

ADHOCRACIA: UM MODELO POSSÍVEL DE ADMINISTRAÇÃO¹

Adhocracy: a Possible Model of Administration

Joel Cezar Bonin²
Joel Haroldo Baade³

Recebido em: 22 abr. 2017

Aceito em: 18 maio 2017

Resumo: O presente artigo faz um contraponto entre os modelos administrativos da burocracia e da adhocracia. O texto discorre sobre as limitações cada vez mais prementes e presentes no mundo administrativo no que tange à burocracia, apontando para possíveis contribuições da adhocracia ao mundo dos negócios. O visionário Alvin Toffler foi o precursor dessa ideia inovadora; inovadora pois escapa dos moldes tradicionais comumente encontrados no mundo das organizações e corporações. A ideia de ir além dos modelos engessados de hierarquia administrativa e de estabelecer relações mais próximas e menos verticalizadas dentro do organograma empresarial pode ser considerada uma das novidades decorrentes do pensamento de Alvin Toffler. Suas contribuições podem ser vistas como positivas, pois os resultados dessa metodologia são vistos atualmente em novas formas de criação de empresas tais como as *start-ups* ou grandes multinacionais ligadas ao mundo da tecnologia informacional como *Google* e *Facebook*.

Palavras-Chave: Administração. Burocracia. Adhocracia.

Abstract: This article presents a counterpoint between the administrative models of bureaucracy and of adhocracy. The text discourses about the limitations that are ever more preminent and present in the administrative world as relates to the bureaucracy, pointing to possible contributions of adhocracy to the world of business. The visionary Alvin Toffler was the precursor of this innovative idea; innovative since it escapes from the traditional models commonly encountered in the world of the organizations and corporations. The idea of going beyond the paralyzed models of administrative hierarchy and of establishing closer relations which are less verticalized within a business organogram can be considered one of the novelties resulting from the thinking of Alvin Toffler. His contributions can be seen as positive, since the results of this methodology are currently seen in new ways of creating businesses such as start-ups or large multinationals tied to the world of informational technology such as Google and

¹ Pesquisa vinculada ao Grupo de Pesquisa em Ética, Cidadania e Sustentabilidade, que possui financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC).

² Professor de Filosofia da UNIARP – Caçador-SC. Doutorando pelo PPGF/PUC-PR. Bolsista UNIEDU-SC. Email: joelbonin@yahoo.com.br.

³ Doutor em Teologia pela Escola Superior de Teologia. Teólogo e Administrador (CRA 30153). Especialista em Administração Escolar, Supervisão e Orientação pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci. Docente e pesquisador no Programas de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Sociedade e Profissional em Educação da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) em Caçador-SC. E-mail: baadejoel@gmail.com.

Facebook.

Keywords: Administration. Bureaucracy. Adhocracy.

INTRODUÇÃO

Vivemos em nossa atualidade uma avalanche de novos modelos administrativos. Vê-se que a cada dia novas formas e ideias aparecem no mercado, todas elas prometendo uma possível solução para as vicissitudes e problemas que os administradores enfrentam, desde as situações mais singulares até aquelas mais corriqueiras. Porém, constata-se que não existem soluções panacéicas e que é preciso ponderar sobre cada situação de modo muito atento e pormenorizado. Outrossim, o anseio de uma resposta cabal para todos os problemas administrativos é o “sonho dourado” imaginado pelo mundo organizacional.

Diante do exposto, verificam-se que alguns modelos de gestão para as organizações se sobressaem diante dos demais, haja vista que no interior das empresas também são adotadas políticas que se fundamentam no modelo científico de tentativa e erro. Alguns modelos implantados, todavia, se mostram imprecisos demais ou ineficientes; por isso é fundamental considerar que no universo administrativo contemporâneo, os administradores buscam por meio de experiências concretas conduzir as organizações ao sucesso, mesmo que por vezes, tal intento não se efetue. O método científico adotado no interior das organizações visa, ao mesmo tempo, diminuir a imprecisão, o casuísmo e a mera “boa vontade”. Por isso, compreende-se que é muito frequente a aplicação de dois modelos de gerenciamento, a saber, o modelo conservador da burocracia e o modelo inovador da adhocracia.

