

GESTÃO DE PROCESSOS – Adhocracia X Burocracia – Análise SWOT**I. Adhocracia X Burocracia**

Visando melhor desempenho de seus batalhões, durante a Segunda Guerra Mundial alguns exércitos estabeleceram como estratégia a criação de forças-tarefas onde estes grupos militares foram denominados de equipes “ad hoc” (aqui e agora), desta forma às equipes poderiam ser formadas e dispersas quando necessário.

Períodos de intensa concorrência como os atuais, estão fazendo com que as organizações passem por constantes processos de inovação. Muitas empresas já percebem que para inovar é preciso lançar-se mais no mercado, ter plena segurança em seus profissionais e minimizar as formalidades.

Mas para a inovação acontecer, faz-se necessário entender que inovar é entrar em ruptura com as tradicionais rotinas estabelecidas. A organização inovadora não pode apoiar-se em nenhuma forma padronizada para coordenar as suas atividades.

A Adhocracia é a estrutura que melhor se adéqua a inovação, pois de todas as configurações estruturais, a Adhocracia é a que respeita menos os princípios clássicos de gestão, e especialmente a unidade de comando. Segundo Henry Mintzberg “a Adhocracia representa estruturas fluídas e de pequena escala. Normalmente associada à horizontalidade do poder de decisão, esta estrutura é típica em equipes de projetos, em que o grau de especialidade e conhecimentos são elevados, sendo que a informalidade é uma forma característica. A reduzida burocracia e a grande rapidez do processo de decisão, surgem como as principais vantagens deste tipo de estrutura”.

Por ser uma estrutura inversa a Estrutura Burocrática, a Adhocracia possui equipes temporárias de trabalho, autoridade descentralizada, atribuições fluídas de cargo, poucas regras e regulamentos. Seu objetivo é o atingimento de resultados no prazo determinado, sem permitir que “nada” atrapalhe o cumprimento da tarefa.

A Adhocracia é uma estrutura muito orgânica com pouca formalização do comportamento. Para se ter uma estrutura é necessária uma especialização horizontal elevada, baseada na formação. E assim agrupar os especialistas em unidades funcionais na gestão do pessoal e com isso atingir seu principal objetivo, que é uma utilização importante dos mecanismos de ligação para encorajar o ajustamento mútuo no interior das equipes e entre elas.

Ao contrário do que se passa na Burocracia, a Adhocracia não pode recorrer às qualificações padronizadas de seus especialistas a fim de assegurar a coordenação das suas atividades. A descentralização na Adhocracia é seletiva, tanto na dimensão horizontal como na vertical. O poder de decisão é distribuído entre os gestores e não-gestores em todos os níveis da hierarquia, em função da natureza das decisões a tomar.

Em uma organização podem existir dois tipos de Adhocracias, a Operacional e a Administrativa. A Adhocracia Operacional inova e resolve os problemas diretamente em nome dos clientes, ou seja, em um problema colocado por um cliente, a Adhocracia Operacional empenha-se em um esforço de criação para encontrar uma nova solução.

A Adhocracia Administrativa empreende os seus projetos para servir-se a si próprios. E separa distintamente a sua componente administrativa do seu centro operacional. A componente administrativa de uma Adhocracia aparece como uma massa orgânica de quadros hierárquicos e de expertises funcionais que trabalham em conjunto, em projeto no âmbito de relações que mudam constantemente.

Assim podemos dizer que a Burocracia é apropriada para empresas que produzem grande quantidade de produtos e serviços padronizados, como por exemplo, para indústrias. A Adhocracia é a alternativa viável quando se requer inovação e flexibilidade e quando as tarefas são técnicas, complexas ou não-programáveis, no caso das consultorias, empresas de propaganda etc.

Material Complementar 2 - Unidade 1

Comparando Burocracia e Adhocracia quanto ao **Planejamento**, a Burocracia é situada em longo prazo, detalhada e abrangente, envolve políticas, procedimentos, regras e regulamentos, já a Adhocracia é situada em curto prazo envolve apenas situações rotineiras e previsíveis.

