

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES
Curso Técnico em Recursos Humanos**

**Ketny Isamara Magalhães Da Silva
Luana Pereira Da Silva
Paloma Ingrid Lopes Alkimim
Patricia Sousa Gomes**

**A ADHOCRACIA COMO FORMA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS:
Um modelo para melhoria no clima organizacional.**

**São Paulo
2020**

Ketny Isamara Magalhães Da Silva

Luana Pereira Da Silva

Paloma Ingrid Lopes Alkimim

Patricia Sousa Gomes

A ADHOCRACIA COMO FORMA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS:

Um modelo para melhoria no clima organizacional.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Cidade Tiradentes, orientado pela Prof. Lilian Rocha como requisito parcial para obtenção do título técnico em Recursos Humanos.

São Paulo

2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

Ketny Isamara Magalhães Da Silva

Luana Pereira Da Silva

Paloma Ingrid Lopes Alkimim

Patricia Sousa Gomes

A ADHOCRACIA COMO FORMA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS:

Um modelo para melhoria no clima organizacional.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do certificado de Técnico em Recursos Humanos à Escola Técnica Estadual de Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre.

COMISSÃO JULGADORA

Prof.

Instituição: Etec Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre

Prof.

Instituição: Etec Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre

Prof. Lilian Rocha

Instituição: Etec Cidade Tiradentes – Extensão CEU Alto Alegre

Professora Orientadora Presidente da Banca Examinadora

São Paulo

2020

Dedicamos este trabalho de conclusão de curso a todos os nossos professores e orientadores, como também aos colegas de classe e familiares que vem nos apoiando e nos motivando a sempre darmos o nosso melhor. Dedicamos também a Deus que nos capacitou para chegarmos aqui com sabedoria, e principalmente por ter nos capacitado a sermos e a darmos o nosso melhor.

AGRADECIMENTOS

Queremos agradecer primeiramente a Deus, por nos proporcionar grandes desafios e nos capacitar para vencer o mesmo. Nos propusemos a fazer desse trabalho, um grande projeto desenvolvido com muita dedicação e esforço. Agradecemos a todos os professores que têm participação especial nessa trajetória, a cada colega de classe por nos proporcionar experiências incríveis que nos ensinaram e continuam ensinando muito.

“É por meio dos talentos humanos que uma organização se desenvolve e oferece aos seus clientes e a sociedade produtos e serviços de qualidade. O reconhecimento do valor das pessoas para uma empresa enfatiza o conhecimento.”

Girardi (2015, pág.12)

RESUMO

Analisar se existe um problema no clima organizacional, onde é claramente visível que com planejamento e gestão estratégica é totalmente possível para um ambiente de trabalho melhor. Conhecer os conflitos existentes é extremamente importante para que o gestor possa desenvolver as habilidades e sanar a deficiência dos departamentos junto a seus colaboradores. Mesmo sendo uma microempresa iniciante, a grande aposta no uso da Adhocracia é algo que o próprio líder deve se pensar para que se possa manter esse vínculo direto com seus funcionários, seja pelo método simples como a própria Adhocracia que será abordada neste trabalho, ou pelo modo pelo qual se tem custos, como serviços de auditoria e consultoria. A falta de autonomia é o que dificulta a maioria das organizações em atingir os melhores resultados com menor tempo. A proposta feita para conhecimento e esclarecimentos sobre o tema teve resultados satisfatórios com levantamento efetuado.

PALAVRAS-CHAVE: Adhocracia; clima organizacional; conflitos.

ABSTRACT

Analyze if there is a problem in the organizational climate, where it is clearly visible that with strategic planning and management it is totally possible for a better work environment. Knowing the existing conflicts is extremely important for the manager to develop the skills and remedy the deficiencies of the departments with their employees. Even being a start-up microenterprise, the big bet on the use of Adhocracy is something that the leader himself must think about in order to maintain this direct link with his employees, either by the simple method such as the Adhocracy that will be addressed in this work, or by the way in which costs are incurred, such as audit and consultancy services. The lack of autonomy is what makes it difficult for most organizations to achieve the best results in less time. The proposal made for knowledge and clarification on the topic had satisfactory results with a survey.

KEY-WORDS: Adhocracy; organizational climate; conflicts

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária do público abordado. Qual sua idade?.....	20
Gráfico 2: Identidade de gênero do público abordado.....	21
Gráfico 3: Você sabe o que é Adhocracia?	22
Gráfico 4: Adhocracia e Burocracia.....	23
Gráfico 5: Qual é o estilo de liderança em seu ambiente de trabalho?	24
Gráfico 6: Sabendo que a Adhocracia é uma estratégia temporária, seria relevante para sua empresa utilizar esse modelo de maneira permanente ?	25
Gráfico 7: Quais são os tipos de conflitos existentes na organização em que você trabalha ?	26
Gráfico 8: No seu ambiente de trabalho você tem autonomia para a tomada de decisões ?	27
Gráfico 9: No seu ambiente de trabalho a comunicação entre os setores é feita de forma eficiente?	28
Gráfico 10: No seu ambiente de trabalho as suas ideias são colocadas em prática ?	29
Gráfico 11: Como você considera o clima organizacional de sua organização?.....	30
Gráfico 12: Na empresa em que você trabalha, o quão motivado você está ?	31
Gráfico 13: A ideia sobre Adhocracia faz com que você busque empresas que utilize esse método ?.....	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa	11
1.2 Problemática	11
1.3 Hipóteses.....	11
1.4.1 Objetivo geral	11
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.5 Metodologia	12
1.6 Cronograma	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 A Adhocracia	13
2.1.2 A importância da Adhocracia nos processos corporativos.....	13
2.1.3 Conceito de Conflito	14
2.1.4 Conceito de Clima organizacional	14
2.1.6 Tipos de Liderança.....	15
2.1.7 Autocrática.....	16
2.1.8 Liberal.....	17
2.1.9 Democrática.....	17
2.2.0 Tipos de Conflitos	18
2.2.1 Conflito interno.....	18
2.2.2 Conflito externo.....	18
2.2.3 Conflito organizacional.....	19
3. PESQUISA DE CAMPO.....	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

A palavra Adhocracia diz respeito a processos corporativos simplificados, trata-se de uma abordagem que se baseia na ideia de que um coletivo de profissionais com competências, formações e experiências diferentes podem trazer mudanças e resultados positivos na busca por soluções organizacionais e diferenciar os padrões trabalhistas existentes.

