

35FEAC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**O COMPORTAMENTO HUMANO FACE AS
MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

ANA FLÁVIA BRANDÃO ALVES

FORTALEZA-CE
FEVEREIRO - 1999

O COMPORTAMENTO HUMANO FACE AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

ANA FLÁVIA BRANDÃO ALVES

Monografia apresentada à Faculdade
de Economia, Administração, Atuária e
Contabilidade, para obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Elidihara Trigueiro Guimarães

FORTALEZA – CE

1999

Esta monografia foi submetida à Coordenação do curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na biblioteca da referida Universidade.

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

Ana Flávia Brandão Alves

Monografia aprovada em ___/___/___.

Média: _____

Nota: _____

Prof^a. Elidihara Trigueiro Guimarães
Orientadora

Nota: _____

Prof. Armando César Feitosa

Nota: _____

Prof^a. Criseida Alves Lima

Dedico este trabalho à memória dos meus estimados avôs, pois já não fazem parte do nosso convívio, e às minhas avós que são mulheres fortes e admiráveis. Dedico também a todas as pessoas que estão envolvidas em causas humanas, estejam elas atuando nas áreas da saúde, da educação, da cultura ou simplesmente lutando por causas e campanhas solidárias ou quaisquer outras parecidas com estas que venham beneficiar a vida de pessoas direta ou indiretamente.

Agradecimentos

Tendo em vista toda minha disposição, saúde, tempo e privilégio para poder realizar estudos e conseguir desenvolver este trabalho, para ser mais clara, esta monografia, agradeço em primeiro lugar a Deus, nosso criador e minha fortaleza por ter me concedido esta realização.

Meus mais sinceros agradecimentos ao meu pai, José Ubiraci Alves e à minha mãe, Maria Lúcia Brandão Alves que são pessoas fundamentais na minha vida, sem eles eu não poderia ter chegado a lugar nenhum, pois me presentearam com uma família maravilhosa e vivem a me proporcionar uma vida de apoio, conforto e bem-estar.

Agradeço também à minha professora e orientadora Elidihara Trigueiro Guimarães que foi atenciosa, me acompanhou e me ajudou no desenvolvimento deste trabalho.

Não poderia esquecer de agradecer também minhas irmãs, Karol, Paulinha e Uiara que são pessoas muito especiais para mim e tão presentes na minha vida.

Por fim, quero agradecer a todos os meus familiares e amigos que convivem comigo, contribuindo desta maneira para o meu enriquecimento pessoal, e que de uma forma ou de outra, ajudaram para que eu me tornasse uma pessoa melhor em todos os aspectos.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	vi
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS INTRODUTÓRIOS	01
CAPÍTULO 1	
AS ATITUDES E OS COMPORTAMENTOS DOS INTEGRANTES DE UMA ORGANIZAÇÃO	05
CAPÍTULO 2	
O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL FRENTE A MUTAÇÃO DAS SOCIEDADES	17
Como a cúpula administrativa das empresas percebe as mudanças organizacionais?	19
Como os empregados poderão se comportar diante da idéia da mudança proposta por seus superiores?	21
Qual é a importância da comunicação dentro das organizações?	23
Por que as pessoas precisam estar cientes da importância da mudança?	24
CAPÍTULO 3	
AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS COMO MEIOS DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL	27
Como o comportamento organizacional poderá agir diante de qualquer mudança?	29
Como fazer objetivos pessoais convergirem ou agirem conjuntamente com objetivos organizacionais?	34
O que vem a ser administração participativa e como ela interfere no	

comportamento das pessoas?	35
Quais são as formas de gerenciamento de uma mudança?	41
O que é desenvolvimento organizacional?	44
CONCLUSÕES	47
BIBLIOGRAFIA	50

APRESENTAÇÃO

O papel geral da administração é conseguir atingir objetivos através do trabalho conjunto de pessoas. Então dentro das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos, é essencial que os indivíduos pesquisem meios de se fazer um melhor trabalho, procurando sempre uma nova maneira de se fazer as coisas, aperfeiçoando-as ou modificando-as. A vida de uma organização depende das pessoas que trabalham nela, e dessa forma torna-se necessário que estas pessoas estejam preparadas e dispostas a lutar pela sobrevivência da mesma, atendendo desta forma as atuais exigências organizacionais e as que estiverem por vir.

Este trabalho foi fundamentado num conjunto de estudos feitos na área comportamental. Abordando toda a importância dos administradores, gerentes e líderes terem em mente a compreensão do comportamento humano nas organizações, bem como suas definições e conceitos; sua evolução durante os vários períodos da história da gestão empresarial; as mudanças ocorridas nas formas de ação e reação do comportamento dos indivíduos; e principalmente as influências que cada atitude e comportamento pessoal pode sofrer em decorrência da interação que as pessoas têm umas com as outras como participantes dos mais variados ambientes (sendo eles o ambiente familiar, os grupos de amizade, os lugares de diversão ou dentro da própria empresa na qual atua).

O avanço do desenvolvimento tecnológico e a rapidez da quantidade de informações fluindo em todas as direções, além de outros fatores como a globalização da economia, a alta concorrência no mercado de trabalho, tudo isso junto vêm desencadeando uma série de mudanças que estão ocorrendo a nível mundial em todas as áreas do conhecimento humano, ou seja, onde estiverem pessoas pesquisando, estudando, desenvolvendo um projeto ou trabalhando em organizações quaisquer, as mudanças estão acontecendo. Conseqüentemente o comportamento organizacional tem passado por uma série de transformações no

intuito de acompanhar essas mudanças consideradas profundas e de tentar sobreviver com satisfação diante desses tempos tão incertos e imprevisíveis.

Esta monografia mostrará como as organizações poderão tratar as mudanças no geral, ou seja, como elas se comportarão diante das constantes transformações ocorridas em seu ambiente externo; como os agentes de mudança poderão agir, bem como seus empregados farão as mudanças necessárias em suas empresas; como as necessidades pessoais podem ajudar no crescimento e desenvolvimento das empresas; o que as pessoas estão dispostas a fazer para cooperarem com as mudanças organizacionais; e como o comportamento das pessoas que trabalham numa empresa poderá influenciar e ser influenciado pela a mesma.

Tudo isso para mostrar o quanto as pessoas são importantes e indispensáveis em qualquer organização. Pode-se dizer que elas são a maior riqueza que uma organização poderá ter. Porém elas precisam ser bem utilizadas, ou melhor, mais valorizadas, mais reconhecidas, e aceitas como seres humanos completos e não apenas como meros recursos organizacionais. As pessoas possuem capacidades surpreendentes e incalculáveis, mas precisam de um mínimo de liberdade e espaço para poderem colocar em prática todas as suas habilidades e todos os seus potenciais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS INTRODUTÓRIOS

Este trabalho abordará estudos feitos sobre a velocidade das mudanças a nível de sociedade, implicando dessa forma em mudanças a níveis organizacionais, as quais ocorrem com muita freqüência nos dias de hoje, visando o comportamento das pessoas nas organizações. Tendo como tema principal “a *dinâmica do comportamento pessoal*”, ou seja, o dinamismo que os empregados devem ter para cooperarem com a organização na qual trabalham, fazendo as mudanças necessárias na mesma.

A partir deste referido tema, surge a seguinte problemática central: “*Até que ponto as pessoas estão dispostas e/ou preparadas para atender as novas exigências organizacionais?*” Tendo como possíveis respostas a esta interrogação, sugere-se as seguintes hipóteses:

- I. *Para mudar alguma coisa as pessoas precisam saber o porquê, qual o objetivo dessa mudança e estarem cientes da importância da mesma. Assim como necessitam sentir que são importantes dentro das suas organizações e que sua cooperação para com ela é fundamental. Dessa forma o grau de aceitação da mudança pelas pessoas está diretamente proporcional ao seu envolvimento com seu cargo ou com a organização.*
- II. *A mudança além de significar crescimento e desenvolvimento para a organização como um todo, deve fundamentalmente trazer para o empregado em si, seu crescimento e desenvolvimento não só como funcionário, mas como integrante de uma sociedade. Que tipos de recompensas as pessoas irão conseguir com a mudança, seja elas recompensas financeiras ou sociais. Essa mudança deve estar*

relacionada com aquilo que as pessoas pretendem realizar e com o que é importante.

De acordo com referidas suposições (as quais são possíveis respostas para a questão que foi levantada como problemática central), pode-se construir o objetivo geral de se ter empregados dispostos e preparados numa organização, ou seja *“preparar as pessoas para atender as exigências organizacionais é necessidade fundamental de toda organização, pois as mudanças no mundo ocorrem com muita rapidez. O alto nível de informações, o avanço do desenvolvimento tecnológico, a toda hora, exige dos indivíduos que estão dentro das organizações que acompanhem e façam essas mudanças para garantirem a sobrevivência das mesmas”*.

Sendo assim, para dar ênfase às hipóteses citadas como proposições ao que foi questionado, destaca-se os seguintes objetivos específicos os quais fazem referências àquelas:

- I. *Estar consciente da necessidade de que alguma coisa é preciso ser feita é o primeiro passo para fazê-la. Saber qual o objetivo a ser cumprido é mais fácil para saber onde direcionar os esforços. Sentir-se importante é o que todas as pessoas desejam. Isso faz com que se criem sentimentos de responsabilidades, estímulo para o trabalho e vontade de novos desafios. Aceitar a mudança é colaborar para que ela seja feita. Quando se está envolvido com o cargo ou com a organização, as pessoas ficam mais sensíveis e percebendo assim as falhas do sistema e as reais necessidades dessa mudança.*
- II. *Crescer e desenvolver-se faz parte de qualquer processo de evolução e aperfeiçoamento, seja de pessoas em si ou de organizações que são formadas de pessoas. A evolução das sociedades depende da evolução das organizações e estas dependem da evolução de pessoas. Recompensar pessoas pelos esforços que elas fazem no trabalho é reconhecer que elas estão fazendo a coisa certa, trazendo assim uma maior satisfação. E satisfação é o ponto-chave com que as empresas devem trabalhar para conseguir uma maior e melhor*

produtividade. Pessoas motivadas estão dispostas a dar o melhor de si dentro das organizações nas quais trabalham.

