

RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

PATRICIA RIBEIRO PIMENTEL

FORTALEZA - 1991

RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

PATRICIA RIBEIRO PIMEMNTEL

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração de Empresas, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FORTALEZA - 1991

Esta monografia foi submetida como parte das requisitos básicos necessários a obtenção do Grau de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca Central da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

PATRICIA RIBEIRO PIMENTEL

CRISEIDA ALVES LIMA
ORIENTADORA DA MONOGRAFIA

Prof. Sérgio Vitorino Bezerra Nogueira
Chefe do Deptº de Administração

Prof. Sérgio Bezerra

AGRADECIMENTOS

- . À professora Criseida Alves Lima, orientadora dessa monografia, e aos professores dos quais fui aluna;
- . Aos meus colegas que me ajudaram a prosseguir na jornada, com coragem, persistência e amor;
- . Aos dirigentes de Empresas que colaboraram na minha formação profissional, permitindo que realizasse alguns trabalhos em suas empresas;
- . Aos meus pais, irmãs e amigos que sempre me estimularam a galgar mais um degrau na escola do saber;
- . A Deus que me foi indispensável companhia nesta caminhada e que me guiará neste horizonte que se descortina;
- . Enfim, a todos que de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

" FRACO É AQUELE QUE PREMITE QUE SEUS
PENSAMENTOS CONTROLEM SUAS AÇÕES;
FORTE É AQUELE QUE FORÇA SUAS AÇÕES
A CONTROLAR SEUS PENSAMENTOS."

N.V.P.

SUMÁRIO

. APRESENTAÇÃO	
1. INTRODUÇÃO	01
2. HISTÓRICO DAS RELAÇÕES HUMANAS	04
3. O CONCEITO DE RELAÇÕES HUMANAS	07
3.1 RELAÇÕES HUMANAS E RELAÇÕES INDUSTRIAIS	10
3.2 RELAÇÕES HUMANAS E ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	11
4. O QUE UM ADMINISTRADOR DEVE SABER SOBRE O COMPORTAMENTO DE SEU PESSOAL	13
5. AS RELAÇÕES HUMANAS E O INDIVÍDUO	16
5.1 ATITUDES DAS PESSOAS EM RELAÇÃO À EMPRESA E AO TRABALHO	19
5.2 AS SATISFAÇÕES EXTERNAS DAS PESSOAS NO TRABALHO ..	22
6. AS RELAÇÕES HUMANAS E O GRUPO	24
6,1 ATITUDES DOS MEMBROS DE UM MESMO GRUPO	27
7. RELAÇÕES HUMANAS NA DIREÇÃO	29
7.1 AS ATITUDES DA CHEFIA EM RELAÇÃO ÀS CONSTANTES RECLAMAÇÕES DOS EMPREGADOS	31
7.2 O ADMINISTRADOR E O BOM FUNCIONAMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS	33
8. PROBLEMAS DE RELAÇÕES HUMANAS ENCONTRADAS PELO ADMINISTRADOR	35
9. CONCLUSÃO	39
10. ANEXO 1	42
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46

APRESENTAÇÃO

Inevitavelmente, há muito o que dizer sobre os problemas que existem em relação ao comportamento das pessoas dentro de um ambiente de trabalho. Trabalho agitado, modificações excessivas, baixa produtividade, qualidade inferior, podem ser conseqüentes da não satisfação do empregado com suas funções, ocorrendo todos esses fatores devido à direção contrária em que se encontram os objetivos tanto da empresa como do empregado, ou seja, enquanto a primeira está voltada a atingir lucros máximos o outro dedica-se quase que totalmente na luta por melhores salários, melhores condições de trabalho e, porque não citar, sua satisfação pessoal.

Em torno de tudo isso, verificamos que somente uma reformulação no relacionamento com o pessoal empregado por parte da direção, com a finalidade de atingir os objetivos da companhia, podendo, conseqüentemente, alcançar um resultado duradouro.

As pessoas são consideradas o elemento mais comum em cada organização. Elas criam objetivos, inovações e suas realizações louvam qualquer tipo de negócios, mas muitas vezes são consideradas apenas como recursos. Sim, são recursos mas não inanimados. São seres humanos que possuem sentimentos, são sensíveis e podem modificar a sua maneira de agir diante de variações que venham a atingí-las conseqüentemente não se adaptarem às mudanças. E isso não é levado em conta muitas vezes, pelos empresários que não conseguem entender o que se passa na verdade, com seus empregados.

Deve ser levado ao conhecimento de muitas empresas que as pessoas possuem um papel muito importante dentro das

mesmas. Sem elas, as organizações não existem. Portanto, o de
safio central de nosso trabalho é mostrar o quanto torna-se
necessário a existência juntamente com os outros objetivos
da organização, de um objetivo pessoal, ou seja, dar a de
vi da assistência aos empregados na consecução de suas metas
pessoais, pelo menos em parte, fazendo com que os mesmos au
mentem sua contribuição no desempenho das tarefas. Do con
trário, poderá ocorrer declínio na produção, chegando até mesmo
no pior das hipóteses, do empregado ser dispensado da emp
sa.

1- INTRODUÇÃO

Nem a própria pessoa tem acesso, pelo seu próprio conhecimento, ao que se passa na sua vida interior, em forma real e completa. Temos noção de que nos emocionamos, de que temos tendências, interesses, sentimentos, raciocínios, mas de forma bastante imprecisa.

Diante de tal dificuldade em entendermos nossas próprias reações para com determinadas situações, imaginemos o quanto de dificuldade encontraremos em procurar entender as reações nas outras pessoas.

As pessoas agem de forma diferenciada dependendo de seu comportamento como empregado, assim como, analisando além do ambiente de trabalho, sua maneira de agir ou até mesmo de ter uma opinião formada sobre determinado assunto, principalmente de âmbito profissional que pode ser bem diferente em ambos os casos. Muitas vezes ele dirá: "Se encontrasse um trabalho melhor, sairia desse emprego, pois não me sinto bem aqui." Vemos claramente que isso afetará sensivelmente seu relacionamento para com seu superior assim como também em relação com seus colegas, onde a pessoa não revelará a sua verdadeira maneira de ser.

É a partir desse ponto que analisamos o que a nossa conduta assim como aquela dos que nos rodeiam, manifestam seus verdadeiros sentimentos, suas idéias, sem que ocultem o que almejam. o que esperam da organização assim como o que a mesma tem para lhes oferecer.

Com isso, encontramos a deficiência que se apresenta em tal situação, ou seja, os problemas de relações humanas que se estabelecem entre o indivíduo e o grupo, entre as

próprias pessoas do mesmo, como também entre o indivíduo e o líder.

A partir dessa afirmação, podemos encontrar pontos que se estabelecem diante de tais situações como atitudes, como atitudes, interações, cooperação, competição, conflito, e com base nos mesmos chegando até mesmo a uma acomodação. Por tanto, quando o indivíduo dentro de uma organização tem um desejo insatisfeito, logo surge um obstáculo que constitui uma crise para o mesmo. Um aumento de tensão força-o a qualquer espécie de atividades, a fim de passar sobre o mesmo. Vencido este e reduzido a tensão, podemos dizer que o indivíduo alcançou relativo ajuste. Quanto melhor estiver a comunicação do chefe com o empregado nesse momento, mais fácil chega-se a uma solução. Podemos completar afirmando que a pessoa, nesse momento, realizou mais um ato de reaprendizagem pois quando superamos um obstáculo, ou quando encontramos solução para algum problema, passamos por uma etapa muito importante, ou seja, aquela em que sentimos necessidade de aprender, concordar e até mesmo discordar diante de acontecimentos que venham modificar a rotina de um trabalho qualquer. Em outras palavras, reconhecemos que a necessidade, ou a falta do necessário, é o ponto de partida para a aprendizagem e conseqüentemente, a perfeita assimilação dos empregados.

