

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO**  
**MACROANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES**  
**PROFESSORA: JACKELINE AMANTINO DE ANDRADE**  
**18 SET. 2008**

**RICARDO ANIZIO.**

**RESENHA: A SUPERESTRUTURA E SEUS DELINEAMENTOS.**

**Mintzberg, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações, Atlas.**

---

**DETALHANDO A SUPERESTRUTURA**

**Sistemas de planejamento e controle**

Mintzberg descreve dois tipos de sistemas de planejamento e controle um é denominado controle de desempenho e trata de regular os resultados e o outro chamado de planejamento de ações é voltado para as ações como o próprio nome indica. No sistema de controle de resultados preocupa-se apenas com o resultado a ser alcançado independente dos mecanismos para se conseguir chegar ao objetivo. Já o sistema de planejamento das ações preocupa-se com cada uma das etapas identificando quais poderão ser alteradas para se obter o resultado almejado.

**Controle do desempenho**

O sistema de controle de desempenho estabelece padrões a ser seguido por cada unidade como todo, isto é, esse sistema preocupa-se em fornecer metas a serem atingidas como um todo. De uma forma mais simplificada trazendo para o universo automobilístico usando esse tipo de sistema poderíamos determinar uma velocidade ideal a ser atingida em um determinado período de tempo ou o consumo do carro para chegar a algum lugar deveria ser esse, sem, contudo, se preocupar com o motor a ser usado ou a aerodinâmica do veículo.

Ainda segundo o autor para que possa dar certo esse sistema precisa que cada parte individual desta unidade desempenhe a sua função de forma adequada para que o objetivo principal seja alcançado. Usando a metáfora do carro anterior é necessário que o motor tenha a tração suficiente para fazer o veículo andar a uma velocidade determinada para que o carro atinja a velocidade almejada. Em outras palavras cada setor precisa cumprir o seu papel atingir sua meta para que o todo possa também fazê-lo.

**Planejamento das ações**

Esse sistema diferentemente do anterior não apenas determina o resultado a ser alcançado a qualquer modo ele “entende” ser necessário especificar detalhadamente como que meios serão usados para se obter os resultados almejados. Na metáfora usada na seção

anterior usando esse sistema determinaríamos que tipo de motor deve ser usado que tipo de pneu, enfim a cada parte envolvida caberia uma estratégia para que juntas pudessem finalmente chegar no ponto esperado. Ainda sobre esse método devemos destacar que todas ações rotineiras devem ser interligadas para que as ações que não são rotineiras possam ser planejadas. Cabe a formalização do comportamento determinar quem faz o que, quando e onde.

### **Instrumentos de interligação**

Mintzberg neste ponto passa ponderar sobre os textos de Jay Galbraith que descrevem os instrumentos de interligação que serão usados com o propósito de resolvam possíveis interdependências que insistem em continuar apesar dos esforços já vistos até aqui para resolvê-las. Estas interdependências ocorrem, pois diferentes setores precisam resolver alguns problemas que estão afetando ou são ocasionados por ambos.

### **Cargos de interligação**

São cargos sem poder formal, porém criados para atuar em mais de uma unidade interligando-as como se fosse um único setor resolvendo problemas de natureza comum.

### **Forças-tarefas e comitês permanentes**

Forças tarefas e comitês permanentes têm de certa forma a mesma função. A diferença entre elas é que a força-tarefa é composta para realizar uma função específica e depois de realizada é dissolvida. Já o comitê permanente se reúne ocasionalmente para tratar de assuntos comuns a todas as unidades, não tem função específica porem funciona sem fim previsto.

### **Gerentes integradores**

O papel do gerente integrador é semelhante ao dos cargos de interligação, mas com poder formal. O gerente integrador tem poder de decisão entre departamentos mais não pode ultrapassar do poder concedido a esses departamentos. Galbraith citado por Mintzberg diz que seu poder pode ser exercido de duas maneiras. A primeira refere-se a decisão completa, isto é, pode interferir no processo do início até o fim. A segunda é entrar no inicio apenas implementar as decisões necessárias para que daquele ponto em diante o processo ocorra sem sua interferência.

### **Estruturas Matriciais**

A estrutura matricial é o último dos instrumentos de integração e ocorre pela necessidade hora ou outra de a organização possuir mais de um sistema de controla, isto é, quando existe a necessidade de operar com mais de um método. Para tanto se acaba por dividir a estrutura de comando sendo esta uma desvantagem apontada por Mintzberg o fato de neste método ser obrigado a abrir mão do princípio da unidade de comando.