Como meios de estudos, ou melhor, como referencial teórico (usado para desenvolver esta monografia), tem-se as referências bibliográficas de alguns autores os quais poderão ser encontradas dentro deste trabalho, são eles: *Idalberto Chiavenato, Roberto Kanaane, James A. Belasco* entre outros. Sendo importante e para facilitar a pesquisa o elenco de alguns conceitos fundamentais. Segundo os autores *Keith Davis e Jonh W. Newstrom* (1992; 1996):

- *Comportamento organizacional: é o somatório dos conhecimentos de como todos indivíduos que trabalham numa organização se comportam dentro da mesma.*
- *Desenvolvimento organizacional: é uma mudança planejada através de trabalhos grupais tendo como alvo toda a cultura de uma organização.*
- *Motivação: é o impulso que vem do interior da pessoa o qual direciona o comportamento da mesma no intuito da satisfação de uma necessidade.*
- *Satisfação com o trabalho: são todos aqueles sentimentos que as pessoas possuem em relação aos seus trabalhos podendo ser eles bons ou ruins*
- *Auto-realização: é um estágio onde o indivíduo sente-se bem por ter conseguido atingir suas capacidades e potenciais por completo.*
- *Compromisso organizacional: é o estado em que uma pessoa se sente envolvida com a organização pretendendo participar ativamente da mesma.*
- *Dissonância cognitiva: é aquela sensação de desconforto que o indivíduo poderá sentir quando ele recebe informações do ambiente*

externo diferentes daqueles que compõem seu sistema de valores ou suas crenças.

- *Interesse mútuo: é o sentimento de reciprocidade que existe entre a organização e as pessoas que trabalham nela, assim como a organização precisa das pessoas para conseguir seus objetivos organizacionais ao mesmo tempo que as pessoas precisam da mesma para atingir seus objetivos pessoais.*

Bem como o referencial teórico, a metodologia que será usada neste trabalho tem como base pesquisas bibliográficas fundamentadas em teorias que revelam as atitudes e os comportamentos pessoais diante das diversas situações organizacionais.

De acordo com o primeiro capítulo serão abordados valores, atitudes e comportamentos pessoais e grupais de uma maneira geral, tanto dentro como fora do ambiente de trabalho.

No segundo capítulo será apresentado o comportamento das pessoas já direcionado para objetivos específicos, o engajamento delas e a crença da necessidade da mudança.

E no último, a mudança vem aparecer como solução para a sobrevivência e continuidade da organização, através do esforço, da cooperação, da importância do papel de cada um que a compõe. Trazendo assim como consequência várias recompensas para os empregados tanto a níveis pessoais, quanto profissionais e financeiros.

Capítulo 1

AS ATITUDES E OS COMPORTAMENTOS DOS INTEGRANTES DE UMA ORGANIZAÇÃO

"Cada um de nós compõe a sua história e cada ser em si carrega o dom de ser capaz, de ser feliz".

*"TOCANDO EM FRENTE", música de
Almir Sater e Ricardo Teixeira*

CAPÍTULO 1 - AS ATITUDES E OS COMPORTAMENTOS DOS INTEGRANTES DE UMA ORGANIZAÇÃO

Para se falar de pessoas dentro de um contexto geral é preciso compreendê-las sob dois aspectos fundamentais: pessoas como seres humanos em suas complexidades e pessoas como recursos, ou melhor, (participantes organizacionais), integrantes de uma organização. Não esquecendo que estas, mesmo quando estiverem dentro de suas organizações como partes integrantes das mesmas, deverão ser respeitadas e vistas como pessoas completas, com sentimentos e valores pessoais próprios, com suas crenças, com suas diferenças e com suas formas únicas de ver o mundo.

É bastante interessante essa questão de como as pessoas enxergam as coisas ao seu redor, da forma como elas aceitam e compreendem os fatos, do modo como elas reagem igual em circunstâncias diferentes ou reagem diferente em circunstâncias semelhantes, pois cada indivíduo possui uma maneira única de ver e entender o que acontece no mundo. Isso devido a uma série de fatores que começam desde o nascimento e vai acontecendo ao longo de suas vidas conforme todas as experiências passadas por cada um. Então, tudo o que acontece na vida das pessoas serve para determinar, dar forma e moldar suas atitudes e comportamentos.

Atitudes e comportamentos são o que podemos chamar da “marca registrada” de cada pessoa, é a maneira de ser, de agir, são formas típicas que as pessoas usam para interagir com os outros e para se relacionarem consigo mesmas e com os outros. Embora muitos possam confundir atitudes com comportamentos, existe uma certa diferença entre esses dois conceitos. As atitudes são tendências que se possam ter sobre determinados comportamentos. Já o comportamento em si é a própria maneira de agir, de falar de se portar diante dos outros. As pessoas se comportam de acordo com seus valores, de acordo com aquilo que acreditam e de

acordo com o que elas aprenderam e estão aprendendo no decorrer de suas existências.

É importante ressaltar o conceito do que vem a ser comportamento na visão do autor KANAANE (1994: 61). Segundo ele:

“Comportamentos podem ser definidos como as reações dos indivíduos e as respostas que estes apresentam a um dado estímulo, sendo determinados pelo conjunto de características ambientais (adquiridas) e hereditárias (genéticas), com absorção das pressões exercidas pelo meio ambiente”.

Ainda segundo KANAANE(1994), as atitudes servem para delimitar ou moldar os comportamentos, ou seja, são elas que indicam de que forma, quais as características e os motivos dos comportamentos das pessoas. Elas atuam como reguladores de como os indivíduos se comportam, tendo como base ou origem os valores e crenças dos mesmos. É o que é chamado como posturas dos indivíduos. As atitudes possuem elementos primários os quais fazem parte de suas formações, são eles: afetivo emocional; cognitivo; comportamental; e volitivo.

O afetivo emocional está relacionado com as emoções, com a afetividade da pessoa, bem como sua tendência de reagir sentimentalmente numa determinada ocasião. O cognitivo tem haver com tudo aquilo que a pessoa acredita, com suas convicções, seus valores, enfim sua visão do mundo, podendo ser associado à situação a qual está vivendo, à outra pessoa ou a algum objeto. O comportamental tem referência com a maneira que uma pessoa possui de agir em uma determinada circunstância, podendo gerar ações propícias ou não propícias. E por último, o elemento volitivo é formado por tudo que venha motivar a pessoa, por seus desejos e necessidades, enfim, naquilo que a mesma espera alcançar.

E segundo DAVIS e NEWSTROM (1992: 122):

“Atitudes são sentimentos e crenças que determinam fundamentalmente como os empregados irão perceber o ambiente onde se encontram. São um conjunto de indicadores mentais que afetam a visão de uma pessoa em relação a alguma coisa”.

Um exemplo bem simples de atitude e comportamento pode ser entendido assim: quando alguém se vê diante de um assalto, onde o assaltante rende a vítima pedindo sua bolsa. A atitude que a vítima pode tomar é pensar em correr, e o comportamento é a própria ação, ou seja, correr.

É de extrema importância que as organizações consigam entender e compreender as atitudes e os comportamentos dos seus empregados na busca de se fazer um entrosamento por parte deles com as mesmas. Muitas vezes os comportamentos das pessoas que são observados em seus locais de trabalho não refletem as suas atitudes verdadeiras, mas apenas estão sendo expressas para cumprir seus papéis profissionais. Tentar compreender as atitudes e comportamentos dos empregados é um grande desafio para as organizações, pois todo o tempo o ser humano muda e se desenvolve, dia após dia, mês após mês, ano após ano. Nenhum comportamento pode ser totalmente previsível, pode-se até dizer que é bastante imprevisível, mas se acompanhado e estudado, ele pode ser direcionado.

Como se sabe é através de pessoas que pode-se conseguir todos os objetivos organizacionais. Elas são a mola propulsora das organizações, pois sem elas nada é possível realizar, desde a mover uma simples máquina a tomar grandes decisões. Saber lidar com suas atitudes e comportamentos é a chave para uma boa liderança, para os bons relacionamentos, enfim para a excelência na administração das empresas. É estar caminhando na direção certa do sucesso organizacional.

As pessoas são seres humanos complexos e extremamente diferentes uns dos outros, apesar de toda semelhança humana e da convivência em famílias, escolas, grupos de amizade, organizações de um modo geral, e da influência que exercem uns com os outros. Cada pessoa carrega dentro de si um universo de pensamentos, sentimentos, crenças e valores formando assim um conjunto de características únicas e típicas de cada pessoa.

Já que todas as pessoas possuem suas próprias crenças e valores (que vêm sendo agregados a elas desde sua infância no relacionamento familiar, no seu convívio em todos ambientes onde interage ao longo da vida), como também atitudes e comportamentos que derivam desses valores. Isto é, elas agem de acordo

com aqueles e de acordo com suas crenças e convicções julgadas importantes e construídas no decorrer do seu desenvolvimento como membro de todos os grupos os quais participam, sejam eles famílias, escolas, vizinhos e em seus próprios locais de trabalho.

As crenças são uma espécie de filtro para as pessoas. Estas acreditam naquilo que lhes foi ensinado, em suas observações, nos acontecimentos que foram comprovados por elas mesmas, enfim por suas legítimas conclusões. Sendo assim, elas vêem e interpretam as coisas que acontecem ao seu redor de acordo exatamente com suas crenças. Contudo, os valores são princípios, são sentimentos de importância que se dá a uma determinada coisa e tidos como pontos de referências, ou seja são como regras a serem seguidas na prática de qualquer ação humana. É como se cada valor fosse um parâmetro para determinado assunto.

Outro componente importantíssimo que não pode ser descartado da análise é a questão da motivação humana dentro das empresas. Sem ela os empregados não possuem estímulos e disposição para trabalhar. A motivação também entra como um fator que vem determinar o comportamento. E ela age no indivíduo através de um desejo ou de uma necessidade a qual ele possui, e que precisa ser realizada, no intuito de conseguir satisfação pessoal. O processo da motivação começa com um estímulo o qual vem do interior da própria pessoa e não do ambiente externo, apesar deste influenciar na construção desse mesmo estímulo e de todos outros que estão sempre aparecendo.

Assim uma pessoa motivada está disposta a trabalhar no sentido de atingir seus objetivos, suas necessidades. E um dos papéis dos gerentes é saber ou conhecer os vários caminhos para se chegar na motivação dos seus subordinados, pois é através dela que todos irão desenvolver suas atividades no sentido de alcançar os objetivos organizacionais. Levando-se em conta que, o que pode trazer motivação hoje para um determinado funcionário, não significa que no dia de amanhã também trará. A motivação é um processo contínuo.

Para poder frisar melhor essa definição da motivação humana tem-se aqui o conceito dela abordada pelos autores DAVIS e NEWSTROM (1992: 201). De acordo com eles, *“a motivação é a força do impulso em direção a uma ação”*.

Segundo CHIAVENATO (1980), a motivação pode ser vista como um conjunto de etapas formando um ciclo motivacional. As etapas desse ciclo motivacional que envolvem a satisfação de uma necessidade são: o equilíbrio interno; estímulo ou incentivo; necessidade; tensão; comportamento ou ação; satisfação e por último voltando o equilíbrio interno. Todas essas etapas obedecem essa ordem, uma implicando na outra.