Devemos lembrar que mesmo uma empresa bem estruturada com instalações sofisticadas, técnicos especialistas, não levar em conta as necessidades de seus empregados, assim como as dificuldades de ordem pessoal, a mesma não atingirá com facilidade suas metas estabelecidas, pois o êxito de qualquer empreendimento, seja de pequeno ou grande porte, pelo menos uma significativa porcentagem, dependerá do entusiasmo das pessoas que trabalham para o mesmo.

Portanto, para que num ambiente em que convivem várias pessoas e, é claro, a existência de vários comportamentos, torna-se necessário conciliar indivíduo / grupo/ líder, analisando seus interesses, levando-os a interagirem dentro de um mesmo ambiente organizacional através do convívio social das partes envolvidas.

BSFEAC

2- HISTÓRICO DAS RELAÇÕES HUMANAS

Toda a história das relações humanas no trabalho data de muito tempo atrás, ou melhor, desde a existência da vida humana. Naquela época, a preocupação não era voltada para as pessoas principalmente. O homem era visto apenas como um "braço forte" que se fundia com as máquinas as quais eram manejadas pelo mesmo, perdendo totalmente sua individualidade. Não havia uma preocupação com as pessoas e nem tampouco, interesse por parte dos chefes pela satisfação ou não de cada um no desempenho de suas atividades. Não existia um contato direto entre trabalhador e sua chefia e a ênfase era dada quase que totalmente na produção, ou seja, todas as pessoas deviam dedicar-se inteiramente em sua produtividade.

Enquanto isso, os empregados eram obrigados a trabalharem sob pressão de rígidos supervisores, criando um verdadeiro clima de tensão, trabalhando longas horas cansativas além do seu horário normal de trabalho. Além do mais, entre os trabalhadores não existia um contato informal dentro do local de trabalho, pois não permitia-se conversas durante o expediente alegando-se falta de atenção e conseqüentemente queda de produtividade. Seus encontros eram feitos fora da empresa, mas mesmo assim, limitados, pois seu período de lazer era bastante pequeno devido ao tempo que passavam trabalhando, sendo o mesmo apresentando-se bem maior do que aqueles de diversão.

Foi justamente nessa época que surgiram dois homens, Robert Owen e Andrew Ure. Ambos apresentaram uma filosofia pioneira, considerando o fator humano prioridade no processo produtivo.

Primeiramente Owen, um industrial, que inicialmente se preocupou com o problema das necessidades humanas. O outro, Andrew Ure, em seu livro "Filosofia das indústrias", publicado em 1955, tentava mostrar aos industriais quão importante era o fator humano, levando-se em conta sua importância para a organização assim como seus anseios como pessoa, devendo ser considerado com maior merecimento.

Mesmo contando com esforços isolados, suas idéias não foram bem aceitas, embora começassem a surgir inclinações em torno desse pensamento, mas bem menores do que aquelas voltadas para os problemas materiais, devido ao próprio desenvolvimento econômico conseqüente.

Partindo de épocas mais recentes, como do início do século, é atribuído a Winslow Taylor o mérito dos primeiros trabalhos voltados para as atividades industriais, chamando atenção para a presença do homem no que diz respeito à eficiência da produção. Seu método consistia em analisar os fatos, elaborar um método de trabalho, selecionar o operário adequado, treiná-lo e remunerá-lo por quantidade produzida.

Mesmo que suas idéias se voltassem mais precisamente para o aspecto compatibilidade entre homem/máquina, podemos admitir que suas contribuições muito facilitaram posteriores estudos no campo das relações humanas.

O movimento das relações humanas teve origem a partir de uma experiência feita em Hawtorne, ou mais precisamente na empresa Western Electric, por um pesquisador chamado Elton Mayo, que pode ser entendido como o criador de tal movimento.

Mayo tentava modificar toda a concepção "mecanicista" das pessoas, em que não se conhecia o verdadeiro conceito de natureza humana.

Observou também, que na estrutura formal da empresa, havia uma verdadeira informalidade entre os grupos de

empregados e esses mesmos encontravam-se revoltados, sem motivação, sem nenhum interesse pelo serviço, chegando até mesmo a boicotar a produção. Para tanto, Mayo encontrou uma forma de lidar com o que estava acontecendo e recomendou uma mudança de atitudes da direção para com seus empregados visando uma integração dos mesmos, facilitando a communicação entre eles e incentivando-os a participarem com maior afinco de suas atividades.

Como conclusões da pesquisa de Hawtorne, Mayo relata o seguinte:

- 1) o trabalho é uma atividade grupal; o nível de produção é mais influenciado pelas normas do grupo do que pelos incentivos físicos e pecuniários de produção.

- 2) os chefes, supervisores, enfim, todo o pessoal encarregado de coordenar o trabalho dos empregados, precisam mudar toda essa imagem de durões, rígidos, tornando-se pessoas como seus subordinados, tentando compreender assim como comunicar-se com os mesmos, convivendo de uma forma simpática e mais fácil de lidar com posteriores problemas, envolvendo, em parte, os interesses de cada um.

A busca de cada pessoa pela satisfação de suas necessidades tanto sociais como psicológicas, pode ser considerada como ponto de partida para as várias pesquisas na área do fator humano no ambiente organizacional.

BSFEAC

3- O CONCEITO DE RELAÇÕES HUMANAS

Todo administrador deve interessar-se em saber por que as pessoas se conduzem de determinada maneira nas organizações.

Buscando uma explicação, o mesmo encontrará necessidades em entender o verdadeiro significado de Relações Humanas. Não é tão fácil quanto parece, pois muitos acham que conviver simplesmente com seus semelhantes não encontrarão dificuldades que não possam ser superadas.

Torna-se necessário que o administrador esteja em condições de diagnosticar os problemas de seu pessoal.

Muitos confundem relações humanas com relações industriais e aqueles que não conseguem distingui-las, prejudicam todo o processo de análise, pois não coloca como enfoque principal o fator humano.

Relações humanas e relações públicas muitas vezes são usadas como sinônimos, mas não o são. Na verdade, elas se interpenetram e na prática umas são sempre função da outra.

Portanto, diante de todos esses pontos, abordaremos o tema relações humanas como fator primordial numa situação em que se encontram presentes pessoas as quais estejam sob o controle de outras pessoas e estas saberem como lidar com problemas oriundos de sua equipe de trabalho, buscando soluções, partindo da compreensão de aspectos pessoais envolvendo sentimentos, satisfações, aspirações que se não entendidas dificultará e muito o relacionamento patrão/empregado.

Relações humanas, literalmente, significa o estabelecimento e ou a manutenção de contatos entre seres humanos

O objeto das relações humanas encontra-se na técnica da convivência, sim, pois ensinam o homem a viver com o homem. O homem deve saber portar-se na sociedade em geral, nos grupos a que possa pertencer, na condução de outros homens, em situações do nosso dia-a-dia, e principalmente no trabalho, onde passamos a maior parte de nosso tempo com nossos colegas, chefes ou subordinados.

Mas, para que comecemos a analisar a conduta humana nas organizações, é interessante sabermos que a natureza humana, é um importante componente do comportamento das pessoas, pois existem variações de reações de homem para homem. Em muitos comportamentos há uma certa semelhança, mas existem formas típicas, próprias que caracterizam a maneira de ser de cada um, ou seja, a sua personalidade.