1.1 Justificativa

O presente trabalho tem como objetivo abordar a Adhocracia como forma de resolução de conflitos, uma vez que, diante desse modelo os colaboradores têm autonomia para tomar decisões, resolver questões processuais e administrativas. A Adhocracia traz diversos benefícios como maior liberdade no trabalho, pouca formalização nos processos e estrutura organizacional orgânica.

1.2 Problemática

De que forma a Adhocracia auxilia na resolução de conflitos e melhoria no clima organizacional das equipes?

1.3 Hipóteses

- No modelo da Adhocracia o conflito é exposto e cabe a equipe identificar o resultado de forma rápida e eficaz, sem haver burocracia para identificar a solução.
- Utilizando esse modelo a equipe tende a ser mais eficaz mantendo uma boa comunicação para desta forma trazer respostas imediatas, a equipe coloca em prática a autonomia e a liberdade que a Adhocracia oferece.
- Com a gestão Adhocrática é possível identificar as habilidades dos colaboradores, para que tenham melhores condições de trabalho e desenvolvam as equipes para que haja comunicação entre os setores. Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Analisar de que forma a Adhocracia auxilia no clima organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Adhocracia

A Adhocracia é um tema pouco falado apesar de não ser um assunto novo, mas é de extrema importância nas organizações, pois surgiu para facilitar os processos corporativos.

Segundo Toffler (1994), a Adhocracia é um sistema temporário variável e adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupo de pessoas com habilidade e profissões diversas e complementares. Constitui-se em uma opção à tradicional departamentalização.

Para Bernardes, e Marcondes (2003 p. 168) “O que caracteriza a estrutura da Adhocracia é ser mutável, por ser criada, modificada e desfeita segundo as exigências dos serviços ou produtos pelos quais as organizações se responsabilizam”.

Baseado no pensamento de Toffler (1994) e Bernardes e Marcondes (2003) a Adhocracia é um sistema benéfico para as organizações, pois os próprios organizadores podem adequar esse sistema em seus processos, fazendo com que a empresa tenha mais agilidade e aumento na produtividade, ou até mesmo em outro departamento em que for aplicado esse método.

2.1.2 A importância da Adhocracia nos processos corporativos

A importância da Adhocracia nas empresas exige eficiência e inovação, fazendo com que seja necessário, flexibilidade e procedimentos ágeis, surgiu para a solução rápida e eficaz de um determinado problema.

Segundo Chiavenato (2008, p.04):

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhora-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encanta-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem autossustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado

Na visão de Mintzberg (2004, p.321) a Adhocracia é:

uma estrutura de projeto, que reúne as complexas habilidades de diferentes especialistas para lidar com um ambiente diferente complexo e dinâmico. De acordo com Chiavenato, é importante que as empresas adotem práticas diferentes de um sistema temporário, variável e adaptativo, organizado em torno um grupo de pessoas com habilidades e competências diversas e complementares, dessa forma a empresa pode obter vantagens diferentes dos concorrentes que disputam no mundo dos negócios.

2.1.3 Conceito de Conflito

O conflito existe quando umas das partes indivíduo ou grupo tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e está interfere na outra que procura atingir seus objetivos.

Segundo Hollenbeck (2009), conflito é a oposição e o confronto que ocorre entre pessoas e grupos nas organizações quando as partes buscam o cumprimento de metas e objetivos impedindo o avanço das metas e objetivos de outras pessoas ou grupos.

Mcintyre, (2007, p. 303). “O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor ou gerente facilitar a gestão desse conflito”.

De acordo com Hollenbeck (2009) e McIntyre (2007), o conflito nada mais é que ideias diferentes em um mesmo local, é resultante da natureza do ser humano quando se trata de diferentes personalidades, interesses e valores.

2.1.4 Conceito de Clima organizacional

De acordo com Vanderlei Morais, o clima organizacional é a percepção coletiva que os empregados têm da empresa através da experimentação prática prologada de suas políticas, estrutura, sistemas, processos e valores; diagnóstico de atitudes dos funcionários, processos de sensibilização e gestão contínua de clima e cultura que visa facilitar a produtividade, qualidade total e vitalidade empresarial.

Para Luz (2003, p.12-13):

Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou grau de satisfação dos funcionários de uma empresa num dado momento” e como “a atmosfera psicológica que envolve num dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários.

Em complemento, Marcos Crivelaro (2020, p.17) diz que “toda energia organizacional é transmitida por meio de relações, processos e comunicações, como meio de enfatizar os objetivos comuns, estratégias e interações”.

De acordo com Luz (2003), o clima organizacional é o nível de satisfação dos colaboradores com relação aos métodos, recursos, visão, valores etc. de uma organização. O clima organizacional não necessariamente depende da motivação do colaborador, mas sim do quanto a empresa se preocupa com a qualidade de vida do mesmo.

2.1.5 Conceito de Burocracia

De acordo com Max Weber (1940), a burocracia é um procedimento administrativo que consiste na organização de um grande número de pessoas que precisam atuar em conjunto. É um modelo que se distingue pela clara hierarquia de autoridade, a rígida divisão do trabalho, bem como regras, regulamentos e procedimentos inflexíveis. Entre as principais características da hierarquia está a impessoalidade.

Segundo Renato Cancian (2006 p.46):

De acordo com a sociologia das organizações, a burocracia é uma organização ou estrutura organizativa caracterizada por regras e procedimentos explícitos e regularizados, divisão de responsabilidades e especialização do trabalho, hierarquia e relações interpessoais.

Para Marcelo Douglas (2004, p.16):

O conceito de burocracia é quase automaticamente associado a hipertrofia de estruturas administrativas, ou a superposição de uma série de etapas desnecessárias ao longo da execução de um processo ou procedimento administrativo.

Com base no pensamento de Weber (1940), entendemos que a burocracia é fundamental para introduzir as regras e divisão de responsabilidades em uma organização, a fim de garantir que os processos atinjam máxima eficiência possível no alcance dos objetivos.

