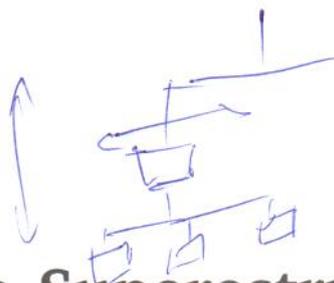


4



Detalhando a Superestrutura

O *design* organizacional não está completo quando as posições são estabelecidas e a superestrutura construída. Há algum tempo, a bibliografia sobre o *design* organizacional parava nesse ponto. Entretanto, pesquisas contemporâneas deixam claro a necessidade de detalhar a superestrutura com seus vínculos laterais em oposição aos estritamente verticais. Dois grupos principais de tais vínculos recebem tratamento extensivo na bibliografia contemporânea sobre *design* organizacional – os sistemas de planejamento e controle que padronizam os outputs e os instrumentos de interligação que azeitam as rodas do ajustamento mútuo. Esses vínculos são discutidos neste capítulo.

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, o planejamento e o controle seguem juntos, como o provérbio do cavalo e da carroça: não pode haver controle sem planejamento, e os planos perdem sua influência sem controles de acompanhamento. Juntos, os planos e os controles regulam os outputs e, indiretamente, o comportamento.

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). Orçamentos são planos que especificam os custos dos outputs em determinados períodos de tempo; programações são planos que definem os tempos para os outputs; objetivos são planos que detalham as quantidades de output para determinados períodos de tempo; os planos operacionais estabele-

cem uma variedade de padrões, geralmente as quantidades e os custos dos *outputs*. Tipicamente, o sistema de planejamento, bem como o sistema de relatórios que fornece o *feedback* das informações de controle, são desenhados na tecnoestrutura, por analistas com cargos de planejador, analista orçamentário, *controller*, analista de sistemas de informações, programador de produção e analista de controle de qualidade.

Podemos distinguir dois tipos fundamentalmente diferentes de sistemas de planejamento e controle, um que foca a regulação do desempenho global e outro que procura regular as ações específicas. O primeiro será denominado *controle de desempenho*, uma vez que envolve, principalmente, o monitoramento dos resultados após sua ocorrência. O segundo, orientado especificamente para as atividades que *ocorrerão*, é denominado *planejamento das ações*. Em outras palavras, como mostrado na Figura 4.1, a organização pode regular os outputs de dois modos. Pode utilizar o controle de desempenho para mensurar os resultados de uma completa série de ações e usar essas informações para fazer mudanças: “A taxa de lucro deve aumentar de 7 para 10%” ou “O número de perfurações deve aumentar de 50 para 60 por dia”. Alternativamente, podemos usar o planejamento das ações para determinar antecipadamente que decisões ou ações específicas são exigidas: “Os itens azuis devem ser vendidos aos clientes X, Y e Z” ou “O furo deve ter diâmetro de 1,108 centímetros”. Como veremos, embora o controle de desempenho seja um meio seguro de padronizar os *outputs*, o planejamento das ações – por especificar ações particulares – assemelha-se de alguma forma ao parâmetro de *design* de formalização do comportamento.

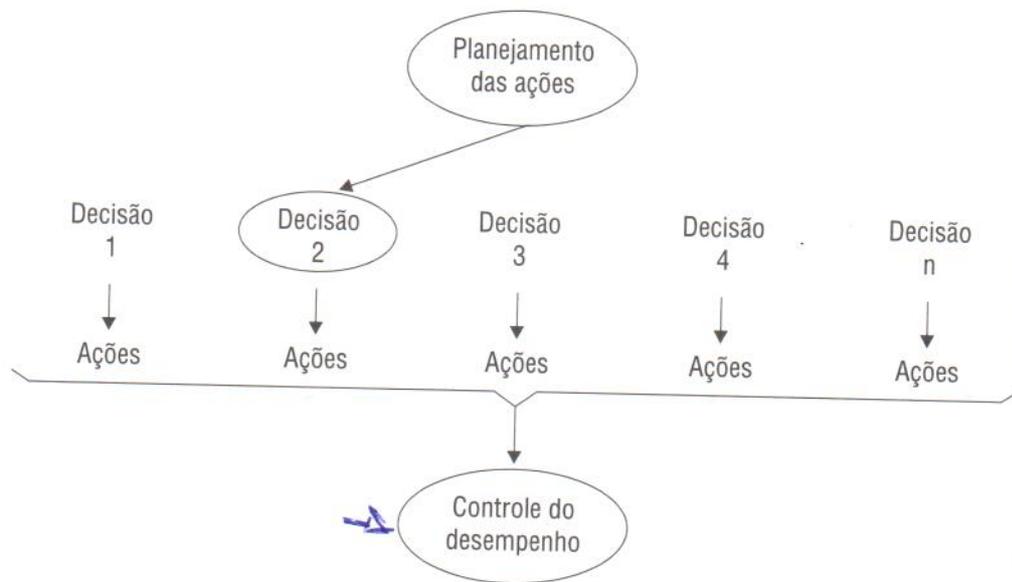


Figura 4.1 Relacionamentos entre o planejamento das decisões e das ações e o controle do desempenho.

Controle do desempenho

Alto nível
- controlador/output

O propósito do controle do desempenho é regular os resultados globais de determinada unidade. Objetivos, orçamentos, planos operacionais e vários outros tipos de padrões gerais são estabelecidos para a unidade. Depois, seu desempenho é mensurado conforme esses padrões, e os resultados fornecem *feedback* à hierarquia mediante o sistema de informações gerenciais (SIG). Isso sugere dois pontos importantes: primeiro, os sistemas de controle do desempenho mapeiam as bases para agrupamento na organização. O sistema de planejamento estabelece os padrões de *output* para cada unidade e o sistema de controle envolve os resultados globais em determinados períodos de tempo, as decisões ou ações específicas em determinados momentos. Por exemplo, um plano de desempenho pode exigir a produção de 70.000 itens em junho ou a redução de 3% dos custos em julho; não exige a mudança de itens azuis para verdes ou a redução dos custos pela compra de uma máquina mais eficiente. Assim, o controle de desempenho influencia apenas indiretamente a tomada de decisão e de ação ao estabelecer alvos gerais que o tomador de decisão deve manter em mente ao tomar decisões na linha de frente.

Onde o controle do desempenho é usado na organização? Em alguma extensão, em qualquer lugar. Em razão do controle de custos ser sempre crucial e os custos – pelo menos os econômicos – serem facilmente mensurados, qualquer unidade organizacional trabalha com um orçamento – isto é, um plano de desempenho para padronizar seus gastos. O plano de desempenho também especificará onde a produção da unidade é facilmente mensurada. Espera-se que a fábrica produza 400.000 itens nesse mês; o departamento de marketing espera vender 375.000 dessas unidades.