A primeira etapa começa quando um indivíduo se encontra num estado de equilíbrio interno, ou seja, está satisfeito com alguma necessidade alcançada. Assim surge um ou mais estímulos ou incentivos que podem vir do interior do próprio indivíduo ou do ambiente externo no qual ele vive. Estes estímulos provocarão uma necessidade a qual precisará ser alcançada. Logo depois do surgimento da necessidade, o indivíduo irá sofrer uma ou mais tensões que são os desconfortos e desequilíbrios que a pessoa enfrenta por não ter satisfeita sua necessidade. E enquanto o indivíduo não fizer alguma coisa, agindo ou se comportando em busca de satisfazê-la, a tensão também não passará. Desta forma, o comportamento dirigido para a realização da sua necessidade o levará a satisfação tão desejada. Chegando à satisfação, o indivíduo tende a voltar para seu equilíbrio interno novamente. A motivação resulta das atitudes de uma pessoa ao reagir numa determinada situação.

Então todos esses fatores tais como valores, crenças, motivações, atitudes e comportamentos são interligados e dependentes entre si, isto é, as pessoas normais naturalmente pensam e agem segundo seus valores. O caráter e a personalidade dos humanos é justamente formada e moldada por esses fatores. É quase impossível alguém agir de maneira satisfatória quando sua ação vai de encontro, ou melhor, que esteja ao contrário do que diz seus próprios valores e atitudes. E quando acontece isso as pessoas entram em conflitos com elas mesmas, causando sensações de insatisfações.

E nas empresas dentro dos seus locais de trabalho, constantemente as pessoas são forçadas a trabalhar em atividades, ou participar de grupos de tarefas, até mesmo a desenvolver coisas muito simples ou, de se fazer contra sua vontade, fazendo-as de formas diferentes das quais elas gostariam. O modo de como desempenhar uma tarefa pode até não ter nenhum valor ou importância para alguns

supervisores ou gerentes, e passar despercebido, mas é uma questão que precisa ser levada em conta, pois os empregados precisam de compreensão e liberdade no desenvolver dos seus papéis como profissionais, evitando deste modo a insatisfação e apatia.

Vale ressaltar que uma grande necessidade por parte da gerência que ela saiba lidar com atitudes e comportamentos dos seus subordinados, pois esses dois componentes estão intimamente ligados às satisfações dos indivíduos. E o que é fundamental dentro de uma empresa é a satisfação dos que nela trabalham. Empregados satisfeitos estão dispostos a ouvir seus superiores e seus colegas de trabalho em prol da empresa na qual trabalha, além de cooperarem para uma maior produtividade dando o melhor de si.

Atitudes e comportamentos negativos devem ser evitados sempre, pois se não forem detectados e resolvidos quando percebidos, dependendo deles podem até causar a deterioração organizacional. Alguns podem ser simples e de fáceis resoluções como pequenos furtos, pequenos atrasos, outros aparentemente normais e sem importância, mas se não resolvidos, podem crescer, aumentando a frequência, tornando-se assim uma situação costumeira. Pode acontecer de um funcionário agir de maneira errada apenas para chamar a atenção dos seus gerentes. Isso pode ser uma maneira que ele encontrou de se comunicar, de dizer que necessita de algo ou que suas deficiências não estão sendo supridas. Assim, o que está sendo discutido é que as organizações devem preocupar-se em satisfazer seus empregados, prestando atenção nas atitudes e comportamentos deles, procurando saber porque eles agem de um jeito ou de outro e o que faltam a eles para que sejam felizes em suas realizações como membros das mesmas.

Dessa forma vê-se que as organizações são constituídas de indivíduos que devem trabalhar conjuntamente num clima de respeito, harmonia e cooperação propiciado por eles mesmos a caminho de objetivos comuns. A importância de ter-se objetivos comuns entre pessoas e organização é que faz ter sentido a existência da mesma, pois se não há um interesse mútuo entre elas não haverá consenso nem condições mínimas para a sobrevivência dessa organização.

O bom andamento de uma organização depende toda da maneira de como seus colaboradores, ou melhor, de como seus administradores e de todos seus empregados se comportam. É o chamado comportamento organizacional.

Segundo KANAANE (1994: 87) este termo pode ser definido assim:

“Comportamento organizacional refere-se às manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional”.

Outra definição seria dos autores DAVIS e NEWSTROM (1992: 5), segundo eles, *“Comportamento organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. É uma ferramenta humana para o benefício do homem”.*

Cada organização possui seu modo de se comportar, de agir diante de situações diferentes e de tratar seus empregados, enfim de administrar seus recursos. E no decorrer da existência da prática administrativa o comportamento organizacional vem evoluindo conforme as necessidades das organizações e as exigências do mercado competitivo. Existem quatro modelos de comportamento organizacional que foram publicados por DAVIS (1992), são eles: *autocrático, de proteção, de apoio e colegiado*. Cada um deles têm predominância num certo período da história.

O **modelo autocrático** é o mais antigo, tendo surgido no período da revolução industrial e tem como base o poder do patrão ou do chefe exercido sobre os empregados. Estes são totalmente dependentes e obedientes aos seus chefes, pois eles não admitem nenhuma liberdade e nem propiciam meios para que as pessoas participem em algum tipo de decisão, vendo nos empregados pessoas não muito confiáveis e quase incapacitadas, que precisam ser forçadas a fazer alguma tarefa. Sendo assim os empregados se comportam de maneira a alcançar o mínimo desempenho possível, não sendo recompensado, trabalhando apenas para sua subsistência.

O **modelo de proteção** se baseia nos recursos econômicos, ou seja, as pessoas são mais bem remuneradas, o gerente tenta motivá-las através do que elas vão receber como remuneração. Os empregados sentem uma maior segurança por causa dos benefícios que a organização oferece, tornando-se assim cada vez mais dependentes dela. Cada vez que a necessidade de segurança de um empregado é satisfeita, mais ele fica dependente da empresa. Neste modelo os empregados quase não possuem autonomia para nada, pois ainda são muito controlados por seus chefes, fazendo do seus desempenhos exatamente aquilo que foi esperado deles. Não são motivados a usar suas habilidades e capacidades.

Com o passar do tempo surge o **modelo de apoio** que é baseado na liderança. Os gerentes começam a apoiar seus subordinados em suas tarefas e eles são motivados não só pelo dinheiro, mas pelo sentimento de importância e pela confiança que já são mais elevados. Os empregados são orientados para desenvolver suas atividades com mais liberdade, tornando-os assim mais participativos. Suas necessidades passam a ser de reconhecimento, pois as de remuneração e segurança já estão sendo atendidas. E dessa forma como resultado do desempenho são despertados inúmeros impulsos, ou seja, vontade de satisfazer outras necessidades.

E o último e mais evoluído modelo é o chamado **colegiado**. Pois refere-se a um agrupamento de pessoas juntas trabalhando num mesmo objetivo. Este modelo é baseado na participação dos funcionários, todas as pessoas têm a oportunidade de participar nos processos de decisões, dando suas opiniões em troca das opiniões dos outros, fluindo assim toda uma comunicação necessária e saudável para a empresa. Os empregados passam a trabalhar em grupos, numa constante interação, sendo estimulados a desenvolver seus potenciais, suas criatividade, resultando na disciplina que eles mesmo assumem. Suas necessidades passam a ser de auto-realização e seus desempenhos frutos das suas motivações e entusiasmos para conseguir alcançar estas necessidades.

De acordo com DAVIS (1992: 29), este é o quadro que mostra os quatro modelos de comportamento organizacional:

	AUTOCRÁTICO	DE PROTEÇÃO	DE APOIO	COLEGIADO
Baseado no modelo	Poder	Recursos econômicos	Liderança	Participação
Orientação gerencial	Autoridade	Dinheiro	Apoio	Grupos de trabalho
Orientação do emprego	Obediência	Segurança e benefício	Desempenho no cargo	Comportamento respondente
Resultado psicológico para o empregado	Dependência do chefe	Dependência da organização	Participação	Autodisciplina
Necessidades do empregado atendidas	Subsistência	Segurança	Status e reconhecimento	Auto-realização
Resultado do desempenho	Mínimo	Passivo cooperador	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

FONTE: Os quatro modelos de comportamento organizacional foram originalmente publicados por Keith Davis. *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior*, 3ª edição, Nova York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 480. In Davis, Keith; Newstrom, John W. *Comportamento humano no trabalho: Uma abordagem psicológica*. Vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1996.

Como pode ser observado, os quatro modelos de comportamentos organizacionais são continuação e aperfeiçoamento uns dos outros. Não se pode dizer que um é mais importante que o outro, pois todos tiveram seu momento histórico e foram fundamentais em suas épocas. Apesar do **colegiado** estar mais propício nos dias de hoje, não são todas as empresas que se utilizam dele, talvez bem poucas em relação as demais. Porém há empresas que utilizam ele em algumas áreas delas, como por exemplo na área de marketing, mas não o aplicam na área de

produção, aplicando nesta o **autocrático** ou de **proteção** ou o de **apoio**. Isso sempre poderá acontecer.

Sendo o comportamento humano um componente bastante imprevisível e individual no sentido de ser de uma só pessoa, não existe uma fórmula certa para seguir, tratar ou aplicar na resolução de problemas organizacionais relacionados a pessoas. Embora as situações abordadas sejam parecidas e muito semelhantes, podendo ser ou não com as mesmas pessoas, o momento presente já é outro, e conseqüentemente as pessoas têm uma grande probabilidade de agir diferente daquilo que se esperavam delas e não podem ser culpadas por isso.

Acontece que a maioria das empresas tentam trabalhar com uma mesma metodologia, ou seja, com um único método para tratar de pessoas e momentos diferentes. Os “ditos responsáveis” encarregados de resolver esse tipo de problema costumam ter receitas já prontas para aplicar quando surge as chamadas disfunções pessoais ou comportamentos considerados negativos para a organização. Tendo a certeza ou a ilusão de que vai funcionar sempre. É claro que em certas ocasiões funciona bem, afinal de contas o que eles aplicam deve ter sido estudado, experimentado, comprovado e tido resultados bons e esperados.

Contudo, vale ressaltar que as pessoas não são máquinas ou robôs que quando alguma peça deles quebra, chamam-se os técnicos para examinar. E logo que eles detectam o defeito podem enfim consertá-los ou se for o caso, jogá-los no lixo. Empregados são antes de tudo pessoas, possuem sentimentos próprios, possuem necessidades de diversos níveis para serem supridas, desde as mais simples como alimentação até as mais elevadas como a de auto-realização, além de famílias para sustentar e outras coisas a mais. Portanto, eles possuem toda uma vida inteira que depende dos seus esforços, dos seus desgastes sendo eles físicos ou mentais, e das suas dedicações dentro dos seus locais de trabalho. E como diz aquele dito popular dos “suores de seus trabalhos”.

