

Adhocracia

Principal Mecanismo de Coordenação:	Ajustamento mútuo
Parte-chave da Organização:	Assessoria de apoio (na <i>Adhocracia</i> Administrativa; junto ao núcleo operacional na <i>Adhocracia</i> Operacional)
Principais Parâmetros de Design:	Instrumentos de interligação, estrutura orgânica, descentralização seletiva, especialização horizontal do trabalho, treinamento, agrupamentos funcional e baseado no mercado que concorrem entre si.
Fatores Situacionais:	Ambiente complexo e dinâmico (às vezes diferente); jovem (especialmente a <i>Adhocracia</i> Operacional); sistema técnico sofisticado e freqüentemente automatizado (na <i>Adhocracia</i> Administrativa); segue a moda.

Nenhuma das configurações até aqui discutidas é capaz de inovação sofisticada, o tipo exigido por uma agência espacial, uma empresa cinematográfica de vanguarda, uma fábrica que produz protótipos complexos, uma empresa petroquímica integrada. Certamente, a Estrutura Simples pode inovar, mas apenas de forma relativamente simples. As Burocracias Mecanizadas e Profissionais são estruturas de desempenho, não de solução de problemas. São desenhadas para aperfeiçoar programas padronizados, não para inventar novos. Embora a Forma Divisionalizada resolva o problema da inflexibilidade estratégica da Burocracia Mecanizada, como observado no Capítulo 11, na verdade, também não

é inovadora. Um foco sobre o controle dos *outputs* por padronização não encoraja a inovação.

A inovação sofisticada requer uma quinta configuração muito diferente, que seja hábil em fundir especialistas advindos de diferentes especializações em equipes de projeto *ad hoc* que funcionem regularmente. Tomando por empréstimo a palavra que Alvin Tofler popularizou em seu livro *Choque do futuro*, são as *Adhocracias* de nossa sociedade. Apareceram repetidamente em nossa análise, nas empresas de plásticos estudadas por Lawrence e Lorsch, entre os fabricantes por processo focados por Woodward, na Nasa e na Boeing Company.

(Antes de iniciar nossa discussão sobre a estrutura básica, devemos observar que a Estrutura Simples, a quase não-estrutura, gerou um capítulo curto e simples. As Burocracias Mecanizada e Profissional e a Forma Divisionalizada, em sua maior parte, estruturas altamente ordenadas, levaram a capítulos também bastante ordenados. Em contraste, a *Adhocracia* é a estrutura mais complexa entre as cinco, embora não seja altamente ordenada. Além disso, é a mais nova das cinco configurações e a que menos conhecemos. Advertimos o leitor de que este capítulo não pode ajudá-lo a refletir sobre as características da estrutura que descreve.)

DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA BÁSICA

Parâmetros de *design*

Na *Adhocracia*, temos uma quinta configuração distinta: uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento; sua especialização do trabalho é altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal; tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna divididos em pequenas equipes de projeto, baseadas no mercado, que visam à execução de um trabalho específico; confia nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, mecanismo-chave de coordenação interna e entre as equipes; e adota a descentralização seletiva das equipes localizadas em vários pontos da organização, envolvendo vários grupos formados por gerentes de linha, especialistas operacionais e assessores.

Inovar significa romper padrões estabelecidos. Portanto, a organização inovadora não pode confiar em qualquer forma de padronização para a coordenação. Em outras palavras, deve evitar todas as armadilhas da estrutura burocrática, notadamente as nítidas divisões do traba-

ho, a ampla diferenciação das unidades, os comportamentos altamente formalizados e a ênfase nos instrumentos de planejamento e controle. Acima de tudo, deve permanecer flexível. Assim, Tofler (1970) observa que as *Adhocracias* “agora estão mudando com frequência seu formato interno – e, às vezes, de modo irresponsável – que leva à confusão... As vastas estruturas organizacionais são mantidas separadas, para depois serem agrupadas em novas formas e, novamente, reorganizadas” (p. 128). Por exemplo, o Manned Space Flight Center da Nasa, mais famosa *Adhocracia* dos Estados Unidos nos anos 1960, mudou sua estrutura 17 vezes nos oito primeiros anos de sua existência (Litzinger et al., 1970:7). A procura de organogramas para ilustrar este capítulo obteve a seguinte resposta de uma corporação bem conhecida por sua estrutura de *Adhocracia*: “preferimos não oferecer um organograma da organização, uma vez que precisamos mudar com muita rapidez para servir a qualquer propósito útil”.

De todas as configurações, a *Adhocracia* é a que demonstra menor reverência aos princípios clássicos da administração, especialmente a unidade de comando. O sistema regulado não tem muita importância. Nessa configuração, os processos de informação e decisão fluem flexível e informalmente, onde quer que devam promover a inovação. Isso significa passar por cima da cadeia de autoridade, se for necessário.

A Estrutura Simples mantém uma estrutura orgânica que é também capaz de inovar. Entretanto, essa inovação está restrita a ambientes simples que podem ser facilmente compreendidos por um líder central. A inovação do tipo sofisticado ocorre em ambientes não facilmente compreendidos. Portanto, outro tipo de estrutura orgânica é exigido, um que confie na aplicação de *expertise* sofisticada. **A *Adhocracia* deve contratar e dar poder aos especialistas – profissionais cujos conhecimentos e habilidades são altamente desenvolvidos em programas de treinamento.** Entretanto, diferente da Burocracia Profissional, **a *Adhocracia* não pode confiar nas habilidades padronizadas desses especialistas para obter a coordenação,** porque levaria à padronização em vez de à inovação. Ao contrário, deve tratar os conhecimentos e as habilidades existentes meramente como bases para construir outros novos.

Além disso, a construção de novos conhecimentos e habilidades requer a combinação de outros existentes. Portanto, em vez de permitir a especialização ao especialista ou a diferenciação da unidade funcional para dominar seu comportamento, a *Adhocracia* deve romper as fronteiras convencionais da especialização e da diferenciação. “Um especialista em eletricidade pode resolver um problema mecânico, talvez em parte porque não conhece a sabedoria convencional, e um engenheiro brilhante que trabalha em um campo aparentemente não relacionado pode apresentar a solução a um problema que tenha frustrado especialistas funcionais” (Chandler e Sayles, 1971: 202). Assim, enquanto cada profissional da Burocracia Profissional pode operar independentemente, na

Adhocracia, deve fundir seus esforços. “As organizações tradicionais podem assumir que conhecem todos os problemas e métodos. Assim, podem designar tarefas especializadas a um único especialista ou a um grupo funcional compartimentalizado” (p. 203). Em nítido contraste, **nas Adhocracias, os diferentes especialistas devem unir esforços em equipes multidisciplinares, cada uma formada em torno de um projeto de inovação específico.**

Como a organização enfrenta o problema de “deslocar o profissional e ainda lhe permitir vínculos a seu campo de especialização” (Chandler e Sayles, p. 15)? A solução é óbvia: **a Adhocracia tende a utilizar, concorrentemente, as bases funcional e de mercado para o agrupamento em uma estrutura matricial.** Os especialistas são agrupados em unidades funcionais para propósitos internos – contratação, comunicação profissional etc. –, mas são posteriormente divididos em equipes de projeto para exercerem seu trabalho básico de inovação.

Como a coordenação é efetuada dentro e entre essas equipes de projeto? Como anteriormente observado, a padronização torna-se impossível como mecanismo de coordenação importante. Os esforços devem ser inovadores, não padronizados. Assim também é a supervisão direta em razão da complexidade do trabalho. A coordenação deve ser efetuada por aqueles com conhecimento, os especialistas que, realmente, fazem o projeto funcionar. Isso leva ao ajustamento mútuo, o principal mecanismo de coordenação da *Adhocracia*. Sem dúvida, **com a concentração no ajustamento mútuo, há na Adhocracia uma ênfase nos parâmetros de design que significam encorajamento – a saber, no conjunto de instrumentos de interligação.** Os gerentes integradores e os cargos de interligação são criados para coordenar os esforços entre as unidades funcionais e as equipes de projeto; as próprias equipes são estabelecidas como forças-tarefas; e, como anteriormente observado, a estrutura matricial é favorecida para se chegar ao agrupamento funcional e por mercado. Como Sayles observa, a estrutura matricial “reutiliza as antigas organizações em vez de criar novas organizações para novas metas e problemas. Força as organizações a se manterem mutantes em razão de metas, valores e prioridades conflitantes e constrói instabilidade na verdadeira estrutura da organização” (1976:15).

Assim, **há muitos gerentes na Adhocracia – gerentes funcionais, gerentes integradores, gerentes de projetos.** Os últimos são particularmente numerosos, uma vez que as equipes de projeto devem ser pequenas para encorajar o ajustamento mútuo entre seus membros, e cada equipe necessita de um líder designado como “gerente”. Isso resulta na *Adhocracia*, pelas medidas convencionais, “amplitudes de controle” restritas. Entretanto, essa medida não tem nada a ver com o controle; meramente reflete o pequeno tamanho das unidades de trabalho. A maioria dos gerentes não “gerencia” na acepção do termo – isto é, não dá ordens por supervisão direta. Ao contrário, despendem boa parte

de seu tempo atuando com sua capacidade de interligar e negociar, coordenando o trabalho lateralmente entre as diferentes equipes e entre estas e as unidades funcionais. De fato, muitos desses gerentes são especialistas que exercem suas funções ao lado das outras pessoas que trabalham nas equipes de projeto.

Apoiada em especialistas altamente treinados, a *Adhocracia* – como a Burocracia Profissional – é descentralizada. Entretanto, não da mesma forma, porque na *Adhocracia* os especialistas estão distribuídos pela estrutura, notadamente na assessoria de apoio e em cargos gerenciais, bem como no núcleo operacional. Portanto, em vez do poder estar concentrado no núcleo operacional, ele está igualmente distribuído por todas as partes da organização. **A descentralização da Adhocracia foi denominada seletiva no Capítulo 5, nas dimensões horizontal e vertical. O poder de tomada de decisão está distribuído entre gerentes e não-gerentes em todos os níveis hierárquicos, de acordo com a natureza das diferentes decisões a serem tomadas.** Na *Adhocracia*, ninguém monopoliza o poder para inovar.

Para prosseguir em nossa discussão e descrever como a *Adhocracia* toma decisões, devemos, neste ponto, dividi-la em dois tipos: a *Adhocracia* Operacional e a *Adhocracia* Administrativa.

Adhocracia Operacional

A Adhocracia Operacional inova e soluciona os problemas de interesse direto de seus clientes. Frequentemente, suas equipes multidisciplinares de especialistas trabalham em contato direto, como em uma empresa de consultoria *think-tank*, uma agência de propaganda criativa ou uma fábrica de protótipos de engenharia. Entretanto, em alguns casos, não há contrato intrínseco, como na produtora de filmes ou na companhia teatral.

