

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE
CURSO: ADMINISTRAÇÃO – MANHÃ
TURMA: AC
MACROANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES
PROF.: JAQUELINE AMANTINO
25 SET. 2008

FELIPE FIALHO

RESUMO DETALHANDO A SUPERESTRUTURA

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes. São Paulo: Atlas, 2003. Cap. 4

SISTEMAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE

O propósito de um plano é especificar um output desejado – um padrão – em algum momento futuro. O propósito do controle é avaliar se o padrão foi ou não alcançado. Assim, planejamento e controle seguem juntos.

Os planos podem especificar (padronizar) a quantidade, a qualidade, o custo e o timing dos outputs, além de suas características específicas (como tamanho e cor).

Podemos distinguir dois tipos fundamentalmente diferentes de sistemas de planejamento e controle, um que foca a regulação do desempenho global e outro que procuram regular as ações específicas. O primeiro será denominado controle de desempenho, uma vez que envolve, principalmente, o monitoramento dos resultados após a ocorrência. O segundo, orientado especificamente para as atividades que ocorrerão, é denominado planejamento de ações.

- **Controle do desempenho**

Os sistemas de controle de desempenho podem servir a dois propósitos: medir e motivar. Por um lado podem ser usados simplesmente para sinalizar quando o desempenho de uma unidade estiver deteriorado. Os padrões de desempenho são as cenouras que a administração coloca na frente do gerente da unidade para motivá-lo a atingir melhores resultados.

Contudo, esse aspecto motivacional introduz vários problemas. Primeiramente, recebendo o direito de participar do estabelecimento dos padrões de desempenho, o gerente tem forte incentivo para fixar padrões suficientemente baixos e facilmente alcançáveis. Ele também recebe incentivo para distorcer as informações de *feedback* enviadas ao SIG, tornando supostamente aparente que sua unidade atingiu o padrão que, de fato, não conseguiu. Em segundo lugar está o problema de escolher o período de planejamento. Períodos de planejamento longos afrouxam a conexão entre os padrões de desempenho e as decisões específicas tomadas, e períodos curtos frustram um propósito importante do sistema – dar liberdade de ação ao gerente. O terceiro problema da motivação surge com os padrões que não podem ser realizados por razões além do controle do gerente – digamos, a falência de um cliente importante. A organização deve insistir em honrar o compromisso assumido e penalizar o gerente ou deve reforçar o sistema de controle de desempenho, situação em que o sistema perde grande parte de seu impulso motivacional?

- **Planejamento das ações**

Dois pontos devem ser observados sobre o planejamento das ações. Primeiro diferentemente do controle de desempenho, o planejamento das ações, não necessariamente respeita a autonomia da unidade, nem necessariamente mapeia o sistema de agrupamento. Os planos de ação especificam decisões que exigem ações específicas – para vender novos produtos, construir novas fábricas, vender máquinas obsoletas. Algumas das ações propostas podem ser adotadas em unidades independentes, mas outras podem ir além das fronteiras das unidades.

Segundo, por impor decisões específicas, o planejamento das ações passa a ser uma forma menos pura de padronização dos produtos; mais exatamente, fica entre essa padronização e a padronização dos processos do trabalho. Esse ponto pode ser expresso em termos de um continuum de regulação crescentemente rigorosa, como a seguir:

- O controle do desempenho impõe padrões gerais de desempenho em determinado período de tempo, sem referência a ações específicas.
- O planejamento de ações impõe decisões e ações específicas a serem adotadas em pontos específicos do tempo.
- A formalização do comportamento impõe os meios pelos quais as decisões e as ações são adotadas.

O planejamento das ações surge como o meio pelo qual as decisões e as ações não rotineiras de toda uma organização, tipicamente estruturada em base funcional, podem ser desenhadas como um sistema integrado. A unidade deve avaliar o efeito de todas as suas ações específicas sobre os resultados globais, desde a passagem do planejamento das ações ao controle do desempenho. Quanto mais globais as responsabilidades de uma unidade, maior a propensão para o controle de seu desempenho global em vez de suas ações específicas.