Todavia, **os sistemas de controle de desempenho são mais confiáveis quando as interdependências das unidades são, principalmente, de natureza coletiva – a saber, quando são agrupadas na base do mercado.** Aqui, a maior preocupação é que a unidade desempenhe adequadamente, que contribua apropriadamente para a organização central sem desperdiçar seus recursos. Em outras palavras, em razão de haver pequena interdependência das unidades, a coordenação requer a regulação do desempenho, não das ações. Isso é facilitado na estrutura baseada no mercado pelo fato de cada unidade ter outputs distintos. Assim, seu comportamento global é regulado por controles de desempenho; de outro modo, fica isolado para fazer seu próprio planejamento de ação. muito diferente → output.

De fato, tais controles de desempenho são cruciais para as unidades baseadas no mercado. Em razão de serem autocontidas, geralmente recebem considerável liberdade de ação. Tipicamente, como observado no Capítulo 3, muitas de tais unidades reportam-se a um único gerente. Sem um sistema de controle de desempenho, o gerente pode ser incapaz de enfrentar problemas sérios até

que seja muito tarde. Por exemplo, uma loja indisciplinada da Sears ou uma agência do Bank of America poderia sofrer perdas durante anos, mas em uma parte muito pequena da organização que pudesse ser percebida de outra forma. Partindo-se da perspectiva do mercado, o sistema de controle de desempenho serve para evitar a supervisão direta e, portanto, para garantir a liberdade que necessita para determinar suas próprias decisões e ações. Assim, a corporação conglomerada estabelece cada uma de suas unidades de mercado (suas "divisões") como um centro de lucro ou investimento que assume a responsabilidade por seu próprio desempenho financeiro.¹

Os sistemas de controle de desempenho podem servir a dois propósitos: mensurar e motivar. Por um lado, podem ser usados simplesmente para sinalizar quando o desempenho de uma unidade estiver deteriorado. A administração de nível mais elevado pode então intervir e adotar ações corretivas. Por outro lado, podem ser usados para estimular desempenho superior. Os padrões de desempenho são as cenouras que a administração coloca na frente do gerente da unidade para motivá-lo a atingir melhores resultados. Sempre que ele consegue dar uma mordida, a cenoura é colocada um pouco mais longe e o gerente é obrigado a correr mais velozmente. Os sistemas, como a administração por objetivos (APO), foram desenvolvidos para dar voz ativa aos gerentes de unidades no estabelecimento desses padrões, e assim, ficando responsáveis por elas, como a teoria mostra, trabalharão mais intensamente para atingi-los.

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. Como observado, não há vínculo direto entre os padrões de desempenho e as decisões específicas tomadas; espera-se apenas que o gerente mantenha os padrões em mente no momento de tomar decisões. Períodos de planejamento longos afrouxam a conexão e períodos curtos frustram um propósito importante do sistema – dar liberdade de ação ao gerente. Os "relatórios relâmpagos" do décimo dia de cada mês usados por algumas corporações certamente mantêm o gerente correndo atrás de resultados a curto prazo. Entretanto, permitem que ele pense além de 30 dias? O terceiro problema da motivação surge com os padrões que não po-

¹ Sem dúvida, isso não quer dizer que um sistema de controle de desempenho nunca possa ser rigoroso. Pode especificar padrões de desempenho tão detalhados que a unidade fica com pouco espaço de manobra. (Posteriormente, veremos exemplos disso.) Entretanto, em geral, os controles de desempenho são usados na estrutura baseada no mercado para manter apenas a regulação mais geral dos *outputs*.

dem 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

Como observado, o controle de desempenho é um parâmetro de *design* chave nas estruturas baseadas no mercado. Entretanto, o que ocorre nas estruturas funcionais? O trabalho funcional flui seqüencialmente ou reciprocamente entre elas. Isso significa que as metas organizacionais distintas não podem ser facilmente identificadas com qualquer unidade. Portanto, ao lado dos orçamentos e do correspondente controle dos gastos, os sistemas de controle de desempenho não podem realmente enfrentar as interdependências das unidades funcionais. Outros meios devem ser encontrados.

Como vimos no Capítulo 3, a supervisão direta que é feita por intermédio da superestrutura e a padronização dos processos de trabalho que se torna possível pela formalização do comportamento emergem como mecanismos-chaves de coordenação do trabalho nas estruturas funcionais. São preferidas por serem os mais rigorosos mecanismos de coordenação disponíveis. Entretanto, às vezes, não podem conter todas as interdependências, e, por isso, a organização deve retornar ao planejamento e aos sistemas de controle para padronizar os *outputs*, especificamente para o planejamento das ações. Simon fornece um exemplo impressionante do que pode ocorrer quando o planejamento das ações falha na coordenação das interdependências do fluxo do trabalho remanescente.

Na primeira fase da campanha de Waterloo, o exército de Napoleão foi dividido em duas partes. A ala direita, comandada pelo próprio imperador, enfrentou Blucher em Ligny; a ala esquerda, sob o marechal Ney, enfrentou Wellington em Quatre Bras. Ambos prepararam o ataque e elaboraram excelentes planos para suas respectivas operações. Infelizmente, os dois planos contemplavam a utilização dos regimentos de Erlon para desferir o golpe final no flanco do inimigo. Por terem falhado em comunicar esses planos e pelo fato de as ordens não terem sido claras no dia da batalha, os regimentos de Erlon passaram o dia marchando de um lado para o outro entre os dois campos de batalha, sem se engajarem nas ações em nenhum deles. Planos táticos, menos brilhantes, porém coordenados, poderiam ter obtido maior sucesso (1957:193).

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 *outputs*; 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 das 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.

Portanto, enquanto o controle do desempenho diz: “Aumente as vendas em 10% este ano [consiga de qualquer modo]”, o planejamento das ações diz: “Faça isso, lançando itens da cor azul.” Também especifica os *outputs*, mas de forma que defina os meios de obtê-los. No limite, o planejamento das ações torna-se a formalização do comportamento – a saber, a especificação do fluxo do trabalho: “... o plano pode controlar, descer a detalhes de minutos, um padrão de comportamento completo e complexo. O plano completo de um navio de guerra especifica o *design* do navio até o último rebite. O *design* também define minuto a minuto as tarefas da equipe de construção” (Simon, 1957:231).

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. Tudo isso é antecipado, por assim dizer, na prancheta de desenho. A formalização do comportamento desenha a organização como um sistema integrado, mas apenas para suas atividades rotineiras. O planejamento das ações é sua contrapartida para as atividades não rotineiras, para as mudanças. Especifica quem fará o que, quando e onde, de modo que a mudança ocorrerá conforme o desejado.

Hierarquia dos sistemas de planejamento das ações e de controle do desempenho

Como esses dois sistemas, o de planejamento e o de controle, relacionam-se com a superestrutura e entre si? A Figura 4.2 mostra o controle do de-

sempenho e o planejamento das ações como dois sistemas hierarquizados separados, com certas "passagens" entre eles. O controle do desempenho é mostrado como um sistema em que os objetivos globais do topo dão origem aos subobjetivos, orçamentos e outros padrões de *outputs*, que, por sua vez, são elaborados em subobjetivos, orçamentos e padrões ainda mais detalhados, até emergirem na base da estrutura como planos operacionais. Sem dúvida, o resultado final são as ações organizacionais, mas a conexão entre os planos e as ações é mostrada como uma série de linhas pontilhadas para indicar que é apenas indireta.

