

# **INVERSÃO DO ORGANOGRAMA: UMA PODEROSA FERRAMENTA PARA MELHORIA DA TOMADA DE DECISÕES ORGANIZACIONAIS**

## **ORGANOGRAM INVERSION: A POWERFUL TOOL FOR IMPROVING ORGANIZATIONAL DECISION-MAKING**

**Ailson da Silva Lopes\***  
e-mail: ailson.lopes@ifma.edu.br

---

\* Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão, São Luis, MA – Brasil

### **Resumo**

As organizações do século XXI estão direcionando seus esforços no plano estratégico e no diferencial competitivo. A inversão do organograma permite a organização e as lideranças entenderem de forma ampla a sua organização e direcionar estratégias mais assertivas a partir da informação e tomada de decisão. O presente artigo busca compreender os impactos positivos causados pela prática da inversão do organograma nas organizações e sua correlação com a melhoria da tomada de decisões pelas lideranças. Neste sentido, foram necessárias consultas bibliográficas sobre o tema proposto tornando a pesquisa do tipo bibliográfica. Nesta perspectiva, permite defender que a inversão do organograma está diretamente associada a aprendizagem organizacional e a mudança de postura que os líderes estão assumindo através do rompimento de paradigmas burocráticos e rígidos, pois esta prática permite coletar informações valiosas para a tomada de decisão e melhoria contínua das organizações.

**Palavras – Chave:** Organizações; Organograma; Liderança; Decisão.

---

### **Abstract**

The organizations of the XXI century are directing their efforts in the strategic plan and in the competitive differential. The inversion of the organizational chart allows the organization and the leaderships to understand in a broad way their organization and also directing more assertive strategies from the information and decision making. The present article seeks to understand the positive impacts caused by the practice of the organization chart inversion in organizations and their correlation with the improvement of the decision making by the leaderships. In this sense, bibliographical consultations on the proposed theme were necessary, making bibliographic research. In this perspective, it allows to defend that the practice of the inversion of the organization chart is directly associated to the organizational learning and the change of position that the leaders are assuming through the rupture of bureaucratic and rigid paradigms, because this practice allows to collect valuable information for the decision making and continuous improvement of organizations.

**Keywords:** Organizations; Chart; Leadership; Decision

---

---

## 1. INTRODUÇÃO

O organograma empresarial representa a ilustração gráfica da estrutura organizacional de uma empresa (CHIAVENATO, 2010). Persistem atualmente nas estruturas organizacionais organogramas rígidos, burocráticos que permite uma visualização burocrática das práticas organizacionais. Entretanto, inovação é uma das formas de vencer barreiras e tornar as empresas mais flexíveis às mudanças, além de ser um diferencial competitivo.

Tem-se percebido nas empresas inovadoras e altamente competitivas no mercado, que a inversão do organograma permite torná-las mais humanas, menos burocráticas e mais rápidas na tomada de decisão. Neste sentido, faz-se necessário a implantação de uma cultura organizacional que torne a organização sistematizada nos princípios da sinergia. Envolver todos os colaboradores da empresa é o primeiro passo para sua implantação.

Quando a empresa está direcionada em uma estrutura organizacional hierarquizada suas características operacionais estão voltadas para centralização, ou seja, as decisões são centralizadas nos níveis hierárquicos mais altos. Nesta perspectiva, muitos líderes perdem a oportunidade de delegar responsabilidades para seus colaboradores tornando a organização burocrática, rígida e deficiente na tomada de decisões, pois não permite que as responsabilidades sejam compartilhadas com todos os membros da empresa.

O organograma demonstra através dos níveis hierárquicos o poder que as pessoas possuem dentro das organizações, pois estão associados a cargos e atividades. Quanto maior o número de níveis hierárquicos presentes na estrutura organizacional, a relação entre líderes e liderados será mais impositiva do que colaborativa.

Chiavenato (2010, p. 110) conceitua organograma da seguinte forma:

É o gráfico que representa a organização de uma empresa, ou seja, a sua estrutura organizacional. É um gráfico estático, isto é, corresponde a uma radiografia da empresa e mostra o seu esqueleto e sua constituição interna, mas não mostra o seu funcionamento e a sua dinâmica.