2.1.6 Tipos de Liderança

Podemos verificar que a liderança nestes tempos de globalização se tornou um dos principais fatores que se constituem em diferenciais competitivos para a sobrevivência das empresas.

Segundo Maximiano (2007, p. 277) “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.”

De acordo com Davis e Newstrom, 1992, p.150):

A liderança é um fator humano que ajuda um grupo identificar para onde ele está indo e assim motivar-se em direção aos objetivos. A orquestra e todas as outras organizações requerem lideranças para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos.

Segundo Hersey e Blanchard (1986 p. 4), “A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade”.

De acordo com os autores acima podemos concluir que a liderança pode ser considerada uma arte de gerir um grupo de pessoas e atuar na busca de um objetivo comum, pois pode influenciar positivamente uma equipe e motivar a mesma nos procedimentos internos e externos para obter melhorias e aumento da lucratividade.

2.1.7 Autocrática

Considerando que o líder autoritário utiliza de seu poder para que possa impor suas vontades, diante desse método os membros da equipe não participam das decisões impostas.

Conforme URIS (1967, p. 62) “quando os membros da equipe são pessoas muito dependentes e inseguras é necessário um líder firme e dominador para inspirar confiança. Este estilo oferece aparentemente estabilidade, desde que o funcionário execute somente o que lhe foi solicitado.

De acordo com Ribeiro (2004, p. 63):

A liderança autocrática é o modelo no qual o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. É ele também quem estabelece, uma a uma e de modo imprevisível, as providências e as técnicas necessárias para a execução das tarefas, além de determinar aquela que cada um deve executar e quem será o companheiro de trabalho.

Na liderança autocrática segundo Ribeiro (2004) e Uris (1967) , o líder tem total responsabilidade pela tomada de decisões, e os colaboradores não têm nenhuma participação ou até mesmo liberdade de escolha.

2.1.8 Liberal

Ao contrário da autocrática, a liderança liberal tem como objetivo fazer com que os colaboradores tenham participação nas tomadas de decisões com a contribuição mínima do líder.

Segundo Chiavenato (1983 p.129) entende que:

a participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

De acordo com Escorsin e Walger (2017, p. 42 e 43) a gestão liberal:

[...] é aquele que evita conflitos e tenta agradar a todos o tempo todo. Assim, acredita que a melhor forma de dirigir é não dirigir, deixando que os indivíduos tenham completa liberdade, contudo sem oferecer orientação, controle e ajuda.

Baseando-se no pensamento de Chiavenato (1983), Escorsin e et. Al (2017), esse modelo de liderança gera em torno das decisões de um grupo colocando em prática a autonomia individual dos colaboradores, não necessitando da intervenção do líder de forma contínua.

2.1.9 Democrática

O método dessa liderança é importante e beneficia o colaborador e o gestor, pois dessa forma as duas partes conseguem participar de forma integral nas tomadas de decisões.

De acordo com Chiavenato (1983, p.129):

O próprio grupo esboça as providencias e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.

Para Escorsin e Walger (2017, p. 43-44) :

Todos os indivíduos podem contribuir para que a organização atinja seus objetivos. [...] O líder democrático respeita o grupo, promove integração entre os membros, valoriza a opinião e a participação de cada um deles e estimula a cooperação.

Com base no pensamento de Chiavenato (1983), consideramos que a liderança democrática permite com que os colaboradores e gestores estabeleçam um método

mais democrático que facilite ambas as partes, onde todos cooperam para um único objetivo.

2.2.0 Tipos de Conflitos

2.2.1 Conflito interno

O conflito surge pelo fato de existir diversos perfis diferentes. Quando se convive em um ambiente com pessoas que possuem ideias divergentes é natural que haja situações conflitantes.

Segundo Berg (2012 p. 18) "O conflito nos tempos atuais é inevitável sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional".

Para McIntyre (2007, p. 303): O que vai determinar se o conflito é construtivo ou negativo será a motivação das pessoas envolvidas, sendo que, em qualquer organização, é de responsabilidade do gestor facilitar a gestão desse conflito".

De acordo com Berg (2012) e McIntyre (2007), conflito pode existir em um grupo de pessoas ou até mesmo um conflito entre organizações, é de suma importância que as empresas tenham flexibilidade para lidar com esse tipo de situação para que não tenha um impacto maior no clima organizacional.

2.2.2 Conflito externo

O conflito externo pode abordar situações fora da organização, como por exemplo relações com fornecedores, vendedores, clientes e até mesmo outras organizações concorrentes.

Para Chiavenato (2004):

São vários os tipos de conflitos existentes e vários níveis graves. Conflito interno e externo, o conflito interno envolve situações de ordem pessoal, já o externo envolve níveis como: interpessoal, intrapessoal, intergrupal, intraorganizacional e interorganizacional.

Conforme Chiavenato (2004, p. 418)

O conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos.

Com base em Chiavenato (2004), saber lidar com o conflito externo é tão importante quanto lidar com outros tipos de situações, isso pode beneficiar os dois

lados envolvidos e agregar na carreira profissional e pessoal, fazendo com que as pessoas se tornem ainda mais resilientes.

2.2.3 Conflito organizacional

Conflito organizacional pode ser baseado em diversos fatores como a comunicação, competitividade entre os colaboradores, perfil profissionais, o quão motivado está o colaborador, os processos das organizações.

Segundo Chiavenato (2005, p. 52):

O termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização. O clima compõe a qualidade do ambiente da empresa, sendo percebido pelos colaboradores da organização e influenciando diretamente o comportamento do mesmo.

Berg (2012, p. 18) afirma ainda que “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”.

De acordo com Chiavenato(2005) e Berg (2012), o conflito organizacional pode existir por diversas formas, desde as iniciativas motivacionais da organização para com o colaborador até o ambiente em que o mesmo exerce suas funções. Oferecer qualidade de vida e um ambiente propício é um bom começo para minimizar o impacto no clima organizacional da instituição.