Quando os funcionários estão agindo em disfunções ou negligentemente dentro das empresas as quais trabalham, os encarregados de resolver isso que é na maioria das vezes e das empresas o pessoal de recursos humanos, estes costumam aplicar as tais fórmulas já prontas sem se preocuparem com a complexidade do

problema ou as razões que levaram-no a acontecer. E quando estas fórmulas falham e não resultam em nada, eles acham que é porque o dito funcionário realmente não serve mais e deve ser mandado embora, acabando assim na demissão do mesmo. Enquanto que na verdade o erro é do próprio sistema usado, dos mecanismos ultrapassados e obsoletos usados para treinamentos, orientação e motivação dos funcionários.

Assim as pessoas não podem e nem devem ser tratadas como meros recursos utilizados pelas organizações, no intuito de apenas suprir as necessidades e objetivos organizacionais. Elas são muito mais que isso, são participantes indispensáveis, são o maior potencial que a empresa possui, bastando na maioria das vezes, apenas ser compreendidas e ajudadas nos seus processos de crescimento e desenvolvimento profissionais. É de fundamental importância que gerentes estejam em contato direto com seus subordinados, estimulando-os, orientando-os e motivando-os sempre, pois isso deve ser um trabalho contínuo que os gerentes devem ter, sejam eles das áreas de “humanas”, vendas, produção ou finanças.

Outro fator importantíssimo dentro de quaisquer organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes, é a comunicação. Que é a forma como seus membros falam, trocam informações entre si e relacionam-se uns com os outros, tanto com colegas de trabalho, como com superiores e subordinados, estando incluso também a comunicação que se tem com o público em geral de fora da empresa, e as pessoas que não fazem parte do quadro de funcionários da mesma. Uma boa comunicação é a porta para o entendimento entre as pessoas, para o respeito mútuo entre eles, evitando assim desperdício de tempo, desentendimentos e outros males que venham a surgir das conseqüências do mau funcionamento das comunicações pessoais. A comunicação será melhor discutida nos capítulos a seguir.

Então o que se pode tirar de conclusão do presente capítulo é que valores e crenças pessoais são os fatores que vão determinar o comportamento humano. Onde o indivíduo estiver, dentro ou fora do seu local de trabalho ele irá se comportar segundo o que ele pensa ser o correto, ou a melhor forma que encontrou naquela ocasião. Todo comportamento é direcionado para alguma necessidade ou vontade.

As pessoas naturalmente não fazem nada por acaso. Elas estão sempre desejando ou necessitando de algo. Por exemplo, de comida, de assistir televisão, de fazer compras, de conhecer outras pessoas, de conseguir um emprego, de ser reconhecidas quando fazem algo de bom e por aí vai uma infinidade de vontades e desejos que ninguém nem pode imaginar quais, quantos ou de onde vêm, e todos eles esperando cada um, o comportamento adequado para serem alcançados.

Capítulo 2

O COO DO PROJETO DE RECONSTRUÇÃO DA
CIVILIZAÇÃO DA AMÉRICA

Este livro é uma obra de arte
que não pode ser lida sem
que o leitor não se sinta
atraído para dentro do mundo
do autor.

— J. K. Rowling

Capítulo 2

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL FRENTE A MUTAÇÃO DAS SOCIEDADES

*"E o futuro é uma astronave que
tentamos pilotar, não tem tempo, nem
piedade, nem tem hora de chegar.
Sem pedir licença muda nossa vida e
depois convida a rir ou chorar".*

"AQUARELA", Música de Toquinho.

CAPÍTULO 2 – O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL FRENTE A MUTAÇÃO DAS SOCIEDADES

O mundo está caminhando a passos largos rumo a um novo século, para ficar mais claro, ao terceiro milênio. E dentro de bem pouco tempo o século XXI (vinte e um) estará “batendo em nossas portas” e entrando sem pedir licença a todo vapor em nossas casas, em nossos locais de lazer, em nossas escolas e universidades, em nossos locais de trabalho, enfim em nossas vidas. Trazendo junto com ele todas as características que um mundo futuro pode possuir. As conseqüências da sua chegada já estão sendo refletidas nos altos níveis de avanços tecnológicos, numa série de novas invenções e máquinas sofisticadas, computadores, robôs, todos construídos pelos homens no intuito de beneficiar e de facilitar suas próprias vidas.

Cada vez que o tempo passa, mais se pode ter a certeza de que estamos entrando na era das incertezas, e parece que a tendência disso é de que ainda dure por um grande indeterminado tempo. As pessoas não conseguem prever, ou estarem certas do que vai acontecer no dia de amanhã. Tudo está acontecendo com muita rapidez e muitas pessoas não percebem ou nem entendem o que está ocorrendo com o mundo. Um produto o qual alguém comprou, ou um serviço pelo qual pagou hoje, poderá já estar obsoleto, e caído em desuso antes mesmo de efetuada a compra, sem que o comprador saiba disso.

A área de informática tem conquistado um espaço amplo em todos os locais possíveis que se encontre gente desenvolvendo qualquer tipo de trabalho, desde cozinhar até controlar um míssil. O futuro chegou para ficar e trouxe consigo toda sua modernidade e complexidade. Todos os dias somos “bombardeados” com centenas de informações de todos os mais variáveis tipos de assuntos, tais como saúde, beleza, diversão, dinheiro, guerras, economia, política, fome, entre outros milhares vindos de também uma série de meios de comunicações que são

televisões, rádios, revistas, jornais, fax, sem esquecer da tão falada INTERNET, e por aí vão outros muitos. Ficando na maioria das vezes muito difícil de acompanhar e assimilar todas essas informações.

Então as pessoas precisam correr atrás de meios que as ajudem a chegar até as informações julgadas necessárias por elas e que melhor lhes convenham para conseguirem manter um nível satisfatório de acompanhamento de todo esse fenômeno mundial de transformações, das invenções, das inovações e a demais, todas as outras mudanças que estão ocorrendo e as que virão sem sombra de dúvidas ocorrer nas diversas áreas do conhecimento humano. Esta corrida por parte das pessoas será, espera-se, no sentido de melhorar suas vidas.

Podem ser citados alguns exemplos como: os avanços da medicina que têm surpreendido e salvado, ou pelo menos prolongado a vida de muita gente com suas descobertas para as curas de graves doenças, bem como transplantes de órgãos e os benefícios que a clonagem destes poderão trazer, já estão até sendo transplantados partes do corpo humano, como mãos e braços de uma pessoa para outra, e além de outras infinidades de melhorias. Os meios de transportes cada vez mais velozes e confortáveis, possuindo uma variedade a serem escolhidos; os meios de comunicações nem se falam, a utilidade que eles possuem é inquestionável. Tendo como um simples exemplo uma pessoa qualquer aqui no Brasil poderá se comunicar e falar com outra, (esteja ela onde estiver), em qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, no mesmo instante o qual se conectaram uma com a outra através de um computador.

Bem, como já se sabe, as coisas que acontecem nos dias de hoje mudam com muito mais freqüência do que as que aconteciam a bem pouco tempo atrás. Isso é devido a uma série de fatores que acompanham a evolução mundial, o desenvolvimento da própria espécie humana. As mudanças são profundas e marcantes, obrigando a todos a segui-las, caso contrário poderão correr o risco de ficarem parados no tempo sem perspectivas e até mesmo de serem esquecidos. São mudanças na tecnologia, no capital, nas estruturas organizacionais, nos sistemas informacionais, enfim dentro de todas as casas.

A mudança se faz sobretudo através das pessoas. Sem elas nada é possível de ser modificado ou realizado. Elas são os próprios pensadores e agentes dessa revolução cultural, dessa dinâmica ambiental constante que está-se vivendo. E o curioso nisso tudo é que as pessoas são as responsáveis pelos processos de mudanças e ao mesmo tempo são também as que sofrem com as transformações ocorridas. Todos os aperfeiçoamentos, as novas idéias, as ações direcionadas para a mudança são vindas do pensamento, da inteligência humana. Até mesmo uma máquina sofisticadíssima que calcule operações matemáticas ou financeiras em questões de segundos, consideradas impossíveis de se calcular pela mente de qualquer indivíduo, foi inventada por um ser humano.

Mesmo com todo esse poder que as máquinas possuem, elas não conseguem, (pelo menos até agora não conseguiram), superar a capacidade que os homens têm de inovar, criar, desenvolver, aperfeiçoar, organizar e acima de tudo o poder que eles têm de adaptação dentro dos mais variados meios ambientes nos quais vivem ou fazem parte. E a adaptação vem de uma profunda necessidade que as pessoas estão continuamente buscando, que é o equilíbrio em todos os sentidos. Pode-se dizer que é a satisfação, o sentimento de estabilidade mental, emocional ou profissional. Todos querem crescer e desenvolver-se, mas tendo um mínimo de controle sobre suas vidas.

♦ **Como a cúpula administrativa das empresas percebe as mudanças organizacionais?**

Com o fenômeno da globalização que se resume na quebra ou na derrubada das fronteiras que separam os países do mundo em termos de economia, transformando os mercados e os negócios dos países, internacionalmente conhecidos, dentro de cada empresa vem nascendo uma necessidade quase que existencial de se tornarem grandes, tendo como finalidade alcançar a competitividade diante das outras empresas. E alcançar essa competitividade é estar preparada sempre, em todos os sentidos, de todas as maneiras, procurando meios de aperfeiçoamento dos seus produtos e dos seus serviços, procurando novas

experiências ou caminhos alternativos numa busca constante da resolução dos obstáculos a serem superados.

As empresas que pretendem sobreviver e crescer no mundo em que se vive hoje, devem estar sempre de “olhos abertos” para as coisas que estão acontecendo dentro e fora delas. Pois é necessário que elas tenham a consciência de que não estão sozinhas, mas sim inseridas e fazendo parte de um sistema bem maior que é o ambiente externo, composto também de outras muitas empresas, podendo, desta forma influenciá-las e sofrer influências por parte delas.

Além do ambiente externo de cada empresa interagir com ela e trocarem informações entre si, ele também está em contato direto com outros ambientes externos modificando-os e sendo modificados por eles. E assim o mundo vai se tornando cada vez menor. As trocas de informações são os meios que proporcionarão essa constante interação.