A inversão do organograma permite vários benefícios para as pessoas que participam do objetivo corporativo das organizações. As tomadas de decisões tornam-se mais assertivas, pois todos os recursos humanos conhecem o “todo” organizacional. Trata-se de um rompimento com os paradigmas tradicionais através de uma mudança significativa, pois a relação vertical e hierárquica

torna-se pouco relevante. Neste sentido, a proposta é que o gráfico seja invertido para que o topo da estrutura esteja diretamente ligado a sua base.

Nesta perspectiva, as organizações que estão adotando esta força competitiva estão orientadas, principalmente, para atender com maior qualidade e satisfação as necessidades de seus clientes internos e externo.

Chiavenato (2010) reforça que estamos vivenciando os impactos provocados pela era da informação, e a reengenharia organizacional vem provocando um movimento de enxugamento através do downsizing, isto é, a redução significativa de níveis organizacionais com a finalidade de aproximar a base da cúpula da organização. Diante deste contexto, questiona-se: como a inversão do organograma torna-se uma ferramenta importante para a tomada de decisões organizacionais?

O objetivo central do presente trabalho busca compreender os impactos positivos causados pela prática da inversão do organograma nas organizações e sua correlação com a melhoria da tomada de decisões pelas lideranças. Neste sentido, faz-se necessário contextualizar o trabalho a partir do conceito de organograma e estrutura organizacional, inversão do organograma, vantagens na sua aplicabilidade e desenvolvimento organizacional.

O trabalho justifica-se por ser um tema inovador, relevante para o meio acadêmico e oportuno para tornar realidade a prática da inversão do organograma nas empresas como uma ferramenta competitiva. Trata-se de uma ferramenta de grande importância para o desenvolvimento organizacional a partir do envolvimento de todas as pessoas. Entretanto, novos trabalhos poderão agregar valor de discussão e novas descobertas sobre o impacto que a inversão do organograma produz para as organizações.

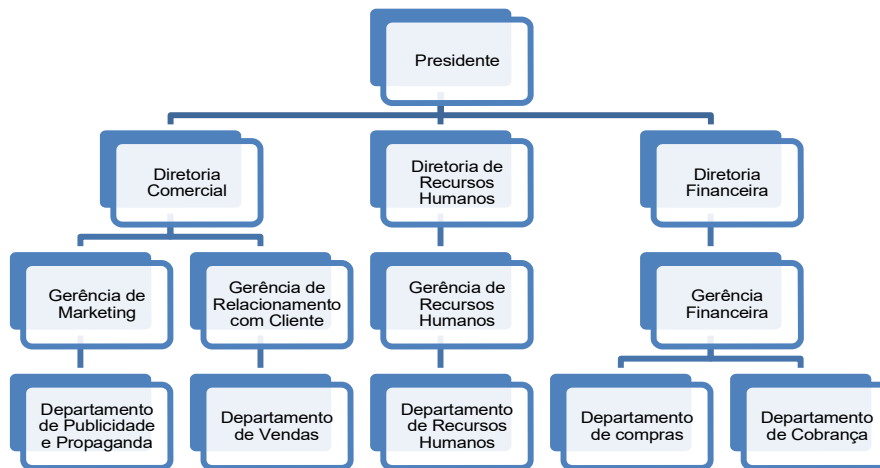
## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Conceito de organograma**

O organograma tem por finalidade representar graficamente a estrutura organizacional das empresas, demonstrando os seus níveis hierárquicos. Através desta relação são demonstradas as relações de poder e autoridades entre líderes e liderados através de ângulos: verticais e horizontais.

Os ângulos verticais estão associados aos níveis hierárquicos, ou seja, corresponde a uma cadeia escalar de autoridade. Os ângulos horizontais estão associados as diferentes áreas e atividades da empresa.

**Figura1:** Modelo clássico de um organograma e seus níveis hierárquicos.



**Fonte:** elaborado pelo próprio autor (2019).

Para Oliveira (2000), estrutura organizacional representa o conjunto organizado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das partes organizacionais de uma determinada empresa. O organograma corresponde a imagem gráfica como forma de simplificar na prática a estrutura organizacional que uma empresa adota.