Tendo em vista, que o primeiro modelo é bem conhecido e bem divulgado desde a propagação do pensamento weberiano de que a burocracia é o sistema racional-legal que orienta a vida administrativa do Estado e, por conseguinte, de qualquer instituição, queremos analisar com mais afinco o pensamento e a lógica que fundamentam a prática adhocrática de administração, desde o seu sentido etimológico até o seu sentido pragmático. Isto é, queremos compreender como um sistema denominado pelas expressões *ad hoc* e *kratos* se configura como um novo modelo de administração (que não eclipsa necessariamente a ideia de burocracia, mas que se firma como um novo modelo de orientação “de governo ou governança de empresas”) até a ideia epistemológica que orienta as práticas de gerenciamento da vida organizacional.

Além disso, se faz necessário destacar que o presente trabalho não visa propor um novo horizonte de sentido para o problema, mas refletir e suscitar uma reflexão mais aprofundada sobre o tema, sabendo-se antecipadamente que nunca temos uma verdade absoluta nas mãos, mas sempre temos à mesa ferramentas paradigmáticas que nos auxiliam a ver o mundo por vieses ou prismas diferentes.

O QUE É ADHOCRACIA?

De antemão, não podemos olvidar que o termo em relevo é usado há um bom tempo nos círculos acadêmicos da administração. Porém, vale ressaltar que o referido tema não é enfaticamente discutido. É comumente denominado como um sistema provisório de gerenciamento que tem como intenção solucionar problemas imprevistos ou não mensurados. Porém, é mais comum ainda analisá-lo *en passant*. Por isso mesmo, gostaríamos de esmiúça-lo, nos debruçando sobre o tema a fim de que nossa discussão seja, ao menos, proveitosa.

Apropriando-se o termo *ad hoc* (que na sua tradução mais direta significa “para isso”) e da ideia de *kratos* (de onde deriva a ideia de governo ou gerenciamento), autores como Warren Bennis (ANO), Gareth Morgan (ANO) e Alvin Toffler (ANO) tentam mostrar que a nossa época, denominada como a era da Terceira Onda (a primeira seria agrícola, a segunda seria industrial e a nossa - terceira - seria a tecnológica) vivencia um problema/dilema interessante: se não vivemos mais sob a égide de uma produção maciçamente industrial, isso significa dizer que não precisamos mais seguir um modelo burocrático de gestão das organizações. Ao contrário, o mundo tecnológico libertou o ser humano das amarras da burocracia, estabelecendo espaços “virtuais” de trabalho, ou seja, a tecnologia proporcionou a possibilidade do trabalho não ser “mais presencial” ou ainda, que todo sistema de documentação burocrática pudesse ser transposto para a virtualidade.

De outro modo, podemos afirmar que o mundo do trabalho hoje passa pelo mundo da tecnologia que é criada e reinventada pela criatividade, pela espontaneidade e pela inovação. Esse modelo é impensável pelo burocratismo, pois não segue padrões, não respeita os limites e se faz necessário na medida da demanda que o mercado exige. Sendo assim, a adhocracia é uma forma que prioriza o momentâneo e o singular e abomina a ideia de seriação sequencial, pois compreende que as mudanças mercadológicas não suportam apenas o modelo burocrático de administração, mas uma constante capacidade de adaptabilidade por parte dos gestores. Conforme expõe Antonio Cury (2000, p. 113-114), em seu livro *Organização e Métodos, uma visão holística*:

Evidentemente, o homem, que está habituado e estruturado pela burocracia, ao integrar essa nova organização – adhocracia – encontrará um clima inteiramente novo e uma pauta diferenciada de problemas, porque a rotatividade dos objetivos organizacionais significa que o relacionamento do indivíduo com qualquer estrutura encurtou-se no tempo, tendendo, portanto, os relacionamentos organizacionais a mudar a um ritmo mais veloz do que anteriormente. Por essa razão, a organização flexível, emergente, temporária, denominada adhocracia, tem-se caracterizado pela reunião de grupos-tarefas para a resolução de problemas específicos.

