria aparecer no canto esquerdo superior; a legenda, no canto direito superior; a assinatura de aprovação, a data e o nome da pessoa responsável pela feitura do gráfico, no canto direito inferior (V. Diagrama 3).

Embora uma certa simetria no arranjo dos retângulos seja desejável, *nunca se sacrifique em favor dela a exatidão*. O organograma deve ser completo; todavia, é necessário evitar que os seus componentes se amontoem a ponto de tornar o quadro confuso. As linhas devem ser tão curtas quanto possível e cumpre evitar os ângulos desnecessários. Para facilitar o traçado dos retângulos, pode-se usar um molde de celulóide ou de outro material apropriado, como os que, via de regra, são empregados no desenho de figuras geométricas.

Além disso, o gráfico deve ser simples, não muito grande, nem desajeitado. O organograma principal deve ser traçado em uma fôlha e os subsidiários em fôlhas separadas. O número de gráficos depende da complexidade da organização; é mister traçar tantos quantos forem necessários para apresentar um quadro completo de um modo claro, compreensível e que se possa ler facilmente. Organizações pequenos, de estrutura simples, prescindem de cartas subsidiárias.

O texto e a legenda do organograma devem ser de interpretação fácil. Não há necessidade de comentários; os que forem indispensáveis para esclarecimento devem aparecer no texto, o qual, não obstante, precisa ser reduzido ao mínimo. Cada símbolo e cada tipo de linha quebrada devem ser mencionados na legenda.

O organograma deve estar atualizado; é um quadro da organização em uma dada época. A

data da aceitação deve estar indicada no canto direito inferior de cada gráfico. As alterações a serem feitas em uma data futura devem constar de linhas interrompidas e ser explicadas na legenda.

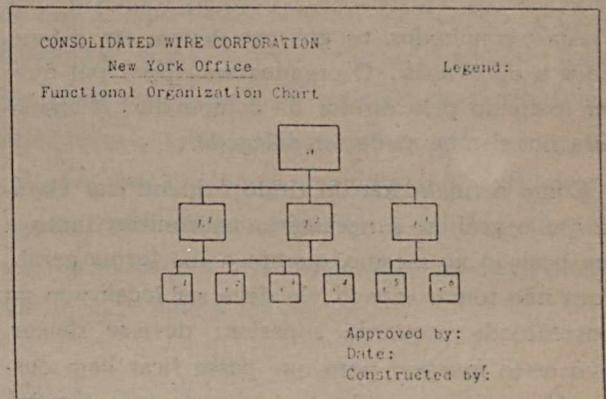
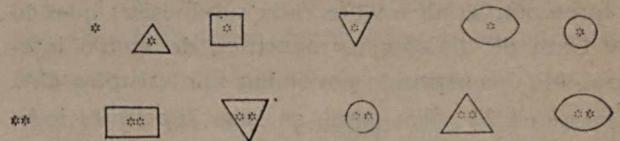


DIAGRAMA 3
Modêlo de organograma

Quando houver modificações pequenas a fazer, não será necessário traçar um novo gráfico, bastando cobrir com papel em branco as divisões que tiverem sido extintas, aditar um novo retângulo para representar uma nova divisão, ou substituir um velho por um novo quando tiverem sido efetuadas modificações importantes na designação, nas funções ou nos cargos. As datas dessas alterações devem ser registradas no texto. Uma reorganização naturalmente exigirá uma nova carta.

O gráfico deve ser bastante legível. Se fôr mister reduzi-lo, essa redução não deve ser feita a ponto de afetar-lhe seriamente a legibilidade. É preferível usar símbolos, ao invés de números. Os números 3 e 5 podem ser facilmente confundidos, mas um asterisco em um círculo nunca se confundirá com um asterisco em um triângulo. São os seguintes os sinais aconselhados:



Quanto à escolha do tipo de letras, recomendamos a seguinte ordem preferencial: 1) Le Roy ou Wrico; 2) *Verityping*; 3) Dactilografado. Convém não empregar papel fino, pois dêle só se

obtêm más reproduções; também não se aconselha papel quadriculado porque torna confuso o quadro. Da mesma forma, cumpre evitar o uso de tintas de côr ou muito fracas, em vista da dificuldade de se tirarem cópias; a mais aconselhável é a tinta preta.