De fato, **para cada Adhocracia Operacional, há uma Burocracia Profissional correspondente que faz trabalho similar, mas com orientação mais restrita.** Diante do problema de um cliente, a *Adhocracia* Operacional engaja-se em esforço criativo para encontrar uma nova solução; a Burocracia Profissional categoriza-a em uma contingência conhecida, a qual possa aplicar um programa padronizado. Alguém se engaja em pensamento divergente destinado à inovação; outra pessoa, em pensamento convergente para se chegar à perfeição. Uma empresa de consultoria empresarial trata cada contrato como um desafio criativo; outra interpreta cada uma das necessidades de divisionalizar a estrutura do cliente ou de fortalecer seu sistema de planejamento, ou ambos. Uma companhia teatral procura novas peças de vanguarda para representar; outra aperfeiçoa o desempenho das obras de Shakespeare ano após ano. Na verdade, alguém está preparado para considerar um número infinito de contingências e soluções; outra pessoa restringe-se a algumas delas. As missões são as mesmas, mas os *outputs* e as estruturas que as produzem dife-

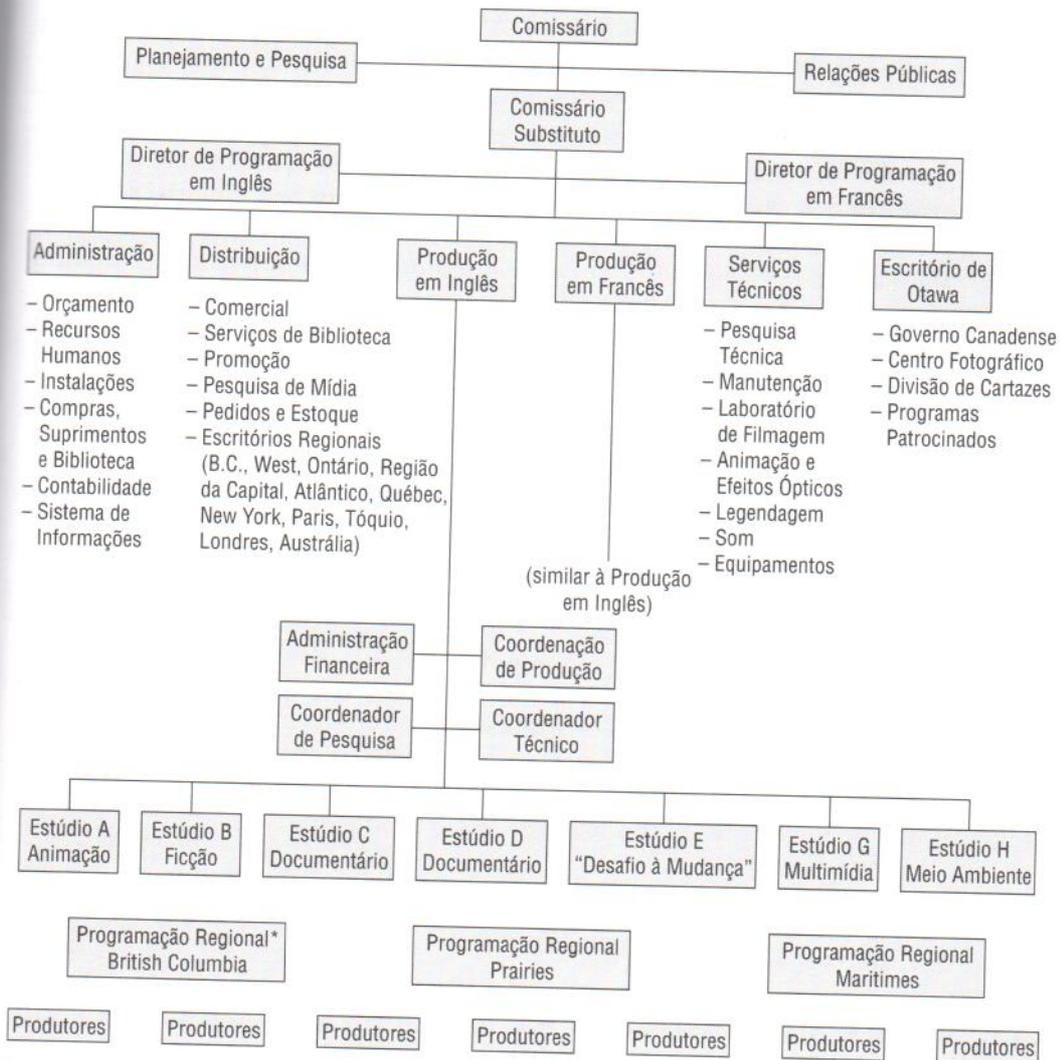
rem radicalmente. Ambas descentralizam o poder a seus especialistas altamente treinados. Entretanto, em razão de a *Adhocracia Operacional* procurar a inovação, seus especialistas devem interagir informalmente por ajustamento mútuo em equipes de projeto organicamente estruturadas; a *Burocracia Profissional*, em razão da padronização de seus serviços, estrutura-se como uma burocracia em que cada especialista possa funcionar livremente, seu trabalho é automaticamente coordenado com outras pessoas em virtude de seus conhecimentos e habilidades padronizados.

Uma característica-chave da *Adhocracia Operacional* é que seu trabalho administrativo e operacional tende a fundir-se em um único esforço. Isto é, em um projeto específico, é difícil diferenciar o planejamento e o *design* do trabalho de sua execução. Ambos requerem as mesmas habilidades especializadas, em base projeto a projeto. Como resultado, a *Adhocracia Operacional* pode nem mesmo distinguir seus níveis intermediários de seu núcleo operacional. Os gerentes da linha intermediária e os membros, que, em outras organizações, seriam denominados assessoria de apoio – tipicamente um grupo importante e altamente treinado da *Adhocracia Operacional* –, podem assumir sua posição ao lado dos especialistas operacionais das equipes de projeto. Mesmo quando houver distinções, um relacionamento próximo deve desenvolver-se entre os níveis administrativo e operacional, algumas vezes ao ponto em que eles sejam capazes de intercambiar livremente seus papéis.

A Figura 12.1 mostra o organograma da National Film Board of Canada, uma *Adhocracia Operacional* clássica (embora configurada em um organograma, a estrutura pode ser frequentemente modificada e ampliada). Trata-se de um órgão do governo federal canadense que produz curta metragens em sua maioria, muitos deles documentários. O organograma mostra grande número de unidades de apoio, bem como os cargos de interligação (por exemplo, coordenadores de pesquisa, técnicos e de produção). Também pode ser visualizado o núcleo operacional que inclui agrupamentos funcionais e por mercado (os últimos por região e por tipo de filme produzido).

Adhocracia Administrativa

O segundo principal tipo de *Adhocracia* também funciona com equipes de projeto, mas com finalidade diferente. Enquanto a *Adhocracia Operacional* encarrega-se de projetos para servir a seus clientes, **a *Adhocracia Administrativa* assume projetos em seu próprio benefício. Em nítido contraste com a *Adhocracia Operacional*, a *Adhocracia Administrativa* faz marcante distinção entre seu componente administrativo e o núcleo operacional. O núcleo operacional fica separado – desconectado das demais partes da organização. Portanto, é o componente administrativo que permanece para ser estruturado como uma *Adhocracia*.**



* Não aparecem linhas que conectam as Programações Regionais aos Estúdios ou aos Produtores.

Figura 12.1 Adhocracia Operacional da The National Film Board of Canada (em 1975; utilização permitida).

Essa separação pode ocorrer de várias formas. Primeiro, quando uma organização possui uma necessidade especial para ser inovadora, talvez em razão da intensa competição de produto ou de uma tecnologia muito dinâmica, mas seu núcleo operacional deve ser do tipo burocrático mecânico, o núcleo operacional pode ser estabelecido como uma organização isolada. Como vimos no Capítulo 9, as tensões sociais na base da Burocracia Mecanizada extravasam o núcleo operacional e permeiam a administração. A organização por inteiro

fica dominada pelo conflito e obsidiada pelo controle, muito burocrática para inovar. Ao separar o núcleo operacional – deixando-o isolado, com sua própria administração que se reporta à cúpula estratégica – o principal componente administrativo da organização pode ser organicamente estruturado para a inovação.¹ **Segundo, o núcleo operacional pode ser totalmente separado da organização – na verdade, terceirizado a outras organizações.** Isso deixa a organização livre para se concentrar no trabalho de desenvolvimento. Assim, para o projeto Apollo, a Nasa assumiu grande parte do trabalho de desenvolvimento, mas contratou a produção de empresas manufatureiras independentes. **Uma terceira forma de isolamento ocorre quando o núcleo operacional torna-se automatizado.** Isso aumenta o isolamento, porque um núcleo operacional automatizado é capaz de operar por si mesmo, bastante livre da necessidade de supervisão direta ou de outro controle direto do componente administrativo. Este último, por não precisar se preocupar em dar atenção aos assuntos operacionais rotineiros, pode estruturar-se como uma *Adhocracia*, envolvida com mudança e inovação, com projetos de acompanhar novas instalações operacionais *on line*.

As empresas petrolíferas, em razão da alta automação de seu processo de produção, adotam, parcialmente, a configuração da *Adhocracia* Administrativa. A Figura 12.2 mostra o organograma de uma dessas empresas, reproduzido exatamente como apresentado pela companhia (exceto as modificações solicitadas para ocultar sua identidade). Observe o domínio da parte “Administração e Serviços” mostrada na base do organograma; em comparação, as funções operacionais, particularmente a “Produção”, pouco aparecem.

Observe também a descrição da cúpula estratégica em termos de comissões permanentes em vez de executivos individuais.

Componente administrativo das *Adhocracias*

A conclusão importante a ser extraída dessa discussão é que, em ambos os tipos de *Adhocracia*, a relação entre o núcleo operacional e o componente administrativo é diferente de qualquer outra configuração. Na *Adhocracia* Administrativa, o núcleo operacional está separado e torna-se parte da organização relativamente sem importância; na *Adhocracia* Operacional, os dois fundem-se em uma única entidade. Em ambos os casos, há pouca necessidade de os gerentes de linha exercerem supervisão direta e intensa sobre os operadores. Ao contrário, **os gerentes tornam-se membros funcionais das equipes de pro-**

¹ A organização que separa seu núcleo operacional burocrático não deve ser confundida com outra que cria uma equipe de risco, um apêndice orgânico separado para a inovação. Nesse caso, a unidade inovadora é desconectada do restante da administração central, que permanece burocrática.