Sendo assim, com base na ideia de Cury (fundamentado em Toffler), podemos dizer que a adhocracia é uma forma de gerenciamento que se inspira no modelo toyotista de

produção, mas se amplia na atualidade nos modelos de empresas *start-ups*, conforme nos informa Alencar (2012, p. 5):

[...] o empreendedorismo *start up* se popularizou na década de [19]90, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos, mas só passou a ser conhecido no Brasil nos anos de 1999 a 2001, quando as empresas (.com) passaram a atuar no mercado eletrônico. Atualmente o termo *start up* tem sido muito utilizado pelos empreendedores, mas, poucos sabem o real sentido de seu significado; “start” significa “iniciar”, e “up”, significa “para cima”. [...] A palavra *start up* está ligada diretamente ao empreendedorismo e inovação, recordando as empresas como: Apple, Google, Facebook, Yahoo, e outras, que cresceram positivamente no mercado em que atuam e que estão em posição de liderança. Segundo Johnson [...] a arte de empreender requer dedicação e foco no que tange o seu negócio; é ter iniciativa; assumir responsabilidade e fazer as coisas acontecerem através da criatividade; da administração dos riscos inerentes ao processo; e da habilidade de enxergar o futuro como uma oportunidade de negócios inovadores, até mesmo quando enfrenta obstáculos e dificuldades. Assim, entende-se que o empreendedor *start up* vê a organização como algo que é dele, a qual ele se dedica intensamente em busca do seu objetivo, sem impor limites e barreiras ao processo de empreender seu modelo de negócio.

Aqui nos parece mais clara ainda a compreensão da principal finalidade da adhocracia atualmente. Por mais que Toffler e outros autores tivessem pensado a adhocracia como um sistema de governo que prioriza “forças-tarefas” para a solução de problemas específicos dentro de grandes empresas, é fundamental verificar que passados mais de 40 anos da publicação do autor estadunidense (*O Choque do Futuro*), a verdadeira revolução promovida pela adhocracia se refere à noção da inovação que pode ocorrer quando se transforma o “aqui e agora” em fonte de inventividade e de *brainstorming*. Uma *start-up* hoje certamente é a superação da burocracia (mais uma vez reiteramos, sem sua eliminação) justamente porque visa colocar em evidência o papel da tecnologia e da inovação em primeiro lugar. Outro ponto importante que Cury coloca em seu texto (e que corrobora o nosso ponto de vista) é o de que a adhocracia é talhada para pequenas empresas que não estão presas a uma estrutura muito “pesada” de administração. Podemos pensar que uma empresa de “longa data” tem uma estrutura burocrática bem definida e bem organizada, mas, ao mesmo tempo, podemos verificar que na ausência dessa estrutura, a instituição não consegue “sobreviver” e não consegue visualizar outros horizontes de sentido, pois só percebe um único mundo possível: o mundo da burocracia. E ainda: podemos considerar como essencial aquilo que Cury nos diz: “a adhocracia, de certo modo, representa uma antítese à organização burocrática” (CURY, 2000, p. 114). Contudo, vale ressaltar as diferenças entre ambas sem colocá-las em rota de colisão:

A organização burocrática pode ser útil e válida quando o ambiente empresarial é estável, a produção rotineira, a tecnologia tradicional e os desafios apresentados aos homens são rigorosamente previsíveis, repetitivos e programados. Todavia, se a ambiência da empresa apresentar mudanças frequentes, aceleradas com grande incerteza, riscos, manipulação de tecnologia de ponta, produção não programada, é

claro, os modelos tradicionais burocráticos não se ajustam, daí advindo a ideia da industrialização das unidades organizacionais auto-destrutivas, isto é, *várias unidades pequenas e autônomas, que podem ser configuradas, destruídas, passadas adiante, quando não se tornarem mais necessárias, em sentido figurado, um artigo que depois de usado é jogado fora, uma organização temporária, descartável, portanto, a adhocracia [se faz possível]* (CURY, 2000, p. 114, grifo nosso).