Após concluídos, os gráficos devem ser submetidos a aprovação. O organograma principal deve ser assinado pelo diretor da companhia; a assinatura nos demais pode ser delegada.

Como a finalidade do título é identificar claramente o gráfico, é necessário padronizar, tanto a sua posição no mesmo, quanto a sua forma geral. Para não tomar espaço, êle deve ser localizado na extremidade esquerda superior; deve-se deixar uma certa margem para que possa ficar bem destacado e usar um tipo de letra que seja simples e compacto. O nome da organização deve chamar mais a atenção do que as outras partes do título (V. Diagrama 3).

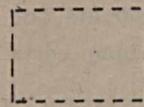
Diversos organogramas apresentados para análise e estudo nos cursos da Divisão de Treinamento da cidade de Nova York evidenciaram a desuniformidade na indicação dos títulos, os quais ora apareciam nos diversos cantos do gráfico, ora na parte central tanto superior como inferior; alguns eram tão grandes que reduziam as dimensões do organograma; outros, tão pequenos que dificilmente se liam.

O título deve conter as seguintes informações: nome da organização, tal como, *United States Steel, Consolidated Edison*; nome do escritório ou da subdivisão em análise (o título do organograma de uma subdivisão deve sempre incluir, além do nome desta, o da organização a que pertence); tipo de organograma, tal como, funcional, de estrutura ou de processo.

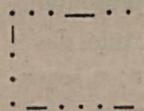
O retângulo (e não o círculo, o triângulo, o oval, ou qualquer outra figura geométrica) é usado para representar grãficamente cada subdivisão; quando se trata de divisões permanentes, de tempo integral, êle é constituído por linhas ininterruptas (V. Diagrama 3). Em geral, as suas dimensões indicam o grau de importância dos componentes; elas devem ser as mesmas para tôdas as unidades que estiverem no mesmo nível; nos níveis mais altos deve haver retângulos maiores e nos mais baixos, menores. Esta fórmula, todavia, não pode ser adotada com rigidez e, em última análise, a quantidade

de de espaço necessária para descrever as funções ou para relacionar o pessoal de modo legível é que vai determinar as dimensões de cada retângulo.

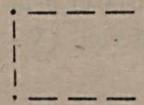
No traçado dos retângulos, para indicar determinadas subdivisões *permanentes*, devem ser adotadas as seguintes linhas:



para indicar uma subdivisão permanente, cuja função seja somente ocasional;



para indicar uma subdivisão permanente, de tempo integral, a ser criada; e



para indicar uma subdivisão permanente, de tempo parcial, a ser criada.

Há, ainda, outras convenções, tais como o retângulo construído com linhas duplas e o círculo formado por linhas interrompidas, que podem ser usadas para indicar situações especiais como, por exemplo, a de subdivisões que desempenham conjuntamente determinado grupo de funções.

Um retângulo-padrão deve encerrar as seguintes informações:

1. Nome (departamento, divisão, setor, seção, unidade, sub-unidade, etc.).
2. Descrição das funções.
3. Número de cargos, ou despesas com o pessoal.

O número total de cargos e, sempre que possível, todo o orçamento com o pessoal de cada subdivisão devem ser mencionados na base de cada retângulo. A legenda explicará os asteriscos ou outros símbolos que forem usados para indicar as funções que forem desempenhadas em tempo parcial. Os seguintes símbolos poderão ser empregados para indicar ocorrências excepcionais sobre o pessoal:

- A afastado depois de uma certa data (a data deve ser indicada na legenda);
- C cedido por outra subdivisão da mesma companhia;

- E* emprestado a outra subdivisão da mesma companhia;
- M* convocado para o exército (serviço militar);
- N* novo cargo, a ser criado dentro de certo tempo (indicar a data na legenda);
- TP* que exerce funções de tempo-parcial;
- R* a ser ainda recrutado;
- V* vago.

A APRESENTAÇÃO DO CURSO DE AUTORIDADE

Há tipicamente quatro níveis principais de autoridade que devem ser incluídos no organograma: administrativa, executiva, gerencial e supervisora. Frequentemente, existem vários níveis de supervisão. O número total de níveis de autoridade varia de uma organização para outra, podendo, em algumas, haver sete, ou mais.

Para representar o fluxo da autoridade entre subdivisões *de linha*, deve-se empregar linhas cheias ligando as bases inferior e superior dos retângulos correspondentes.