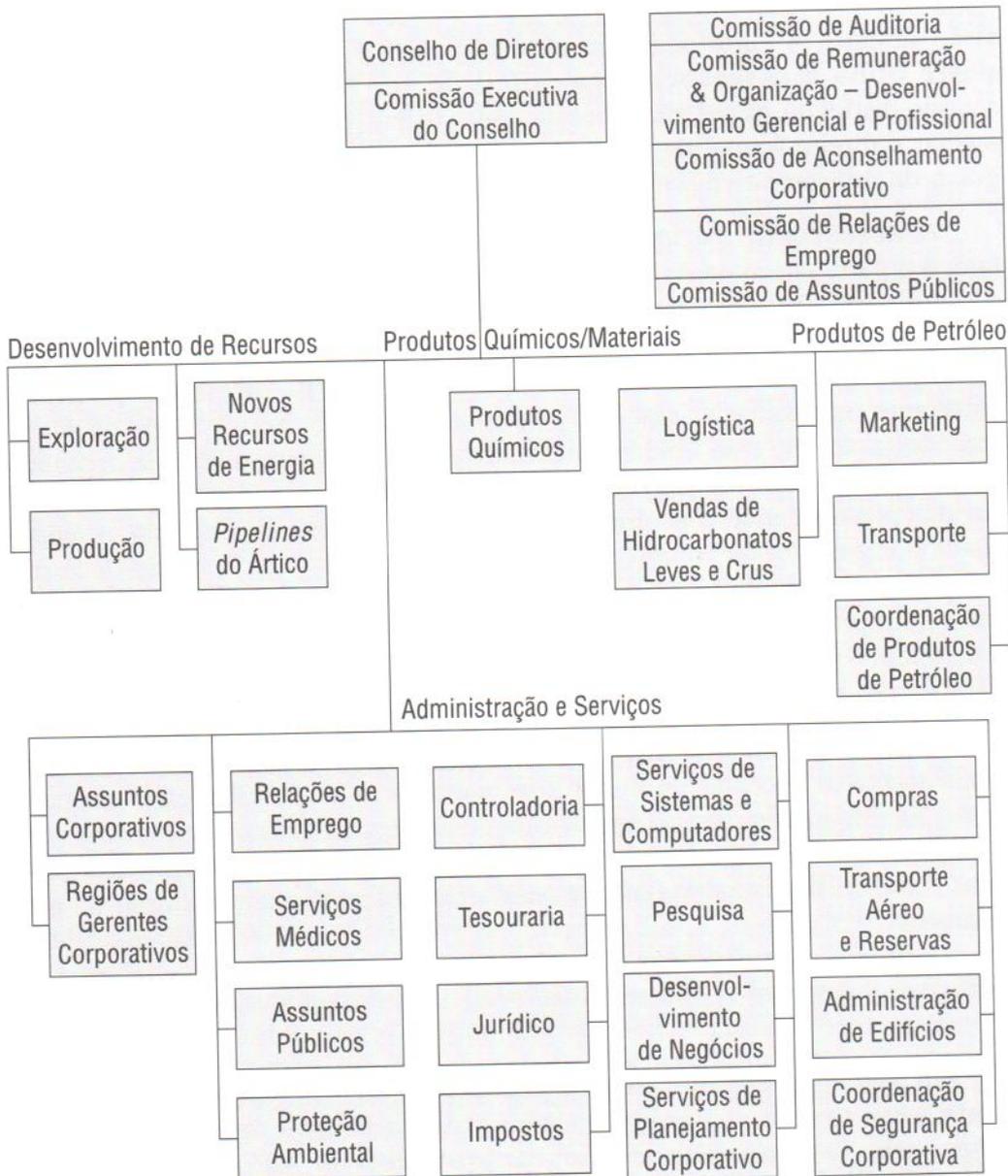


Figura 12.2 Organograma de uma empresa petrolífera: uma Adhocracia Administrativa (em 1976).

jeto, com a responsabilidade especial de efetuar a coordenação entre elas. Entretanto, nessa tarefa, agem mais como colegas do que como supervisores e suas influências derivam da experiência e das habilidades interpessoais do que de seus cargos formais. Sem dúvida, na extensão em que a super-

visão direta e a autoridade formal diminuem de importância, **a distinção entre linha e assessoria fica difícil de ser identificada**. Não mais faz sentido distinguir as pessoas que têm poder formal de decisão das que possuem apenas o direito formal de aconselhar. O poder de tomada de decisão flui a alguém da *Adhocracia* com experiência, independentemente do cargo.

A assessoria de apoio exerce papel-chave na *Adhocracia*. De fato, é a parte-chave da *Adhocracia* Administrativa e, por isso, é onde se abriga a maior parte dos especialistas de quem a organização tanto depende. A *Adhocracia* Operacional também depende de especialistas, entretanto, uma vez que retém seu núcleo operacional, abriga muitos deles na assessoria de apoio. Entretanto, em ambas as situações, como já observado, grande parte da assessoria de apoio não está nitidamente diferenciada de outras partes da organização, como ocorre nas configurações burocráticas em que está separada para ser ouvida apenas quando consultada. Ao contrário, a assessoria de apoio, acompanhada dos gerentes de linha (e dos operadores, no caso da *Adhocracia Operacional*), formam parte do *pool* central de talentos especializados de onde provêm o pessoal de projetos. (Sem dúvida, há exceções. Algumas unidades de apoio devem sempre permanecer burocráticas e separadas. Mesmo a Nasa precisa de restaurantes.)

Em razão de a *Adhocracia* não depender da padronização para a coordenação, tem pouca necessidade de uma tecnoestrutura para desenvolver sistemas de regulação. A *Adhocracia* Administrativa emprega analistas preocupados com a adaptação a seu ambiente externo, como pesquisadores de marketing e analistas econômicos. Como veremos posteriormente, pratica alguma ação de planejamento, embora de tipo mais geral. Entretanto, esses analistas não desenham sistemas para controlar outras pessoas, uma vez que estão posicionados juntos aos gerentes de linha e assessores de apoio como membros das equipes de projeto.

Em resumo, **o componente administrativo da *Adhocracia* emerge como uma massa orgânica de gerentes de linha e especialistas de assessoria (acompanhados dos operadores na *Adhocracia Operacional*), trabalhando juntos em relacionamentos sempre mutantes de projetos temporários**. A Figura 12.3 mostra a *Adhocracia* em nosso logó, com suas partes combinadas em uma massa amorfa. Na *Adhocracia* Operacional, essa massa inclui a linha intermediária, a assessoria de apoio, a tecnoestrutura e o núcleo operacional. A *Adhocracia* Administrativa inclui todos esses, exceto o núcleo operacional, que é mantido à parte em uma estrutura burocrática separada, e aparece na parte pontilhada da figura, parcialmente também fundida na massa central. Veremos por que isso ocorre na próxima seção sobre a formação estratégica.

Figur

For

lado,
tura,
admi
para
na cla
ma D
contr
Adh
ou e

maç
mit
men
da di
da Bu
de de
imple
cia. Is
var, c

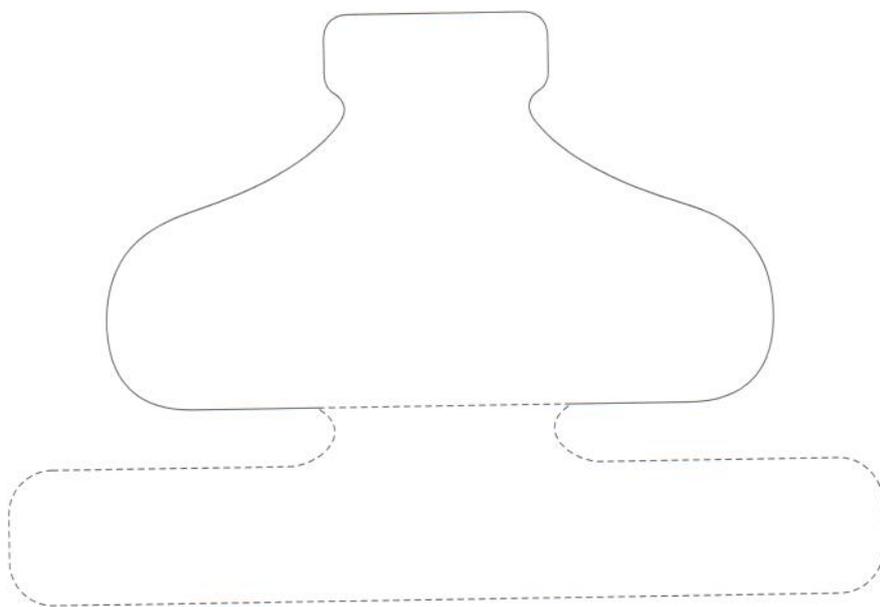


Figura 12.3 Adhocracia.

Formação da estratégia na Adhocracia

Na Burocracia Profissional, o processo de formulação estratégica é controlado, primeiramente, por associações profissionais que não pertencem à estrutura, secundariamente, por profissionais do núcleo operacional e, depois, pelos administradores. Na verdade, o processo funciona de baixo para cima e de fora para dentro. Em todas as outras configurações já analisadas, o processo funciona claramente de cima para baixo, controlado pela cúpula estratégica (e na Forma Divisionalizada, também pelas cúpulas estratégicas das divisões). Em nítido contraste, **o controle do processo de formulação estratégica na Adhocracia não está claramente definido, se na cúpula estratégica ou em qualquer outro ponto da organização.**

Além disso, o processo é mais bem imaginado como uma **formação estratégica, porque a estratégia nessas estruturas nem é muito formulada conscientemente pelos indivíduos ou implicitamente formada pelas decisões que tomam, uma por vez.** O conceito da dicotomia formulação-implementação na elaboração da estratégia – um pilar da Burocracia Mecanizada – perde seu significado na *Adhocracia*. É na tomada de decisões específicas sobre os projetos, o que normalmente seria considerado implementação, que as estratégias surgem – isto é, são formadas – na *Adhocracia*. Isso ocorre porque, quando o propósito central de uma organização é inovar, os resultados de seus esforços nunca podem ser predeterminados. Portan-

to, ela não pode especificar uma estratégia plena – um padrão ou consistência em seu fluxo de decisões –, antes de as decisões serem tomadas. Tais padrões emergem melhor após o fato, os resultados de decisões específicas: “as metas vão surgindo à medida que a tarefa é realizada (...) um avião monomotor de caça pode evoluir para um bombardeiro bimotor de ataque: um programa de levantamento de fundos para crianças excepcionais pode tornar-se uma estratégia para a integração de pessoas; um projeto de construção pode tornar-se um programa de treinamento para operários inexperientes” (Goodman e Goodman, 1976:496). É por isso que o planejamento de ações não pode ser plenamente confiável na *Adhocracia*. Qualquer processo que separa a concepção da ação – o planejamento da execução, a formalização da implementação – impede a flexibilidade de a organização responder criativamente a seu ambiente dinâmico.²

Consideremos o caso da *Adhocracia Operacional*, uma estrutura nunca segura do que virá a seguir. Depende dos próximos projetos que, por sua vez, dependem parcialmente de como seus projetos atuais são executados. Portanto, sua estratégia nunca estabiliza-se, mas está em mudança contínua à medida que os projetos são diferentes. Colocando isso de outra forma, quando a estratégia se estabiliza, a estrutura deixa de ser uma *Adhocracia*. Uma estratégia estável significa que a organização determina que mercados atenderá e como; em outras palavras, a que contingências responderá e que programas padronizados adotará. Na verdade, reestrutura-se como uma burocracia mecanizada concentrar-se em um único programa simples, profissional, se permanecer aberta a alguns programas complexos. Agora, se a estratégia evolui continuamente de acordo com os projetos em elaboração, justifica-se por que a formação da estratégia é controlada por qualquer pessoa que decide que projeto executar e como. Na *Adhocracia Operacional*, essa decisão inclui os gerentes de linha, os especialistas de assessoria e os operadores; em outras palavras, potencialmente, qualquer pessoa da organização.