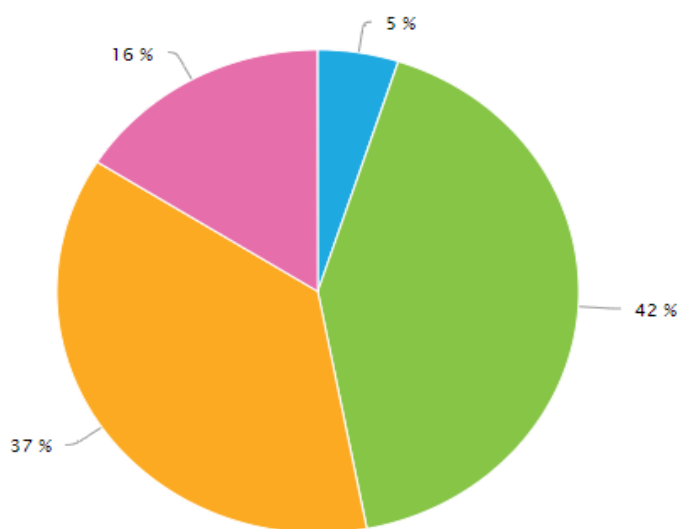
3. PESQUISA DE CAMPO

Realizamos a pesquisa de campo utilizando perguntas fechadas para ter embasamento ao referencial teórico e entender as questões pertinentes que existem nas organizações relacionando os conflitos organizacionais, e através da pesquisa identificar se o modelo de gestão Adhocrático é eficiente. Utilizamos a plataforma das redes sociais como WhatsApp, Instagram e Facebook para divulgar a pesquisa de campo que foi contemplada com a participação de 192 pessoas.

3.1 Lista de Gráficos

Foi elaborada uma questão para identificarmos a faixa etária do público que contribuiu com a pesquisa.

Gráfico 1 - Faixa etária do público abordado. Qual sua idade?

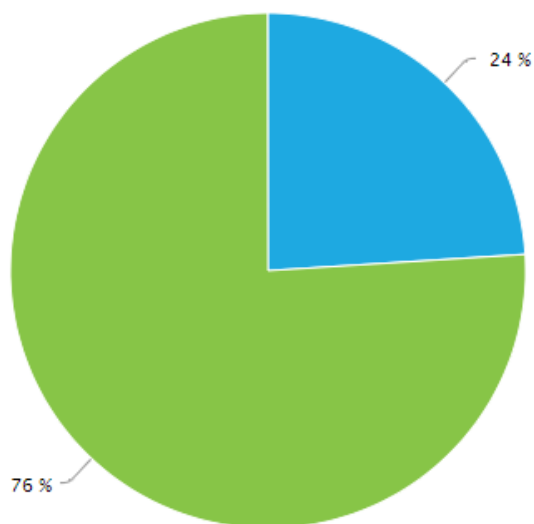


5 %: 15 a 18 anos
42%: 19 a 25 anos
37%: 26 a 35 anos
16%: 36 ou mais

Identificamos que o maior número de pessoas que contribuíram com a pesquisa tem em torno de 19 a 25 anos com a porcentagem de 42%

Na pesquisa de campo colocamos uma pergunta para identificar a identidade de gênero das pessoas entrevistadas.

Gráfico 2: Identidade de gênero do público abordado

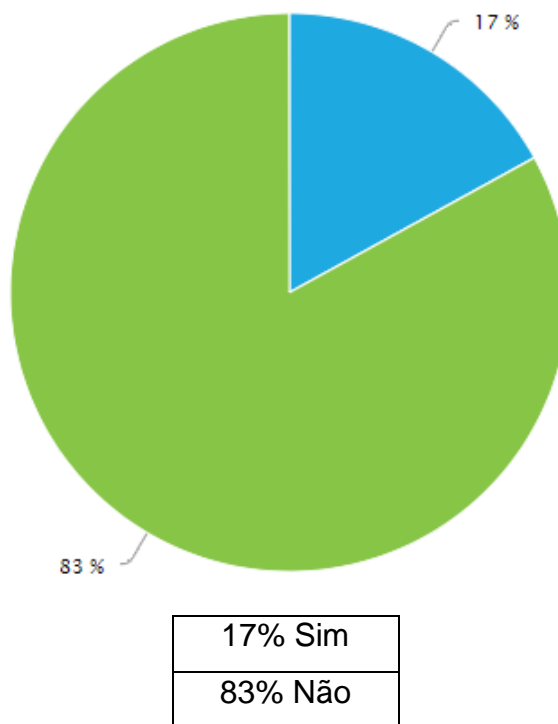


76% Mulher
24% Homem

Dentre as pessoas que responderam à pesquisa, a maior participação foi do gênero feminino com a porcentagem de 76%.

Incluimos uma questão sobre o tema abordado para identificarmos quantas pessoas conhecem o modelo de gestão da Adhocracia.

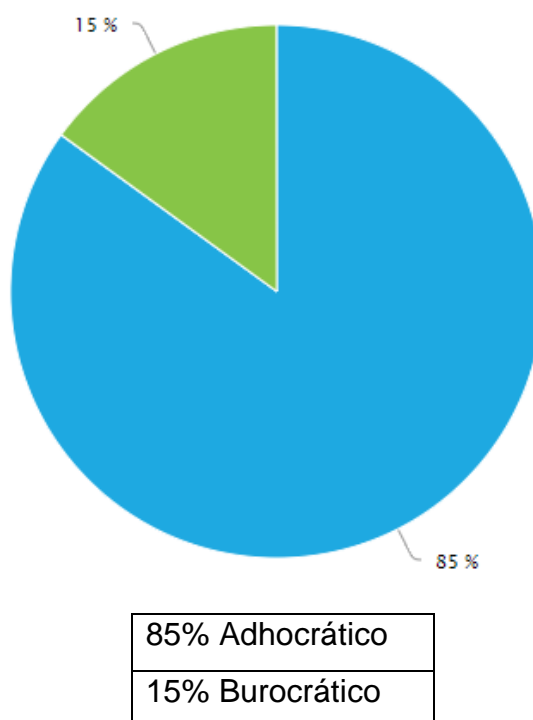
Gráfico 3: Você sabe o que é Adhocracia?



De todas as pessoas que responderam à pesquisa, 83% das pessoas não conhecem a Gestão Adhocrática e 17% conhecem o tema abordado. Waterman (1992) explica em seu livro “Adhocracia, o poder para mudar”, que a Adhocracia é uma gestão que permite com que os colaboradores participem das tomadas de decisões e eles podem criar e inovar os processos.