A personalidade se desenvolve em uma pessoa quando esta faz parte de um grupo social e conseqüentemente vai determinando a sua forma de ajustamento pessoal ao ambiente considerado. Com isso, observamos que cada indivíduo tem necessidades materiais e psicológicas, as quais conduzem o mesmo no desempenho de suas atividades.

Agora, quando os chefes não percebem e nem procuram analisar tais necessidades, os empregados, por sua vez, se retraem, ficam desanimados e conseqüentemente, issi refletirá na sua produtividade.

Portanto, a ausência do contato entre a chefia e o subordinado que denominamos de Relações humanas, acarretará num clima de ressentimento, falta de colaboração e iniciativa, o que na verdade, prejudicará qualquer tipo de entendimento das partes tornando o ambiente de trabalho num clima em que as pessoas se tornarão irritadas, com facilidade para discussões e haverá perda de grande parte da espontaneidade das

mesmas para realizarem suas funções.

Considerando sob outro ângulo, ou seja, quando da existência das relações humanas, entre direção e empregados, podemos afirmar que o fator humano será levado em consideração, ou melhor, será dado ao mesmo oportunidade de expor os seus sentimentos, as suas necessidades, os quais serão analisados ficando a cargo da chefia procurar um modo de estabelecer um relacionamento sadio e humano a fim de que as pessoas trabalhem sem pressões, sem medo, nem receio de que no futuro cheguem a se arrependerem de terem perdido tanto tempo e não tenham conseguido atingir os seus objetivos. Além disso, a mesma deverá proporcionar ao empregado condições de executar suas tarefas num clima favorável trazendo para a empresa o apoio necessário para a realização de suas metas. Com isso ela conciliará tanto seus empregados, na medida do possível, dependendo de como anda a sua política de relações humanas.

As relações humanas reconhecem o fator humano como um recurso específico, contrariando toda a concepção meccanista e de que o homem só reage a estímulos monetários.

→ Quando fixamos o assunto numa empresa de pequeno porte ou médio, observamos que existe uma certa interação entre os membros componentes da mesma. No caso, até mesmo o patrão faz parte do grupo de trabalho, quer dizer, existe na verdade, um contato direto entre eles, pois o empregado vê de perto o desempenho de cada um de seus empregados tendo oportunidades de observar falhas e localizar facilmente a causa de tudo. No grupo todos se conhecem e o relacionamento entre os mesmos é de uma perfeita amizade. É claro que mesmo não acontece numa empresa grande, pois quanto mais ela se desenvolve mais difícil torna-se o relacionamento entre os indivíduos.

Novas pessoas são contratadas, outros setores são transferidos, portanto, vemos claramente que já não existe mais aquele primeiro grupo em que todos partilhavam praticamente as mesmas funções, em que havia cooperação mútua e o entendimento entre as partes, ou seja, direção/empregado, era bem mais fácil.

As relações humanas voltadas para a empresa surgem exatamente nesse momento, onde procura-se aliviar qualquer tipo de tensão, tentando restabelecer o clima de compreensão e cooperação antes presentes, não deixando de lado os objetivos da empresa em obter lucros e ao mesmo tempo atendendo as necessidades dos empregados, proporcionando-lhes o bem-estar social, o respeito e a consideração necessária a qualquer pessoa.

Finalizando, podemos conceituar Relações Humanas como sendo a prática voluntária em que direção/trabalhador tomam consciência da efetivação de uma tarefa quando juntos trabalharem e conciliarem seus objetivos ficando a cargo de cada um dar um pouco mais de si para ajudar a outra parte, na realização de suas metas.

Vamos analisar os conceitos de relações humanas e relações industriais, mostrando suas diferenças, pois como já foi dito, muitas vezes as mesmas são confundidas como sinônimas.

3.1- RELAÇÕES HUMANAS E RELAÇÕES INDUSTRIAIS

Conceituamos relações industriais como uma função da estrutura da organização da empresa que tem por objetivo,

planejar, encaminhar e integrar os recursos humanos que fazem parte da mesma, incluindo a administração de pessoal e as relações de trabalho.

Agora, analisando o conceito de relações humanas e relações industriais, podemos afirmar que a primeira focaliza o empregado, procurando melhores formas de utilização do esforço das pessoas disponíveis na empresa, sendo possível pelo bom relacionamento existente entre direção/empregado. Já nas relações industriais existe apenas o relacionamento entre empresa e os sindicatos dos trabalhadores. Portanto, observamos as diferenças existentes a partir do ponto em que torna-se necessária a implantação de um modelo de sistemas onde encontramos objetivos dentro dos quais estão os objetivos das pessoas como também da organização como um todo.

Além do mais, dentro desse enfoque as necessidades pessoais dos funcionários da empresa são consideradas separadamente e com isso torna-se necessária a presença de um departamento ou talvez até de um serviço que seja capaz de administrar essas necessidades através de diretrizes das relações humanas, dentro das quais existe o inter-relacionamento das atividades tanto dos chefes como dos empregados, além de condicionar os mesmos nas suas relações inter-pessoais.

Outro ponto que podemos considerar diz respeito às diferenças entre relações humanas e administração de pessoal. Verificaremos a seguir:

3.2- RELAÇÕES HUMANAS E ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Não devemos confundir relações humanas com administração de pessoal que tem como objetivo central de prover as

organizações com uma força efetiva de trabalho. No entanto, para que a administração de pessoal consiga trazer para a empresa pessoas que possam fazer parte dessa força, fica a seu cargo a seleção, o treinamento e a integração do empregado nas funções a que lhe foram atribuídas, assim como a avaliação de seu desempenho.

Concluindo, diríamos que relações humanas seria o conjunto de atitudes a serem aplicadas por todos que compõem a organização, desde o escalão mais alto até os níveis inferiores da empresa, ou seja, desde superiores até subordinados.

4. O QUE UM ADMINISTRADOR DEVE SABER SOBRE O COMPORTAMENTO DE SEU PESSOAL

O estudo do comportamento humano vem se tornando a cada dia um assunto muito discutido dentro das organizações. Sim, pois quando o tema refere-se às pessoas que convivem num mesmo ambiente de trabalho, sofrem as mesmas mudanças e, portanto, se envolvem com as mesmas situações aparentes, é necessário uma maior atenção para com os mesmos.

Muitos estudos já foram feitos, sendo que a maioria têm sido aplicada em situações que envolvem as pessoas no trabalho. Acima do que já foi analisado, podemos afirmar que uma melhor compreensão do que já foi descoberto, torna-se um instrumento muito importante na análise das atitudes das pessoas.

→ Inicialmente observaremos alguns aspectos do comportamento individual. As pessoas recebem informações e, conseqüentemente, reagem às mesmas. Quando da reação, o indivíduo toma atitudes, ou seja, após a compreensão das informações que lhe foram passadas, a finalidade agora é de desempenhá-las adequadamente. Vemos claramente de acordo com a figura 1.1.

Quando uma pessoa toma uma atitude, ela estará reagindo de acordo com sua natureza, pois muitas vezes já nascemos com nossa própria maneira de agir. Alguns, com o tempo sofrem variações e já na fase adulta, suas atitudes, seu modo de pensar, diferem totalmente de seus princípios.