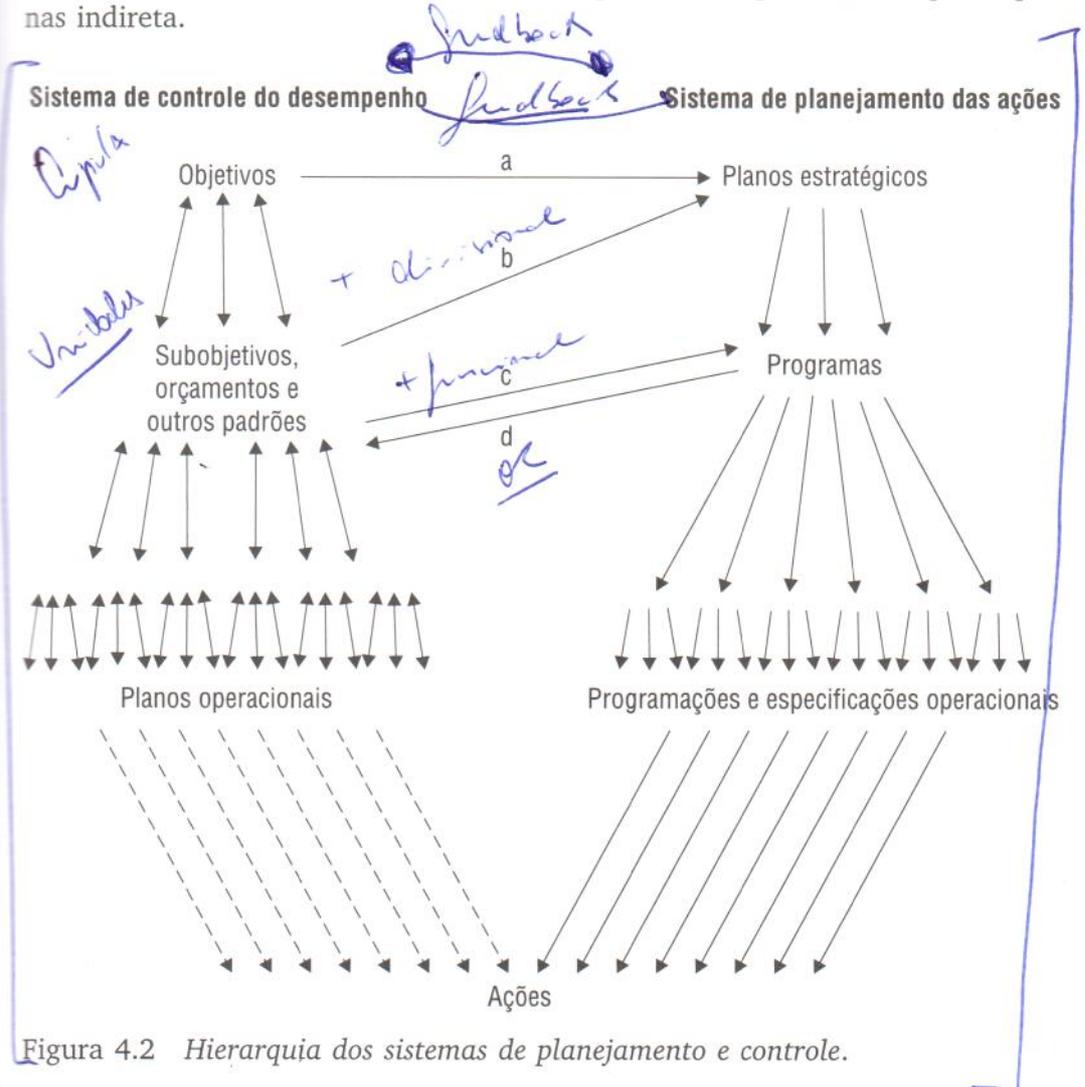


Figura 4.2 Hierarquia dos sistemas de planejamento e controle.

As setas do diagrama estão em ambos os sentidos para indicar que o sistema de controle do desempenho pode não apenas ser de cima para baixo – em que os objetivos decididos na cúpula estratégica são elaborados em padrões de

desempenho ainda mais detalhados à medida que percorrem a hierarquia –, mas também de baixo para cima, em que as unidades da base estabelecem seus próprios padrões de desempenho, que são depois agregados por unidade hierarquia acima até surgirem na cúpula estratégica como padrões compostos – como resultado, os objetivos para toda a organização. Entretanto, na prática real, esperaríamos que o sistema de controle do desempenho funcionasse mais comumente não de modo genuíno de cima para baixo e de baixo para cima, mas em uma combinação de ambos. Alguns padrões de desempenho são elaborados hierarquia abaixo e outros são agregados hierarquia acima; em cada nível, os gerentes procuram impor padrões sobre seus funcionários que propõem outros menos rigorosos para substituí-los. Mediante esse tipo de barganha, emerge um conjunto de padrões de desempenho em todos os níveis, compostos e detalhados.

O sistema de planejamento das ações é essencialmente de cima para baixo. Na teoria, começa com o planejamento estratégico, em que a organização avalia sistematicamente suas forças e fraquezas em termos das tendências ambientais e, depois, formula um conjunto de estratégias explícitas e integradas que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desenvolvidas em “programas”, isto é, em projetos específicos – como introdução de uma nova linha de produtos, construção de uma nova fábrica e/ou reorganização da estrutura. Por sua vez, esses programas são elaborados e programados e, eventualmente, emergem como um conjunto de especificações operacionais – telefonar a um cliente, misturar concreto, imprimir um organograma – que evocam, diretamente, ações específicas.

Como mostrado na Figura 4.2, esses dois sistemas podem ser ligados. No topo (linha *a*), há uma passagem dos objetivos de desempenho para os planos estratégicos. Conforme a bibliografia conceitual, todo o processo de planejamento das ações deve começar com a especificação dos objetivos globais da organização: acredita-se que apenas com o conhecimento do que a organização deseja – operacionalizado em termos quantitativos – os planos estratégicos podem ser gerados. A passagem dos subobjetivos ou orçamentos para os planos estratégicos (linha *b*) é similar. Quando houver autonomia unitária, como nas estruturas baseadas no mercado, a cúpula estratégica pode desenvolver objetivos globais e, depois, negociar subobjetivos e orçamentos com cada uma das unidades. Depois, esses se tornam os objetivos que dão início ao processo de planejamento das ações de cada unidade.

Uma passagem também vincula diretamente os subobjetivos e orçamentos aos programas promocionais; ela é mostrada pela linha *c*. Isso é mais comum em uma estrutura funcional, em que um orçamento destinado a um departamento apresenta programas específicos e não estratégias globais. Assim, quando o departamento de pesquisa é informado de que seu orçamento será aumen-

ado para \$ 300.000 no próximo ano, o gerente segue em frente com os planos de construção do novo laboratório que estava desejando.

A última passagem (linha *d*) parte dos programas aos orçamentos e, eventualmente, aos planos operacionais. Isso reflete o fato de que a unidade deve avaliar o efeito de todas as suas ações propostas – os produtos a serem vendidos, máquinas a serem compradas, e assim por diante – sobre seu fluxo de fundos (seus orçamentos), os subobjetivos que pode atingir, a força de trabalho que deve contratar etc. Em outras palavras, o efeito das ações específicas sobre os resultados globais deve ser avaliado, desde a passagem do planejamento das ações ao controle do desempenho.