Colocamos na pesquisa de campo uma pergunta que mapeasse entre as pessoas entrevistadas qual o melhor método que iria contribuir com o aumento da produtividade. A Adhocracia é um processo com total liberdade e autonomia para resolução de problemas existentes. A burocracia é um processo com regras, hierarquia de autoridade e procedimentos inflexíveis. Na sua opinião qual o melhor processo para aumentar a produtividade?

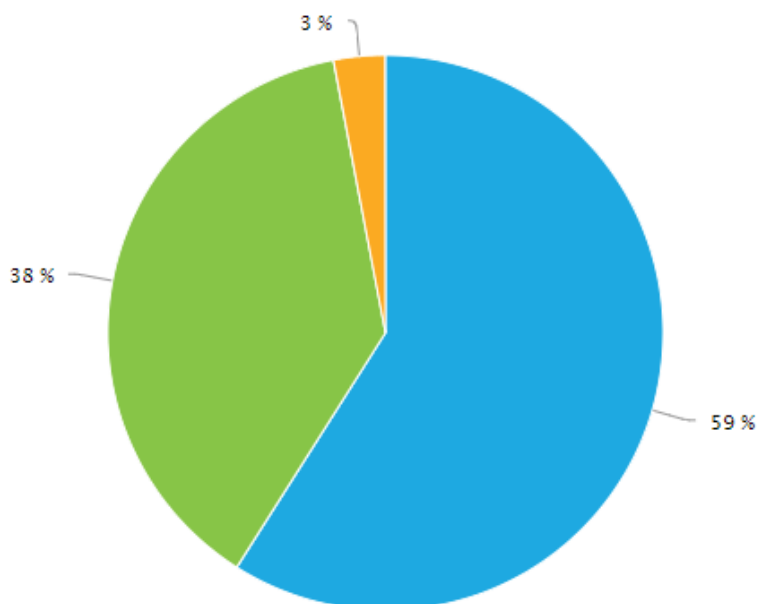
Gráfico 4: Adhocracia e Burocracia.



Dentre as pessoas que responderam à pesquisa 85% preferem o método Adhocrático e 15% prefere o método Burocrático que necessita de um responsável para designar tarefas e resolver conflitos e procedimentos inflexíveis da organização.

Uma das perguntas da pesquisa de campo foi elaborada com o intuito de sabermos qual é o estilo de liderança exercido nas organizações das pessoas entrevistadas.

Gráfico 5: Qual é o estilo de liderança em seu ambiente de trabalho?

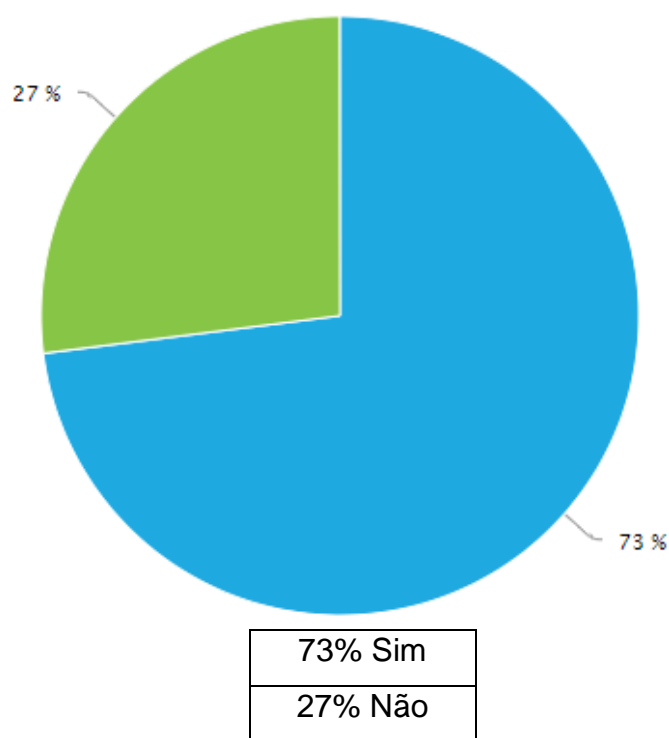


59% Democrática (participação tanto da equipe quanto do líder)
38% Autocrática (pouca participação da equipe)
3% Liberal (pouca participação do líder)

Dentre as pessoas abordadas na pesquisa 59% responderam que o estilo mais utilizado em seu ambiente de trabalho é o democrático.

Incluimos uma questão para sabermos do público se a permanência do método Adhocrático seria relevante para a organização, uma vez que é conhecido como um método temporário.

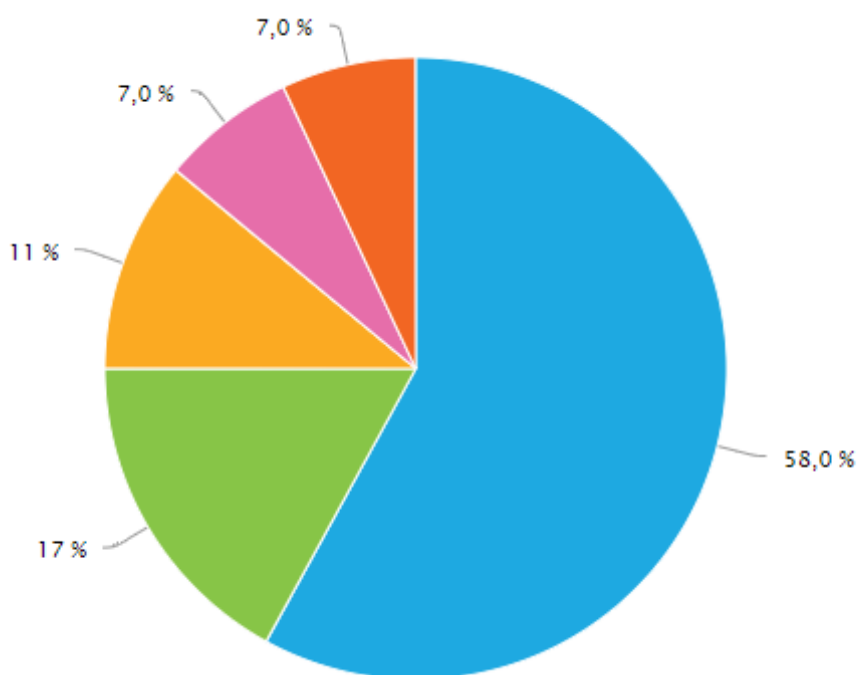
Gráfico 6: Sabendo que a Adhocracia é uma estratégia temporária, seria relevante para sua empresa utilizar esse modelo de maneira permanente ?