O tipo de organograma mais utilizado ainda é o modelo clássico ou também conhecido como tradicional (CHIAVENATO, 2010). Este tipo de organograma é bastante utilizado pelas organizações por ter uma característica simples e de fácil entendimento para as pessoas que fazem parte de uma empresa. Neste contexto, é oportuno citar que há uma relação de bastante proximidade entre estratégia e estrutura organizacional (NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017).

## 2.2 Inversão do organograma e sua aplicabilidade

A partir do conceito e estrutura de um organograma demonstrada anteriormente, podemos verificar que os modelos com foco na hierarquia acabam desprezando o significado e a representatividade que a sua inversão tem para as melhorias dos processos estratégicos, táticos e operacionais da empresa.

Neste sentido, organizações que tradicionalmente prezam pela forte hierarquia tornam-se cada vez mais empresas ultrapassadas, rígidas e lentas na implantação de melhorias operacionais, pois os níveis hierárquicos mais importantes e que detém o poder de decisão não conseguem visualizar os principais problemas que afetam a organização. Por outro lado, uma estrutura organizacional menos hierarquizada e centralizadora fornece base para a gestão do conhecimento por priorizar a comunicação entre a base e o topo da organização (GONZALEZ; MARTINS, 2015).

Ao propor a inversão do organograma é preciso reforçar que a sua aplicabilidade só terá valor efetivo se as pessoas que estão no topo da organização estiverem fortemente, engajadas neste processo. É na base operacional que estão os problemas que mais afetam os clientes internos e externos de uma empresa. Com esta proposta o presidente poderá tomar decisões mais assertivas no melhoramento dos trabalhos de sua empresa, pois irá coletar informações valiosas dos problemas que afetam o dia a dia na execução do trabalho das operações mais importantes da empresa.

**Figura 2:** Pirâmide dos níveis organizacionais com a inversão do organograma.



**Fonte:** elaborado pelo próprio autor (2019).

De acordo com a figura 2 identifica-se, que houve uma inversão dos níveis organizacionais. Nesta perspectiva, as pessoas que estão no topo da organização buscam conhecer os níveis hierárquicos com a finalidade de observar a base da pirâmide. O principal propósito da aplicabilidade da inversão do organograma é coletar informações que afetam diretamente a execução das tarefas para elaboração de ações que venham trazer melhorias contínuas para o negócio. Nesta proposta, o nível hierárquico mais importante para organização é o operacional, pois é nele que os esforços e as estratégias serão direcionadas.

O principal objetivo da inversão do organograma é produzir oportunidade de melhorias operacionais, táticas e estratégicas para as organizações. As organizações que aprendem com suas

experiências são mais competitivas no mercado que atuam (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). A liderança é a grande responsável pelo desenvolvimento e aprendizagem organizacional. A inversão do organograma oportuniza os líderes enxergar oportunidades e cenários de grande valor para a melhoria contínua dos processos operacionais.

No âmbito da inovação e os novos desenhos organizacionais para as empresas do futuro, Araújo (2011) defende que as organizações estão diretamente interligadas a uma dependência interna e externa. Reforça que o sistema organizacional só conseguirá sobreviver se manter um equilíbrio favorável nas transações de troca com o ambiente, ou em sentido contrário, declinará.

### 2.3 Etapas para prática da inversão do organograma

Romper paradigmas empresariais conservadores e burocráticos é um desafio, entretanto, as organizações aprendem a se adequar as novas regras do mercado competitivo ou podem se tornar empresas com práticas organizacionais ultrapassadas e ceder espaços para organizações mais inovadoras e flexíveis as mudanças que o ambiente externo impõe.

**Quadro 1:** demonstra as principais etapas para a implantação da inversão do organograma nas organizações.

<b>Etapas</b>	<b>Oportunidade</b>
<b>1ª Etapa:</b> Envolver e motivar todas as lideranças.	Capacitação e empoderamento das lideranças; Conhecer a organização como todo; Motivação para aprendizagem.
<b>2ª Etapa:</b> Treinar as lideranças.	Desenvolvimento de pessoas; Crescimento pessoal e profissional.
<b>3ª Etapa</b> Disseminar em todas as pessoas a cultura organizacional.	Proporciona motivação de todas as pessoas na organização; Conhecimento em todos os níveis hierárquicos das crenças e valores da organização.
<b>4ª Etapa:</b> Formular um manual da inversão do organograma.	Gera um plano que dar origem aos procedimentos de operação padrão para a execução da atividade; Orienta todos os colaboradores sobre as normas e condutas que devem ter na prática da inversão do organograma.
<b>5ª Etapa:</b> Executar a inversão do organograma semestralmente.	Estimula a padronização da inversão; Gerencia o comportamento organizacional; Impõe metas e indicadores para a execução.
<b>6ª Etapa:</b> Coletar as informações mais	Gerenciamento de informações; Priorização no tratamento de problemas mais relevantes