Outra passagem – talvez uma das mais importantes, mas não mostrada em razão da natureza de nosso diagrama – é o *feedback* global, do controle do desempenho ao planejamento das ações. À medida que a organização avalia seu desempenho, ela dá início a novos planos de ações para corrigir os problemas que aparecem.

Sistemas de planejamento e controle por parte da organização

Várias formas de planejamento das ações e de controle do desempenho podem ser encontradas em todos os níveis hierárquicos. No caso do planejamento das ações, temos o planejamento estratégico e o orçamento de capital na cúpula estratégica e nos níveis mais elevados da linha intermediária, as técnicas de programação em PERT ou CPM nos níveis intermediários e a programação da produção no nível do núcleo operacional. No caso do controle do desempenho, já vimos que os objetivos, orçamentos e padrões podem ser estabelecidos para unidades e cargos em qualquer nível, da cúpula estratégica ao núcleo operacional. No topo está o estabelecimento dos objetivos organizacionais globais; na parte superior da linha intermediária são comumente encontrados os sistemas de relatórios financeiros que tratam das grandes unidades de mercado como centros de lucro ou de investimento; na linha intermediária estão o sistema de custeio-padrão para controlar o desempenho agregado e o sistema de administração por objetivos (APO) para motivar os gerentes de linha; e próximo à base encontramos os planos operacionais e o sistema de controle da qualidade.

Entretanto, nossa discussão também deixou claro que há diferenças importantes por parte da organização. Por exemplo, embora o controle do desempenho possa ser usado para cargos individuais – quando os vendedores recebem quotas ou os operadores de máquina, padrões de controle da qualidade –, esperamos que seja mais comumente aplicado às unidades (e, sem dúvida, aos ge-

rentes que as supervisionam), não apenas ao planejamento das ações. Esperamos que o planejamento das ações seja aplicado aos operadores individuais, como quando um operador de máquina recebe especificações sobre os produtos que fabrica.

No nível hierárquico mais elevado, esperamos encontrar uma situação reversa. **Quanto mais globais as responsabilidades de uma unidade, maior a propensão para o controle de seu desempenho global em vez de suas ações específicas.** Como anteriormente observado, o sistema de controle do desempenho nas unidades baseadas no mercado é um dispositivo crítico de controle, enquanto o mesmo não ocorre com o planejamento das ações. Daí, conforme observado no Capítulo 3, como a base de mercado para agrupamento é mais comum nos níveis mais elevados do que nos níveis inferiores da estrutura, encontramos outra razão de o controle do desempenho ser favorecido sobre o planejamento das ações nos níveis mais elevados da linha intermediária. Sem dúvida, o sistema de planejamento das ações pode também ser usado nesses níveis em que a base para agrupamento é funcional. Como para a cúpula estratégica, deve estar sujeito ao controle externo (digamos, a um único proprietário), pode também ter que responder a um sistema de controle do desempenho. E se a base para agrupar as unidades de nível mais elevado for funcional, o planejamento das ações pode muito bem ter início na cúpula estratégica.

Muito embora a tecnoestrutura seja bastante responsável pelo *design* desses sistemas de planejamento e controle, isso não significa que seu próprio trabalho seja regulado por eles. De fato, devido à dificuldade de padronizar os *outputs* do trabalho analítico – que envolve as atividades normalmente realizadas em um projeto ou em um propósito específico –, esperamos pouco uso dos controles de desempenho na tecnoestrutura. No planejamento das ações, novamente as unidades tecnocráticas fazem boa parte do trabalho, mas parecem ser apenas marginalmente afetadas por ele.

Esperamos que o uso dos sistemas de planejamento e controle varie consideravelmente na assessoria de apoio. Apenas as unidades que atuam como entidades relativamente autônomas e que têm *outputs* facilmente mensurados – como o restaurante da fábrica ou a livraria da universidade – podem ser controladas principalmente por padrões de desempenho. Algumas unidades de assessoria com interdependências importantes em relação a outras partes da organização – como o departamento de pesquisa da corporação – podem estar sujeitas ao planejamento das ações, ao menos na extensão que os departamentos de linha a que servem estão também sujeitos. Outros departamentos, como a assessoria jurídica, podem ter pouca subordinação a qualquer sistema de planejamento e controle.

INSTRUMENTOS DE INTERLIGAÇÃO

Freqüentemente, nem a supervisão direta nem as três formas de padronização são suficientes para atingir a coordenação exigida por uma organização. Em outras palavras, interdependências importantes permanecem após todos os cargos serem definidos, a superestrutura construída e os sistemas de planejamento e controle estabelecidos. A organização deve então passar ao ajustamento mútuo mediante a coordenação. Por exemplo, a reclamação de um cliente sobre um mau serviço requer que os gerentes de vendas e de produção trabalhem juntos no desenvolvimento de um novo sistema de entrega. //

Até recentemente, esse tipo de ajustamento mútuo era deixado ao acaso; na melhor das hipóteses, ocorria informalmente, fora da estrutura organizacional formal. Entretanto, em anos recentes, **as organizações desenvolveram um conjunto de instrumentos para encorajar contatos de interligação entre indivíduos, instrumentos que podem ser incorporados na estrutura formal.** De fato, esses instrumentos de interligação representam o desenvolvimento contemporâneo mais significativo para o *design* organizacional – na verdade, o único importante desde o estabelecimento dos sistemas de planejamento e controle há uma ou duas décadas.

Desde os anos 60, a bibliografia popular de administração vem saudando cada novo instrumento de interligação como uma grande descoberta. Primeiro foram as “forças-tarefas”, depois a “estrutura matricial” e, por último, os “integradores”. Porém, o leitor ficou confuso: foram nomes diferentes para o mesmo fenômeno ou cada um deles apresentou uma contribuição distinta? Havia algum relacionamento entre eles? Os textos de Jay Galbraith (1973) resolveram muitos desses problemas. Galbraith propôs um *continuum* desses instrumentos de interligação, do mais simples ao mais elaborado: contato direto entre gerentes, papéis de interligação, forças-tarefas, equipes, papéis integradores, papéis de interligação gerencial e organização matricial. Para os propósitos de nossa discussão, o esquema de Galbraith foi reduzido a quatro tipos básicos de instrumentos de interligação – cargos de interligação, forças-tarefas 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. O cargo não possui autoridade formal, mas, em razão de seu ocupante atuar nos cruzamentos dos canais de comunicação, surge como um centro nervoso da organização, com

participa na base entre unidades...

considerável poder. Note que esse poder é informal, derivado do conhecimento, não do status. Alguns cargos de interligação posicionam-se entre diferentes unidades de linha – por exemplo, o homem de interligação da engenharia que faz parte do departamento de engenharia, mas está fisicamente localizado na fábrica, o homem de interligação de vendas que trabalha entre a força de vendas do campo e a fábrica, ou o engenheiro de compras que se situa entre os departamentos de compras e de engenharia. Estes últimos estão “sempre disponíveis para fornecer informações aos engenheiros a qualquer momento que necessitem de auxílio na escolha de componentes. Auxiliam na redação de especificações (tornando-as mais realistas e legíveis) e agilizam a liberação de suprimentos para o laboratório e materiais para modelos de protótipos” (Strauss, 1962-1963:180-181). Outros cargos de interligação unem grupos de linha e de assessoria; por exemplo, os especialistas em recursos humanos e os contadores que orientam os departamentos de linha enquanto permanecem subordinados a seus departamentos tecnocráticos.