No total das pessoas que responderam à pesquisa elaborada, 73% disseram que seria relevante utilizar o modelo da Adhocracia de forma permanente na organização e 23% disseram não ser relevante manter esse método de forma permanente.

Para entendermos a eficácia do método da Adhocracia, a princípio precisamos entender quais tipos de conflitos são existentes nas organizações das pessoas que participaram da pesquisa de campo, por isso elaboramos a pergunta a seguir.

Gráfico 7: Quais são os tipos de conflitos existentes na organização em que você trabalha ?

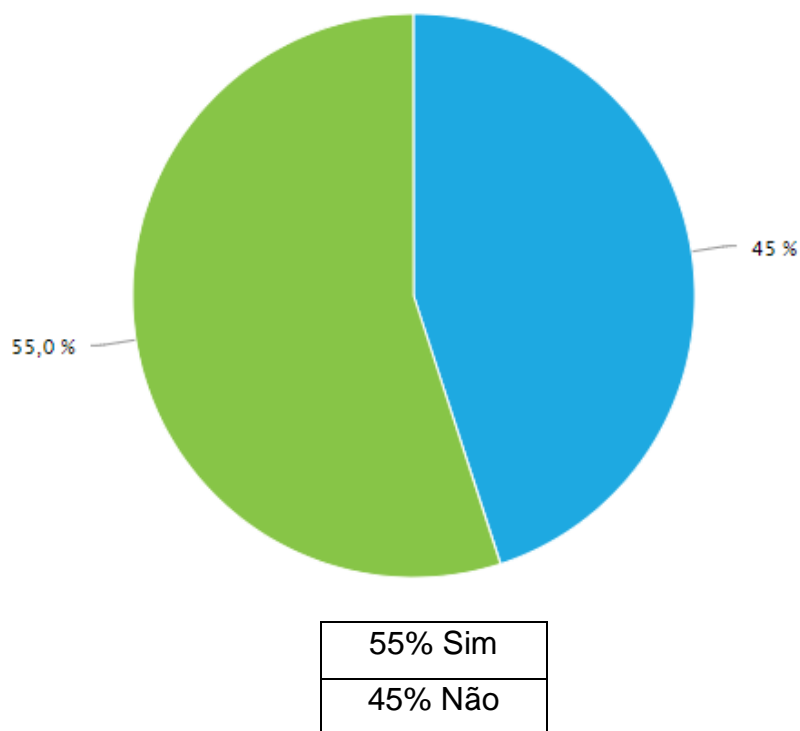


58% Conflito na Comunicação
17% Conflito Interpessoal
11% Conflito de Personalidade
7% Conflitos Externos
7% O Conflito Não é Percebido

O maior índice apontado pelas pessoas que responderam à pesquisa é o conflito na comunicação com 58%, para Chiavenato (2004, p. 416), “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos”.

Entender a liberdade de participação na tomada de decisões nas organizações é algo fundamental para o tema abordado. Colocamos uma pergunta para sabermos das pessoas se elas têm autonomia para a tomada de decisões.

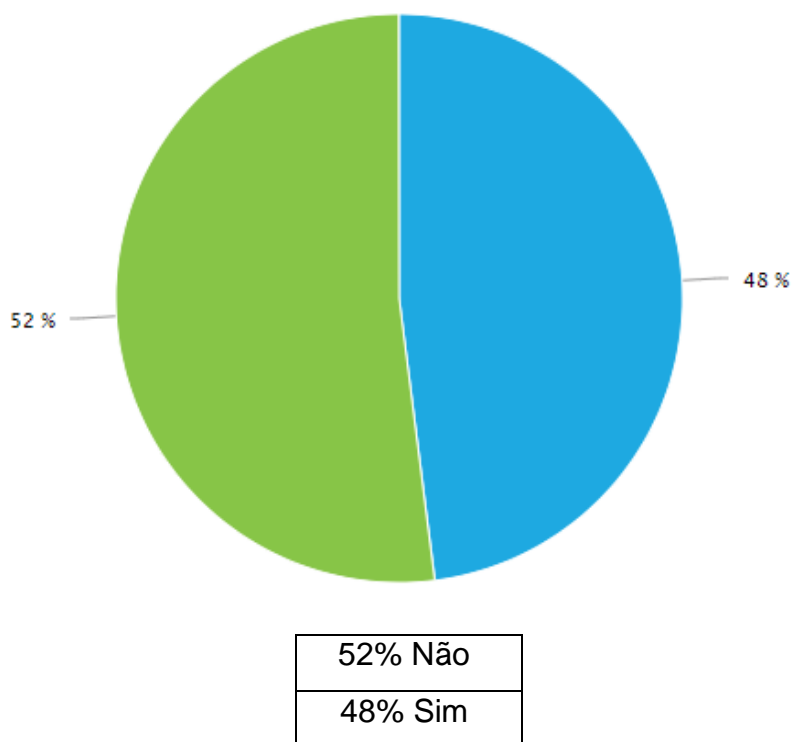
Gráfico 8: No seu ambiente de trabalho você tem autonomia para a tomada de decisões ?



55% das pessoas disseram não ter autonomia para tomar decisões na organização em que atua, para Roldan, (2010) a descentralização pode ser capaz exigir um menor tempo nas informações e nas tomadas de decisões, aumentar a produtividade por meio do efeito competitivo e causar mais motivação e participação.

Em uma organização, é importante que os setores estejam alinhados para obter o crescimento e o lucro da empresa, elaboramos uma questão para entender o nível de eficiência da comunicação.