Diante disso, nos parece fundamental evidenciar novamente o fato de que não se quer propor a adhocracia como um modelo definitivo de administração em plena oposição ao modelo burocrático, mas como um modelo possível.

Robert H. Waterman Jr. (1992) explica em seu livro “Adhocracia, o poder para mudar”, que a adhocracia é um modelo de administração de empresas que prioriza a capacidade das pessoas para inventarem e criarem, dentro de grupos-tarefas nos quais todas as partes que atuam dentro da organização estão envolvidas. Um ponto fundamental é que não há distinção hierárquica. Aliás, o que há, na realidade, é a inclusão de todos os elos que definem a organização desde a secretária até o diretor-executivo. A percepção de Waterman Jr. (1992) é bem sagaz quando o assunto é o valor de um modelo adhocrático de administração. Em oposição, ele faz a seguinte análise após um breve levantamento histórico acerca da burocracia e o seu surgimento:

Se fôssemos determinar quando se instaurou este modo limitado de conceber a administração, poderia bem estipular o ano de 1881, quando Frederick Taylor iniciou os seus estudos de tempo e movimento. Trabalhando para a Midvale Steel Company da Filadélfia e armado de um cronômetro, Taylor observou atentamente os operários da siderúrgica, tendo por meta eliminar desperdícios de tempo e movimentos. Suas recomendações foram inesperadamente simples: as empresas poderiam e deveriam programar os trabalhadores e o seu trabalho repetitivo, pois Taylor via os trabalhadores como robôs (WATERMAN Jr., 1992, p. 8).

Gostaríamos de delimitar uma digressão acerca da citação de Waterman: um dos principais intentos dos sistemas que encontramos na história recente da Administração tem como fim último apenas a noção de controle de produção, isto é, tornar o trabalhador um robô. Um sujeito não-sujeito. O sistema criado por Taylor e implantado pela Ford Company Co. tornou a produção o principal mote da indústria automobilística. Esse modelo tão mundialmente difundido como “modelo fordista de produção” tornou-se a base de vários modelos de produção de muitas fábricas ao redor do mundo. O controle produtivo estava na mão da hierarquia burocratizada e esta tinha a função, como “trabalhadores intelectuais”, de gerenciar e dominar todo o processo. Não havia a delegação de funções ou a distribuição/envolvimento de todos aqueles que “faziam o sistema funcionar”. Segundo Waterman Jr.

Por volta da virada do século, o sociólogo alemão Max Weber concebeu a burocracia em parte para corrigir práticas administrativas corruptas e injustas que vinham desde os primeiros dias da Revolução Industrial. A linha de montagem do Modelo T de Henry Ford foi a síntese perfeita entre a noção weberiana de

administração e a concepção tayloriana de trabalho. Os gerentes de fábrica durante e após a Segunda Guerra, que começaram a usar termos como *staff* (assessoria), *line* (linha) e especialmente *chain of command* (cadeia de comando), reforçaram ainda mais a ideia da organização como uma pirâmide, uma hierarquia e uma burocracia (WATERMAN Jr., 1992, p. 8, grifo no original e sublinhado nosso).

Esse modelo de administração voltada apenas para a produção obteve sucesso durante boa parte do século XX, mas foram os japoneses que inventaram o modelo de adhocracia como um sistema eficaz de produção que envolvia não apenas uma seriação produtiva com base em uma linha de montagem, na qual o trabalhador manual deveria “se especializar” em fazer sempre a mesma coisa. Esse novo modelo convocava as pessoas para serem colaboradoras e articuladoras na criação e desenvolvimento dos produtos. O trabalhador manual não era mais um robô. “Uma das grandes vantagens competitivas do Japão é que o seu povo confia menos na burocracia e mais na adhocracia como a maneira normal de administrar. Eles administram a adhocracia [...]” (WATERMAN Jr., 1992, p. 5).