Forças-tarefas e comitês permanentes

A reunião é o primeiro veículo utilizado na organização para facilitar o ajustamento mútuo. Algumas reuniões são improvisadas; as pessoas encontram-se por acaso na entrada do prédio e decidem fazer uma “reunião”. Outras são programadas ou “de última hora”, conforme a necessidade. Quando a organização chega ao ponto de institucionalizar a reunião – isto é, designando formalmente seus participantes, talvez também programando-a regularmente –, ela pode ser considerada parte da estrutura formal. Isso ocorre quando o contato quase regular e extensivo – pelo menos por um período de tempo – é necessário entre os membros de várias unidades para a discussão de problemas comuns. Dois instrumentos de interligação são usados para institucionalizar a reunião. **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.** Há muitos comitês permanentes nos níveis intermediários da organização, e outros são formados na cúpula estratégica; o mais comum é o comitê executivo.

Gerentes integradores

Quando é necessário mais coordenação por ajustamento mútuo do que por cargos de interligação (forças-tarefas e comitês permanentes), a organização pode designar um gerente integrador – na verdade, um cargo de interligação com autoridade for-

→ Junho de 1950, os meses de 1950, 1951, 1952, 1953, 1954, 1955, 1956, 1957, 1958, 1959, 1960

mal. Um novo indivíduo, às vezes com unidade própria, é imposto à antiga estrutura departamental e recebe algum poder que formalmente se situava em departamentos separados. Os gerentes integradores podem ser os gerentes de marca das empresas de bens de consumo, responsáveis pela produção e venda de produtos específicos; gerentes de projeto das agências aeroespaciais, responsáveis pela integração de certas atividades funcionais; gerentes de unidades hospitalares, responsáveis pela integração das atividades dos médicos, enfermeiras e assessoria de apoio em alas específicas, e assim por diante.

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.) Contudo, para controlar o comportamento, o gerente integrador deve usar sua autoridade decisória e, mais importante, seus poderes de persuasão e negociação. 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 os orçamentos 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.

→ Superpoder = o gerente tem autoridade de

Consideremos o gerente de marca em uma empresa de bens de consumo. Ele funciona como um minigerente geral, responsável pelo sucesso de um único produto. Seu desempenho é mensurado pelo resultado do produto no mercado. Deve entender de compras, fabricação, embalagem, preço, distribuição, vendas, promoção, propaganda e marketing, além de desenvolver planos para a marca, incluindo previsões de vendas, orçamentos e programações de produção. Entretanto, não possui autoridade direta sobre os departamentos de marketing ou produção. Ao contrário, juntamente com os demais gerentes de marca da empresa, ele negocia com o gerente de produção para produzir sua marca e, com o gerente de marketing, para vendê-la. Todavia, quando controla o orçamento de sua marca, utiliza-o com discricção – por exemplo, pode ter considerável poder de contratar sua produção em diferentes fábricas.

Enquanto o gerente de marca está preocupado com um produto existente ou em elaboração, o gerente de projeto ou de programa está preocupado com o desenvolvimento de um empreendimento novo ou em fase embrionária que possa frutificar, como, por exemplo, um novo produto ou uma nova instalação. Em ambos os casos, os gerentes integradores com orientações de mercado são impostos a estruturas funcionais para coordenar o fluxo de trabalho. Contudo,

esses mesmos gerentes com orientações funcionais podem também ser impostos a estruturas baseadas no mercado para encorajar a especialização. Isso ocorre quando um gerente preocupado com a qualidade da programação é sobreposto ao departamento de informática formalmente organizado ou na base de projeto.

O trabalho do gerente integrador não é fácil. Sua principal dificuldade é influenciar o comportamento de pessoas sobre as quais não possui autoridade formal. Por exemplo, o gerente de marca deve persuadir o departamento de produção a priorizar a fabricação de seu produto e encorajar o gerente de vendas a promover sua marca em detrimento de outras e o gerente de programação deve estimular os programadores, que se reportam formalmente aos gerentes de projetos, a melhorarem a qualidade de seu trabalho. Como Galbraith observa, o que o gerente integrador possui para comandar são os contatos, as informações obtidas ao trabalhar nos cruzamentos de diferentes canais, e a capacidade de conquistar a confiança e de encorajar a tomada de decisão eficaz em decorrência de sua perspectiva mais ampla. Parece que o gerente integrador eficaz necessita de muita afiliação e habilidade para trabalhar entre grupos conflitantes a fim de conquistar sua aceitação sem ser influenciado por nenhum dos lados.

Estruturas matriciais

Nenhuma base de agrupamento pode conter todas as interdependências. As funcionais enfrentam problemas do fluxo do trabalho, as baseadas no mercado impedem contatos entre especialistas, e assim por diante. A padronização atingida mediante a formalização do comportamento, treinamento e doutrinação ou os sistemas de planejamento e controle podem, às vezes, aliviar o problema, mas freqüentemente permanecem interdependências importantes.

Em nossa discussão sobre esse ponto, vimos pelo menos três formas pelas quais as organizações lidam com esse problema, mostradas na Figura 4.3. A primeira contém as interdependências residuais no nível superior seguinte da hierarquia; a segunda lida com as interdependências residuais nas unidades de assessoria (uma dupla estrutura é construída – uma de linha, com autoridade formal para decidir, que contém as principais interdependências, outra de assessoria, que presta aconselhamento nas interdependências residuais, como quando os pesquisadores de mercado ou analistas financeiros orientam os diferentes gerentes de produtos, ajudando-os a coordenar suas atividades funcionais); sem dúvida, a terceira utiliza um dos instrumentos de interligação já discutidos. Com efeito, a organização preserva sua estrutura tradicional de autoridade, mas sobrepõe, por exemplo, forças-tarefas para lidar com as interdependências residuais.