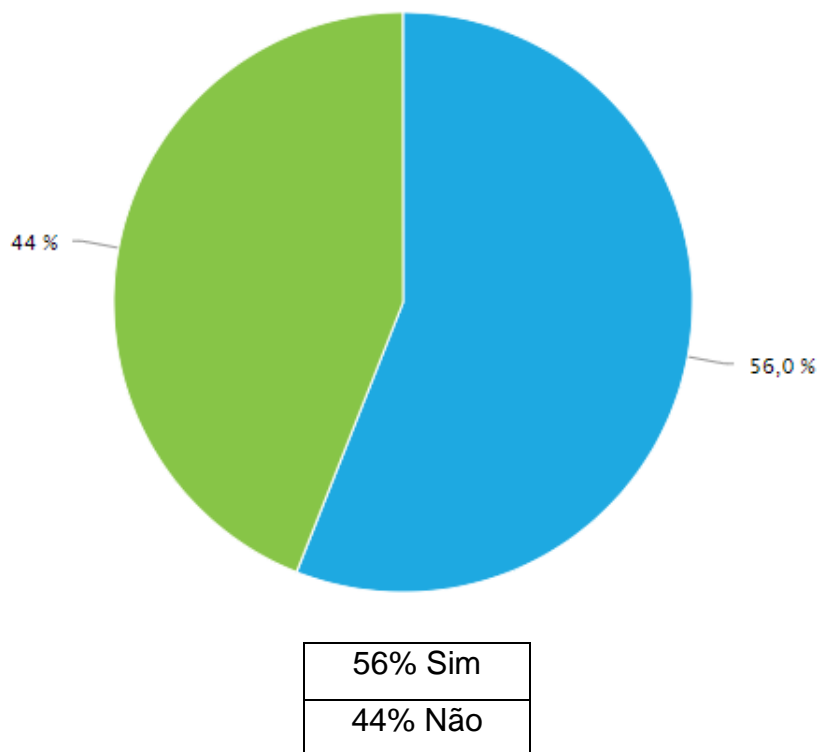
Gráfico 9: No seu ambiente de trabalho a comunicação entre os setores é feita de forma eficiente?



Dentre as pessoas que responderam à pesquisa 52% afirmaram não ser eficiente a comunicação entre os setores na organização. Lee O. Thayer (1976, p.120) destaca a comunicação como um elemento importante na organização "É a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu ambiente de trabalho que determinam as condições da sua existência e a direção de seu movimento". Conforme abordado no Gráfico (9) um dos conflitos evidenciado foi o fator comunicação, deixando claro que é necessária uma abordagem do tema .

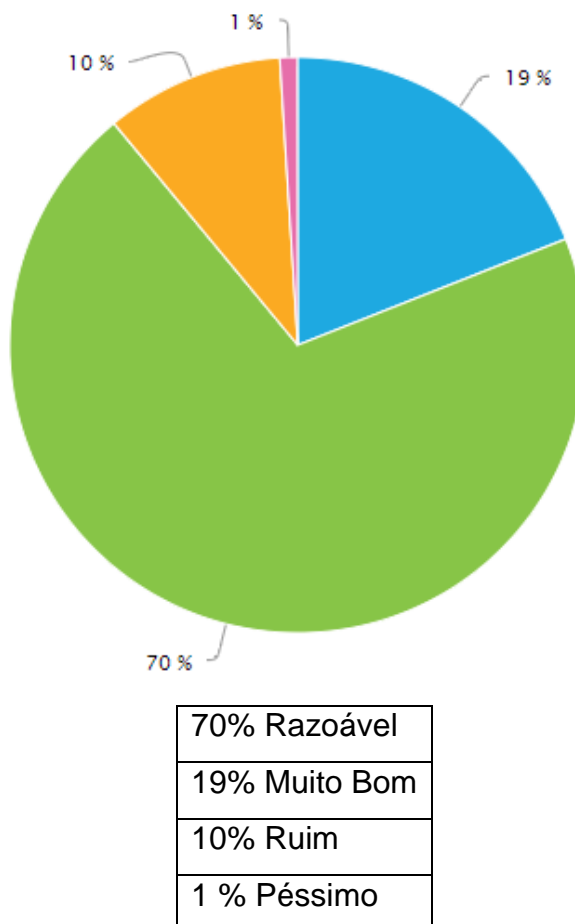
Colocamos uma pergunta para entender a credibilidade que o colaborador recebe dentro da organização.

Gráfico 10: No seu ambiente de trabalho as suas ideias são colocadas em prática ?



De acordo com as pessoas entrevistadas 56% afirmaram que suas ideias são colocadas em prática em seus setores e organizações, isso mostra que as empresas acreditam e apostam no potencial dos colaboradores, na visão de Claudia Simone (2011, p.315) "Quando questionados sobre como as novas ideias são implantadas, os sujeitos relatam a importância do processo de interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, como uma maneira formal de colocar em prática essas novas ideias" .

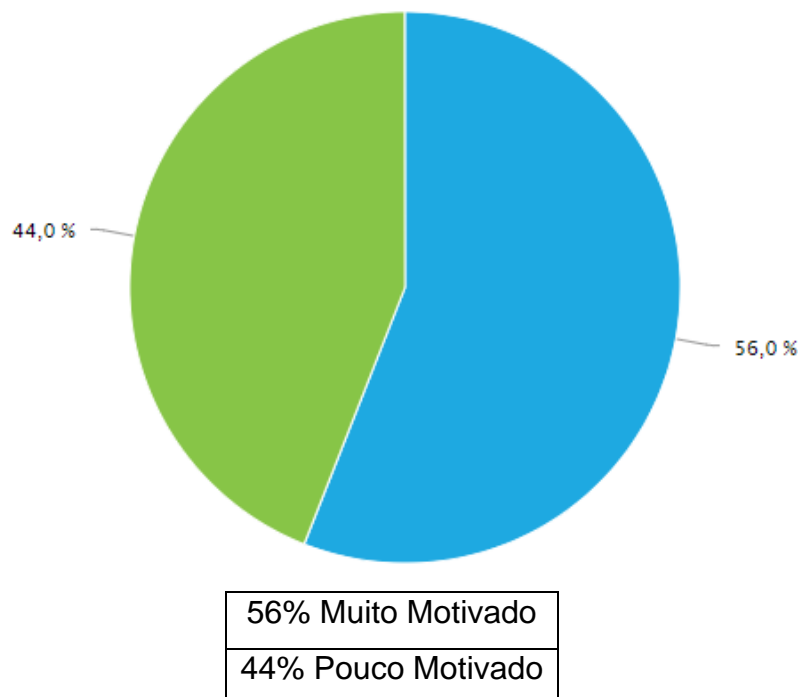
O tema fala sobre uma gestão que sugere solucionar os conflitos existentes, mas para isso precisamos entender como os colaboradores consideram o clima organizacional da instituição. Elaboramos a pergunta abaixo para obter essa resposta. Gráfico 11: Como você considera o clima organizacional de sua organização?