Pode haver necessidade de mostrar a autoridade fluindo de dois níveis diferentes para órgãos de um nível inferior, ou de indicar condições tais como:

- 1) um fluxo de trabalho, um fluxo de conselho, etc., mas não um fluxo de autoridade;
- 2) uma divisão especial de autoridade em uma organização funcional, como, por exemplo, autoridade sobre assuntos de pessoal;
- 3) linhas de autoridade e de responsabilidade atravessando outras linhas congêneres, mas sem se confundir com elas;
- e 4) a divisão auxiliar, que presta às outras divisões serviços como: conservação de fôlhas de pagamento, informações ao público, manutenção do edifício, etc.

A posição de um órgão no gráfico indica o nível de autoridade e de responsabilidade em que se acha. Esse nível depende principalmente das suas funções e, de certo modo, do orçamento e da quantidade de pessoal com que foi dotado. A coordenação de unidades do mesmo nível é efetuada por

uma unidade de nível mais elevado. (V. Diagrama 4).

Quando uma organização tem apenas dois níveis (V. Diagrama 4), pode-se ter certeza de que há um excessivo alcance de controle, e também, de que a importância relativa das funções de cada subdivisão não foi inteiramente avaliada. Para ser efetivo, o alcance do controle deve ser determinado pela complexidade, pela natureza e pelas relações das diferentes funções. Via de regra, quanto mais elevado o nível, menor o número de subordinados; no nível mais alto, nunca deve haver mais do que cinco ou seis.

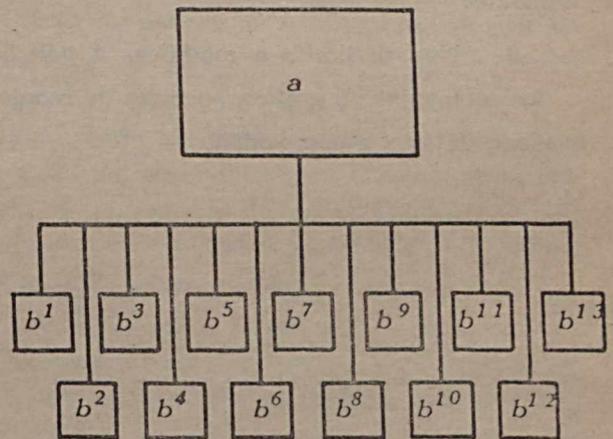


DIAGRAMA 4
Excessivo alcance do controle

Para que o gráfico fique mais compacto, pode-se dar às divisões do nível mais baixo um arranjo como o indicado pelo Diagrama 4.

No caso de conselhos ou de divisões de estado-maior, uma unidade importante pode ocupar no gráfico uma posição subalterna, enquanto que uma outra de responsabilidade menor, pode se achar em posição superior. Um conselho, ou uma divisão de estado-maior, aparece ligado ao retângulo a que serve, sem ser levado em conta o nível de autoridade, pois uma tal subdivisão não tem autoridade (V. Diagrama 1). As subdivisões que tiverem uma superioridade, ainda que pequena, devem ser colocadas, se possível, no centro e um pouco acima das outras subdivisões do mesmo nível. Para evidenciar uma diferença maior no nível

de autoridade em uma estrutura funcional, pode-se pôr em prática o recurso de abaixar de leve a linha indicativa dessa autoridade.

Tão importantes quanto as regras para a feitura dos organogramas são as que se referem ao seu emprêgo e à sua interpretação. Convém tomar certas precauções :

1. Lembre-se de que o gráfico representa a organização em um momento determinado. E' um instantâneo de um serviço que se está sempre modificando; portanto, não indica as alterações que se estão fazendo constantemente.

2. Não se limite a modificar a posição dos retângulos no gráfico, ao invés de reorganizar, de fato, a companhia.

3. Lembre-se, sempre, de que o organograma é, necessariamente, um quadro ultra-simplificado da organização e que não pode indicar, com minúcia, tôdas as múltiplas relações de trabalho.

4. Não se esqueça de que o gráfico é um instrumento da administração e não um fim.

5. Não deixe o organograma se tornar inflexível; isto é: se fôr necessário introduzir modificações, não se limite a aditá-las ao gráfico — faça-lhe as alterações.

6. Lembre-se de que o fator humano, que dá vida a uma organização, não pode ser pintado na carta.

7. Não deixe que o organograma pretenda substituir a compreensão da companhia.