Diante deste quadro situacional, desta atual conjuntura da vida moderna, se faz sugestão para a administração de cada empresa procurar assumir um papel muito mais flexível e adaptativo em troca daqueles padrões rígidos e tradicionais das antigas formas de gestão empresarial, onde a estrutura organizacional fazia analogia a uma máquina fechada, voltada para si mesmo, totalmente regrada e normalizada sem um mínimo de liberdade para os empregados no desenvolver de suas tarefas. Todas as decisões eram geralmente muito centralizadas e nas mãos de um pequeno grupo situado no topo, na parte superior da hierarquia da empresa, causando assim demoras para se resolver o que tinha de ser resolvido, podendo até comprometer alguns objetivos e mesmo a tão esperada produtividade.

Só que nos dias de hoje não se pode mais ficar esperando as ordens “lá de cima”, esse tipo de atitude não condiz mais com o momento presente. Os administradores sentem a necessidade de mudar e rápido, se for possível. As decisões que antes eram tomadas por administradores de alto escalão devem agora ser delegadas e repassadas para as pessoas que estão nos cargos mais inferiores a eles, e estes também devem repassar para seus subordinados, sendo assim uma ação sucessiva. É óbvio que tudo isso dependendo do grau de complexidade, dificuldade e responsabilidade que envolve o problema. Não é convincente e nem

racional que de repente um simples funcionário responsável pela limpeza tenha que desempenhar o papel de vendedor dos produtos que a empresa oferece.

Bem, o primeiro passo a caminho de mudar alguma coisa é ter a consciência e a certeza de que é preciso mudar, não havendo qualquer outra alternativa além dessa. E é essa consciência que os administradores, ou melhor, que as pessoas as quais estão no comando das organizações, sejam elas os donos do negócio ou apenas os representantes dele devem possuir necessariamente. Qualquer que seja o tipo de mudança a ser efetuada deverá ter de total apoio por parte daqueles que dirigem e controlam a empresa. Já é bastante difícil ter que mudar alguma coisa que por muito tempo era vista e compreendida de um jeito, tendo que passar agora a ser feita de maneira diferente, quanto mais quando não existe um real apoio ou segurança durante a mudança propriamente dita.

Se os dirigentes da organização estão dispostos a assumir o compromisso da mudança, seja ela departamental em pequenas áreas ou organizacional englobando toda a estrutura, eles terão que acreditar de verdade nela, além de apresentar, mostrar e fazerem todos os outros empregados acreditarem que os benefícios que ela trará irá valer todo o esforço e trabalho despendido. Isso não é nada fácil, conseguir que pessoas mudem suas atitudes e comportamentos, muito menos quando elas não acreditam na necessidade. Sendo assim os administradores devem estar unidos num único pensamento, que é o de conseguir a colaboração por parte de todos os indivíduos que compõem a mesma. E isso talvez seja a etapa mais difícil de uma mudança.

◆ **Como os empregados poderão se comportar diante da idéia da mudança proposta por seus superiores?**

Como se sabe, as mudanças só poderão acontecer se as pessoas estiverem preparadas e dispostas a realizá-las. Não adianta algumas pessoas concordarem em mudar e outras não, assim não funcionará nunca. Pois as pessoas que querem vão estar empenhadas dia e noite para conseguirem, enquanto as que não querem também vão estar empenhadas, mas não a favor, e sim contra, fazendo as coisas desandarem, desobedecendo ordens, permanecendo no mesmo lugar de

sempre, ou melhor, fazendo as coisas iguaizinhas como eram feitas antes, se recusando a dar ouvidos aos colegas de trabalho e/ou aos seus gerentes e supervisores. Por fim, as pessoas que não querem mudar vão tentar de todas as formas atrapalhar o processo da mudança, agindo de maneira disfuncional e até mesmo sendo negligentes.

A negligência que venha surgir por parte dos funcionários pode ser totalmente compreensível, mas também um quadro que poderá se reverter mais adiante, ou seja, dependendo da orientação que os mesmos receberão da organização, eles tenderão a agir de maneira correta e satisfatória. Não é nada confortável deixar de fazer coisas que já se tem costume ou que levou algum tempo a ser aprendido, para mudar tudo e recomeçar, fazendo diferente. A mudança poderá ser encarada como ações desnecessárias, que não levam a nada a não ser o desgaste e a grande perda de tempo. Os empregados poderão raciocinar da seguinte forma: "já faz não sei quantos anos que estou trabalhando aqui nesta empresa, fazendo exatamente estas mesmas atividades e sempre funcionou, por que agora eu vou ter que mudar? Deve ser mesmo só invenção e mais trabalho para mim". A organização deve pensar em meios de evitar esse tipo de atitude por parte dos seus funcionários.

São diversas os tipos de dificuldades que uma organização poderá encontrar quando estiver se preparando para mudar. Uma coisa é certa, a aceitação por parte de todas as pessoas é uma conquista na maioria das vezes árdua, pois vem mexer com uma série de fatores atitudinais e comportamentais das mesmas. Tornando-se assim um caminho difícil e muito íntimo, pois efetivar mudanças a nível desses dois fatores irá mexer com hábitos e costumes pessoais que por sua vez foram construídos tendo como base os seus valores também pessoais. Há uma certa necessidade por parte dos que estão implantando a mudança, ter um mínimo de conhecimento nessa área comportamental que chega a ser tão misteriosa e interessante ao mesmo tempo.

As chefias precisam conhecer seus subordinados um a um por seus próprios nomes, conhecer suas necessidades, seus pontos fortes e fracos, o que poderá trazer alegria ou tristeza para eles, como podem atingir um bom nível de satisfação dentro do seus locais de trabalho, tentando dessa maneira conseguir

maior aproximação, familiarização, identificação e acima de qualquer coisa um grau de confiança mútua de ambos os “lados”.

A confiança será sempre um ponto chave dentro de qualquer tipo de relacionamento entre pessoas, sejam elas quem forem ou onde estiverem. Podem ser relações entre casais, amigos, entre pais e filhos, professores e alunos ou entre patrões e empregados. Se a confiança for inexistente, as pessoas não se abrem, não pedem ajuda quando precisam, não expõem seus sentimentos, e ainda escondem verdades que podem ser fundamentais quando reveladas.

◆ **Qual é a importância da comunicação dentro das organizações?**

O diálogo e a comunicação deverão agir como aliados dos precursores da mudança, correndo livres, estimulando a troca de informações entre os diversos setores e departamentos da empresa, induzindo as pessoas ajudarem-se umas as outras no desenvolver de seus cargos e funções. As pessoas precisam sentirem-se livres para dialogar, trocar idéias, pedir opiniões, poder fazer amigos num clima de confiança, descontração e liberdade. É claro que esta liberdade deve ser conquistada e muito bem usada, não confundida com desrespeito ou inconveniência. Cabe aos administradores aconselhar e orientar seus subordinados.

E por falar em comunicação, é preciso saber que ela é totalmente necessária dentro de qualquer organização. A comunicação para uma organização é tão importante quanto o combustível é para um automóvel. Pois se faltar combustível, os carros não andam, e se as pessoas não sabem o que devem fazer porque ninguém lhes avisou ou orientou, elas não farão. Do mesmo jeito quando coloca-se um combustível errado num carro, este poderá danificar-se ou até mesmo nem chegar a funcionar, os empregados quando não compreendem o que seus gerentes pediram, e fazem as coisas do jeito que acharam que entenderam, suas ações poderão resultar em graves problemas, como exemplo deixar de realizar uma atividade que era imprescindível na realização de outra e assim sucessivamente, desencadeando uma série de atrasos, custos e prejuízos no andamento dos objetivos organizacionais.

Uma comunicação para ser efetiva é preciso que a pessoa que está falando ou se comunicando se faça entender, ou seja, o indivíduo que está recebendo a informação necessariamente deverá ter compreendido o que o outro quis dizer. Dessa forma uma boa capacidade para comunicar-se deve ser uma das características principais dos gerentes, administradores e líderes. Eles devem procurar meios de entender seus subordinados ao mesmo tempo que, fazer com que estes lhes compreendam. Uma maneira que poderá trazer bons resultados seria o conhecimento que os gerentes devem ter sobre seus subordinados e estes sobre aqueles, pois as pessoas interpretam as coisas conforme aquilo que vêem e sentem aos seus arredores.

Segundo DAVIS e NEWSTROM (1996: 10):

“Nossas emoções atuam como filtros em quase todas as nossas comunicações. Vemos e ouvimos aquilo que estamos emocionalmente “sintonizados” para ver e ouvir; assim, a comunicação não pode ser separada da nossa personalidade”.

◆ Por que as pessoas precisam estar cientes da importância da mudança?

Já que a mudança precisa ser feita, e com a ajuda de todos, esses todos precisam saber o motivo, o porquê da precisão da mesma, além de concordarem fielmente com esse ou esses motivos que tanto são falados e explicados através de suas próprias causas e finalidades. Pois se elas dizem que aceitam mas não conseguem largar o antigo comportamento de sempre, a cooperação por parte delas será difícil e inútil. Como já foi visto, todo comportamento consciente ou inconsciente é direcionado para se conseguir algo, para a satisfação de alguma necessidade. Ora, se as pessoas não vêm motivo para fazer alguma coisa então elas não farão. “Para que se esforçar a toa”? Elas podem até fazer, mas as custas de ordens toda hora e direto, supervisão colada, pressões psicológicas, medo de perder o emprego e por outras razões parecidas com estas que só levam a desgastes mentais tanto para os próprios empregados como para gerentes e supervisores que terão de “ficar no pé deles”. E se por acaso estes gerentes se descuidarem e descansarem mesmo

que seja por pouco tempo, volta tudo outra vez do jeito que as pessoas bem querem.

Sendo assim está mais que comprovado a importância fundamental dos empregados estarem cientes da mudança, se são eles próprios que a farão através dos incentivos e estímulos fornecidos pelas as chefias. Os "maiores interessados" com a mudança devem compartilhar claramente os problemas com os outros funcionários, abrir seus pensamentos, apresentarem suas metas e estratégias de ações, mostrando desta forma o que precisa ser feito e mudado para atingir objetivos. E sobretudo, demonstrar humildade e pedir ajuda. Isso deve colaborar bastante.

Quando uma pessoa está certa de que alguma ação é muito importante e que depende dela para acontecer, bastando apenas que ela queira, ou melhor, assuma o compromisso, pode-se dizer que já é um bom caminho para a realização da mesma, porque isso significa que a pessoa sabe que essa meta precisa ser reparada ou mudada através de suas ações, da sua boa vontade e da sua paciência, no caso da demora ou do grau de dificuldade encontrado quando estiver trabalhando nela. E no caso de um empregado, com a ajuda de algum colega e/ou orientação de seu superior ele conseguirá desenvolver a atividade superando obstáculos.