De acordo com as pessoas abordadas para a realização da pesquisa de campo, 70% consideram o clima organizacional de sua empresa razoável e 10% consideram o clima organizacional ruim, para Chiavenato (1999, p. 440) "O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo".

Elaboramos uma questão para sabermos o quão motivado o colaborador está em sua organização.

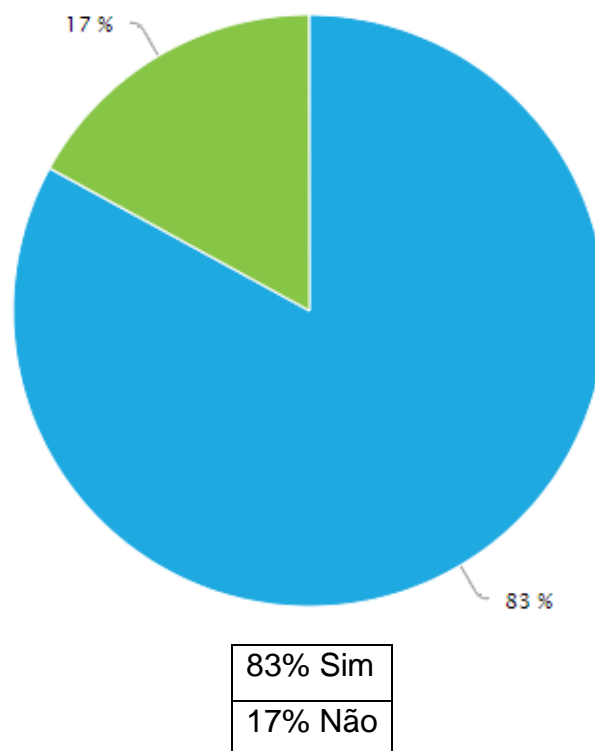
Gráfico 12: Na empresa em que você trabalha, o quão motivado você está ?



56% das pessoas que colaboraram com a pesquisa de campo afirmaram estar motivados na organização em que atuam, para Idalberto Chiavenato (2005, p.242) “Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.”

Colocamos uma questão sobre a adesão do método Adhocrático das pessoas que realizaram a pesquisa de campo.

Gráfico 13: A ideia sobre Adhocracia faz com que você busque empresas que utilize esse método ?



83% das pessoas afirmaram que procurariam empresas que possuem o modelo Adhocrático como gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que a Adhocracia é um modelo de gestão liberal onde a equipe é composta por colaboradores com diferentes habilidades e conhecimentos que se unem em prol de um único objetivo.

Por todos esses argumentos apresentados podemos identificar que o modelo de gestão Adhocrático é importante para resolver problemas de maneira rápida e sem burocracia, identificando o estilo de liderança e analisando os perfis das equipes é possível criar subsetores para agilizar o processo de trabalho sem que haja demora na resolução dos problemas existentes.

Com esse modelo de gestão estratégica é perceptível a mudança positiva no clima organizacional, havendo troca de ideias e informações, e um desenvolvimento nas habilidades dos colaboradores fazendo com que se sintam motivados e engajados. Conclui-se que a ideia proposta no presente trabalho é válida e trará resultados positivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos. Abordagens práticas para o dia a dia**. 1º Edição. Curitiba: Juruá, 2012.
- BERNADES, Cyro; Marcondes Reynardo. **Teoria Geral da administração, gerenciando organizações**. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BURBRIDGE, Anna Helena Mukat; Brubridge, Marc. **Gestão de conflitos: Desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CANCIAN, Renato. **Comissão justiça e paz de São Paulo, gênese e atuação política**. 1ª Edição. São Paulo, Edufscar, 2005.
- Chiavenato , Idalberto . **Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações** 9ª edição Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Editora Campus, 2ª edição, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª Edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 3ª Edição. São Paulo: Mc Grawhill do Brasil, 1983.
- Claudia Simone Antonello...[Et Al.]. **Aprendizagem organizacional no Brasil (Recursos eletrônicos)- Dados eletrônicos** Porto alegre:Bookman, 2011.
- CRIVENARO, Marcos, Bolina, Roberto. **Comunicação institucional: Endomarketing e relações sindicais**. São Paulo: Senac, 2020.
- DAVIS, Keith; Newstrom, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. Vol 1, São Paulo:Pioneira, 1992.
- ESCORSIN, Ana Paula; Walter, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba, intersaberes, 2017.
- HERSEY, Paul, Blanchard, Kenneth. **Psicologia para administradores, a teoria e as técnicas da liderança institucional**. São Paulo: EPU, 1986.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. 1ª Edição. Rio de Janeiro, Qualitumark; 2003.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: Como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo** - 2ª Edição. Rev e Amp. Barueri, SP: Malone, 2009.

MAXIMIANO, Antonio C. **A teoria geral da administração, da revolução urbana a revolução digital**. 6ª Edição. São Paulo, atlas, 2007.

MORAIS, Vanderlei. (2015) **O que é clima organizacional**. São Paulo, RH portal. Disponível em >www.rhportal.com.br< acesso em 23/05/2020.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teoria da administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROLDAN, Lucas Baldisserotto, **Caderno de Organização de Sistemas e Métodos Dom Alberto**. 1ª edição. Santa Cruz do Sul: Faculdade Do Alberto, 2010.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: editora FGV, 2004

URIS, Auren. **A liderança**. 2ª Edição. São Paulo: Ibrasa, 1967.

WAGNER III, J.A; Hollenbeck, J.R. **Comportamento organizacional, criando vantagem competitiva**. 2ª Edição, São Paulo: Saraiva,2009.

WATERMAN, Robert H. Jr., **O Poder Para Mudar – A Inovação no Dia-a-dia da Empresa**. São Paulo: Editora: Pioneira, 1992.