relevantes durante a execução.	Aproximação do topo com a base pirâmide hierárquica.
<b>7ª Etapa:</b> Formular plano de ação/ definir responsáveis/ tratar inconformidades.	Definição de prioridade das atividades; Empoderamento das pessoas / delegação de responsabilidades; Gerenciamento das tratativas.
<b>8ª Etapa:</b> Monitorar as correções / acompanhamento das tratativas do plano de ação.	Proporciona a gestão da qualidade dos processos; Permite a execução do PDCA / melhoria contínua; Mensura as competências dos colaboradores a partir da capacidade de resolução dos gargalos encontrados durante a execução da inversão do organograma; Permite que no planejamento do próximo ciclo as falhas sejam corrigidas.

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor (2019).

O quadro 1 permite mostrar um mapa dos passos a serem seguidos na implantação da inversão do organograma, entretanto, não é um processo simples, mas complexo. Para as organizações que possuem uma cultura organizacional direcionada para as mudanças constantes torna-se menos problemática e o principal resultado é o ganho competitivo, já para as organizações com características mecanísticas é um desafio, pois as pessoas não foram orientadas para o rompimento de paradigmas e a cultura organizacional não foi desenvolvida neste sentido. Na realidade, para o primeiro caso torna-se mais rápido a sua implantação e conseqüentemente, os resultados. No segundo caso, é um processo de longo prazo onde o foco principal deverá ser a preparação e mudança na cultura das pessoas que estão ligadas a organização.

Oliveira (2004, p. 110) reforça que é necessário constantemente uma avaliação da estrutura organizacional com o objetivo de tornar a empresa mais adaptada as contingências externas:

A avaliação da estrutura organizacional é um procedimento pelo qual se verifica o que a estrutura organizacional tem de bom e de ruim. Para tanto, devem se fazer: levantamento e análise da estrutura atual, estabelecimento de alternativas da estrutura organizacional para empresa e delimitação da estrutura ideal.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho é baseada em uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois tem como objetivo investigar os aspectos qualitativos sobre o tema proposto.

Quanto à natureza das fontes que serviram como base para fundamentação teórica deste trabalho, optou-se pela pesquisa do tipo bibliográfica. Neste sentido, as fontes bibliográficas utilizadas foram baseadas na leitura e seleção de livros, artigos científicos e outros documentos que abordam o tema proposto no trabalho.

Os critérios atribuídos para seleção dos materiais foram: conteúdo em conformidade com o tema, relevância e atualidade das publicações em revistas nacionais de relevância acadêmica em Administração.

Segundo Gil (2010); Severino (2016), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, que permite através da disponibilidade, principalmente, de livros e artigos científicos fornecer base dos conteúdos através de documentos escritos para permitir o leitor às interpretações sobre o tema estudado e que são indispensáveis para a pesquisa.

Gil (2010, p. 45) reforça que a pesquisa bibliográfica possui grandes vantagens:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Essa vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Os autores foram selecionados com a finalidade de produzir o trabalho coerente com o tema que serve de base e alinhamento com o desenvolvimento do referencial teórico. O material bibliográfico tem como base autores e obras nas áreas de Organização, Sistemas e Métodos, planejamento estratégico e gestão empresarial. No que se refere aos artigos científicos, foram retirados da base Spell que é um sistema de indexação de produção científica das áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A inversão do organograma permite que as empresas retirem o máximo proveito dos seus recursos atuando com eficiência e eficácia nos seus processos. Embora, seja um paradigma a ser quebrado muitas organizações ainda não perceberam os benefícios que a sua aplicabilidade pode produzir.

O quadro abaixo mostra quais os principais benefícios que as organizações podem alcançar ao adotarem a inversão do organograma.