O que as pessoas precisam é sentirem-se importantes no que estão fazendo. É perceberem que sem elas as "coisas" não andam, não acontecem. Que seus esforços são válidos e necessários, sendo seu trabalho tão importante quanto qualquer outro de dentro da empresa. Todo indivíduo deseja ser importante dentro dos vários grupos dos quais atua, na sua família, em rodas de amigos e também em seu local de trabalho. Então quando um gerente diz para um subordinado que ele é importante, que confia nele e que a função que ele desenvolve na empresa é tão necessária quanto a do próprio gerente, só irá enaltecer a moral do funcionário, tornando-o satisfeito e muito mais produtivo. Isso é incentivar, e quanto mais incentivos o funcionário tiver mais ele estará apto a assumir responsabilidades.

E o que a gerência deseja de seus empregados, é que eles assumam responsabilidades, trabalhem com "garra" e vontade para superar obstáculos,

conquistando sempre novos desafios. Estimular as pessoas diariamente é um dos papéis primordiais dos gerentes, pois é devido aos estímulos que elas se dispõem a fazer suas tarefas das melhores formas possíveis. Quando as pessoas aceitam a mudança, elas automaticamente já estão cooperando com esta, pois ficam desarmadas, podendo assumir atitudes e comportamentos bem favoráveis. E dependendo do grau de envolvimento que estas mesmas pessoas possuem com seus cargos e com a organização, aí é que essa aceitação acontece mais rapidamente.

Uma boa definição de envolvimento no cargo é a dita pelos autores DAVIS e NEWSTROM (1992: 125). Segundo eles, *“o envolvimento no cargo é o grau em que os empregados se acham imersos em seus cargos, neles investem tempo e energia e encaram o trabalho como parte central de suas vidas”*.

Enquanto maior for o envolvimento dos empregados nos seus cargos, maior será a aceitação da mudança. São fatores diretamente proporcionais. Quando os indivíduos estão envolvidos em seus cargos na organização, eles estão mais sensíveis aos acontecimentos, percebendo o funcionamento não só do seu trabalho, mas também os dos outros, percebendo as falhas da estrutura e do sistema organizacional no geral. As necessidades da organização são vistas com mais clareza. E já que os envolvidos vêem seus trabalhos como partes centrais de suas vidas, eles estarão dispostos a modificá-los e aperfeiçoá-los sempre que for preciso.

A conclusão que se pode tirar no final deste atual capítulo é que as transformações mundiais estão acontecendo muito rapidamente e todas as organizações necessitam mergulhar num ritmo acelerado de mudanças, no intuito de acompanharem e sobreviverem diante dessas situações atuais. Todas as pessoas que fazem parte de cada organização devem trabalhar juntas e unidas em prol dessas mudanças, fazendo-as acontecerem das melhores maneiras. A conscientização e a estimulação que estas pessoas tiverem é que as impulsionarão para as ações necessárias no processo de mudança.

Capítulo 3

AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS COMO MEIOS DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

"O poder de criar felicidade! Vós, o povo, tendes o poder de tornar esta vida livre e bela... de fazê-la uma aventura maravilhosa. Portanto, em nome da democracia, usemos desse poder, unamo-nos todos nós.

" O ÚLTIMO DISCURSO" (de "O Grande Ditador"), escrito por CHARLES CHAPLIN.

CAPÍTULO 3 – AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS COMO MEIOS DE CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

É preciso mudar já. Quando os administradores se deparam com esta certeza é porque realmente a empresa não deve estar conseguindo se sobressair em seus objetivos esperados e tão necessários para sua existência. Objetivos simples que a definem como a lucratividade, a produtividade ou a moral dos empregados, todos em baixa diante dos novos padrões de administração surgidos nos últimos anos. As forças do ambiente externo são muito fortes e estão influenciando a toda hora e a todo minuto a empresa por completo. Forças vindas da economia, da política, da educação, da tecnologia, da própria cultura da sociedade a qual está inserida, da tecnologia e uma porção de outras mais. Algo deve ser feito para que esta mesma empresa não sofra tantos choques vindos de fora, para que não perceba os acontecimentos de forma surpresa, ou melhor, que ela possa estar preparada tanto fisicamente como mentalmente e sentimentalmente dentro do seu mercado competitivo.

Todas as empresas atuais devem investir profundamente em seu pessoal, nos seus empregados, buscando sempre novas formas de ensinar, treinar, orientar, motivar, estimular, satisfazer e recompensar, pois serão eles mesmos que proporcionarão as empresas de conseguirem crescimento e desenvolvimento, além da permanência dela na concorrência empresarial. O pessoal que trabalha na empresa faz parte do que são chamadas as forças internas das mesma. São forças que estão dentro do seus ambiente interno e que induzem a mudanças. Podem ser formadas pelas atitudes pessoais, por novas tecnologias e políticas gerenciais, por outros objetivos que a empresa poderá incorporar, entre outros. Essas forças internas podem mudar com muita freqüência, sendo o resultado disso a inserção da empresa em uma sociedade que se move, que muda constantemente, mudando também as necessidades e desejos da empresa.

Todas essas forças são ditas como determinantes da mudança, elas levam a uma necessidade de mudar, porém se os agentes da mudança não possuem um mínimo de condições e de preparo para fazer o que essas forças internas “obrigam”, ou seja, utilizar os novos recursos tecnológicos; possuir idéias para traçar novas estratégias para novos objetivos; liderar pessoas nas atividades certas, a empresa provavelmente não sairá do lugar de sempre, ficará perdida e atrapalhada dentro de um clima cheio de pressões psicológicas, lutando para sobreviver usando as armas erradas, e por fim todas os empregados estarão desgastados, sem perspectivas de melhorias. E o que é pior, a empresa poderá chegar em seu estágio final, a morte organizacional propriamente dita.

A preparação das pessoas, bem como elas proprietários dos negócios, administradores, gerentes, vendedores e funcionários no geral, talvez seja o que de melhor uma organização poderá ter. Pessoas preparadas são as chaves para o sucesso de quaisquer organizações. Tendo em vista que oportunidades são ocasiões que proporcionam ações, algo como atalhos para se conseguir chegar onde se deseja. Mas somente são vistas por “olhos preparados”. Isto quer dizer que, perceber o que seja uma oportunidade não é para qualquer um, mas sim para aqueles que possuem visão sistêmica dos fatos; um mínimo de conhecimento no assunto envolvido; que têm o hábito de observar e estudar o funcionamento das coisas; e um componente que conta bastante, que é a própria vivência, ou seja, as próprias experiências vividas.

Os pioneiros da mudança devem estudar meios de introduzir essa visão do todo organizacional na cabeça dos outros funcionários, no sentido de fazê-los conhecer sua empresa como um todo e o significado dela para a sociedade na qual atua; para que eles não se restrinjam a somente as funções de seus cargos, esquecendo as demais que também possuem a sua importância. Porque quando um empregado desconhece as funções de outro, não tendo a mínima noção do que o outro faz, é bem provável que ele não dê também a mínima importância para o que o outro faz ou deixa de fazer, valorizando seu cargo e se preocupando apenas consigo mesmo, sem perceber que um bom desempenho da empresa depende do trabalho que cada um realiza. E da mesma forma o trabalho de uma pessoa depende do de outra. Por exemplo, um vendedor só poderá vender um estoque de produtos se as

pessoas que trabalham na produção prepará-los para ser vendidos, ou seja, fabricá-los, fazer embalagem e etc.

É preciso acabar com a alienação que reina dentro das empresas, essa coisa das pessoas terem habilidades e conhecimentos restritos, dificultando e atrasando o andamento de trabalhos que poderiam ser feitos por todos, no entanto só alguns é que têm o consentimento para fazê-los e por sinal, desnecessário. E na maioria das vezes isso é culpa da estrutura organizacional, dos relacionamentos distantes e autoritários entre patrões e empregados, da falta de liberdade e de autonomia por parte dos funcionários, da falta ou da ineficácia da comunicação entre os diversos setores, das formas de intimidação causada aos funcionários, da falta de estímulos e da motivação que é tão necessária.

Dessa forma, organizações precisam urgentemente rever e modificar suas atitudes e comportamentos rumo a novas maneiras de se trabalhar, de organizar, de planejar, de dirigir e de distribuir tarefas a departamentos e a pessoas. O momento presente, na vidas das organizações não aceita mais esse tipo de atitude ou comportamento, quando apenas os chefes sabem de tudo e suas opiniões são inquestionáveis, cabendo aos empregados apenas cumprir o que foi ordenado. Há uma certa necessidade de se estudar e de se utilizar meios para direcionar o comportamento deles a favor dessas novas maneiras de se trabalhar. Não através de ameaças, de manipulações, de coações ou das mais variáveis tipos de pressões psicológicas que possam existir, e sim com muita cautela, respeito diante dos valores que cada um possui, tratando então, o ser humano da maneira que ele gosta de ser tratado, como gente e não como robô.

◆ **Como o comportamento organizacional poderá agir diante de qualquer mudança?**

O conjunto do comportamento de todas as pessoas de uma organização vem formar o que é denominado de comportamento organizacional. Este depende de quatro fatores-chaves que são: as pessoas, a estrutura, a tecnologia e o ambiente externo no qual está inserido. As **pessoas** são enquadradas como a parte social da organização, são seres humanos pensantes e capazes de formarem

grupos para a organização do trabalho, ou melhor, são as que se comportam de acordo com os outros três elementos. A **estrutura** é o que vem definir a gama de relacionamentos pessoais, a forma de comunicação, a forma de divisão do trabalho. A **tecnologia** é formada por todos os recursos tecnológicos como máquinas, robôs, e também todos os utensílios usados e necessários para o desenvolvimento de atividades. Já o **ambiente externo** é o meio o qual a empresa está inserida, portanto a toda hora recebe influências vindas dele, e estas acabam por influenciar as atitudes e as condições de trabalho das pessoas.

Então o comportamento organizacional é constituído desses quatro elementos que são fundamentais para qualquer empresa, procurando sempre a integração equilibrada deles uns com os outros. O tão importante equilíbrio organizacional se deve ao modo de como esses elementos conseguem se inter-relacionar, pois são dependentes entre si e se complementam nos processos de desenvolvimento de tarefas, sejam elas simples ou complexas. As pessoas devem estar certas de que deverá existir sempre um clima de harmonia entre elas e os outros elementos, no sentido de tornar as coisas mais fáceis. É preciso também que haja identidade entre as pessoas e os elementos, porque ao contrário disso, os trabalhos poderão encalhar ou não terem os andamentos necessários para suas execuções. Um exemplo disso é quando uma pessoa necessita passar uma informação para outra, mas não pode ir até ela e também não encontra meios de enviá-la. Ou pode ser que alguém precise operar em uma máquina qualquer para realizar uma operação que só poderá ser feita com a ajuda da máquina, mas a pessoa não entende nada ou muito pouco dela.