INSTRUMENTOS DE INTERLIGAÇÃO

As organizações desenvolveram um conjunto de instrumentos para encorajar contatos de interligação entre indivíduos, instrumentos que podem ser incorporados na estrutura formal. Esses instrumentos de interligação podem ser descritos por quatro tipos básicos: cargos de interligação, força-tarefa e comitês permanentes, gerentes de integração e estrutura matricial.

- Cargos de interligação: quando considerável volume de contato é necessário para coordenar o trabalho de duas unidades, um cargo de “interligação” pode ser formalmente criado para conduzir diretamente a comunicação, passando por cima dos canais verticais.
- Forças-tarefas e comitês permanentes: a força-tarefa é um comitê formado para realizar uma tarefa específica, e logo após dissolvida. Em contraste, o comitê permanente é um agrupamento interdepartamental que se reúne regularmente para discutir assuntos de interesse comum.
- Gerentes integradores: quando é necessário mais coordenação por ajustamento mútuo do que por cargos de interligação (força-tarefa e comitês permanentes), a organização pode designar um gerente integrador – na verdade, um cargo de interligação com autoridade formal. O poder formal do gerente integrador sempre inclui alguns aspectos dos processos de decisão que cruzam os departamentos afetados, mas nunca (por definição) estende sua autoridade formal sobre o pessoal desses departamentos. (Isso tornaria a pessoa gerente departamental em vez de gerente integrador). Galbraith lista

três estágios da extensão do poder decisório do gerente integrador: primeiro, pode receber poder para aprovar decisões completas - por exemplo, revisar os orçamentos departamentais. Segundo, pode entrar no início do processo decisório - por exemplo, formular pela primeira vez o orçamento que os departamentos devem depois aprovar. Terceiro, pode assumir o controle do processo decisório, como quando determina o orçamento e remunera os departamentos pelo uso de seus recursos. O trabalho do gerente integrador não é fácil. Sua principal dificuldade é influenciar o comportamento de pessoas sobre as quais não possui autoridade formal.

- Estrutura matricial: ao adotar a estrutura matricial, a organização evita escolher uma base de agrupamento em detrimento a outra; ao contrário, opta por ambas. A estrutura matricial sacrifica o princípio da unidade de comando, diferentes gerentes de linha são igualmente responsáveis pelas mesmas decisões e, assim, forçados à reconciliação quando surgem divergências. É criado um delicado equilíbrio de poder formal que distingue a estrutura matricial de outros meios de tratamento das interdependências residuais, incluindo os outros instrumentos de interligação.

Podem-se distinguir dois tipos de estruturas matriciais: uma forma permanente, em que as interdependências permanecem mais ou menos estáveis e, como resultado, o mesmo sucede com as unidades e seus funcionários; e uma forma mutante, ajustada ao trabalho com projetos, em que as interdependências, as unidades de mercado e seus funcionários estão em freqüente mudança. A estrutura matricial mutante é utilizada nos trabalhos com projetos, em que os outputs mudam com freqüência, como nas empresas aeroespaciais, laboratórios de pesquisa. Uma característica fundamental das equipes usadas na estrutura matricial mutante é que seus líderes são gerentes muito experientes (das unidades baseadas no mercado), com autoridade formal (conjuntamente compartilhada com os gerentes das unidades formais) sobre seus membros. Isso é o que os distingue dos líderes das forças-tarefas e dos gerentes integradores anteriormente descritos.