Eiji Toyoda e Taiichi Ohno foram os grandes causadores dessa mudança paradigmática da burocracia para a adhocracia através do sistema toyotista de produção. Segundo Antonio Cesar Amaru Maximiano,

[...] nos anos 1950, ambos concluíram que o sistema Ford não poderia funcionar na Toyota, que era sensivelmente menor e precisava de soluções mais eficientes e menos dispendiosas. Ao longo de um período de cerca de 20 anos, Toyoda e Ohno colocaram em prática os princípios que formam a base do Sistema Toyota de Produção e que são os seguintes: eliminação de desperdícios e produção de veículos com qualidade (MAXIMIANO, 2011, p. 61).

Segundo Maximiano (2011), a eliminação de desperdícios se deu pela adoção do método *just in time* em contraposição ao modelo *just in case*⁴ do fordismo. A abundância de recursos não era algo possível dentro do limitado território japonês, sendo assim, pensar um modelo de produção que considerasse a necessidade como fator principal da produção era a principal finalidade do modo “toyotista” de se pensar a produção. *Just in time* se tornou o slogan e o modelo de pensamento do modelo japonês. A adhocracia aqui aparece com o rosto de uma inovação: só é possível a fabricação de carros se o critério humano for colocado à frente. O aprimoramento de todo processo produtivo deveria levar em conta a capacidade dos funcionários de se tornarem pensadores e não meros executores das atividades laborais. O pensamento de então era bem claro: a adhocracia estava incorporada a uma ideia de *kaizen*. *Kaizen* é a palavra japonesa que significa aprimoramento contínuo, pontuando a linha de fabricação como uma forma de produção especificamente japonesa (*produção enxuta*) até a proliferação dessa ideia pelos quatro cantos do mundo, estabelecendo um novo conceito de administração que passa a denominar uma empresa como *organização* (MAXIMIANO, 2011).

⁴ *Just in case* significa manter recursos abundantes, particularmente máquinas e estoques, em estado de prontidão, para cumprir a programação da produção e enfrentar as flutuações (MAXIMIANO, 2011, p. 61).

ALVIN TOFFLER, O PAI DA IDEIA

Alvin Toffler pode ser considerado um dos estudiosos da administração mais excêntricos que se pode encontrar. Contudo, suas obras são muito citadas, mas pouco estudadas no mundo administrativo da atualidade. Afirmamos isso pois é muito recorrente encontrarmos o nome de Toffler em muitos trabalhos e artigos científicos da administração, mas sempre de modo bem superficial. Muitas vezes, apenas breves palavras ou notas de rodapé.

Por isso, gostaríamos de esmiuçar alguns de seus trabalhos como, por exemplo, uma de suas obras mais marcantes publicada nos anos 1970 chamada *Future Shock*. Este trabalho certamente é um desafio para qualquer estudioso da área administrativa justamente porque sua intenção é muito clara: é preciso perscrutar o futuro, é preciso antecipar ou imaginar proativamente os acontecimentos que se sucederão nos anos 1970, 1980 e 1990. Sua abordagem tenta contemplar desde os relacionamentos interpessoais até as relações do mundo do trabalho. Essa obra traduzida para o português como *O Choque do Futuro*, foi publicada no Brasil em 1972, pela primeira vez, pela Editora Artenova e teve mais de 6 milhões de exemplares vendidos pelo mundo afora.

Apenas como adendo breve, poderíamos aqui realizar uma inferência do pensamento de Nicolau Maquiavel, importante pensador político da Renascença Italiana, que corrobora com nossa ideia de que os homens que possuem uma visão de futuro são aqueles que estão dotados da *virtù* que, no pensamento de Maquiavel, representa a capacidade de antever as ações dos outros e agir proativamente diante disso. Para Maquiavel, certamente Toffler seria um homem de *virtù* (MAQUIAVEL, 2007).