Existem casos em que um empregado ao tomar uma ati

tude errônea, dificilmente ele reconhecerá o seu erro, pois para alguns é muito mais fácil admitir que uma outra pessoa errou do que ele próprio. É mais difícil aceitarmos o fato de que precisamos mudar nossas atitudes do que fazer com que outras pessoas mudem as suas. Outras vezes, o empregado projeta seus erros em seus colegas de trabalho, quando distorce ou modifica dados das informações no momento em que lhes são passadas e, com isso, não assimila o principal, ou melhor, o mais importante para a realização das tarefas. Portanto, ela atribui as atitudes indesejáveis sobre outra pessoa ou sobre o grupo ao qual pertence.

Embora possa parecer estranho a situação apresentada, na verdade, o indivíduo chega a aparentar muita passividade, ou até mesmo, hostilidade, recusando-se a aceitar responsabilidades sob os seus atos e muitos acreditam que tudo faz parte da "natureza" do indivíduo. Podemos dizer que essa forma de comportamento nada mais é que sintomas de privação da satisfação de suas necessidades, pois acreditamos que de acordo com McGregor em seu livro "O lado Humano da empresa", quando o indivíduo possui necessidades de nível inferior e quando estas são satisfeitas, o mesmo, não se sente estimulado a continuar na busca daquelas mais difíceis. Parece que o homem esforça-se apenas o mínimo possível, ou seja, busca apenas satisfação de necessidades principais, como as fisiológicas. Não são somente salários razoáveis, boas condições de trabalho que as pessoas estão realmente preocupadas em obter, mas juntamente o seu reconhecimento como ser humano necessitando de compreensão e de ser ouvido de vez em quando.

A própria empresa faz com que o empregado se interesse apenas por questões monetárias, pois as compensações oferecessem apenas a necessária satisfação fora do ambiente

de trabalho.

Portanto, muitas vezes as reações dos indivíduos , são refletidas claramente em suas atividades cotidianas onde somente as pessoas envolvidas em basearem seus estudos nas relações humanas é que conseguem entender certas atitudes em determinadas situações.

5- AS RELAÇÕES HUMANAS E O INDIVÍDUO

Se tudo o que fazemos é desaprovado pelos outros, o mais comum é nos sentirmos inseguros, aborrecidos. Há portanto o desejo de sentir que o que fazemos é aprovado pelas outras pessoas, ou seja, queremos ser aceitos socialmente.

Muitas vezes as pessoas preocupam-se com o que os outros possam pensar, e, conseqüentemente, se comportam não como são, mas como acham que os outros querem que elas sejam. Isso prejudica e muito o desempenho individual, pois temos de nos sentir independentes e com capacidade de realizações.

O indivíduo ao perceber que não gostou do trabalho por ele feito, procura uma saída para a situação. Com isso ele estará incentivando a si mesmo a provocar mudanças e novas realizações, como pensar um pouco mais sobre o assunto dar mais atenção ao serviço, percebendo erros, faltas, e, por fim, chegar a uma conclusão mais segura e mais satisfeito consigo mesmo.

Todos nós, como indivíduos, temos o nosso modo de ser, ou melhor, a contribuição que podemos dar ao grupo ao qual fazemos parte, deverá ser original e única, pois cada um necessita de condições pessoais, como simpatia, interesse pelo trabalho, vontade de dar um pouco de si para o melhor desempenho das tarefas, a fim de que o grupo venha a obter êxito na produção.

Quando um indivíduo chega a fazer parte de uma equipe de trabalho, torna-se necessário que sejam passadas para o mesmo informações sobre deveres, responsabilidades so

bre o trabalho a ser desenvolvido, assim como o seu verdadeiro papel dentro do grupo. Não devemos esquecer, naturalmente, o esclarecimento ao empregado de quanto será sua remuneração, seus direitos e deveres como membro da organização.

A partir daí, cabe ao administrador tentar conhecer seu empregado, procurando ajudá-lo na resolução de seus problemas, mostrando ao mesmo a importância daquele para a produção como um todo.

Para o empregado, torna-se necessário o mesmo ser compreensivo, adaptar-se às regras e ao comportamento grupal visando o bem-estar do grupo e de todos os elementos, inclusive o seu próprio bem-estar não perdendo, é claro, a sua individualidade.

O indivíduo ao aceitar as normas do grupo, como horário de trabalho, responsabilidades, um certo respeito pelos supervisores, executar tarefas em conjunto, busca ao mesmo tempo, compensações que venham satisfazê-lo, principalmente, financeiramente. Às vezes, essa espécie de troca que existe entre o empregado e a empresa, parece ser desvantajosa, ou seja, para o empregado a mesma não corresponde às expectativas, ou melhor, dá mais do que recebe. Nesse caso, a pessoa se sente muito pouco entusiasmada e produtiva. Portanto, devemos acreditar que quando desenvolvemos atividades dentro de uma organização, temos que nos tornar conscientes de que o que estamos fazendo tem que ser compensador para estarmos entusiasmados, e, quando tentamos resolver este problema, criamos condições para atingirmos nossos objetivos, pois sempre é tempo de mudar, de analisarmos nossas atitudes a fim de atingirmos objetivos mais satisfatórios, restando a nós e às outras pessoas desenvolvermos nossa sensibilidade,

para conhecermos melhor as pessoas de nosso grupo, cooperando e pedindo cooperação quando de uma necessidade, sendo esse o primeiro passo para a harmonia do grupo.

5.1 ATITUDES DAS PESSOAS EM RELAÇÃO À EMPRESA E AO TRABA
LHO

De acordo com pesquisas feitas, observamos que quando os empregados são convocados a analisarem o seu local de trabalho comparando-o com outras empresas e, portanto, com outros estilos gerenciais, verificamos que há uma certa frustração por parte dos empregados em relação às suas atividades principalmente quando são abordadas pessoas que ocupam cargos mais baixos. Há uma certa insatisfação em relação a sua empresa, atribuindo-se uma maior abordagem no que diz respeito às relações para com seus supervisores.

As pessoas vêem seus superiores como seres "intocáveis" onde existe um certo receio de aproximação até mesmo verbal. Fica muito difícil para o empregado sentir-se à vontade e tentar um contato mais próximo com seu superior, pois muitos aceitam a idéia de que muita aproximação prejudica um pouco a relação superior/subordinado. Acreditamos que existem razões possíveis para o conflito entre as filosofias da administração e a de seus empregados. Uma delas é que muitos gerentes preferem manter seu departamento sob um controle mais rígido, afirmando que quanto mais pressão der aos seus subordinados mais eficiência e mais atenção apresentarão os mesmos. Enquanto isso, os empregados tornam-se cada vez mais insatisfeitos com seus chefes, acentuando a cada dia seu desprezo pelo trabalho.

No caso, por exemplo, de um administrador estar preocupado com os custos da empresa, voltando sua atenção exclusivamente para as mudanças econômicas do governo, que envolverá certamente uma reforma no seu departamento, talvez

possa ou não ter condições de cuidar de assuntos de relações humanas que deixaria satisfeitos seus empregados, pois a maioria das pessoas que trabalham numa empresa, pretende construir ali um ambiente de trabalho duradouro e satisfatório.

As atitudes desfavoráveis dos empregados, no caso da reformulação no departamento, pode não ser sentida pelos administradores de imediato, mas com o passar dos dias elas com certeza serão notadas, e seus efeitos serão sentidos a curto prazo.

Quando as razões para essa mudança no comportamento das pessoas não são identificadas e corrigidas a tempo, podem ter significativos efeitos dentro do próprio departamento, como por exemplo, qualidade deficiente de trabalho, aumento de desperdício, restrição do rendimento, atrasos e absenteísmo, aumentando consideravelmente os custos operacionais.