Tomemos o caso da National Film Board. Entre suas estratégias mais importantes estão as relacionadas ao conteúdo de uma centena ou mais de documentários de curta metragem que produz todos os anos – alguns sobre a geografia do Canadá e os estudos sociológicos de seu povo, outros sobre temas puramente experimentais e assim por diante. Se essa organização fosse estruturada como Burocracia Mecanizada, a palavra final sobre que filmes produzir vi-

2 As mesmas condições dinâmicas aplicam-se à Estrutura Simples com o mesmo resultado – a saber, o planejamento não pode ser confiável e a formulação da estratégia não pode ficar separada de sua implementação. Em razão de inovar da forma mais elementar, a Estrutura Simples resolve o problema ao focar o controle de ambos na cúpula estratégica. O executivo principal formula uma visão de direção geral – uma vaga estratégia – em sua mente e, depois, implementa-a, reformulando continuamente sua visão à medida que recebe *feedback* de suas ações. Não torna essa estratégia explícita, uma vez que teria que informar outras pessoas e, assim, reduziria sua flexibilidade para mudá-la conforme sua vontade.

ria da alta administração. Haveria uma estratégia cinematográfica estável, formulada na cúpula estratégica e implementada hierarquia abaixo. (Se fosse estruturada na Forma Divisionalizada, a palavra final viria do dirigente de cada divisão cinematográfica.) Se fosse estruturada como Burocracia Profissional, cada produtor teria seu próprio repertório padronizado de cenários para filmes básicos, que repetiria ano após ano, e a organização teria uma série de estratégias estáveis de conteúdo de filmes procedente do núcleo operacional.

De fato, em razão de ser estruturada como *Adhocracia Operacional*, essa organização cinematográfica não segue nenhum desses procedimentos. Cerca de um terço de seus filmes é patrocinado por órgãos do governo canadense. À medida que produtores interessados possam ser encontrados e contratados, os clientes podem impor a estratégia. Os outros dois terços são propostos pelos próprios funcionários da organização e custeados com o orçamento geral. Cada proposta é submetida a uma comissão permanente que, no momento deste livro, consistia em quatro membros eleitos pelos produtores, dois indicados pela Distribuição (marketing), Diretor de Produção e Diretor de Programação. O Comissionário – executivo principal – deve aprovar as escolhas da comissão. Assim, operadores, gerentes da linha intermediária, assessores de apoio e dirigentes da cúpula estratégica, todos estavam envolvidos na escolha de que filmes produzir. Entretanto, a vasta maioria das propostas provém dos produtores independentes e dos produtores executivos. Cada um tem suas preferências gerais, sejam filmes animados, experimentais ou quaisquer outros. Entretanto, um rápido exame no catálogo invalida qualquer conclusão sobre padronização. Certos temas gerais são repetidamente desenvolvidos, embora também mudem com frequência, conforme estilos, sucessos e assim por diante. Portanto, embora não haja uma estratégia estável sobre o conteúdo dos filmes, uma estratégia dinâmica pode ser identificada, em estado contínuo de adaptação.

A estratégia da *Adhocracia Operacional* evolui constantemente à medida que centenas desses tipos de decisões complicadas são tomadas a cada ano. Cada projeto deixa sua marca na estratégia. Para retornar ao ponto básico, são tantas as pessoas e tantos os níveis envolvidos nesses projetos – na decisão sobre que filmes produzir e, depois, sobre quem vai produzi-los – que não podemos apontar com o dedo a qualquer parte da organização e afirmar onde a estratégia é formulada. Todas as pessoas envolvidas – e isso significa dirigentes da alta administração, gerentes da linha intermediária, especialistas de assessoria e operadores, combinados em forças-tarefas e comissões permanentes – influenciam a formulação da estratégia. É por isso que concluímos anteriormente que a *Adhocracia Operacional* é seletivamente descentralizada nas dimensões horizontal e vertical. O poder de tomada de decisão é amplamente distribuído, na maior parte de forma complicada, entre pessoal gerencial e não gerencial, de todos os níveis hierárquicos.

As mesmas conclusões podem ser tiradas sobre a *Adhocracia* Administrativa, embora o processo de elaboração da estratégia seja levemente mais claro. Isso ocorre porque essa configuração tende a concentrar a atenção em menor número de projetos que envolvem mais pessoas em relacionamentos interdependentes. O projeto Apollo da Nasa envolveu a maioria de seu pessoal por quase dez anos; similarmente, o acesso *on line* a uma nova instalação de processamento pode envolver muito trabalho da assessoria administrativa de uma empresa petroquímica por muitos anos. Além disso, uma vez que trabalha apenas com projetos próprios, não para ampla variedade de clientes, a *Adhocracia* Administrativa tende a ter uma esfera de operações de produto-mercado mais concentrada. Por exemplo, no decorrer dos anos 1960, a Nasa focou a única meta de levar um homem à lua antes de 1970.

Os projetos maiores e mais integrados e uma esfera mais focada das operações significam que os esforços de vários especialistas devem ser mais cuidadosamente estruturados do que na *Adhocracia* Operacional. Como resultado, a ***Adhocracia Administrativa estrutura-se como um sistema de constelações de trabalho, cada constelação localizada no nível hierárquico correspondente aos tipos de decisões funcionais que devem tomar.*** Vimos um claro exemplo disso no Capítulo 5 (veja a Figura 5.2), com as constelações de produção, marketing, finanças e pesquisa localizadas em vários níveis hierárquicos. Cada constelação envolve gerentes de linha e especialistas de assessoria na medida necessária e distribui poder a eles conforme as exigências de suas especializações nas decisões que devem ser tomadas. Assim, a *Adhocracia* Administrativa é também seletivamente descentralizada nas dimensões vertical e horizontal. Novamente, não podemos apontar qualquer parte da organização como o local onde a estratégia é formulada, embora a existência das constelações de trabalho possibilite-nos identificar certos tipos de decisões estratégicas com determinadas partes da organização.

A necessidade de estruturar os esforços dos especialistas também sugere a necessidade de planejamento das ações na *Adhocracia* Administrativa. Entretanto, o problema com tal planejamento é que, embora a finalidade ou a meta da organização possa ser conhecida, o mesmo não ocorre com os meios para atingi-la. Esses meios devem ser obtidos no decorrer do processo, por tentativa e erro. Portanto, apenas um tipo geral de planejamento das ações pode ser seguido, um que estabeleça orientações amplas e flexíveis às quais as constelações de trabalho podem recorrer para tomar decisões específicas – a saber, as que determinam que projetos devem ser assumidos e como devem ser desenvolvidos – exigidas pelas estratégias. Mesmo a Nasa, organização criada para basear-se fortemente no planejamento, “perde sua finalidade ao se transformar em um processo dinâmico e interativo. Inevitavelmente, isso dispersa a autoridade porque um pequeno grupo de especialistas, de ‘planejadores’ de alto nível, não pode definir a estratégia” (Chandler e Sayles, 1971:7).

Papéis da cúpula estratégica

Os dirigentes da cúpula estratégica da *Adhocracia* podem não gastar muito tempo formulando estratégias explícitas, mas devem dedicar muito tempo nas batalhas que ocorrem em suas escolhas estratégicas e lidando com muitos outros distúrbios que surgem nessas estruturas fluidas. A *Adhocracia* combina arranjos de trabalho orgânico, em vez de trabalho burocrático, com o poder nas mãos de especialistas, e não da autoridade formal. Essas condições juntas geram agressividade e conflito. Entretanto, o trabalho dos altos dirigentes não é represar essa agressividade, como na Burocracia Mecanizada – que seria impossível em qualquer evento –, mas canalizá-la para fins produtivos. Assim, os altos dirigentes da *Adhocracia* (também os gerentes da linha intermediária) devem ser mestres em relações humanas, hábeis em utilizar persuasão, negociação, coalizão, reputação, harmonia ou no que for necessário para reunir especialistas individualistas em equipes multidisciplinares que funcionem regularmente.

Os altos dirigentes devem também dedicar muito tempo na monitoração dos projetos. O trabalho em projeto inovador é notoriamente difícil de controlar. Nenhum SIG (Sistema de Informação Gerencial) está isento de fornecer resultados incompletos e ambíguos. Portanto, o monitoramento pessoal dos projetos deve ser cuidadoso para assegurar que estarão concluídos conforme as especificações, os prazos e as estimativas previstos (ou, mais exatamente, não excessivamente atrasados, superando muito as estimativas de custos).

Entretanto, talvez o papel mais importante da alta administração da *Adhocracia* (especialmente a *Adhocracia Operacional*) seja o de interligação com o ambiente externo. As outras configurações tendem a focar sua atenção em mercados claramente definidos que dêem alguma segurança de fluxo de trabalho contínuo. Isso não ocorre na *Adhocracia Operacional*, que trabalha projeto a projeto e desaparece quando não pode encontrar nenhum outro. Uma vez que cada projeto é diferente, a *Adhocracia Operacional* nunca pode estar segura sobre quando ocorrerá o próximo projeto. Além disso, na Burocracia Profissional, são freqüentemente os operadores que trazem seus próprios clientes. Isso é menos comum na *Adhocracia Operacional*, em que os operadores trabalham em equipes. Portanto, essa responsabilidade é dos altos dirigentes. Assim, na *Adhocracia Operacional*, esses dirigentes devem dedicar muito tempo para assegurar um fluxo contínuo e balanceado de novos projetos. Isso significa o desenvolvimento de contatos com clientes potenciais para a negociação de contratos.

Em nenhum lugar isso é mais claramente ilustrado do que na empresa de consultoria, particularmente quando o enfoque é inovador e a estrutura, uma *Adhocracia*. Uma vez, um executivo comentou ao autor deste livro que “qual-

quer empresa de consultoria está a três meses da falência”. Em outras palavras, três meses sem trabalho podem drenar os fundos de reserva, não ficando nada para pagar os altos salários dos profissionais. Portanto, quando um consultor passa a ser sócio de uma dessas empresas – na verdade, passa a fazer parte da cúpula estratégica –, normalmente, pega sua calculadora e torna-se, virtualmente, um vendedor em tempo integral. É uma característica distinta de muitas *Adhocracias* Operacionais, cuja função de vendas situa-se, literalmente, na cúpula estratégica.