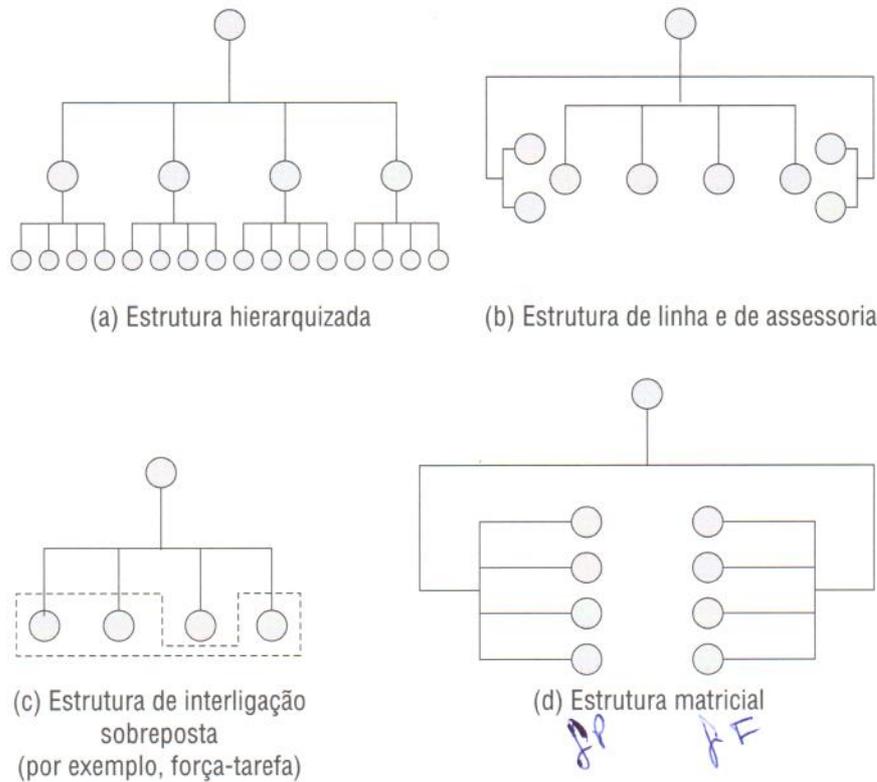


Figura 4.3 Estruturas para lidar com as interdependências residuais.

Cada uma dessas soluções favorece uma base de agrupamento sobre outra. Entretanto, às vezes, a organização necessita de duas (ou três) bases de agrupamento equilibradas. Por exemplo, uma empresa internacional pode não desejar favorecer uma orientação geográfica ou outra por produto em sua estrutura, ou um departamento de informática, ou uma agência de propaganda pode não desejar optar entre uma orientação por projeto e uma ênfase na especialização. Galbraith cita o caso da empresa de alta tecnologia cujos produtos estavam sujeitos a mudanças contínuas. Alguns gerentes argumentaram que as divisões de produtos deveriam lidar com problemas complexos de programação, substituição e gerenciamento de novos produtos, mas outros discordaram. O gerente de engenharia achou que isso reduziria a influência de seus funcionários, justamente quando estava enfrentando problemas de baixo moral e *turnover* entre eles. A administração necessitava de uma orientação para produto, bem como de melhora do moral dos especialistas-chaves, ambos do mesmo nível hierárquico. Nesses casos, as organizações procuram o último instrumento de interligação – a *estrutura matricial*.

Ao adotar a estrutura matricial, a organização evita escolher uma base de agrupamento em detrimento a outra; ao contrário,

opta por ambas. “Em termos mais simples, a estrutura matricial representa o esforço, organizacionalmente falando, ‘de fazer o bolo e também de comê-lo’” (Sayles, 1976:5). Entretanto, ao fazer isso, a organização estabelece uma dupla estrutura de autoridade. Como resultado, **a estrutura matricial sacrifica o princípio da unidade de comando.** Como mostrado na Figura 4.3(d), a autoridade formal desce na hierarquia e, depois, espalha-se, criando responsabilidades conjuntas, dando idéia de rompimento da cadeia de comando. Para os autores clássicos, a dupla autoridade era um sacrilégio que violava os princípios e destruía a clareza da estrutura.² Porém, como Galbraith observa, a dupla autoridade não é muito estranha para nós: “Quase todos nós fomos criados no sistema de dupla autoridade da família...” (1973:144). Similarmente, na estrutura matricial, 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. Retornando ao exemplo da agência de propaganda, se for necessário que os especialistas sejam orientados por projetos e insistam em ser avaliados por seus pares, a tomada de decisão sobre a avaliação na estrutura matricial envolveria conjuntamente os gerentes de projetos e os gerentes funcionais.

Esse equilíbrio de poder formal é que distingue a estrutura matricial de outros meios de tratamento das interdependências residuais, incluindo os outros instrumentos de interligação. Uma situação é ter quatro gerentes de produtos, cada qual com os gerentes de produção, marketing, engenharia e recursos humanos reportando-se a ele, ou quatro gerentes integradores, cada qual procurando coordenar o trabalho de quatro gerentes funcionais com autoridade de linha ou mesmo combinando-os em forças-tarefas baseadas no mercado; é algo bem diferente forçar os gerentes de produtos e os gerentes funcionais a se enfrentarem, como na Figura 4.3(d), com igual poder formal.

Todavia, Sayles (1976) observa em sua avaliação da estrutura matricial que, em muitas organizações contemporâneas, as alternativas a ela são simplesmente confusas:

Há demasiadas conexões e interdependências entre todos os executivos de linha e de assessoria – envolvendo linhas diagonais, pontilhadas e outras linhas “informais” de controle, comunicação e cooperação – para acomodar a simplicidade confortável da hierarquia tradicional, seja plana ou verticalizada...

De fato, muitas empresas unem-se em nós semânticos na tentativa de identificar quais de seus grupos-chaves são “linha” e quais são “assessoria” (p. 3, 15).

² Frederick Taylor foi uma notável exceção. Sua defesa da autoridade funcional para o pessoal de assessoria foi, nesse sentido, profética.

Sayles segue sugerindo que a estrutura matricial destina-se às organizações que estão preparadas para resolver conflitos por meio de negociação informal entre iguais, em vez de recorrerem à autoridade formal, ao poder formal de superiores sobre subordinados e de linha sobre assessoria. Na verdade, parece que ele está dizendo – destacando a noção de Galbraith sobre a família – que a estrutura matricial é indicada para as organizações em crescimento. De fato, ele acredita que muitas organizações já adotaram alguma forma de estrutura matricial, mesmo que não tenham empregado essa denominação.

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.

Um exemplo de *estrutura matricial permanente* pode ser encontrado na administração de algumas cidades, em que os departamentos funcionais de parques, polícia, saúde etc. trabalham coordenados com os administradores de áreas específicas, ambos responsáveis conjuntamente por assegurar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Algumas empresas internacionais também passaram a adotar esse tipo de estrutura, colocando face a face os gerentes de regiões geográficas e os gerentes de linhas de produtos mundiais. Reportando-se a ambos está o gerente de produto regional, a quem se reportam os gerentes funcionais, como mostrado na Figura 4.4. Uma característica da estrutura



Figura 4.4 Estrutura matricial permanente de uma empresa internacional.

matricial permanente, evidente nessa figura, é que a cadeia de comando, uma vez dispersa, pode retomar sua forma original, de modo que, enquanto um gerente reporta-se a dois outros gerentes hierarquia acima, seus subordinados reportam-se apenas a ele.