Muitas vezes, os empregados acham que a empresa na qual trabalham, não se apresenta tão boa quanto era no passado, principalmente aqueles que, praticamente, já fazem parte da história desta. Embora as práticas de administração tenham evoluído, parece que as expectativas das pessoas têm crescido num ritmo mais acelerado. Evidentemente, as empresas terão que aumentar o ritmo de seus esforços para mudar se pretendem acompanhar as alterações de seus empregados.

Outro ponto também que consideramos importante, seria a satisfação dos empregados para com suas atividades. Observamos que há uma maior insatisfação por parte das pessoas que estão nos níveis hierárquicos mais baixos, enquanto que entre os gerentes essa insatisfação é quase mínima.

Essa insatisfação por seus trabalhos é um aspecto que analisamos com uma certa cautela, pois a mesma não é nenhuma novidade no ambiente empresarial. Para muitos, o trabalho

lho jamais poderá ser outra coisa senão um fato de vida desagradável e inevitável - uma forma de pagar as contas, relacionar-se com outras pessoas e ter alguma coisa para fazer, algo que ocupe o seu tempo.

Podemos considerar que o rápido avanço da tecnologia, a impessoalidade do trabalho e as grandes organizações, são elementos que contribuem para o aumento da insatisfação das pessoas por seus trabalhos.

5.2 AS SATISFAÇÕES EXTERNAS DAS PESSOAS NO TRABALHO

Quando examinamos os aspectos externos específicos de satisfação no trabalho, encontramos como principais aspirações, segurança e remuneração compatível com suas necessidades principais. Verificaremos, primeiramente se as pessoas sentem-se seguras com seus empregos.

Muitas pessoas acreditam que após as medidas adotadas pelo governo, as demissões tornam-se constantes nas empresas. As mesmas têm sido prejudiciais ao trabalhador, não só pelo fato de desempregá-los, mas por não permitir o regresso do mesmo ao mercado de trabalho. A maioria é demitida sem causas aparentes ocorrendo em grande parte, nas funções desempenhadas nas linhas de produção, os quais não têm um maior contato com os níveis de chefia da empresa, ficando muitas vezes para o empregado demitido, dúvidas pela sua demissão. Durante esse período de recessão no qual atravessamos, as pessoas estão ansiosas em saberem o que acontecerá com seus empregos amanhã, pois a cada dia o número de pessoas dispensadas tem aumentado consideravelmente. Portanto, há uma certa apreensão por parte das pessoas dentro do ambiente de trabalho, pois muitos acreditam que não adianta dedicação total às atividades desempenhadas e quando a administração achar que a pessoa deve ser demitida por motivos por ela alegados, a mesma não levará em conta o que o empregado desenvolveu dentro da empresa e a importância que este tem para ela.

Agora, analisando o outro ponto, ou seja, no que

se refere a satisfação dos empregados com suas remunerações, observamos que os mesmos classificam seus salários compensadores a alguns anos atrás, ou melhor, antes dos planos econômicos lançados pelo governo. Embora um pagamento compatível com suas funções seja considerado razoável para os dirigentes, não parece ser suficiente para provocar plena satisfação entre os empregados.

Essa insatisfação das pessoas por seus salários pode ser explicada diante da recente inflação e da redução de seu poder de compra. Com isso, as pessoas refletem a mesma dentro de seu local de trabalho, pois passam a exigir aumentos, contribuindo menos até o atendimento de suas reivindicações.

Portanto, as duas são consideradas situações que podem levar as pessoas a tomarem atitudes desfavoráveis à boa realização das tarefas, interferindo no cumprimento das metas da empresa. Cabe ao administrador saber lidar com esse tipo de fatores, levando em consideração as opiniões dos empregados quando do emprego de novas medidas, percebendo até onde as mesmas atingirão seu quadro de pessoal.

6. AS RELAÇÕES HUMANAS E O GRUPO

O cotidiano de uma empresa torna possível o contato entre as várias pessoas que dela participam. Com isso, as pessoas se relacionam de várias maneiras, formando grupos com a finalidade de suprir uma série de necessidades, ou seja, o objetivo de todo grupo de trabalho é o de realizar tarefas eficazmente.

Portanto, a relação entre os membros de um grupo existe devido ao fato de todos trabalharem juntos. Esta relação é chamada de relação formal, e estes grupos são denominados de grupos formais.

Para que vivamos em constante harmonia com os integrantes do grupo, é necessário seguirmos as regras gerais determinadas pela organização, como por exemplo, cumprir as normas de trabalho, executar nossas tarefas com eficiência e responsabilidade, e, principalmente, saber conviver com as pessoas que também fazem parte do grupo, ou melhor, nossos companheiros de grupo.

Quando duas pessoas desenvolvem juntas uma mesma tarefa, a mesma é realizada mais rapidamente e com menos esforço do que somente uma pessoa. Mas, para viver em grupo temos que nos adaptar, contribuir, cooperar e aceitar as opiniões de outras pessoas.

Então, a formação de um grupo é de fundamental importância para uma organização, pois é a partir da boa comunicação entre os membros do mesmo, que o enriquecimento das tarefas será percebido claramente.

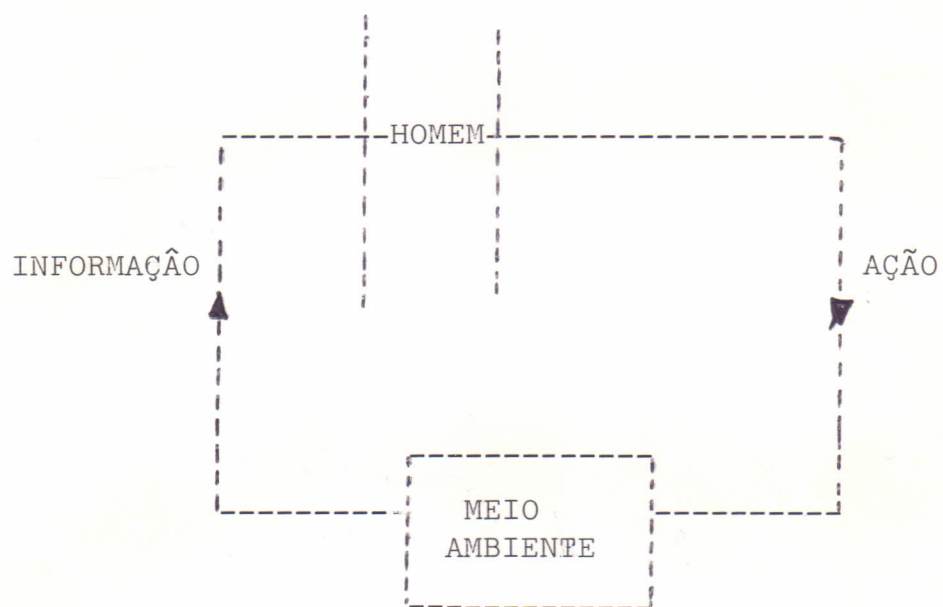
Agora, para que exista essa interação entre os indivíduos é necessário que dentro do grupo exista alguém que coordene os trabalhos, organize as tarefas, distribua as responsabilidades de acordo com as características individuais de cada membro, para uma melhor realização dos planos da empresa. Ele ajuda o grupo a alcançar objetivos, mas nunca perde sua individualidade.

Para a boa formação de um grupo, temos de analisarmos certos pontos importantes. Primeiramente devemos considerar o tamanho do grupo, onde o mesmo deverá ser de tamanho razoável a fim de que as tarefas sejam distribuídas adequadamente.

As pessoas de um mesmo grupo devem ter aspectos comuns em todas as formas, para que não haja tantas discussões, pois muitas vezes uma pessoa abandona suas próprias idéias em favor das idéias de outras pessoas, somente para ser aceito no meio grupal. Portanto, o grupo deve ser equilibrado em habilidades e talentos.