**Quadro 2:** benefícios da inversão do organograma na relação liderança, clientes internos e externos.



<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão global da organização e do negócio;</li> <li>• Identifica os principais problemas que afetam a organização e corrigir com rapidez produzindo a melhoria contínua em seus processos;</li> <li>• As decisões são tomadas com base nas informações encontradas;</li> <li>• Permite maior proximidade com cliente interno e externo;</li> <li>• Descentralização das decisões.</li> </ul>
<b>Clientes internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderamento das pessoas na organização em todos os níveis hierárquicos;</li> <li>• Aumenta a motivação dos colaboradores;</li> <li>• Permite comunicações diretas entre o topo e a base da organização;</li> <li>• As pessoas trabalham mais felizes, pois podem participar das decisões da empresa.</li> </ul>
<b>Clientes Externos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem positiva da empresa no mercado;</li> <li>• Produtos e serviços melhorados com foco na satisfação dos consumidores;</li> <li>• Melhoria contínua no atendimento ao cliente.</li> </ul>

**Fonte:** elaborado pelo próprio autor (2019)

Torna-se relevante ressaltar, que o chão de fábrica ou base operacional promove muitas oportunidades a serem melhoradas nas organizações. Destacam-se neste cenário, as oportunidades que as empresas podem encontrar em ações que promovam a melhoria dos processos, melhoria na qualidade do atendimento ao cliente, melhoria da qualidade de produtos e serviços, motivação dos colaboradores, principalmente, dos que estão em níveis hierárquicos mais distantes entre a base e o topo da pirâmide hierárquica.

Outro fator de grande importância quando praticada a inversão do organograma é a proporção de informações que os líderes têm para a tomada de decisões. Não restam dúvidas que esta prática se associa as organizações orientadas para a aprendizagem organizacional com um estilo de liderança estratégica. Estilo este que possui características com a capacidade de antecipar e vislumbrar cenários futuros e altamente competitivos para a organização. Inverter o organograma significa conhecer a empresa como todo e gerenciar melhor os riscos na tomada de decisões. Neste sentido, as decisões são tomadas com ênfase na análise de situações e fatos que acontecem diariamente nos processos operacionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que a inversão do organograma quando aplicada corretamente geram ganhos significativos para as organizações. Permite afirmarmos que todas as empresas, independentemente, do seu tamanho e condições podem praticar a inversão do organograma como forma de melhorar seu negócio, tornando mais competitivo e inovador. Realizar esta prática não representa custos, ou seja, as lideranças precisam simplesmente sair do seu escritório para conhecer melhor todos os processos de suas empresas. Embora, ainda seja pouco praticada nas empresas brasileiras e represente uma quebra de paradigma, esta prática permite baixo custo na sua execução. Sugere-se que nas grandes empresas tal prática seja realizada semestralmente, pois permite elaborar planos de ações anuais para tratamento das inconformidades encontradas durante a sua execução. O tema é inovador, ainda pouco discutido na área acadêmica, entretanto, novos trabalhos poderão agregar valor de discussão e novas pesquisas podem surgir a partir desta discussão.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. Volume 1. 5ª. Ed. – São Paulo: Atlas 2011.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M/** Idalberto Chiavenato. – Barueri, SP: Manole, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. Um estudo teórico das características organizacionais que influenciam a gestão do conhecimento nas organizações. **Perspectiva em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 2, p.14-34, dez. 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/39266/um-estudo-teorico-das-caracteristicas-organizacionais-que-influenciam-a-gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes>. Acesso em: 19 fev. 2019.

NEIS, D. F.; PEREIRA, M. F.; MACCARI, E. A. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades . **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5,

p. 479-492, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46739/processo-de-planejamento-estrategico-e-estrutura-organizacional--impactos--confluencias-e-similaridades->.

Acesso em: 23 fev. 2019.

OLIVEIRA, Djalma R. P de. **Sistemas, organização e métodos: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000,11 ed.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 14 ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. – 24. Ed. Ver. e atual. – São Paulo: Cortez, 2016.

Recebido em: 20/08/2019

Aceito em: 10/09/2019

Endereço para correspondência:

Nome **Ailson da Silva Lopes**

e-mail: [ailson.lopes@ifma.edu.br](mailto:ailson.lopes@ifma.edu.br)



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)