Como já foi visto que o comportamento organizacional é o somatório de todos os comportamentos individuais da empresa. Nos capítulos anteriores esses dois tipos de comportamentos também foram definidos em sua essência por alguns autores. Para aprofundar mais sobre a questão da mudança, de como os comportamento individuais poderão influenciar e serem influenciados pelas mudanças organizacionais, como o comportamento poderá ser essencial à mudança, cabe se fazer as seguintes observações supostas por LEAVITT *in* CHIAVENATO(1987). Segundo ele existem três hipóteses as quais são

estritamente ligadas e relacionadas entre si para explicar o comportamento humano, são elas:

- I. Todo comportamento humano é causado, ou seja, existe uma ou mais causas que levam o indivíduo a comportar-se de certa maneira. A herança genética é um fator que influencia tanto quanto os ambientes no qual a pessoa interage. E é da combinação desses dois fatores fundamentais que surgem os estímulos causadores do comportamento, os quais podem ser internos ou externos.
- II. As pessoas se comportam de uma determinada maneira porque estão motivadas a atingirem uma meta, ou um objetivo. E para realizar algum desejo específico, suas atitudes e comportamentos são automaticamente direcionados de forma estratégica, e não aleatoriamente, pois todo comportamento possui uma finalidade.
- III. As pessoas se comportam para alcançar objetivos pessoais, numa busca de satisfação e conforto. Por detrás de um comportamento sempre existe um motivo, uma necessidade, ou um desejo a ser realizado. As pessoas estão querendo a todo momento satisfazer-se de algum jeito.

Sendo os administradores conhecedores destas três suposições acima, já é um bom começo para eles que consigam trabalhar com as pessoas a níveis comportamentais, ou seja, procurar conhecer as reais necessidades que levam alguém fazer ou deixar de fazer alguma coisa. E encontrar esse ponto, ou seja, a causa ou o motivo de um comportamento dentro do ambiente de trabalho, talvez seja comparado a encontrar o mapa de uma mina de tesouro por caçadores de riquezas. Esses conhecimentos através dos comportamentos, se forem aplicados de forma correta serão o ponto considerado chave a caminho de uma ótima administração e de uma sólida liderança.

As causas que levam uma pessoa a um determinado comportamento podem vir de tantas origens quanto forem os estímulos, que por sua vez são quaisquer acontecimentos ou modificações percebidas pela pessoa que podem vir

de dentro delas ou de fora, do seu ambiente externo, os quais desencadeiam um comportamento. Um estímulo para o trabalho por exemplo, poderia ser a vontade de ganhar dinheiro. E se o indivíduo já tem dinheiro suficiente, então o estímulo pode ser uma provável promoção e por aí vai. Estímulos só vêm a tona porque o indivíduo está em constante observação e interação com seu meio ambiente, implicando dessa maneira numa necessidade a ser realizada. Um modo dos gerentes estimular funcionários em suas tarefas poderia ser através de despertar neles suas necessidades próprias, fazendo com que eles sintam as necessidades de verdade. O trabalho poderá tornar-se bem mais estimulante e agradável se a pessoa sente, ela mesma a necessidade de realizá-lo.

Outra característica do comportamento é o seu motivo, sua finalidade. Nenhum comportamento é a toa, sempre haverá um objetivo a ser conseguido, a ser conquistado. Muitos são os motivos, que por sua vez são necessidades, desejos ou impulsos que vêm de dentro do indivíduo e são direcionados para atingir objetivos, os quais podendo ser conscientes ou inconscientes. Dando ênfase ao exemplo citado acima pode-se dizer que o motivo que impulsionou o indivíduo a ter vontade de ganhar dinheiro foi o de comprar uma casa, que também poderia ter sido para comprar um carro, ou comprar qualquer outra coisa, tudo irá depender da necessidade de cada um.

O componente chamado **motivação** que também já foi definido a algumas páginas atrás é uma arma poderosíssima que poderá ser usada a favor da organização. É ela que dá ânimo, coragem e vontade às pessoas, sendo essencial ao funcionamento organizacional. Pessoas motivadas estão dispostas a dar o melhor de si dentro das organizações, porque gostam do que fazem e vibram quando acertam a maneira correta de atingir seus objetivos, e quando erram ou não encontram logo o caminho certo, elas não desanimam nem desistem, mas lutam ainda mais na busca de outras formas alternativas os seus tão desejados objetivos. Além de possuírem características nobres como o dinamismo, a dedicação, a força de vontade, a disposição, e estando também mais abertas aos acontecimentos.

Não há dúvida de que as organizações precisam de empregados motivados sempre, pois a motivação é um processo contínuo e variável. Contínuo pelo fato dela não ter fim, pois sempre existirá oportunidades de novos estímulos, e

variável porque os motivos e as necessidades mudam necessariamente. O que poderá motivar uma pessoa hoje não significa que motivará amanhã ou por toda vida da pessoa como empregada, agindo dentro da organização. As pessoas estão em constante transformações juntamente com o meio no qual estão atuando, portanto, suas necessidades e desejos também mudam com a mesma intensidade. Os gerentes sobretudo precisarão muito de suas habilidades humanas no que diz respeito à motivação de seus subordinados, cabendo a eles encontrar meios de utilizá-la, num incessante aperfeiçoamento.

Podendo então ser o comportamento humano orientado para atingir objetivos pessoais, as pessoas se comportarão de acordo com seus próprios objetivos, seja qual for, ou o que vai custar para se chegar nele. É como dizem os grandes sábios, que as pessoas são capazes de mover céus e terras para que uma necessidade sua seja alcançada. É claro que o esforço destinado para essa necessidade depende inteiramente do valor que cada pessoa atribui a ela, do significado que ela representa ou do nível de satisfação que ela trará para cada pessoa. Com tudo isso não é preciso ser um grande sábio para adivinhar ou compreender as necessidades humanas, porque são coisas que poderão ser sentidas por "qualquer" ser humano, ou seja, por entes semelhantes.

Ressalta-se então que a contradição que existe entre os seres humanos é mesmo muito atraente e curiosa, pode-se dizer até admirável. Apesar deles possuírem suas individualidades e personalidades tão diferentes uns dos outros, de terem vidas diferentes; de terem passado por experiências diferentes; e de participarem de ambientes diferentes, no entanto ao mesmo tempo, são tão parecidos, possuindo toda a semelhança quando a questão em jogo são suas necessidades e desejos. Diferenciando apenas na intensidade que cada pessoa necessita. Pois todas as pessoas, sem nenhuma exceção, necessitam de alimentar-se; sentir-se protegida e segura, seja do que for; necessitam de família e amigos, ou seja, de aceitação e de afeição; necessitam de confiança e admiração pelos outros; enfim necessitam de crescer e desenvolver-se como gente, como membro de um grupo maior chamado sociedade.

R14251260

♦ **Como fazer objetivos pessoais convergirem ou agirem conjuntamente com objetivos organizacionais?**

Como se sabe, as organizações são sistemas sociais formadas por pessoas, as quais são as encarregadas de dirigir, planejar, controlar, coordenar e desenvolver no geral, as mais variáveis espécies de trabalhos, devendo elas estar todas juntas, unidas aos mesmos desejos, que são os objetivos organizacionais. Só que, quando as pessoas procuram emprego e são admitidas por ele, elas entram nas empresas em busca de satisfazer suas próprias necessidades, as quais como já foi mostrado anteriormente têm uma variação enorme em seus tipos e na intensidade da própria necessidade de pessoa para pessoa. E as pessoas instintivamente estarão priorizando suas necessidades, sendo elas contra ou a favor da organização.

Por exemplo, uma pessoa que tem como prioridade a segurança do seu emprego, nada para ela é mais importante do que ter seguro seu “ganha pão”. Surgindo então, uma situação em que ela tenha de arriscar para atingir um objetivo organizacional, ou seja, suas ações tanto poderá resultar em sucesso, como poderá falhar não conseguindo sua meta e ainda causando prejuízos para a organização. Dentro deste quadro, a pessoa poderá recusar-se a fazer essa determinada atividade por causa da insegurança e do medo que as conseqüências dessa atividade poderão trazer, e por fim resultar na sua demissão, perdendo dessa forma seu apreciado emprego. E perdendo também, a oportunidade que a organização tinha de desenvolver seu potencial empresarial.

Como nota-se, é necessário que os empregados sintam que suas necessidades condizam com as da organização, para o próprio bem dela. E precisam sentir as reais necessidades da importância da realização de um trabalho e os custos que a sua não realização poderão conseqüentemente trazer para a mesma. Os gerentes são os maiores indicados para desenvolver esta consciência em seus subordinados, através de conversas e diálogos diariamente com eles. Através de estímulos, de incentivos sociais ou financeiros, da motivação, tentando desta forma tornar objetivos organizacionais em objetivos pessoais. Porém, as organizações não podem esquecer que elas são feitas para atender as

necessidades das pessoas, e não as pessoas que são feitas para atender as necessidades das organizações.

Uma atitude gerencial que provavelmente trará algum resultado válido no processo de relacionamento entre gerentes e empregados e de direcionar objetivos pessoais para alcançar os objetivos organizacionais, seria os próprios gerentes se colocarem no lugar dos seus subordinados, ou seja, tentar imaginar o que eles gostariam de ter ou de conseguir para atingir suas satisfações no trabalho. Se há satisfação, significa que há conforto, bem-estar, as pessoas ficam tranquilas, podendo aflorar seus sentidos de humor e criatividade, além de ficarem felizes tanto no ambiente de trabalho quanto em todos os outros, os quais participam. Porque quando alguém não está feliz com seu trabalho, ou com as coisas que acontecem nele, irá refletir tanto dentro como fora dele. Quando dentro deles, as pessoas ficam apáticas, indispostas e desgostosas podendo prejudicar suas produtividades. E fora dele também, quando se relacionarem com seus familiares e amigos podem descontentar sua tristeza ou seu mau humor em forma de agressividade, indelicadezas, além de outros males. Tornando assim sua vida um “inferno”. Do mesmo jeito as coisas que acontecem fora do trabalho refletem dentro dele.

◆ **O que vem a ser administração participativa e como ela interfere no comportamento das pessoas?**

Para tentar resolver todos os problemas que as organizações vêm sofrendo nos últimos anos como as mudanças a níveis mundiais na tecnologia e na velocidade das informações na forma de como elas estão fluindo, algumas dessas organizações chegaram a conclusão de que é preciso implantar uma nova maneira de gerir pessoas, colocando em prática o que se chama de administração participativa. A administração participativa representa todo o envolvimento das pessoas nos processos de decisões e possui uma forma de gestão com um nível de liberdade muito mais alto para os empregados, podendo assim desenvolverem todo seu potencial humano e profissional dentro das mesmas. Passando as pessoas, de meros empregados “subestimados” para parceiros do próprio negócio, participando dos custos e também das vantagens das operações ou atividades organizacionais.