A eficiência de todos que pertençam ao grupo assim como o trabalho realizado pelos mesmos, é de muita importância em todos os escalões da empresa, pois o comportamento de cada pessoa que dele participa influencia em qualquer tipo de atividade tanto positiva como negativamente, sem nenhuma distinção.

FIGURA 1.1



6.1 ATITUDES DOS MEMBROS DE UM MESMO GRUPO

O comportamento num grupo pode ser visto em termos de qual parece ser seu propósito ou função. Quando um membro diz alguma coisa, ele está tentando fazer com que a tarefa do grupo seja realizada, ou tentando melhorar ou restabelecer algum relacionamento entre os membros, ou ainda procurando satisfazer alguma necessidade ou objetivo pessoal, sem preocupar-se com os problemas do grupo.

À medida que o grupo cresce, assim como as necessidades dos membros, haverá menos comportamento individual e mais comportamento grupal, ou seja, a preocupação agora gira em torno da realização das tarefas. Abaixo relacionamos alguns tipos de comportamento relevantes, para a realização, pelo grupo, de suas funções:

1. Iniciar
2. Buscar informação ou opinião
3. Dar informação ou opinião
4. Esclarecer e elaborar
5. Sumariar
7. Testar consenso

Agora, tipos de comportamento relevantes para que o grupo permaneça em boa ordem de trabalho, tendo um bom clima para as tarefas e um bom relacionamento que permita o máximo uso dos recursos dos membros, isto é, para a manutenção do grupo:

1. Harmonizar
2. Manter os limites
3. Encorajar
4. Assumir compromissos
5. Colocar padrões e testá-los

Para ser um grupo eficiente, cada um necessita de ambos os tipos de comportamento e precisa construir um equilíbrio adequado entre as atividades de manutenção, ou seja, aquelas apresentadas primeiramente, com as voltadas para as tarefas.

7. RELAÇÕES HUMANAS NA DIREÇÃO

Dentro de uma organização, a chefia desempenha um papel muito importante para a mesma, ou seja, é a partir de la que os empregados manterão um ritmo ótimo de trabalho a fim de alcançar os rendimentos esperados. Para que isso seja possível, os chefes precisam adaptar-se, ou melhor, tornar-se maleável diante das atitudes de seu pessoal, modificando incluindo ou excluindo métodos que venha utilizar para com seu pessoal. O chefe não deve comportar-se de uma forma única, pois lembramos que não podemos tratar as pessoas com as mesmas atitudes. Cada um tem sua maneira de interpretar e agir isoladamente, independente de outrem.

Primeiramente, o chefe deve saber qual o tipo psicológico irá lidar para que mais tarde venha tomar qualquer tipo de atitude.

Após identificar com quem lidará, suas características pessoais, o chefe estará apto a tomar as atitudes convenientes.

Em seguida, deverá distribuir corretamente as funções, de acordo com o que observou, alocando o empregado na aquela atividade que mais tenha a ver com a sua pessoas, verificando que existem pessoas que gostam de trabalhar com idéias, outras com coisas e outras com gente.

Daí em diante, a chefia procurará manter um clima agradável de convivência, demonstrando interesse pelo trabalho, através de sua capacidade como dirigente, tentando um contato permanente com seus subordinados, conseguindo

prestígio pessoa através de seu reconhecimento, pela equipe.

A partir desse contato, surge uma certa confiança por parte de seus empregados, no sentido de aproximarem-se e discutirem com ele, seus problemas pessoais. Não que isso seja prejudicial a qualquer tipo de autoridade, mas observamos que deve existir uma certa distância, pois muitas vezes as pessoas interpretam de forma errada e sentem-se no direito' de tirar proveito da situação, como faltando ao serviço sem necessidade.

Para que um dirigente tenha êxito com suas atudes é necessário que o mesmo saiba lidar de forma corrrta, procurando tirar de seus subordinados, o máximo proveito de suas atividades.

Uma outra questão a ser analisada pelos dirigentes seria averiguar se existe na empresa, um sistema de motivação que atenda as necessidades do ego e de auto-realização do suboordinado e que esse mesmo sistema proporcione estímulos tanto positivos como negativos, objetivando o desempenho das tarefas por parte dos empregados. É a partir daí desse ponto que os chefes necessitam da capacidade de aproximarem-se de seus subordinados, orientando e supervisionando, tornando claros os objetivos da organização, inspirando lealdade e integridade nos mesmos, comunicando-se e conciliando interesses profissionais com os pessoais.

7.1 ATITUDES DA CHEFIA EM RELAÇÃO ÀS CONSTANTES RECLAMAÇÕES DOS EMPREGADOS

Apesar de estar na natureza do indivíduo lamentar-se, as reclamações costumam provocar melhorias. Cabe ao administrador assegurar-se de que as queixas são meios de alcançar melhoramentos na eficiência da empresa e para a maior satisfação dos empregados.

Diante das reclamações, o administrador deve primeiramente detectar o por quê das contestações, ou seja, descobrir a causa real da insatisfação das pessoas.

Tudo o que se refere às reclamações deve ser levado em consideração, pois é a partir da identificação dos fatores envolvidos, como elementos, pessoas que de uma forma ou de outra, também fazem parte das mesmas. O administrador, deve tomar conhecimento dos diferentes níveis atingidos diante das reclamações feitas, pois muitas vezes o que acontece numa parte da empresa pode ter sido influenciado por fatores vindos de outros setores. Portanto, cada parte deve ser analisada, identificando os objetivos reais de cada reclamação, tendo como consequência a resolução do problema.

Devemos reconhecer que, no caso, a chefia precisará de tempo para a análise do assunto, e, portanto, haverá um período de acomodação temporária, fazendo com que o empregado pense que suas considerações não foram levadas em conta. A não ser que as partes cheguem a uma solução, sem total desistência de uma das partes de seus interesses, deixando de lado pontos que só mais tarde irão refletir na sua rotina de trabalho, fazendo com que o mesmo crie novas situações a fim

de que surja outra oportunidade para uma nova reclamação.

É necessário que numa relação direção/empregado, as discursões possam ser contínuas, procurando analisar de an temão possíveis causas de conflitos, resolvendo as reclamações à medida que vão surgindo. Um administrador inteligente levará em conta qualquer tipo de reclamação, mesmo que seja' de fácil resolução, o mesmo incorporará suas causas e seus resultados em seus pensamentos futuros.

7.2 O ADMINISTRADOR E O BOM FUNCIONAMENTO DAS RELAÇÕES HUMANAS

Para que um administrador obtenha êxito na política de relações humanas com seu pessoal, é necessário que o mesmo tome conhecimento de alguns de seus deveres como dirigente de uma organização no qual existem muitas pessoas envolvidas, tornando o assunto um pouco delicado e, portanto, sendo tratado com uma maior importância. Eis alguns de seus deveres:

- 1) Familiarizar-se com os passos e métodos de todos os cargos aos quais presta liderança, podendo ajudar e realizar algumas das mesmas tarefas feitas por seus subordinados.
- 2) Ser razoável no sentido oposto a "durão" ou então benevolente demais, ou outros extremos; cooperativo com os deveres regulares e assuntos de interesse da empresa.
- 3) Desenvolver o sentido da responsabilidade nos empregados para o bom êxito do trabalho.
- 4) Consultar o grupo diante de qualquer informação que os afete antes de tomar decisões.
- 5) Reconhecer os empregados como indivíduos e analisar os seus desejos e contatos sociais.