Na **organização**, a Burocracia possui centralização da autoridade, especializações e responsabilidades específicas, organização formal, quanto a Adhocracia, possui descentralização de autoridade, responsabilidades vagamente definidas, organização algumas vezes informal.

No **controle**, a Burocracia possui controles compreensivos, acentua e reforça as regras, na Adhocracia, os controles são genéricos, acentua e reforça o autocontrole.

Quanto à **direção**, a Burocracia é diretiva, autoritária e centralizada na tarefa, sua supervisão é fechada, na Adhocracia, é participativa e democrática, centrada na pessoa e na tarefa, supervisão genérica e ampla.

Com tudo podemos denominar as características burocráticas como estrutura formal, especializada e centrada nas regras, enquanto na Adhocracia sua estrutura é informal e baseada em equipes temporárias.

Por Viviany Amorim –Consultora da Deloitte – 09 de outubro de 2005

II. Análise SWOT – Avaliação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos

A análise de SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras:

- **Strengths** (Forças): são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- **Weaknesses** (Fraquezas): são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- **Opportunities** (Oportunidades): são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- **Threats** (Ameaças): são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

É uma ferramenta usada para analisar o ambiente externo e interno de uma organização. O seu principal objetivo é mapear quais são as **oportunidades** do mercado e tentar tirar o máximo proveito delas com as forças internas da organização. Permitir o combate as **fraquezas** internas, permitindo que a organização entre num processo de melhoria contínua. As **ameaças** devem ser também mapeadas evitando que a empresa “seja pega de surpresa” e que possam ter soluções e alternativas previstas em caso de concretização dos fatos negativos.

Passo a passo para fazer uma análise de SWOT

Passo 1 – Faça um brainstorming olhando para dentro da organização e mapeie as forças e fraquezas, é fundamental ter integrantes de diferentes áreas e que conheçam bem seus processos.

Passo 2 – Agora, olhando para fora, repita o brainstorming buscando oportunidades e ameaças no mercado. Quanto às pessoas estão informadas acerca do ambiente externo, mais informação será produzida nessa etapa.

Passo 3 – Defina estratégias que:

- * Aproveitem as oportunidades do mercado;
- * Aproveitem as forças internas;
- * Corrijam as fraquezas internas;
- * Neutralizem ou reduzam o efeito das ameaças externas ou, ainda, possibilitem caminhos alternativos (ter um plano B).

Material Complementar 2 - Unidade 1

Matriz SWOT	
Forças	Fraquezas
Profissionais capacitados	Mão de Obra pouco experiente
Infraestrutura de hardware moderna	Fluxo de Caixa abaixo da meta
Capacidade de inovar	Altos empréstimos a pagar
Sistema de distribuição	Instalações obsoletas
Reconhecimento da marca	Custos operacionais altos
Capacidade financeira	Pouca capacidade de pesquisa e desenvolvimento
Linha de produtos completa	Imagem/reputação fracas
Oportunidades	Ameaças
Expansão da linha de produtos	Redução de oferta de crédito
Novos fornecedores no mercado	Novos concorrentes
Melhorar a tecnologia	Economia enfraquecida
Entrada em novos mercados	Crescimento vagaroso do mercado
Melhorar a relação comprador/fornecedor	Mudança na preferência do comprador
Mudanças demográficas favoráveis	Leis ambientais desfavoráveis
Crescimento da economia	Mudanças demográficas adversas

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa.

Análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados desejada no futuro.

Análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição *versus* mercado.

Formulação de Metas: Depois de ter realizado uma análise SWOT, a organização pode:

- * Estabelecer metas de melhoria dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho;
- * Estabelecer metas relacionadas à forma de atuação no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades;
- * Estabelecer quais as ações que serão importantes para evitar os efeitos de eventuais ameaças.

Estas metas serão à base do planejamento anual de atividades da organização.

A análise SWOT é, portanto, um instrumento de fácil aplicação e pode ser de grande utilidade no planejamento das organizações sociais, assim como vem sendo no planejamento de muitas organizações privadas.

Referência Bibliográfica:

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistema, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 18. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Bons Estudos

Humberto Arantes