Contudo, o que nos interessa aqui é mostrar o quanto Toffler teve uma visão futurística muito interessante acerca dos últimos anos do século XX, abordando as inúmeras mudanças que ocorreriam em um breve período de tempo. Já na introdução de seu trabalho, ele afirma que:

O objetivo desse livro é, por conseguinte, o de ajudar a que nos ponhamos em situação de paridade com o futuro – o de nos ajudar a estar à altura, de maneira mais efetiva, de um comportamento correto, tanto em relação à mudança pessoal quanto à mudança social, aprofundando a nossa compreensão sobre como os homens reagem às alterações [...]. Tendo essa finalidade em vista, o livro apresenta uma nova e ampla teoria da adaptação. [...] A incapacidade em falar com precisão e certeza acerca do futuro, no entanto, não é nenhuma escusa para o silêncio (TOFFLER, 1973).

Desse modo, o autor tenta mostrar a importância da capacidade de adaptabilidade dos futuros administradores para as mudanças que ocorreram logo após o fim da década de 1970, com a redução da valorização da burocracia e o advento da adhocracia. Sobre o tema, Toffler dedica um capítulo inteiro falando sobre as benesses que o sistema adhocrático pode

trazer para as organizações em detrimento de um modelo burocrático engessado em uma pirâmide estratificada de funções e atribuições estanques:

Para viverem, as organizações devem atirar fora aquelas práticas burocráticas que as imobilizam, fazendo com que fiquem menos sensíveis e menos capazes de reagir com maior rapidez às transformações que estão ocorrendo. O resultado, segundo Joseph A. Raffaele, Professor de Economia no Instituto Drexel de Tecnologia, é que estamos nos encaminhando rumo a “uma sociedade de trabalho de co-iguais técnicos ‘em que’ a linha de demarcação entre o líder e o liderado torna-se imprecisa” (TOFFLER, 1973, p. 116).

Essa visão de Toffler é inovadora, pois já anos 1970 via-se a possibilidade de uma redução (mas não eliminação⁵) do papel da burocracia. A diminuição das relações hierárquicas da burocracia por meio de ações que visem uma proximidade entre chefe e subordinado ou entre supervisor e supervisionado são um dos pontos mais destacados das novas formas de administração que encontramos na atualidade. Algo já apontado por Toffler em seu livro supracitado. Uma relação mais personalizada entre as várias esferas da administração ainda se mostra um desafio, pois comumente somos ensinados a respeitar a hierarquia sem considerarmos que na medida em que essas barreiras são reduzidas, o processo de desenvolvimento das atividades pode se tornar mais ágil e eficaz. Toffler cita um caso muito interessante a esse respeito, ao referenciar o exemplo do professor William H. Read, da Universidade McGill, de Montreal-Canadá, acerca dos escalões laterais em oposição ao sistema hierárquico da burocracia, dentro de uma fundição. Read fala sobre a falta de celeridade da solução de problemas devido à burocracia.

[O sistema burocrático] é baseado no pressuposto tácito de que os homens sujos de carvão e fuligem e suados lá embaixo não estão aptos a tomarem decisões corretas. Apenas os que se postam nas posições superiores na gradação da hierarquia merecem confiança no que diz respeito às decisões e à adequação de medidas. [Entretanto] uma aceleração radical poderia ter sido executada [...] simplesmente permitindo-se que o operário informasse [...] diretamente ao supervisor de manutenção ou mesmo até aos encarregados dos consertos, em lugar de encaminhar a notícia ao longo de todos os canais competentes, ao seu capataz e ao supervisor de produção. Pelo menos, uma ou talvez duas etapas podiam ter sido abolidas, da cadeia de quatro etapas necessárias ao processo de comunicação neste sistema – uma economia de 25 a 50 por cento (TOFFLER, 1973, p. 113-114).

Essa comunicação rápida entre os pares favorece a capacidade de resolução dos problemas por não haver a necessidade de um superior “dizer o que deve ser feito”, mas, acima de tudo, porque a relação entre os pares é realmente equânime. Aquele que comunica é um sujeito que está ou se coloca no mesmo nível dos outros. Não é uma mera ação de empatia, é uma ação de exercício da atividade laboral, na qual não há imposição, mas

⁵ “[...] As organizações que se agrupam e se dissolvem, os agrupamentos ou comitês **ad hoc** – reunidos para uma finalidade específica tão-somente – não substituem necessariamente as estruturas funcionais permanentes [...] (TOFFLER, 1973, p. 110, grifo no original).