- 6) Compreender a estrutura social dos grupos.
- 7) Desenvolver o sentimento individual de pertencer ao grupo
- 8) Estimular o grupo a participar e funcionar sob seus im
pulsos internos.
- 9) Conhecer os traços, idéias e eficiência de cada emprega-
do.
- 10) Encorajar a participação.
- 11) Encorajar os empregados a ter confiança em si e a confi-
ar em sua pessoa,
- 12) Preocupar-se com a segurança e a saúde de seus empregada
dos, numa base preventiva e corretiva.
- 13) Avaliar e acompanhar seus empregados.
- 14) Conversar individualmente com seus empregados sobre as-
suntos de trabalho assim como os relativos além empresa.

8. PROBLEMAS DE RELAÇÕES HUMANAS ENCONTRADAS PELO ADMINISTRADOR

No nosso dia-a-dia nos defrontamos com uma infinidade de problemas de relações humanas, principalmente de âmbito trabalhista. Afirmamos tal declaração, pois a maior parte de nossas vidas passamos dentro de nosso local de trabalho, convivemos com outras pessoas, com vários tipos de comportamento e, portanto, enfrentamos diferentes situações com essas mesmas pessoas. Mencionaremos alguns pontos considerados importantes, relacionados com tais problemas.

Primeiramente, no que diz respeito ao tratamento de superiores com subordinados. Muitos chefes por acharem que diante de pessoas ocupantes de cargos mais inferiores e, portanto, seus subordinados, colocam-se no direito de falar alto ao repreendê-los, não colocam em questão o que o empregado sente no momento da repreensão, muitas vezes feita na presença de seus companheiros de grupo.

Outros, aproveitam-se da posição em que se encontram e exploram seus subordinados dando-lhes atividades extras que não possuem nenhuma relação com a atuais, sem mesmo analisar se o que está fazendo é o certo. O subordinado, no seu papel de empregado é, forçado a aceitar sem reclamar.

Muitos superiores não dão bom exemplo a seus subordinados, falando mal de outras pessoas, até mesmo de seus superiores, instigando os próprios empregados a não gostarem de seus dirigentes.

Pessoas que não valorizam seu trabalho, chegando atrasados, inventando mil desculpas para ficar menos tempo

trabalhando, atrasando as tarefas, prejudicando o ritmo de desempenho das tarefas, acumulando serviço, voltando os empregados a culparem seus chefes, alegando falta de interesse por parte dos chefes que não fazem a mínima questão de desenvolver novos trabalhos. Para os chefes, resta a única alternativa, reclamar e reclamar mais e mais da falta de vontade dos mesmo, da preguiça e da incompreensão de seus auxiliares, alegando que não preocupam-se com o desenrolar das metas, não levando em conta que se a empresa progredir melhores dias virão para os mesmos.

Chefes e subordinados culpam-se uns aos outros pelas falhas encontradas.

O favoritismo está presente em muitas organizações e muitas pessoas são beneficiadas com esse tipo de tratamento, ficando às outras apenas rígidas regras e normas.

O diálogo muitas vezes não se apresenta em tais organizações. Às vezes, um empregado necessita de esclarecimentos sobre determinado trabalho e, com receio de ser repreendido pela sua incompreensão, resguarda-se e aposta na sorte para o cumprimento da mesma. Claro que na maioria das vezes, o mesmo erra e, conseqüentemente, reclamações por parte de seu chefe serão feitas.

Outras vezes, a pessoa encontra-se com problemas familiares, e sente-se um pouco inibida de chegar até seu chefe e contar-lhe o que se passa na verdade. Com isso, mantêm-se fechado no seu mundo particular, danificando o seu convívio dentro do grupo, pois suas necessidades serão refletidas no seu desempenho.

Existem pessoas que visando uma promoção, uma me

lhor colocação, aproveitam-se de erros de colegas seus e comunicam ligeiramente ao seu chefe sobre o dono do erro, criando um clima de "fofoca" e intrigas.

Em relação à distribuição das tarefas que em muitas empresas encontram-se nessa mesma situação, observamos o grande nível de diferença existente entre as tarefas de uma pessoa para outra que trabalha praticamente na mesma atividade, ou melhor, verificamos que uns trabalham muito e outros ficam a passear nos corredores da empresa.

A falta de concentração das pessoas quando estão trabalhando concentrados não no trabalho, mas em outras coisas que nada têm a ver com o serviço, cometendo assim uma infinidade de erros.

Responsabilidade que muitos não sabem seu verdadeiro significado, é o que falta na maioria das pessoas, pois muitos não conseguem tê-la e, contudo incapazes de assumir serviços mais minuciosos.

Outro ponto importante, diz respeito à distância social existente na organização. Às vezes, pessoas trabalham no mesmo andar ou até na mesma sala e não possuem um contato mais aproximado, com por exemplo, o Diretor-Geral e um operador de máquina. Estão próximos fisicamente, mas entre eles existe mais alguém encarregado de passar as informações do primeiro para o último.

A razão para considerarmos a distância social um problema de relações humanas, está ligado ao fato de que as informações não são passadas corretamente, pois às vezes acontece da mesma informação ser passada através de várias pessoas para chegar à pessoa interessada, vindo de terceiros, podendo apresentar erros de entendimento, causando problemas para quem recebê-la no final, sendo o mesmo considerado culpado no caso de apresentarem-se falhas.

Acreditamos que dentro de uma organização, existem rivalidades entre os vários grupos existentes. Muitos ao perceberem que um outro está ganhando maior credibilidade de seu chefe, envolverá todo seu grupo num clima de competição, colocando seus membros voltados apenas para a elaboração de planos melhores e, com isso, tentar derrubar o seu concorrente, visando não o progresso da empresa, mas seu status como o grupo mais capaz e mais competente.

Outro ainda mais atuante diz respeito ao preconceito para o trabalho em que mulheres desempenham, pois acreditam que as mulheres não possuem capacidade para atuar em trabalhos mais complicados., ficando para as mesma uma grande barreira entre a sua capacidade de executar qualquer tarefa e a não aceitação de seu serviço como excelente, faltando, entre outras coisas, a cooperação necessária.

Finalizando, diríamos que os problemas de relações humanas aparecem de acordo com as atitudes das pessoas, ou melhor, de acordo com a maneira de ser de cada um ou até de cada situação apresentada, quando não existe compatibilidade entre as mesmas, causando conflitos, clima de constantes discussões e atritos entre as partes que compõem a organização em todos os seus níveis hierárquicos.

9. CONCLUSÃO

Finalizando este trabalho, diríamos que os recursos humanos podem e devem ser considerados peças fundamentais no ambiente organizacional e, portanto, devem ser analisados sempre que necessário por parte dos dirigentes da empresa. Para tanto, os mesmos devem conceder sempre que possível um espaço no seu horário para ouvir o que seu empregado tem para lhe dizer, dando-lhe oportunidade de esclarecer suas dúvidas, seus receios, seus anseios, suas necessidades pessoais, assim como tomar conhecimento de seu desempenho como empregado.

Muitos empresários não valorizam sua mão-de-obra esquecendo-se completamente de que sua empresa é formada quase que totalmente de pessoas e essas mesmas pessoas são fundamentais no manuseio de suas máquinas, no desenvolvimento de suas metas, na operacionalização de seus planos, e, portanto, na conclusão dos objetivos da mesma.