A *estrutura matricial mutante* é utilizada nos trabalhos com projetos, em que os *outputs* mudam com frequência, como nas empresas aeroespaciais, laboratórios de pesquisa e empresas de consultoria *think tank* (ver nota do tradutor no Capítulo 3). Nesses casos, a organização opera como um conjunto de equipes de projeto (na verdade, unidades temporárias baseadas no mercado), cujos membros procedem dos departamentos funcionais e atendem a vários propósitos internos. A National Aeronautics and Space Administration (Nasa) é usuária bem conhecida dessa estrutura. 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 funcionais) sobre seus membros. Isso é o que os distingue dos líderes das forças-tarefas e dos gerentes integradores anteriormente descritos. Esses instrumentos de interligação eram sobrepostos na estrutura de linha tradicional. Essa estrutura é matricial porque os líderes da força-tarefa assumem posição ao lado dos gerentes funcionais, cujo poder é compartilhado igualmente entre eles.

A estrutura matricial também apresenta problemas. Embora pareça 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 ou outra direção equivale a uma reversão para a cadeia única da hierarquia tradicional, com a resultante perda dos benefícios da estrutura matricial. Entretanto, um equilíbrio perfeito sem cooperação entre os diferentes gerentes pode levar a muitas disputas hierarquia acima para arbitragem dos altos executivos, que ficam sobrecarregados. Há também nessas estruturas o problema do custo de administração e de comunicação. “O sistema exige que as pessoas tenham que passar muito mais tempo em reuniões discutindo em vez de fazendo o trabalho do que em uma estrutura de autoridade mais simples. Simplesmente, há muito mais comunicação a ser feita, mais informações a serem transmitidas a maior número de pessoas...” (Knight, 1976:126). Além disso, como veremos em breve, a estrutura matricial requer muito mais gerentes do que as estruturas tradicionais, aumentando consideravelmente os custos administrativos.

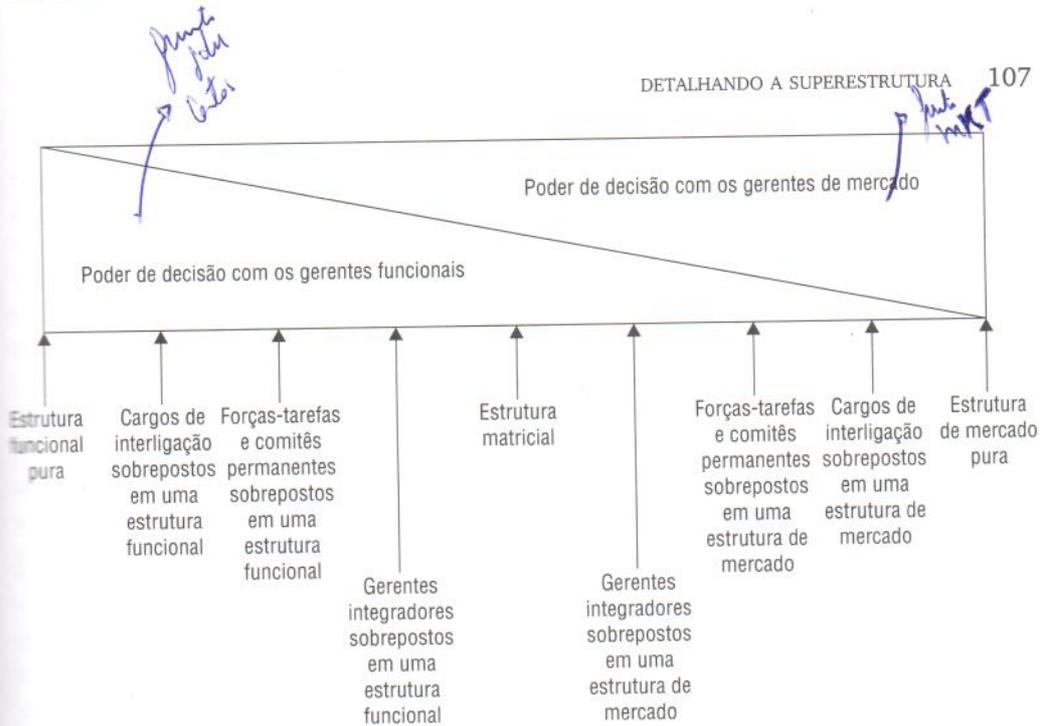


Figura 4.5 Continuum dos instrumentos de interligação (similar a Galbraith, 1973:114).

Um continuum dos instrumentos de interligação

A Figura 4.5 resume nossa discussão sobre esses quatro instrumentos de interligação – cargos de interligação, forças-tarefas e comitês permanentes, gerentes integradores e estrutura matricial. Novamente, a idéia é emprestada de Galbraith e depois modificada. A figura forma um continuum, com a estrutura funcional pura em um extremo (isto é, a estrutura funcional como a única cadeia de autoridade de linha) e a estrutura por mercado pura no outro extremo. (Novamente, qualquer outra base de agrupamento pode ser colocada em um extremo ou no outro.) A primeira e menor modificação para qualquer das estruturas puras é a superposição dos cargos de interligação entre elas. Tais cargos geram uma orientação de mercado moderada na estrutura funcional ou uma orientação funcional moderada na estrutura de mercado, reduzindo levemente o poder informal dos gerentes de linha (como mostrado pela linha diagonal que cruza a figura). Uma modificação mais forte é a sobreposição das forças-tarefas ou dos comitês permanentes em quaisquer das estruturas puras; a modificação mais forte, próxima de dispensar o princípio da unidade de comando, é a introdução de um conjunto de gerentes integradores. Como já vimos, tais gerentes recebem algum poder de decisão formal – por exemplo, o controle de recursos importantes – e adquirem considerável poder informal. Porém, os outros gerentes, sejam funcionais, sejam de mercado, retêm sua autoridade de linha tradicional, inclusive sobre o pessoal. Finalmente, fixa no meio do cami-

nho entre as duas estruturas puras da Figura 4.5, está a estrutura matricial, que representa equilíbrio de poder igual entre elas. A dupla autoridade substitui a unidade de comando.

Instrumentos de interligação e outros parâmetros de *design*

Em vários pontos, nossa discussão chama a atenção para os relacionamentos entre os instrumentos de interligação e os parâmetros de *design* já discutidos. Agora, focaremos esses relacionamentos, examinando, primeiro, a superestrutura e, depois, os cargos individuais.

Está claro que os instrumentos de interligação podem ser utilizados com qualquer base de agrupamento, uma vez que são desenhados para superar as limitações apresentadas quando se emprega apenas uma delas. Todavia, uma revisão dos exemplos disponíveis na bibliografia sugere que esses instrumentos são mais freqüentemente impostos em agrupamentos funcionais ao introduzirem uma orientação para os mercados.