entreada. Além disso, podemos dizer que esse novo modo de administração e gerenciamento do trabalho leva em conta muito mais do que a estabilidade da permanência das atividades, a sua instabilidade e movimento. Nos moldes do sistema burocrático, a permanência e a rotina são os paradigmas inabaláveis que orientam a ação administrativa. Contudo, no sistema adhocrático, são a temporalidade e a mudança que engendram o desenrolar do trabalho. Por isso, para Toffler, a adhocracia tem como orientação

o alto índice de rotatividade que simboliza-se mais dramaticamente pela rápida ascensão do que os homens de empresa chamam de “projeto” ou “força-tarefa”, em função administrativa. Aqui se reúnem os grupos a fim resolverem problemas específicos, temporários. [...] Algumas vezes, estes agrupamentos são conjugados e reunidos para servirem apenas durante alguns dias. Outras vezes, ao contrário, são agrupados para servirem durante alguns poucos anos. *Mas, diversamente dos departamentos funcionais ou das divisões de uma tradicional organização burocrática, que se presume sejam permanentes, o projeto ou o grupo de trabalho (a força-tarefa) tem a sua constituição em forma temporária por definição* (TOFFLER, 1973, p. 108, grifo nosso).

Toffler, diante da possível descrença dessa metodologia de trabalho, acrescenta que,

Os grupos de trabalho e outros grupos **ad hoc** estão no momento proliferando no seio das burocracias do governo e dos negócios, tanto nos Estados Unidos como no estrangeiro. [...] Sem dúvida, não há nada de novo na idéia de reunir um grupo de pessoas para executar um trabalho em função da solução de um problema específico, e, em seguida, dissolvê-lo, terminada a tarefa. O que é novo é a freqüência com que as organizações têm de se valer desses arranjos temporários. As estruturas permanentes em aparência de muitas organizações maiores, freqüentemente, **pelo fato de que** resistem às mudanças, acham-se agora fortemente infiltradas dessas células efêmeras (TOFFLER, 1973, p. 109-110, grifo no original).

Outrossim, vale ressaltar que o pensamento e as ideias de Toffler são inovadoras e revolucionárias para o seu tempo, mas isso não significa dizer que ele era o único a pensar sobre o problema do futuro. Warren Bennis (apud TOFFLER, 1973) talvez não tenha usado especificamente o termo adhocracia, mas já o intuía.

Quais, então, serão as características das organizações no seio da sociedade superindustrial? “A palavra-chave”, afirma Bennis, “será a palavra **temporário**; haverá sistemas de adaptação, de mutações rápidas, **sistemas temporários**”. Os problemas serão resolvidos pelos grupos de trabalho compostos de “estranhos relativos, que representam uma faixa de habilidades profissionais diversificada”. [...] As pessoas, neste sistema, serão, de acordo com Bennis, “diferenciadas não verticalmente, de acordo com a hierarquia e com os respectivos desempenhos, mas sim flexivelmente e funcionalmente, de acordo com a competência e com o treinamento profissional” (TOFFLER, 1973, p. 118, grifo no original).

Porém, por outro lado, não era muito comum o pensamento acerca dos dilemas que surgiriam no futuro próximo e que estariam para além dos muros da burocracia, a saber, os problemas da sustentabilidade e do uso inadequado dos bens naturais. Toffler pode ser

considerado como o principal hermenêuta do futuro no que se refere ao mundo dos negócios enquanto fonte de lucratividade e como espaço no qual o “clima organizacional” se instaurava, mas ele não havia apontado para o problema do gerenciamento global das organizações de então, isto é, ele não se aprofundou naquilo que veio a se tornar um dos pontos cruciais das agendas de negócios nos anos 1990 (bem como, da atualidade): o cuidado com o “clima do planeta”⁶.