As pessoas nem sempre são as responsáveis pelos problemas que surgem dentro das organizações. Elas são apenas instrumentos que envolvem-se quase que completamente com a estrutura organizacional, sendo que muitas dessas pessoas perdem sua individualidade dedicando-se inteiramente ao seu trabalho, deixando que a máquina empresarial o domine por inteiro. Será que toda essa dedicação está sendo recompensada da maneira correta, compensadora? Será que os empregadores estão atendendo as necessidades de seus empregados inteiramente como deviam? Sabemos que na verdade, o que vemos são pessoas descontentes, revoltadas,

reinvindicando seus direitos por meio de paralisações, greves, boicotando a produção, contribuindo menos para realização das metas.

Portanto, verificamos que para que exista compreensão de ambas as partes, ou seja, tanto do empregado como do empregador, torna-se necessário que exista um clima de amizade, de cordialidade, a fim de que seja mais fácil a comunicação e a troca de favores entre os mesmos, ou em outras palavras, um bom relacionamento das pessoas envolvidas, aceitando normas, respeitando hierarquias, assim como criando um clima agradável de trabalho onde as pessoas se sintam motivadas a trabalharem por vontade própria sem pressões para o cumprimento da produção, num meio onde apenas existam harmonia e estímulos positivos para a concretização dos objetivos de ambos.

As melhores atitudes construtivas para termos boas Relações humanas no trabalho, podem ser resumidas a seguir:

- . Competir com nossos colegas com lealdade, sem nutrir rancores e invejas;
- . Discutir com o grupo ou com os colegas, nossos problemas comuns de trabalho, cooperando com a sua solução e para a solução dos problemas dos colegas;
- . Ajudar nossos colegas mais novos, menos experientes na adaptação ao novo emprego.

As pessoas buscam sua auto-realização e, é justamente no ambiente de trabalho que a mesma vai em busca de seus objetivos. Claro que numa organização devem existir condições para que o empregado não se decepcione e venha criar atritos com seus chefes assim como, o empregador encontrar em seu subordinado um aliado na concretização de seus planos

As empresas deveriam criar programas de incentivos a fim de que seus empregados envolvam-se de uma forma construtiva e necessária, examinando falhas, criando oportuñidades de crescimento dentro da organização, evitando discurssões desnecessárias, propiciando diálogos com propósitos positivos voltados para a satisfação de ambas as partes.

Para o empregador, resta dizermos que os mesmos façam fazer valer sua política de relações humanas, reconhecendo seu pessoal, incentivando, elogiando seue trabalhos, e , compensando-os adequadamente.

ANEXO 1

TESTE PARA ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO
DOS EMPREGADOS

. TESTE PARA ANÁLISE DO GRAU DE SATISFAÇÃO DOS EMPREGADOS
COM SEUS EMPREGOS:

1. Feche os olhos. Esqueça o problema de descobrir um trabalho diferente, recolocã^o, aprender coisas novas. Você está fazendo algo que realmente o deixa excitado. Verifique a resposta que melhor atenda aos seus sentimentos.
 - (a) Algo completamente diferente do que estou fazendo agora.
 - (b) Fazer a mesma coisa que atualmente, mas em tempo parcial.
 - (c) Aprender mais acerca do meu trabalho, fazer a mesma coisa, mas melhor.
 - (d) Eu estou feliz com o que estou fazendo. Eu não quero mudar.

2. Você recebeu tanto dinheiro que não precisa trabalhar mais. O que você faria, com maior probabilidade?
 - (a) Continuar a trabalhar como antes.
 - (b) Gastar mais tempo com um hobby, mas continuar no mesmo trabalho.
 - (c) Somente deixar ficar e não fazer nada, exceto apreciar os esportes, divertimentos, etc,
 - (d) Aprender algo completamente diferente e mudar de ocupação.

3. Qual seria seu trabalho ideal? Escolha um.
 - (a) Muito parecido com o atual.
 - (b) Muito mais desafiador.

- (c) Muito mais independente
- (d) Meu trabalho é aquilo que eu faço dele.

4. Pense a respeito dos momentos mais felizes relacionados com o seu trabalho atual e liste-os.

5. Pense a respeito dos momentos mais infelizes relacionados com o seu trabalho atual e liste-os.

6. De uma forma ou outra, você tem um pouco de dinheiro. Você não precisa trabalhar mais. O que você faria, com maior probabilidade?

- (a) Parar de trabalhar no meu emprego atual, e me divertir
- (b) Desenvolver meus hobbies, talvez em trabalho
- (c) Manter o meu trabalho atual e possivelmente aprender coisas novas.
- (d) Ficar um ponto abaixo de minha capacidade total e relaxar mais, dando a um novo empregado a chance de aprender o meu trabalho.

Escore e interpretação

- | | | | | |
|----------|----------|----------|-------------|-------------|
| 1. (a)=1 | 2. (a)=4 | 3. (a)=3 | 4. 1-3=2 | 5. 1-3=3 |
| (b)=2 | (b)=3 | (b)=4 | 4-7=3 | 4-7=2 |
| (c)=3 | (c)=2 | (c)=2 | Mais de 7=4 | Mais de 7=1 |
| (d)=4 | (d)=1 | (d)=1 | | |

- 6. (a)=1
- (b)=2
- (c)=4
- (D)=3

Calcule o seu escore de acordo com os valores dados.

Você está feliz com o seu trabalho se o seu escore estiver entre 22 e 31. Se o seu escore estiver entre 9 e 13

seria melhor que procurasse um novo emprego ou tornasse o a tual mais desafiador ou mudasse de ocupação, se souber o que o torna infeliz. Pode ser lidar com o público ou extamente o opsto.

Os itens 4 e 5 podem ser particularmente reveladores, Se os momentos mais felizes consistirem na apreciação pe los colegas de trabalho e o reconhecimento por seus pares profissionais, você é orientado para pessoas. Se os seus momentos mais felizes são mais impessoais, como o desenvolvimento de um novo produto, ou outras atividades que envolvam pessoas somente de forma indireta, então a sua felicidade é mais ou menos independente das pessoas.

Algumas vezes, as pessoas sobrecarregam-se com tarefas porque estão com medo de não serem queridas ou necessárias. Mas o oposto pode ser verdade. Elas podem não ter desafios suficientes e podem se sentir frustradas e aborrecidas, A felicidade no emprego é, com frequência, uma questão de atitude.

A perda da auto-estima cria sentimentos negativos em um emprego. A discussão com colegas, das limitações de uma ocupação, pode revelar maneiras de se acrescentar novos desafios e idéias. Com certeza, se nada funcionar, você pode vir a ter de pensar em um novo emprego, fazer uma reciclagem e admitir que precisa mudar e tomar uma decisão de arranjar uma ocupação que tenha mais a ver com a sua pessoa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, Chris, Personalidade e Organização, Rio de Janeiro, 1968.
- CORADI, Carlos Daniel, O Comportamento humano em Administração de empresas, São Paulo, 1985.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, Fator Humano e desempenho, São Paulo, 1981.
- GOUVEIA, José Gaspar Nunes, Relações Humanas, Dasp, Departamento Administrativo do Pessoal Civil, 1967.
- KOONTZ, Harold, Princípios de Administração, São Paulo, 1978.
- MCGREGOR, Douglas, O lado Humano da empresa, São Paulo, 1980.
- MAGALHÃES, Celso de, Relações Públicas e Relações humanas, IBGE, Conselho Nacional de Estatística.
- SINGER & RAMSDEN, Desenvolva o potencial humano de sua empresa, Editora McGraw - Hill do Brasil, LTDA.
- THOMASON & CLEMENT, Relações Humanas, São Paulo, IBRASA, Instituição Brasileira de Difusão Cultural S.A., São Paulo.
- WERTHER, William B., Administração de pessoal e recursos humanos, São Paulo, 1983.