O trabalho de projeto apresenta problemas similares na *Adhocracia* Administrativa, com resultados também similares. Reeser perguntou a um grupo de gerentes de três empresas aeroespaciais: “Quais são alguns dos problemas humanos no gerenciamento de projetos?” Entre as respostas mais comuns estavam duas relacionadas ao balanceamento da carga de trabalho:

- A natureza temporária de sua atividade faz com que a organização, com frequência, “arrume trabalho” para as pessoas removidas após a conclusão de um projeto, até que um novo projeto seja contratado para elas operarem. Às vezes, as atribuições destinadas a mantê-las ocupadas duram tanto que elas perdem a iniciativa.
- Os membros da organização, removidos em razão da conclusão gradual de um projeto em que estavam engajados, podem ter que esperar muito tempo antes de obterem outra atribuição à altura de seu nível de responsabilidade (1969:463).

Portanto, os altos dirigentes da *Adhocracia* Administrativa devem também dedicar considerável atenção às atividades de contato e negociação para assegurar um fluxo de trabalho contínuo. Como Chandler e Sayles observam no caso da Nasa, dependente do orçamento governamental e do apoio público em geral, “muito tempo dos principais dirigentes da cúpula estratégica era destinado às relações externas com vários órgãos do poder executivo, do congresso e dos grupos públicos influentes que representam empresas privadas, universidades, comunidade científica e vários interesses internacionais” (1971:173).

CONDIÇÕES DA ADHOCRACIA

Ambiente básico

As condições do ambiente são as mais importantes para essa configuração; especificamente, **a *Adhocracia* está claramente posicionada em um ambiente dinâmico e complexo.** Conforme as Hipóteses 9 e 10, um ambiente dinâmico exige estrutura orgânica e um complexo requer estrutura des-

centralizada. A *Adhocracia* é a única configuração orgânica e relativamente descentralizada. Na verdade, o trabalho inovador, sendo imprevisível, está associado a um ambiente dinâmico; e o fato de que a inovação deve ser sofisticada significa que é difícil compreendê-la – em outras palavras, associada a um ambiente complexo. Assim, encontramos *Adhocracias* sempre que as condições de dinamismo e complexidade prevalecerem, em organizações que variam de unidades guerrilheiras a agências espaciais. Não há outro meio de enfrentar uma guerra na selva ou de colocar o primeiro homem na lua.

Como já observamos em todas as configurações, as organizações que preferem estruturas particulares também tentam “escolher” ambientes apropriados para elas. Isso está especialmente claro no caso da *Adhocracia Operacional*. Também já observado, as agências de propaganda e as empresas de consultoria que preferem estruturar-se como Burocracias Profissionais procuram ambientes estáveis; as que preferem a *Adhocracia* encontram ambientes dinâmicos onde as necessidades do cliente são imprevisíveis.

As organizações baseadas em pesquisa – sejam laboratórios que se limitam a suas próprias atividades ou corporações de setores de alta tecnologia fortemente influenciados por seus esforços de pesquisa – são desenhadas para a *Adhocracia* porque seu trabalho é de natureza muito complexa, imprevisível e, frequentemente, competitivo. Mesmo os hospitais e as universidades, descritos no Capítulo 10 como mais próximos da Burocracia Profissional por seu trabalho clínico e de ensino rotineiro, são desenhados para a *Adhocracia* quando fazem pesquisas verdadeiramente inovadoras. A orientação ao pensamento convergente e dedutivo em seu trabalho rotineiro exclui a real inovação. Portanto, muito embora seus profissionais estejam, frequentemente, habilitados a trabalhar sozinhos quando aplicam seus conhecimentos e habilidades padronizados, devem unir-se em equipes multidisciplinares e orgânicas para criar novos conhecimentos e habilidades.

Forças díspares no ambiente

A Hipótese 13 do Capítulo 6 indicou que as **disparidades no ambiente de uma organização encorajam-na a descentralizar seletivamente em constelações de trabalho diferenciadas – em outras palavras, estrutura-se como uma *Adhocracia Administrativa***. A organização deve criar constelações de trabalho diferentes para lidar com os diferentes aspectos de seu ambiente e, depois, integrar todos os seus esforços.

Isso parece ter recentemente ocorrido em várias empresas multinacionais. Durante anos, essas empresas estavam predispostas a usar a Forma Divisionalizada, agrupando suas principais divisões por região ou por linha de produtos.³

³ Algumas utilizaram a forma divisionalizada múltipla, com ambos os tipos de divisões, mas hierarquicamente dispostas, uma subordinada à outra.

Entretanto, mudanças recentes em seus ambientes resultaram em um equilíbrio das pressões para a adoção de uma dessas duas bases de agrupamento, tornando essa escolha uma tarefa angustiante. A escolha da divisionalização por região negou as interdependências que surgiram da venda dos mesmos produtos em diferentes locais, resultando, por exemplo, na duplicação das instalações de produção em cada região. Por outro lado, a escolha da divisionalização por linha de produtos ignorou as interdependências entre as linhas, exigindo, por exemplo, muitas unidades de marketing diferentes na mesma região. Pretendendo manter a Forma Divisionalizada, essas empresas trocavam uma interdependência por outra ou encontravam-se agindo de modo esquizofrênico, mudando sua base de agrupamento de um lado para outro em um perpétuo jogo de pingue-pongue.

Entretanto, com o surgimento da estrutura matricial, essas empresas foram presenteadas com uma solução lógica para seu dilema. Podiam estabelecer divisões por região e por produto no mesmo nível hierárquico, em uma estrutura matricial permanente – sem dúvida, à medida que estavam preparadas para dispensar o princípio da unidade de comando. Um gerente de produto em determinada região podia reportar-se a um gerente divisional regional de todos os produtos e a um gerente divisional de todos os produtos (mundial). Uma estrutura híbrida poderia emergir, que denominamos *Adhocracia* Divisionalizada, com características de ambas as configurações das quais deriva seu nome. Seus mercados são diversificados, como todas as organizações que utilizam a Forma Divisionalizada, mas partes de seu ambiente são mais complexas e dinâmicas (em essência, diferentes) do que outras. Há evidência de que algumas empresas multinacionais mudaram nessa direção, mas não há evidência de que seja uma tendência geral. Todavia, **as empresas multinacionais com interdependências entre suas diferentes linhas de produtos e que enfrentam crescente complexidade, bem como dinamismo em seu ambiente, serão desenhadas como Adhocracias Divisionalizadas híbridas.** Pelo menos para elas, a *Adhocracia* torna-se um quarto estágio natural de desenvolvimento estrutural, após a Estrutura Simples, a Burocracia Mecanizada e a Forma Divisionalizada.

A *Adhocracia* Divisionalizada pode também ter alguma relevância para organizações não comerciais que enfrentam condições similares. Em um sério estudo encomendado pela Unicef, o Scandinavian Institute for Administrative Research (Siar, 1975) propôs tal estrutura para esse órgão das Nações Unidas. Descreveu a estrutura da Unicef, no momento do estudo, como uma Forma Divisionalizada regional, mas com tendência a demasiado controle do escritório central. Isso levava ao círculo vicioso da comunicação em sentido único: a assessoria do escritório central tentava controlar as divisões regionais, que ignoravam suas políticas porque não estavam cientes das necessidades locais. Isso levou o escritório central a maior esforço de controle até conseguir o domínio dos canais de comunicação. Na opinião do grupo do Siar, a Unicef exigia uma es-

estrutura diferente porque “a necessidade de aprendizagem e adaptação em toda a organização era extremamente alta” (p. 17). Essencialmente, a Unicef enfrentou o mesmo dilema das corporações multinacionais que acabamos de discutir: as necessidades concorrentes de respeitar o conhecimento regional e de obter a coordenação inter-regional. Isso pode ser resolvido na organização divisionalizada não por maior padronização e supervisão direta do escritório central, que envolve mudança total da estrutura para a Burocracia Mecanizada, mas por maior ajustamento mútuo entre as divisões, que envolve uma mudança para a *Adhocracia*. Assim, o Siar propôs o que representava uma *Adhocracia* Divisionalizada para a Unicef: considerável poder deve ser delegado às regiões, de acordo com sua experiência; o escritório central deve aconselhar em vez de supervisionar; e uma estrutura interativa ou de equipe deve ser usada no trabalho de campo. O resultado seria uma estrutura mais orgânica, construída em torno de projetos flexíveis, conduzidos por constelações de trabalho.

O relatório do Siar propõe uma lista de medidas para efetuar a mudança estrutural proposta – de fato, uma lista que pode ser prática para qualquer organização divisionalizada que deseja passar para a *Adhocracia*. Entre as recomendações estão as seguintes: eliminação de uma camada da hierarquia divisionalizada (como o grupo de vice-presidentes da corporação divisionalizada múltipla) para reduzir a ênfase na supervisão direta; a integração das funções de planejamento e programação no escritório central, que trabalharia com novas redes de conhecimento; redução da utilização de técnicas de controle de desempenho; em seu lugar, “visitas extensivas” ocasionais de uma equipe do escritório central com orientação mais ampla do que a orientação funcional e liderada pelo executivo principal; instituição da estrutura matricial; encorajamento do profissionalismo em termos de atitude, tipo de trabalho, programa de carreira e treinamento; reorientação do trabalho do diretor regional pelo profissional sênior e não pelo supervisor administrativo; e reorientação dos fluxos de comunicação interna para enfatizar o diálogo, a solução de problemas e a aprendizagem, em vez do preparo de relatórios, o controle e a explanação.

Mudança freqüente de produto

Várias organizações são desenhadas como *Adhocracias* em razão das condições dinâmicas que resultam de mudança muito freqüente de produto. O caso extremo é o *produtor por unidade*, a empresa manufatureira que fabrica seus produtos sob encomenda, exemplo da empresa de engenharia que produz protótipos. Em razão de cada pedido de cliente representar um novo projeto, a organização é encorajada a estruturar-se como uma *Adhocracia* Operacional. Woodward descreve tal estrutura nas empresas de produção por unidade que estudou – orgânica e descentralizada –, mas com considerável poder nas mãos dos engenheiros de desenvolvimento de nível intermediário.

Similar ao fabricante por unidade está a pequena empresa de alta tecnologia, como as localizadas ao redor de Boston na Route 128. Em sua maioria, essas empresas trabalham com projetos sofisticados – desenham e, às vezes, fabricam – sob contrato direto do governo dos Estados Unidos ou para as maiores corporações dos setores de defesa, aeroespacial e energia atômica. Em razão de trabalho complexo e ambientes dinâmicos, essas empresas são dependentes de especialistas altamente treinados que trabalham em equipes interdisciplinares de projeto. Entretanto, são pequenas empresas de propriedade de empreendedores individuais que mantêm o controle pessoal sobre as atividades. (Sem dúvida, eles também estão aptos a fazer o trabalho, já que são tão bem treinados quanto seus funcionários.) Portanto, a estrutura emerge como um híbrido entre a *Adhocracia Operacional* e a *Estrutura Simples*, que denominamos *Adhocracia Empreendedora*.