A estrutura matricial também apresenta problemas. Embora para ser um dispositivo mais eficaz para o desenvolvimento de novas atividades e para a coordenação de interdependências múltiplas e complexas, não há lugar para as pessoas que necessitam de segurança e estabilidade. Dispensando o princípio da unidade de comando, cria confusão, estresse e conflito consideráveis e requer de seus participantes habilidades interpessoais altamente desenvolvidas e considerável tolerância à ambigüidade. Há também o problema da manutenção do equilíbrio delicado do poder entre diferentes tipos de gerentes. Um desentendimento em uma outra direção equivale a uma reversão para a cadeia única da hierarquia tradicional, com a resultante perda dos benefícios da estrutura matricial. Há também, nessa estrutura o problema do custo de administração e de comunicação. “O sistema exige que as pessoas tenham que passar muito mais tempo em reunião discutindo em vez de fazendo o trabalho do que em uma estrutura de autoridade mais simples.” Além disso, como veremos em breve, a estrutura matricial requer muito mais gerentes do que as estruturas tradicionais, aumentando consideravelmente os custos administrativos.

- **Instrumentos de interligação e outros parâmetros de design**

Como vimos, para o tamanho de unidade, instrumentos de interligação são as ferramentas disponíveis para o ajustamento mútuo na comunicação informal. Tal comunicação requer grupos de trabalho face a face e de pequeno tamanho. Daí esperaríamos que quanto maior a utilização dos instrumentos de interligação, menor o tamanho médio das unidades organizacionais. Isso deve ser especialmente pronunciado

nas forças-tarefas e nos comitês permanentes, bem como nas estruturas matriciais temporários, quando o trabalho essencial é realizado pelos grupos. Quando consideramos o número de gerentes em vez do tamanho da unidade. O acréscimo dos gerentes integradores supera significativamente a proporção do número de gerente e não gerente; a mudança para a estrutura matricial significa, mais ou menos, duplicar o número de gerentes, uma vez que muitos funcionários, agora, possuem dois chefes. Portanto, alguns dos instrumentos de interligação, especialmente a estrutura matricial, resultam na proliferação de gerentes na organização.

Em outras palavras, há menor necessidade de comunicação informal na estrutura burocratizada, o que significa que os instrumentos de interligação são ferramentas destinadas principalmente às estruturas orgânicas.

Os instrumentos de interligação são geralmente usados quando o trabalho é, ao mesmo tempo, (1) horizontalmente especializado, (2) complexo, (3) altamente interdependente. Além de algum ponto da interdependência entre tarefas complexas especializadas, o ajustamento mútuo torna-se obrigatório, exigindo instrumentos de interligação para coordená-las.

Nos tipos de organização profissional que trabalham em grupo, os instrumentos de interligação são parâmetros-chaves do design.

- **Instrumentos de Interligação por parte da organização**

Parece que os instrumentos de interligação estão mais bem ajustados ao trabalho executado nos níveis intermediários da estrutura, envolvendo muitos gerentes de linha, bem como especialistas de assessoria.

As forças-tarefas e a estrutura matricial mutante são especialmente bem ajustadas ao trabalho em projeto que, freqüentemente, ocorre na tecnoestrutura.

O trabalho no núcleo operacional é coordenado principalmente pela padronização, com a supervisão direta funcionando com backup do mecanismo de coordenação. Entretanto, nos casos em que o núcleo operacional é manobrado por profissionais cujas interdependências de trabalho requerem que funcione como equipes - o ajustamento mútuo é o mecanismo-chave de coordenação e as forças-tarefas e as estruturas matriciais mutantes, os parâmetros-chaves do design.

A cúpula estratégica também utiliza os instrumentos de interligação. Como vimos, os comitês permanentes são comuns entre os gerentes seniores. Às vezes, as forças-tarefas são também empregadas para reunir gerentes intermediários, bem como o pessoal de assessoria sênior. A utilização mais ampla dos instrumentos de interligação no topo das organizações é, provavelmente, restrita em razão da natureza não programada e fluida de seu trabalho. Mesmo os instrumentos de interligação flexíveis são bastante estruturados. A alta administração prefere, com freqüência, a ligação telefônica informal, a reunião improvisada da força-tarefa com a presença de seus participantes ou a reunião regular do comitê permanente.