Entretanto, isso não rebaixa ou desprestigia o desenvolvimento feito por Toffler. Ao contrário: o coloca em uma posição privilegiada daqueles homens que são capazes de agir, como afirma Maquiavel, com *virtù*. Dito de outro modo, Toffler foi capaz de compreender mais do que o *chronos* de seu tempo, e sim o *kairós* de uma nova era.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O texto apresentado aqui teve a intenção de desenvolver algumas ideias acerca da diferença entre burocracia e adhocracia. É essencial destacar que ambas as formas de gerenciamento empresarial não estão colocadas aqui em uma relação de contradição ou de hierarquia. Esse texto, outrossim, não se propôs a negar ou a menosprezar uma sistemática perante a outra. Mas, antes de tudo, teve a intencionalidade de mostrar um dos aspectos mais inovadores da administração de empresas, a adhocracia.

Notamos que, ainda hoje, após mais de 45 anos da publicação de Alvin Toffler, o termo adhocracia ainda soa estranho ou pouco conhecido. O artigo aqui tentou desenvolver uma ideia muito simples: é possível aplicar essa metodologia nas empresas e organizações na atualidade? Tentamos responder afirmativamente, pois a ideia aqui discutida foi norteadada pela possibilidade de se pensar diferentemente ou, como diria, o filósofo francês Michel Foucault, *pensar outramente* o mundo que nos rodeia. Nesse sentido, sentimos uma forte tendência após a leitura e compreensão das obras aqui elencadas, que o mundo dos negócios e o próprio mundo da vida sempre poderia ser pensado de outro modo e que as decisões (ou tomadas de decisões) sempre poderiam ter assumido um outro rumo. A adhocracia, em nosso entendimento, se propõe a ser “este outro rumo”.

Contudo, se faz assaz necessário salientar que este outro mundo sempre corre o risco de ser incerto ou impreciso, mas tal constatação nos parece subjacente à própria ideia de negociar e gerenciar pessoas e organizações. A tarefa de estudar e compreender os mecanismos que engendram a administração de empresas perpassa, antes de mais nada, a relação entre as pessoas que compõe o quadro de colaboradores de uma organização. Desse modo, percebemos como ponto fulcral da adhocracia a ideia antropológica aplicada de que é

⁶ Tal ideia só aparecerá uma década depois, em 1980, com o livro “A Terceira Onda”, publicado no Brasil em 1980, pela editora Record. Porém, esse assunto será tema de um novo artigo que, em breve, vamos publicar.

preciso observar participativamente, de que é preciso ouvir todas as partes envolvidas no processo, tomando na medida da necessidade, a devida distância. Entretanto, tal distanciamento não pode ser resultado de um afastamento, mas de um exercício sistêmico e holístico no qual o colaborador mais elementar se sente partícipe pleno da cadeia de produção e não apenas mais “um”.

Por fim, as ideias expostas não têm a arrogante pretensão de dar uma resposta cabal ao problema das organizações, mas apenas apontar outra alternativa de trabalho que é possível e plausível, como se podem comprovar pelas experiências da Toyota e de muitas *start-ups*. Nesse sentido, vemos que ao invés de pensarmos em uma possibilidade “universal” de tratamento das questões gerenciais de trabalho, pensamos em uma ideia “pluriversal” que considera não apenas uma única possibilidade possível, mas muitas e em várias direções.

REFERÊNCIAS

- CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7ª ed. São Paulo, Atlas, 2000.
- ALENCAR, Polyana Luna Cunha; MORAES, Rinaldo Ribeiro; CAVALCANTE, Hiegli de Souza; BRASIL, Alexandra Teixeira; BOTELHO, Mario Augusto da Silva; **Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará**. IX SEGeT 2012 (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia) – AEDB. (<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/30616273.pdf>) Acesso em 21 de setembro de 2016.
- MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe: comentários de Napoleão Bonaparte e Cristina da Suécia**. Tradução e revisão de Ana Paula Pessoa. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8ª ed. São Paulo, Atlas, 2011.
- TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. Tradução de Marco Aurélio de Moura Matos. 2ª Ed; Rio de Janeiro, Artenova S/A, 1973.
- WATERMAN JR, Robert H. **Adhocracia: o poder para mudar**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo, Pioneira, 1992.