Outra variante da produção por unidade é o jornal ou a revista. Do ponto de vista editorial, cada produto – isto é, cada edição – é diferente. Além disso, o ambiente é muito dinâmico e, freqüentemente, complexo, especialmente no caso dos jornais diários e das revistas noticiosas, que devem relatar um vasto mundo de notícias de última hora em prazos muito curtos. Além disso, os esforços de todos os tipos de repórteres, fotógrafos, editores e outros devem ser integrados em um único produto. Portanto, a *Adhocracia* é exigida para o departamento editorial. Entretanto, do ponto de vista das funções de impressão e distribuição, há grande repetição – milhares, às vezes milhões de exemplares da mesma edição. Seu ambiente é extremamente estável – as tarefas permanecem imutáveis, não importa o conteúdo da edição. Assim, a *Burocracia Mecanizada* é exigida para essas funções. Sem dúvida, a necessidade de duas estruturas diferentes é conciliada pela separação. As duas funções são mantidas bem separadas, com *outputs* padronizados servindo como interface. O departamento editorial, que adota a *Adhocracia*, completa seu trabalho e, depois, o converte em um formato padronizado – tipologia do texto, *layouts* das páginas, fotos escolhidas – que se torna o *input* para o processo burocrático de produção.

Alguns fabricantes de bens de consumo operam em mercados tão competitivos que devem mudar seus produtos quase continuamente. Aqui, novamente, as condições dinâmicas, quando acopladas a alguma complexidade, movimentam a estrutura para a forma da *Adhocracia*. Um excelente exemplo do que denominamos *Adhocracia Competitiva* é a gravadora de música *pop* anteriormente discutida. Seu ciclo de vida de produto extremamente curto e o fluido suprimento de talentos para gravações exigiam respostas extremamente rápidas, baseadas em sua maioria em conhecimento interno. Como o grupo de alunos que fez o estudo observou: “A vida do produto de 45 rpm é de três meses. Esse é o tempo que vai desde a idéia de gravar certa música por um artista até a venda da última unidade para as lojas. Não há nada tão morto como o sucesso núme-

ro um da parada de sucessos de ontem."⁴ Outros exemplos de *Adhocracias* Competitivas são encontrados nos setores de cosméticos, fármacos e plásticos.

Deve-se observar que, provavelmente, apenas a competição de produto leva a esse tipo de configuração. A competição baseada em preço ou em marketing é mais simples de ser entendida e tratada e, com muita frequência, pode ser trabalhada na Estrutura Simples ou na Burocracia Mecanizada. Em contraste, a competição de produto requer inovação mais séria e tomadas de decisões mais complexas, normalmente baseadas em atividades sofisticadas de pesquisa e desenvolvimento. Assim, a *Adhocracia* torna-se a configuração favorecida e a do tipo administrativo. As decisões financeiras e de preço permanecem nas constelações de trabalho mais experientes e as decisões de *design* e desenvolvimento de produto e de marketing são delegadas às constelações mais abaixo da hierarquia (como foi o caso da gravadora de música *pop*).

Juventude como condição para a *Adhocracia*

Várias condições não ambientais estão também associadas à *Adhocracia*. Uma é a idade – ou, mais exatamente, a juventude –, uma vez que a *Adhocracia* não é uma configuração muito estável. É difícil manter qualquer estrutura nessa situação por longos períodos – manter comportamentos para formalizar e assegurar um fluxo contínuo de contratos de projetos verdadeiramente inovadores. **Todos os tipos de forças levam a *Adhocracia* a burocratizar-se à medida que envelhece.** Por outro lado, conforme a Hipótese 1, as organizações jovens tendem a ser organicamente estruturadas, uma vez que estão ainda encontrando seu caminho e, também, estão mais ansiosas para trabalhar em projetos inovadores. Portanto, podemos concluir que **a *Adhocracia* tende a estar associada aos primeiros estágios do desenvolvimento das estruturas organizacionais.**

A *Adhocracia* Operacional está particularmente inclinada a ter vida curta. Enfrenta um mercado de risco que pode rapidamente destruí-la. Diferente da Burocracia Profissional ou da Burocracia Mecanizada, com seus *outputs* padronizados, a *Adhocracia* Operacional nunca pode estar segura de quando seu próximo projeto ocorrerá. Uma recessão econômica ou a perda de um grande contrato pode fechá-la literalmente da noite para o dia.

Entretanto, se algumas *Adhocracias* Operacionais têm vida curta porque falham, outras têm vida curta porque são bem-sucedidas. O sucesso – e o envelhecimento – encoraja uma metamorfose na *Adhocracia* Operacional, a leva a condições mais estáveis e a estrutura mais burocrática. No decorrer do tempo, a organização bem-sucedida desenvolve reputação pelo que faz melhor. Isso a en-

4 De um trabalho submetido ao autor na disciplina Política Administrativa em novembro de 1972 por Alain Berranger e Philip Feldman.

coraja a repetir certos projetos, na verdade, a focar sua atenção em contingências e programas específicos. Isso tende a ser adequado a seus funcionários, que, com o passar dos anos, desejam maior estabilidade em seu trabalho. Portanto, a *Adhocracia* Profissional, com o passar do tempo, está orientada para a Burocracia Profissional ao concentrar-se nos programas que melhor desenvolve e, às vezes, até para a Burocracia Mecanizada, ao explorar um único programa ou invenção. A organização sobrevive, mas a configuração morre.

Tipicamente, as *Adhocracias* Administrativas duram mais tempo. Também sentem pressões para se burocratizar à medida que envelhecem. Isso leva muitas a tentar interromper a inovação ou a inovarem de forma estereotipada e, assim, a se reverterem à estrutura mais burocrática, notadamente do tipo mecanizado. Entretanto, diferente da *Adhocracia* Operacional, a *Adhocracia* Administrativa, tipicamente, não muda sua estrutura enquanto permanece no mesmo setor. Ao escolher que setor, opta por um ambiente complexo e dinâmico. Eventualmente, as organizações estereotipadas destruirão a organização. As empresas jornalísticas, de plásticos e farmacêutica – pelo menos as que enfrentam concorrência severa – podem não ter escolha a não ser se estruturarem como *Adhocracias*.

Reconhecendo-se a tendência de as organizações se burocratizarem à medida que envelhecem, surge uma variante – “o equivalente organizacional às roupas de papel ou aos tecidos jogados fora após um único uso” (Tofler, 1970:133) – que pode ser denominada *Adhocracia Temporária*. Esse tipo de *Adhocracia* reúne especialistas de diferentes organizações para o desenvolvimento de um projeto e, depois, cada um retorna à origem. As *Adhocracias* Temporárias estão tornando-se comuns em muitas grandes esferas da sociedade moderna: o grupo de produção que exerce um único papel, o comitê de campanha eleitoral que promove um único candidato, o grupo guerrilheiro que depõe um único governo, o Comitê Olímpico que planeja uma única temporada de jogos. Uma variante relacionada é a *Adhocracia de Projeto Mamute*, gigante e temporária, que reúne milhares de especialistas em lugar determinado, de um ano a uma década, para executar uma única tarefa.

Esta última variante sugere que o tamanho é uma condição menos importante do que a idade para a *Adhocracia*. De fato, as *Adhocracias* Administrativas, em particular, podem tornar-se muito grandes. Entretanto, as *Adhocracias* Operacionais tendem a ser pequenas ou de tamanho médio, restritas aos projetos que desenvolvem, pelo número e tamanho das equipes multidisciplinares que podem organizar e por seu desejo de evitar a pressão para a burocratização decorrente de seu grande crescimento.

Sistema técnico como condição para a *Adhocracia*

O sistema técnico é outra condição importante em determinados casos dessa configuração. Embora as *Adhocracias* Profissionais, como suas irmãs, as

Burocracias Profissionais, tendam a ter sistemas técnicos simples e não regulados, nas *Adhocracias* Administrativas ocorre quase freqüentemente o oposto. **Muitas organizações utilizam a Adhocracia Administrativa porque seus sistemas técnicos são sofisticados e, talvez, também automatizados.**

Como descrito na Hipótese 7 do Capítulo 6, quando seu sistema técnico é sofisticado, a organização exige uma assessoria de apoio altamente treinada e organizada para executar *designs* ou comprá-los externamente, modificá-los e mantê-los; a organização deve atribuir considerável poder às decisões técnicas dessa assessoria de apoio; e essa assessoria, por sua vez, deve usar os instrumentos de interligação para coordenar seu trabalho. Em outras palavras, o maquinário complexo requer especialistas com conhecimento, poder e flexibilidade no trabalho. O resultado é que esses assessores emergem como membros poderosos da organização, reunindo o poder que vem da cúpula estratégica, do núcleo operacional e da linha intermediária. Assim, a organização está preparada para adotar a configuração da *Adhocracia* Administrativa.

A automação de um sistema técnico sofisticado evoca forças ainda mais fortes na mesma direção. Como também vimos no Capítulo 6, a Burocracia Mecanizada bem-sucedida, ao automatizar seu núcleo operacional, sofre uma intensa metamorfose. O problema da motivação de operadores desinteressados desaparece e com ele vai a mentalidade de controle que permeia sua estrutura; a distinção entre linha e assessoria não fica tão clara (máquinas são indiferentes a quem aperta seus botões), o que leva a outra redução importante do conflito; a tecnoestrutura perde sua influência, uma vez que o controle está inserido no maquinário por seus *designers*, em vez de imposto aos trabalhadores por normas e padrões de analistas. Globalmente, a estrutura administrativa torna-se mais descentralizada e orgânica, emergindo como o tipo que denominamos *Adhocracia* Automatizada.

A automação é comum nas indústrias de processo, como a petroquímica e a de cosméticos (outra razão do porquê as empresas desta última indústria serem desenhadas na forma de *Adhocracia*). Isso é presumivelmente porque a descrição de Joan Woodward dos produtores por processo ajusta-se à *Adhocracia* Administrativa na forma de T. Entretanto, deve-se notar que nem todas as empresas por processo utilizam essa configuração. De fato, muitas estão longe de ser totalmente automatizadas e, assim, requerem grandes forças de trabalho operacional que as desenham como Burocracias Mecanizadas. As empresas siderúrgicas, discutidas no Capítulo 9, são exemplos disso. Então, há fabricantes por processo que, embora altamente automatizados em produção, mostram forte tendência, em alguns casos, para a Burocracia Mecanizada, bem como para a *Adhocracia* Administrativa, porque exigem grandes forças de trabalho rotineiro em outras funções operacionais (como marketing na empresa petrolífera, com muitos postos de venda no varejo). Finalmente, há produtores por processo au-

tomatizados, com ambientes e sistemas técnicos simples – por exemplo, o pequeno fabricante de uma linha de cremes para mãos – que a Estrutura Simples é suficiente em lugar da *Adhocracia* Administrativa.

