

# Burocracia x Adhocracia

por  
José Luís Carneiro

---

- Divisão *planejada* de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação
- Centros de poder:
  - Controlam recursos, concentrando-os para o atingimento dos objetivos
  - Baseados na lei e nas regras sociais, no carisma e na burocracia
- Substituição de pessoal:
  - Dispensa, Transferência e Promoção

- Problemas oriundos da Revolução Industrial:
  - Nepotismo, julgamento subjetivo, arbitrariedade, etc.
- Baseia-se em:
  - Lógica e razão (*versus* carisma)
  - Impessoalidade ou neutralidade das atitudes
- Hierarquia
- Especialização
- Definição de competência
- Normas de conduta
- Documentação e arquivo

- Não há regras para todas as circunstâncias;
- Regras arbitrárias ou obsoletas;
- Subordinados com mais competência técnica que chefes;
- Confusão e conflito entre funções;
- Submissão às organizações informais;
- Não estimula a inovação;
- Não aproveita totalmente os recursos humanos:
  - Falta de confiança;
  - Medo de represálias, etc.

- *Ad hoc* – Expressão latina: “para este fim”.

“[...] estilo administrativo solto, com pequenas estruturas temporárias, flexíveis, não detalhistas, para propósitos especiais, poucos níveis administrativos, poucas gerências e pouca normatização, de modo geral.”

“[...] sistema aberto, adaptativo, temporário, que muda rapidamente, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas relativamente estranhas, dotadas de habilidades profissionais diversas.”

(CURY, 2000, p. 115.)

# Burocracia x Adhocracia

jlcarneiro.com

Burocracia	Adhocracia
Estruturas permanentes e detalhistas. Minuciosa divisão de trabalho.	Estruturas temporárias e flexíveis. Divisão de trabalho nem sempre bem definida.
Atividades rotineiras ou estáveis. Profunda normatização, normas detalhadas, definição pela cúpula.	Atividades inovadoras ou não-estáveis. Pouca normatização, normas genéricas, detalhes nos níveis operacionais.
Tomada de decisões centralizada. Pouca delegação.	Tomada de decisão descentralizada. Delegação acentuada.
Cargos ocupados por especialistas.	Cargos generalistas (grande interação dos indivíduos).
Predomínio da interação vertical (superior/subordinado). Relacionamento autoridade/obediência.	Predomínio da interação horizontal. Confiança e crença recíprocas.
Confiança nas regras e procedimentos formais.	Confiança nas comunicações.
Hierarquia rígida.	Hierarquia flexível, adaptável, baseada na organização como um todo.
Ênfase na doutrina tradicional.	Ênfase na doutrina behaviorista e no enfoque contingencial.

Adaptado de (CURY, 2000, p. 111).