Como vimos inicialmente para o tamanho da unidade, instrumentos de interligação são as ferramentas disponíveis para o ajustamento mútuo na comunicação informal. Observamos no Capítulo 3 que 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 temporárias, quando o trabalho essencial é realizado pelos grupos. Quando consideramos o número de gerentes em vez do tamanho da unidade, o efeito dos instrumentos de interligação deve ser ainda mais pronunciado. O acréscimo dos gerentes integradores supera significativamente a proporção do número de gerentes e não gerentes; a mudança para a estrutura matricial significa, mais ou menos, duplicar o número de gerentes,³ 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.**

Retornando ao *design* dos cargos individuais, esperamos que os instrumentos de interligação sejam usados quando a organização não pode padronizar seus comportamentos, mas, ao contrário, ela deve confiar no ajustamento

3 Isto é, assumindo-se que nada mais se altere. No sentido de que esses dois gerentes devem passar tempo considerável em comunicação mútua em vez de supervisionarem seus subordinados, podemos esperar mais deles. Entretanto, se essas duas pessoas passarem muito tempo supervisionando, podemos esperar menos. Para complicar o problema, veremos a seguir e no Capítulo 12 que a estrutura matricial está associada ao trabalho que necessita de pouca supervisão direta, porém de intenso envolvimento gerencial.

mútuo para coordenar suas atividades. 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**. São mecanismos flexíveis para encorajar os relacionamentos informais e livres. Sem dúvida, os instrumentos de interligação mais moderados – cargos de interligação, forças-tarefas e comitês permanentes, posicionados próximo aos extremos do *continuum* da Figura 4.5 – estão, às vezes, sobrepostos às estruturas burocratizadas para reduzir sua inflexibilidade. Porém, a utilização de instrumentos de interligação mais fortes – gerentes integradores e estrutura matricial – tanto perturba os padrões tradicionais do comportamento formalizado que a estrutura resultante já não pode mais ser considerada burocratizada.

Os instrumentos de interligação são geralmente usados quando o trabalho é, ao mesmo tempo, (1) horizontalmente especializado, (2) complexo e (3) altamente interdependente. Se o trabalho não for horizontalmente especializado e interdependente, a coordenação rigorosa não seria necessária e os instrumentos de interligação não seriam usados. E se o trabalho não for complexo, a coordenação necessária pode ser possível mediante supervisão direta ou padronização dos processos do trabalho ou dos *outputs*. Sem dúvida, o trabalho complexo pode ser coordenado pela padronização das habilidades usadas em sua execução –, desde que as interdependências não sejam grandes. Além de algum ponto da interdependência entre tarefas complexas especializadas, o ajustamento mútuo torna-se obrigatório, exigindo instrumentos de interligação para coordená-las.

Sem dúvida, as tarefas complexas especializadas são profissionais, e, assim, devemos encontrar uma relação entre profissionalismo (bém como treinamento) e o uso dos instrumentos de interligação. De fato, muitos dos exemplos deste capítulo vieram de organizações que confiam na experiência profissional – agências aeroespaciais, laboratórios de pesquisa etc. Anteriormente, sugerimos que pode haver dois tipos de organizações profissionais: uma em que os profissionais funcionam independentemente como indivíduos e outra em que trabalham em grupos. Vemos agora que os instrumentos de interligação são parâmetros-chaves do *design* desse segundo tipo de organização profissional.

De forma similar ao relacionamento entre os instrumentos de interligação e os sistemas de planejamento e controle, pelo menos em alguma extensão, a utilização dessas duas interligações laterais está apta a ser mutuamente exclusiva. Incapaz de conter as interdependências das tarefas pelo *design* dos cargos individuais e da superestrutura, a organização confiaria na padronização dos *outputs* ou na utilização dos instrumentos de ajustamento mútuo. Por exemplo, consideremos como Sayles descreve a organização que utiliza a estrutura matricial. A introdução de fontes múltiplas de autoridade pressupõe que suas decisões “não podem ser tomadas por um computador bem programado ou por pe-

quenos grupos especializados em planejamento” (1976:15); “suas metas são, simultaneamente, múltiplas, conflitantes e mutantes” (p. 16); a natureza das interdependências de seus trabalhos é tal que “nenhum modelo contábil” (p. 15) pode equilibrar as várias forças neles presentes. Ao contrário, “a matriz força para que a tomada de decisão seja um processo constante de intercâmbio, não apenas entre o sistema global e seus componentes especializados e grupos de interesse, mas também entre os especialistas dos próprios grupos de interesse” (p. 17). Está claro que os sistemas de planejamento e controle não podem florescer em tal organização. Em particular, o sistema de controle de desempenho requer imprópriamente metas estáveis e unidades apenas com interdependências combinadas. Embora algum planejamento de ação possa ser viável para lidar com interdependências unitárias, ele deve ser suficientemente geral para permitir considerável adaptação mediante ajustamento mútuo. A Nasa utilizou o planejamento de ação para preparar a programação geral do projeto Apollo, mas foi necessária muita coordenação e adaptação para a agência espacial concluir o projeto como líder no uso dos instrumentos de interligação.

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. Um comitê permanente pode reunir-se semanalmente para propiciar o encontro do superintendente da fábrica, do gerente de vendas e do responsável por compras. Um engenheiro pode ser designado para um cargo de interligação entre o grupo de assessoria em pesquisa e o departamento de marketing. Uma força-tarefa pode ser criada com membros do nível intermediário dos departamentos de contabilidade, produção, engenharia e compras para investigar a viabilidade da aquisição de um novo equipamento. Uma estrutura matriz, especialmente do tipo permanente, é comumente usada quando o poder dos gerentes do nível intermediário, que representam duas bases diferentes para agrupamento, deve ser balanceado.

Em geral, dada a natureza do trabalho dos gerentes intermediários – largamente *ad hoc*, mas, em alguma extensão, submetido à estrutura –, freqüentemente, esperaríamos que o conjunto de instrumentos de interligação fosse um importante parâmetro de *design* da linha intermediária. De qualquer forma, muitas reuniões ocorrem nessa parte da organização, muitas delas reunindo forças-tarefas e comitês permanentes. Similarmente, nas unidades de assessoria que realizam trabalho especializado, complexo e altamente interdependente – em grande parte na tecnoestrutura e nos níveis mais elevados da assessoria de apoio –, esperamos que o conjunto de instrumentos de interligação seja o principal parâmetro de *design*. As forças-tarefas e a estrutura matricial mutante são

especialmente bem ajustadas ao trabalho em projeto que, freqüentemente, ocorre na tecnoestrutura. Por exemplo, o departamento de ciência da administração pode organizar seus especialistas em grupos homogêneos (analistas de custos, estatísticos, economistas etc.) que podem ser desdobrados em equipes de projeto para fazerem seus estudos. Veremos posteriormente que as organizações com muitos grupos de assessoria em contato direto com as unidades da linha intermediária utilizam tanto os instrumentos de interligação que a distinção linha/assessoria pode desaparecer e suas três partes intermediárias emergem como massa amorfa dos relacionamentos de ajustamento mútuo.

Como observado nos capítulos anteriores, o trabalho no núcleo operacional é coordenado principalmente pela padronização, com a supervisão direta funcionando como *backup* do mecanismo de coordenação. Entretanto, nesses casos em que o núcleo operacional é manobrado por profissionais cujas interdependências de trabalho requerem que funcionem como equipes – como nos centros de pesquisa e nas empresas cinematográficas criativas –, 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. Da mesma forma, cargos de interligação são, às vezes, designados para unir a cúpula estratégica a outras partes da organização, como quando um assistente do presidente é designado para manter contato com uma subsidiária recentemente adquirida. Entretanto, 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. Como tenho constatado em minhas próprias pesquisas, parece que os gerentes da alta administração preferem, com freqüência, a ligação telefônica informal, a reunião improvisada da força-tarefa com a presença de seus participantes designados ou a reunião regular do comitê permanente.