Moda como condição para a *Adhocracia*

Chegamos agora aos fatores do poder. O poder em si não é uma condição importante para a *Adhocracia*, exceto na extensão em que a assessoria de apoio da Burocracia Mecanizada esteja em condições de assumir o controle de certas decisões técnicas ou os operadores da Burocracia Profissional passarem a encorajar a inovação em vez da padronização e, assim, mudarem sua estrutura para a *Adhocracia*. Entretanto, mais **decididamente, a moda é uma condição para a *Adhocracia***. Todas as características da *Adhocracia* estão muito em voga hoje: ênfase na *expertise*, estrutura orgânica, equipes de projeto e forçatarefa, descentralização sem concentração unificada do poder, estrutura matricial, sistemas técnicos sofisticados e automatizados, juventude e ambientes que são complexos e dinâmicos. O entusiasmo de Ansoff é típico de muitos atuais “pensadores do futuro”:

nos próximos dez anos os conceitos de estrutura e capacidade estão prestes a uma mudança tão revolucionária quanto a transição das trincheiras estáticas para a guerra de movimento. Vasta maioria da tecnologia utilizada no *design* das atuais organizações está baseada no conceito de uma linha Maginot⁵ de estruturas “permanentes” ou, na melhor situação, “semipermanentes”. Se o raciocínio desse *paper* estiver apenas parcialmente correto, a tendência está na direção do conceito das capacidades responsivas flexíveis da “guerra de movimento” (1974:83).

Se a Estrutura Simples e a Burocracia Mecanizada foram as estruturas de ontem e a Forma Divisionalizada, a de hoje, claramente, a *Adhocracia* é a estrutura de amanhã. Essa é a estrutura para uma população que cresce mais bem instruída e mais especializada, todavia, sob constante exortação para adotar a abordagem “sistêmica” – ver o mundo como um todo integrado em vez de um conjunto de partes mal ajustadas. É a estrutura para os ambientes que se tornam mais complexos e que demandam inovação e para os sistemas técnicos que se tornam mais sofisticados e altamente automatizados. É a única estrutura agora disponível às pessoas que acredi-

5 Linha Maginot – Linha de fortificações defensivas construída antes da Segunda Guerra Mundial para proteger a fronteira oriental da França, mas facilmente destruída pelos invasores alemães. *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*. 10. ed. Springfield, MA: Merriam-Webster, 1994 (NT).

tam que as organizações devem tornar-se, ao mesmo tempo, mais democráticas e menos burocráticas.

Todavia, não obstante nosso atual entusiasmo por ela, a *Adhocracia* não é a estrutura para todas as organizações. Como todas as outras configurações, também tem seu lugar. Como os exemplos deste capítulo deixaram claro, esse lugar parece ser os novos setores de nossa era – aeroespacial, eletrônico, consultorias multidisciplinares (*think-tank*), pesquisa, propaganda, produção cinematográfica, petroquímica – virtualmente, todos os setores que cresceram a partir da Segunda Guerra Mundial. Os descendentes de Stinchcombe deveriam escolher alguma data durante o século XXI para verificar sua conclusão de 1965, de que a estrutura organizacional reflete o momento de criação do setor. Sem dúvida, identificarão a *Adhocracia* como a configuração da última metade do século XX.

ALGUNS PROBLEMAS ASSOCIADOS À ADHOCRACIA

Há pouca exploração a respeito dos problemas associados à *Adhocracia*, a mais nova das cinco configurações. A Estrutura Simples é tão antiga que suas vantagens e desvantagens são agora assumidas como verdadeiras. Os problemas associados à Burocracia Mecanizada são discutidos extensamente na bibliografia, especialmente as concernentes à alienação e ao conflito. Há também muita discussão sobre os problemas associados à Burocracia Profissional e, mais recentemente, também à Forma Divisionalizada. Entretanto, todas essas configurações estão presentes ao mesmo tempo. Em contraste, a *Adhocracia* é nova, e qualquer nova estrutura, por solucionar problemas que as antigas não solucionaram, atrai um seguidor dedicado – alguém enamorado com suas vantagens e cego a seus problemas. Com esse tipo de apoio, é necessário algum tempo para trazer seus problemas ao foco – tempo para conviver com a estrutura e aprender sobre suas fraquezas e também sobre suas forças, especialmente no caso de uma configuração tão complexa quanto a *Adhocracia*.

Todavia, alguns dos problemas associados à *Adhocracia* são aparentes, e três em particular merecem atenção: suas ambigüidades e as reações das pessoas que devem conviver com elas, suas ineficiências e sua propensão a fazer transições inapropriadas para outras configurações.

Reações humanas à ambigüidade

Muitas pessoas, especialmente as criativas, não gostam de rigidez estrutural e de concentração de poder. Isso lhes deixa uma única configuração. A

Adhocracia é tanto orgânica quanto descentralizada. Assim, encontra grande espaço de trabalho. Essencialmente, **a Adhocracia é a única configuração para os que acreditam em mais democracia com menos burocracia.**

Entretanto, nem toda estrutura pode ser uma *Adhocracia*. As condições da organização devem exigir sua adoção. Forçar a *Adhocracia*, digamos, em um ambiente simples e estável é tão artificial – e, assim, tão desagradável para os participantes –, quanto forçar a Burocracia Mecanizada em um ambiente dinâmico e complexo. Além disso, nem todos compartilham a mesma visão de utopia organizacional. Como vimos no Capítulo 9, há os que preferem a vida da Burocracia Mecanizada, uma vida de estabilidade e relacionamentos bem-definidos. De fato, não apreciam os relacionamentos da *Adhocracia*, que vêm como um lugar interessante para visitar, mas não para fazer carreira. **Mesmo os membros dedicados das Adhocracias, periodicamente, mostram pouca tolerância por sua fluidez, confusão e ambigüidade.** “Nessas situações, todos os gerentes, em algum momento, e muitos gerentes, em todos os momentos, anseiam por mais definição e estrutura” (Burns e Stalker, 1966:122-123).

Anteriormente, discutimos duas das respostas comuns que Reeser (1969) recebeu quando indagou gerentes de três empresas aeroespaciais: “Quais alguns dos problemas humanos da organização por projeto?” Das oito outras respostas que obteve, seis, de fato, relacionavam-se às ambigüidades estruturais: a ansiedade relacionada à eventual desativação dos projetos; confusão dos membros sobre quem é o chefe, quem impressionar para ser promovido; franco senso de lealdade em razão de transferências entre organizações por projeto; falta de clareza nas definições das tarefas, nos relacionamentos de autoridade e nas linhas de comunicação; desenvolvimento pessoal aleatório e não planejado devido ao curto tempo subordinado a determinado gerente; e competição intensa por recursos, reconhecimento e recompensas.

O último ponto de Reeser levanta outro problema importante de ambigüidade, ou seja, a politização da estrutura. **Ao combinar ambigüidades e interdependências, a Adhocracia emerge como a mais politizada das cinco configurações.** Nenhuma estrutura pode ser mais darwiniana do que a *Adhocracia* – mais apoiadora do ajustamento, à medida que as ambigüidades permaneçam ajustadas, e mais destruidora da fraqueza. Essas estruturas fluidas tendem a ser altamente competitivas e, às vezes, sem compaixão – abrindo espaço para todos os tipos de forças políticas. Os franceses possuem uma expressão para isso: *um panier de crabes* – uma cesta de caranguejos, todos cravando as pinças uns nos outros para subir ou para empurrar algum para fora. Por exemplo, tomemos a estrutura matricial: como anteriormente observado, o que ela faz é estabelecer um sistema antagônico, institucionalizando, assim, o conflito organizacional.

Há conflitos que fomentam as políticas em outras configurações, como também já foi observado em cada um dos últimos quatro capítulos. Entretanto, esses conflitos estão sempre restritos a normas internas bem definidas. Na Estrutura Simples, as políticas existentes são dirigidas pelo executivo principal, embora seu controle rígido e pessoal impeça a atividade política na origem; aqueles que não gostam da estrutura simplesmente deixam a organização. Em todas as configurações burocráticas, os conflitos e as políticas estão focados em problemas bem definidos – o poder de linha *versus* o de assessoria ou profissional *versus* o não profissional, a resistência dos trabalhadores à mentalidade de controle, o viés da informação enviada ao escritório central, as ambigüidades da categorização e assim por diante. Por exemplo, na Burocracia Profissional, os especialistas altamente treinados, com considerável poder, estão naturalmente predispostos a lutar entre si, na maior parte por imperativos territoriais, embora essas lutas, pelo menos, sejam orientadas por normas e afiliações profissionais. Sua incidência é sensivelmente reduzida pelo fato de os profissionais trabalharem largamente por conta própria, freqüentemente com seus próprios clientes. Não é assim na *Adhocracia*, em que os especialistas de diferentes profissões devem trabalhar em equipes multidisciplinares e em que, por causa da natureza orgânica da estrutura, os jogos políticos que resultam ocorrem com poucas regras. A *Adhocracia* requer o especialista para subordinar suas metas individuais e as normas de sua profissão às necessidades do grupo, não obstante o fato de que ele, como seus colegas da Burocracia Profissional, permanece – pelo menos potencialmente – um forte individualista.

Nas burocracias – especialmente nas do tipo maquinado –, a administração deve despender boa parte do tempo tentando conter o conflito. Entretanto, na *Adhocracia*, isso não deve ocorrer – mesmo se fosse possível. Tais esforços apenas acirram a criatividade. **O conflito e a agressividade são elementos necessários na Adhocracia; o trabalho da administração é canalizá-los para fins produtivos.**

Problemas de eficiência

Nenhuma estrutura é mais adequada para solucionar problemas complexos e mal estruturados do que a *Adhocracia*. Nenhuma outra pode igualá-la na inovação sofisticada ou, infelizmente, nos custos dessa inovação. A *Adhocracia* não é simplesmente uma estrutura eficiente. Embora seja idealmente adequada para o tipo de projeto único, **a Adhocracia não é competente para fazer coisas comuns.** Ela é desenhada para o *extraordinário*. Todas as burocracias são desenhadas para produtores em massa; ganham eficiência mediante padronização. A *Adhocracia* é desenhada para a fabricação sob encomenda, incapaz de padronizar e, assim, de ser eficiente.

A raiz da ineficiência da *Adhocracia* está em seu alto custo de comunicação. As pessoas conversam muito sobre essas estruturas; sobre como combinam o conhecimento para o desenvolvimento de novas idéias. Entretanto, isso leva tempo, muito tempo. Em face da necessidade de tomar uma decisão na Burocracia Mecanizada, alguém do alto escalão dá uma ordem e ponto final. Isso não ocorre na *Adhocracia*. Todos participam da ação. Primeiro, os gerentes devem ser consultados – gerentes funcionais, gerentes de projeto, gerentes de interligação. Depois, os especialistas que acreditam que seus pontos de vista devem estar presentes na decisão. Uma reunião é convocada, provavelmente para marcar outra, eventualmente para decidir quem deve participar da decisão. Posteriormente, essas pessoas elaboram o processo decisório. O problema é definido e redefinido, idéias para sua solução são geradas e debatidas, alianças construídas e submetidas a diferentes soluções e, eventualmente, todos se envolvem em dura negociação para favorecer uma delas. Finalmente, surge uma decisão – em si mesma é uma realização –, que, apesar de ter sido a decisão final, provavelmente será modificada. Tudo isso é o custo de ter que encontrar uma solução criativa a um problema complexo e mal estruturado.

Entretanto, deve-se observar que os altos custos incorridos para se chegar a uma decisão são parcialmente recuperados em sua execução. A ampla participação na tomada de decisão assegura amplo apoio nas decisões tomadas. Assim, o estágio de execução pode ser mais tranquilo na *Adhocracia* do que na Burocracia Mecanizada, em que a resistência dos operadores, por não participarem da decisão, é freqüentemente encontrada.

Outra fonte de ineficiência na *Adhocracia* está no desbalanceamento das cargas de trabalho, como anteriormente mencionado. É quase impossível manter o pessoal de uma estrutura de projeto – deve-se notar que é pessoal de alto custo – ocupado em base constante. Em janeiro, os especialistas estão jogando cartas enquanto aguardam um projeto; em março, estão trabalhando além do expediente sem esperança de concluir o novo projeto no prazo previsto.

Perigos da transição inapropriada

Sem dúvida, uma solução para os problemas de ambigüidade e ineficiência é mudar a estrutura. Os funcionários não estão mais em condições de tolerar a ambigüidade, e os clientes, fartos da ineficiência, tentam levar a estrutura a uma forma mais estável e burocrática.

Isso é relativamente fácil de se fazer na *Adhocracia* Operacional, como anteriormente observado. A organização simplesmente seleciona os programas padronizados mais adequados e começa a aplicá-los, tornando-se uma Burocracia Profissional, ou utiliza seu talento criativo de última hora para encontrar

um nicho de mercado e, assim, transforma-se em uma Burocracia Mecanizada com a finalidade de produzir em massa para esse nicho.

Contudo, **a transição da Adhocracia Operacional para a burocracia, embora facilmente efetuada, nem sempre é apropriada.** A organização veio para solucionar problemas com imaginação, não para aplicar padrões indiscriminadamente. A sociedade possui, em muitas esferas, mais produtores em massa do que necessita; o que falta são verdadeiros solucionadores de problemas. Há pouca necessidade de um laboratório apresentar uma modificação de um antigo *design* quando um totalmente novo é exigido, a empresa de consultoria preparar uma técnica padronizada quando o problema do cliente é único, o médico ou o pesquisador da universidade que vê cada novo desafio em termos de uma velha teoria. O *output* padronizado da burocracia não é a saída quando as condições exigem a criatividade da *Adhocracia*.

Isso parece descrever alguns dos problemas das redes de televisão. Não obstante a necessidade de criatividade, as redes enfrentam pressão irresistível para burocratizar: a exigência de produzirem em base rotineira, horas após horas, noites após noites, sem interrupção. Alguém poderia pensar que elas tenderiam à adoção de estruturas de Burocracias Profissionais, mas os comentários de Jay sobre sua experiência como produtor da BBC, bem como outras situações comparáveis na bibliografia, sugerem haver fortes elementos da Burocracia Mecanizada. Os resultados são o que se esperaria dessas estruturas: programação estereotipada, piadas sem graça apoiadas por risos forçados, personagens de seriados intercambiáveis entre os canais, repetição de filmes antigos. O interessante é que os dois melhores programas da TV são os noticiários e os programas especiais, por razões já sugeridas em nossa discussão sobre a *Adhocracia*. O departamento de jornalismo, como o jornal, enfrenta um ambiente verdadeiramente dinâmico. As redes podem controlar e, assim, estabilizar os seriados, mas nunca os noticiários. Cada dia é diferente e, assim, cada noticiário. Os programas especiais são produzidos para determinados propósitos – nesse caso, pela escolha das redes – e, assim, as levam à abordagem criativa da *Adhocracia*. Contudo, sempre que as pressões rotineiras neutralizarem a criatividade, o resultado será a padronização.

Outras organizações também enfrentam essas mesmas pressões distintas – produzir rotineiramente, embora também criativamente. As universidades e os hospitais-escola devem atender a seus clientes regulares, além de produzir pesquisa criativa. Às vezes, as universidades criam centros de pesquisa para diferenciar a função de pesquisa das atividades de ensino. Esses centros proporcionam aos professores com maior potencial de pesquisa – freqüentemente professores pobres – a levá-la a efeito sem interrupção. Na ausência de tal diferenciação, a organização arrisca-se a entrar em estado esquizofrênico de continuamente oscilar entre dois tipos de estruturas, sem nunca isolar claramente uma delas em detrimento de outra.

A Adhocracia Administrativa enfrenta dificuldades mais sérias quando sucumbe às pressões para burocratizar. Ela existe para inovar por si mesma, em seu próprio setor. As condições de dinamismo e complexidade, que exigem inovação sofisticada, tipicamente, afetam todo o setor. Assim, diferente da *Adhocracia Operacional*, a *Adhocracia Administrativa* não pode com frequência selecionar novos clientes e ainda permanecer no mesmo setor. Sua conversão para a Burocracia Mecanizada – a transição natural para a *Adhocracia Administrativa* cansada da perpétua mudança –, ao destruir a habilidade de a organização inovar, pode, eventualmente, levar a própria organização à destruição.

Reiterando um tema central de nossa discussão no decorrer deste livro, podemos afirmar que, **em geral, não há nenhuma estrutura melhor; em particular, ela é possível se os parâmetros de design forem internamente consistentes e, acompanhados de fatores situacionais, formarem uma configuração coerente.** Delineamos cinco configurações na última seção do livro; suas dimensões estão resumidas na Tabela 12.1.

Tabela 12.1 *Dimensões das cinco configurações.*

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Mecanismo-chave de coordenação	Supervisão direta	Padronização do trabalho	Padronização das habilidades	Padronização dos <i>outputs</i>	Ajustamento mútuo
Parte-chave da organização	Cúpula estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio (com o núcleo operacional na <i>Adhocracia Operacional</i>)
<i>Parâmetros de design:</i> Especialização das tarefas	Pouca especialização	<i>Muita especialização horizontal e vertical</i>	<i>Muita especialização horizontal</i>	Alguma especialização horizontal e vertical (entre as divisões e o escritório central)	Muita especialização horizontal
Treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	<i>Muito treinamento e doutrinação</i>	Algum treinamento e doutrinação (dos gerentes divisionais)	Muito treinamento

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Formalização do comportamento, burocrática/orgânica	Pouca formalização, <i>orgânica</i>	<i>Muita formalização, burocrática</i>	Pouca formalização, <i>burocrática</i>	Muita formalização (dentro das divisões), burocrática	Pouca formalização, <i>orgânica</i>
Agrupamento	Geralmente funcional	<i>Geralmente funcional</i>	Funcional e por mercado	<i>Por mercado</i>	<i>Funcional e por mercado</i>
Tamanho da unidade	Grande	Grande na base, pequena no restante	Grande na base, pequena no restante	Grande (na cúpula)	<i>Pequena em toda a unidade</i>
Planejamento e sistemas de controle	Pouco planejamento e controle	Planejamento de ações	Pouco planejamento e controle	<i>Muito controle de desempenho</i>	Planejamento limitado de ações (especialmente na <i>Adhocracia Administrativa</i>)
Instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação	Instrumentos de interligação na administração	Poucos instrumentos de interligação	<i>Muitos instrumentos de interligação por toda a organização</i>
Descentralização	<i>Centralização</i>	<i>Descentralização horizontal limitada</i>	<i>Descentralização horizontal e vertical</i>	<i>Descentralização vertical limitada</i>	<i>Descentralização seletiva</i>
Funcionamento: Cúpula estratégica	Qualquer trabalho administrativo	Sintonia fina, coordenação das funções, resolução de conflitos	Interligação externa, resolução de conflitos	Portfólio estratégico, controle de desempenho	Interligação externa, resolução de conflitos, balanceamento do trabalho, monitoramento de projetos
Núcleo operacional	Trabalho informal com pouca separação	Trabalho rotineiro e formalizado, com pouca separação	Trabalho padronizado e especializado com muita autonomia individual	Tendência à formalização devido a divisão	Truncado (na <i>Adhocracia Administrativa</i>) ou conjugado com a administração para executar o trabalho de projeto informal (na <i>Adhocracia Operacional</i>)

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Linha intermediária	Insignificante	Bem elaborada e diferenciada; resolução de conflitos, interligação da assessoria, apoio de fluxos verticais	Controlada por profissionais; muito ajustamento mútuo	Formalização da estratégia divisional, operações administrativas	Extensiva, mas indistinta da assessoria; envolvida no trabalho de projeto
Tecnoestrutura	Nenhuma	Bem elaborada para formalizar o trabalho	Pequena	Bem elaborada no escritório central para controle de desempenho	Pequena e indistinta na linha intermediária do trabalho de projeto
Assessoria de apoio	Pequena	Freqüentemente bem elaborada para reduzir a incerteza	Bem elaborada para apoiar os profissionais; estrutura Burocrática Mecanizada	Espalhada entre o escritório central e as divisões	Altamente elaborada (especialmente na <i>Adhocracia</i> Administrativa), mas indistinta na linha intermediária do trabalho de projeto
Fluxo de autoridade	Significativo a partir da cúpula administrativa	Significativo por toda parte	Insignificante (exceto na assessoria de apoio)	Significativo por toda a parte	Insignificante
Fluxo do sistema regulado	Insignificante	Significativo por toda parte	Insignificante (exceto na assessoria de apoio)	Significativo por toda parte	Insignificante
Fluxo de comunicação informal	Significativo	Desencorajado	Significativo na administração	Algum entre o escritório central e as divisões	Significativo em toda parte
Constelações de trabalho	Nenhuma	Insignificante, especialmente nos níveis mais baixos	Algum na administração	Insignificante	Significativo em toda parte (especialmente na <i>Adhocracia</i> Administrativa)

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
Fluxo da tomada de decisão	De cima para baixo	De cima para baixo	De baixo para cima	Diferenciado entre o escritório central e as divisões	Misto, em todos os níveis
<i>Fatores situacionais:</i> Idade e tamanho	Tipicamente jovem e pequena (primeiro estágio)	Tipicamente antiga e grande (segundo estágio)	Variadas	Tipicamente antiga e muito grande (terceiro estágio)	Tipicamente jovem (<i>Adhocracia Operacional</i>)
Sistema técnico	Simples, não regulado	Regulado, mas não automatizado nem sofisticado	Não regulado ou sofisticado	Divisível, caso contrário igual à Burocracia Mecanizada	Muito sofisticado, frequentemente automatizado (na <i>Adhocracia Administrativa</i>); não regulado ou sofisticado (na <i>Adhocracia Operacional</i>)
Ambiente	Simples e dinâmico; às vezes hostil	Simples e estável	Complexo e estável	Relativamente simples e estável; mercados diversificados (especialmente produtos e serviços)	Complexo e dinâmico; às vezes diferentes (na <i>Adhocracia Administrativa</i>)
Poder	Controle do executivo principal; frequentemente o proprietário; não segue a moda	Tecnocrático e, às vezes, o controle é externo; não segue a moda	Controle de operadores profissionais; segue a moda	Controle da linha intermediária; segue a moda (especialmente do setor)	Controle de especialistas; muito sujeita à moda

* A letra em itálico designa os parâmetros-chaves de *design*.