Segundo CHIAVENATO (1994: 62-63):

“A administração participativa constitui uma forma de administração onde as pessoas tenham reais possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta”.

Ainda segundo o mesmo autor (1994), a participação é quando as pessoas estão comprometidas juntamente com suas mentes e emoções nas ocasiões em que estão atuando como participantes de algum grupo, possuindo disposição para contribuir de todas as formas possíveis na busca dos objetivos do mesmo, bem como aceitando as responsabilidades que um integrante de uma equipe deve ter. Assim a participação exige que um indivíduo possua três aspectos fundamentais:

- I. a capacidade de que a pessoa tem de se envolver tanto mentalmente como emocionalmente;
- II. a necessidade e/ou vontade que a pessoa deve ter para colaborar na realização das atividades necessárias no alcance de objetivos, ou seja, ela deve ter motivação;
- III. e por último seria os compromissos que a pessoa precisa assumir, ou seja, aceitar comprometer-se, responsabilizando-se assim tanto por suas atividades como pelas do grupo no geral.

Então o processo de participação deve ser vivido e compartilhado entre gerentes e empregados. Os gerentes sempre incentivando e estimulando os empregados à participação. No entanto a implantação dessa vontade de participar pelos funcionários é uma questão que pode levar algum tempo, pois irá mexer com a cultura da empresa, ou seja, com os costumes, os hábitos, a rotina, as atitudes e os comportamentos das pessoas. A organização deverá trabalhar na formação de grupos de pessoas, diminuindo os níveis hierárquicos, tornando as pessoas mais próximas umas das outras, estimulando a comunicação por todos os lados, de cima para baixo, de baixo para cima, de lado a lado. Deixando transparecer que todos dentro de cada grupo são iguais perante suas tarefas e que todos os grupos também

são iguais entre si, não existindo diferença na importância deles, evitando competições por parte das pessoas, incentivando assim a cooperação entre elas e mostrando o poder que a união dentro de um grupo pode fazer. Deve-se levar em conta que a administração participativa não vem para destruir toda a hierarquia, sendo totalmente compatível com a mesma.

É necessário para a implantação da administração participativa que as pessoas que a estão dirigindo se baseiem em alguns requisitos. Primeiro seria a visão do negócio, onde será repassado para os outros empregados o que se quer alcançar, o que a empresa pretende, quais são suas metas e estratégias, enfim a verdadeira missão dela. Logo em seguida deve-se formar equipes no intuito de unir as pessoas num único ideal, pois em vários grupos menores é mais fácil dos integrantes interagirem, de conhecerem-se e de possuírem uma maior identificação uns com os outros. Seus objetivos pessoais devem estar sempre em sintonia uns com os dos outros, com os do grupo e com os da organização.

Outro componente a ser observado seria as funções de cada um. Pois cada um deve ter sua função e responsabilidade, além de também responderem pelas funções e responsabilidades dos outros membros. Tudo e todos são responsabilidades de todos os integrantes. A contribuição grupal deve ser a mais ampla possível. Outro item seria a comunicação que é de extrema necessidade, pois todas as informações possíveis são válidas para o processo de decisão, e membros da equipe dependem-se uns dos outros nessa constante troca de informações. Todas as pessoas devem possuir acesso aos dados no que diz respeito ao desenvolvimento das operações necessárias para a realização de objetivos. E por último, um componente bastante importante e essencial que é o sistema de recompensas. As pessoas se esforçam, dão o melhor de si para conseguirem atingir objetivos organizacionais no intuito de também atingir seus objetivos pessoais. Através das recompensas financeiras já que são os parceiros do negócio e vão ganhar de acordo com os ganhos da empresa. Além dos elogios e do reconhecimento por parte dos que estão liderando o grupo. Então a participação será sempre bem-vinda pelos funcionários se eles forem bem recompensados.

Já que se está falando de grupos de trabalho e nas empresas atuais cada vez mais se ouve falar de pequenas reuniões de pessoas para executar

determinadas tarefas, torna-se convincente a explicação do que seja um grupo e como ele poderá ser formado. Então um grupo pode ser definido como um conjunto de pessoas que se reúnem para a realização de objetivos comuns. Estas pessoas estão em constante interação, pois trocam idéias, discutem os fatos, distribuem tarefas e responsabilidades e acima de tudo devem se respeitar. Quando as pessoas se associam em grupos, uma das principais finalidades são os benefícios e as recompensas que somente juntas elas poderão conseguir.

MAXIMIANO (1993: 56) define o que seja desenvolvimento de equipe:

“O desenvolvimento de equipe é o processo de transformar um conjunto de indivíduos com necessidades, experiências e competências diferentes numa unidade de trabalho integrada e eficaz. Nessa transformação, as metas e energias dos indivíduos fundem-se para sustentar os objetivos da equipe”.

E esse processo de desenvolver uma equipe tem como objetivos primordiais estruturar, controlar, equilibrar e modificar no sentido de aperfeiçoar as formas pelas quais os participantes do grupo desenvolvem suas atividades na busca dos objetivos grupais. Tornando assim, os mesmos capazes de entender seus papéis, suas funções, fazendo eles compreenderem o que precisam saber e fazer para fortificar e dinamizar suas ações conjuntas rumo à eficácia do grupo.

Quando se vai formar um grupo, a primeira coisa a fazer é selecionar as pessoas certas, elas devem ter afinidade tanto com as tarefas a serem realizadas como afinidade entre elas mesmas, ou seja capacidade para trabalharem juntas. É imprescindível ter esse tipo de afinidade, pois só assim é que elas se sentirão motivadas e com plena disposição para trocarem informações e ajudarem umas as outras, descobrindo juntas melhores formas de alcançarem seus objetivos. É necessário que as pessoas se apresentem e se conheçam para construírem um clima satisfatório de trabalho.

Os objetivos dos grupos devem ser muito bem definidos, pois quando se sabe o objetivo a ser cumprido fica mais fácil saber para onde direcionar esforços. É preciso constantemente ser revistos e reavaliados os objetivos, pois tudo está em constante transformação. Ao mesmo tempo é preciso ser esclarecidos também os papéis de cada membro do grupo para que ninguém fique perdido e tenha uma meta

a atingir. E por fim, enquanto mais incentivo melhor. Os integrantes da equipe precisam ser incentivados sempre, para que possam estar dia a dia na busca de um maior aprimoramento de suas habilidades; dos seus conhecimentos técnicos, humanos e estratégicos, prestando atenção nas suas ações, na sua maneira de trabalhar e etc.

O investimento que será gasto na educação e treinamento dos integrantes de uma equipe se bem feito, estruturado, trará um retorno bem maior do que o que foi gasto. Pois a empresa possuirá pessoas educadas, treinadas, flexíveis, preparadas e possuidoras de conhecimentos necessários para superar as crises as quais uma empresa passa quando está em processo de mudança de um modo geral. Dentro desse contexto é fundamental a presença de líderes atuando nos grupos, apoiando, ensinando e fazendo cada pessoa ter domínio e autonomia nas suas ações.

É essencial que as pessoas, participantes de cada grupo possuam as características de responsabilidade, lealdade e iniciativa. Responsabilidade para assumir, para fazer acontecer. Lealdade, para ser fiel aos princípios da organização, é quando as pessoas torcem e vibram ao conseguir atingir objetivos organizacionais. Não significando obediência cega, mas agindo de maneira correta, cautelosa, analisando e avaliando as necessidades da mesma. Iniciativa é ter a disposição para fazer as coisas certas, ou seja, é perceber o que precisa ser feito e usar os possíveis meios para fazer, com força de vontade e criatividade. Existe também um componente que nos últimos tempos as empresas têm valorizado muito como sendo necessária essa característica nos empregados, dentro dos grupos de trabalho e nas relações gerais de trabalho, sendo ela a capacidade de ser bem-humorado.

O humor vem surgir como peça importante na qualidade da gestão, trazendo um clima descontraído nos locais de trabalho; incentivando à motivação, à criatividade; aliviando tensões; quebrando barreiras e diminuindo a distância dos relacionamentos interpessoais e conseqüentemente aumentando a produtividade das pessoas.

Segundo o pesquisador americano chamado HALF (1998: 65), *“as pessoas com senso de humor tendem a ser mais criativas, menos rígidas e mais dispostas a considerar e a incorporar novas idéias e métodos”*.

De acordo com BENIS *in* EXAME (11/03/98, p. 65), um dos papas na área de liderança, *“o humor é um atributo básico dos líderes nestes tempos de rápidas mudanças e valorização do trabalho de equipe”*.

Ainda conforme BENIS *in* EXAME (11/03/98), no futuro, ele tem a crença ou a convicção de que nas empresas que farão sucesso e serão líderes em questão de competitividade, não deverão faltar como características suas, a flexibilidade, a agilidade, a propensão aos relacionamentos de amizades entre seus participantes, a capacidade de ser focada e de produzir um clima de descontração e diversão dentro do ambiente de trabalho.

Para NANCY *in* EXAME (11/03/98, p. 67), citada no livro UM TOQUE DE HUMOR, *“as pessoas que conseguem ver com humor uma situação difícil provavelmente enfrentarão os problemas sem se assustar”*.

Então com base nestes depoimentos pode-se tirar a conclusão que o humor é mesmo fundamental diante das crises que uma organização venha a passar, pois as pessoas com senso de humor vão encarar os problemas de uma forma mais leve, podendo dessa maneira pensar com calma sem se desesperar nas soluções deles. Que fique bem claro que o humor não é sinônimo de negligência ou imaturidade, mas antes de tudo é inteligência, é característica de quem é otimista diante de situações difíceis. E não precisa ser um “palhaço” ou um verdadeiro contador de piadas para possuir humor, mas sim a capacidade de ver as coisas abertamente, de sorrir, de levantar a “cabeça” e seguir adiante mesmo depois de uma “queda” ou de uma “derrota”.

Os líderes da atualidade vêm assumir papéis muito mais dinâmicos dentro das organizações, tornando-se dessa maneira os agentes pioneiros de mudanças rápidas e profundas nos ambientes de trabalho. Eles são as pessoas que vêm para quebrar barreiras; incentivar à inovação e à capacitação de produzir novas idéias, porque no mundo de hoje as empresas que estão ganhando território ou espaço no

mercado competitivo são aquelas que possuem idéias geniais e originais. As boas idéias e um bom rendimento de nível informacional estão decidindo o mercado de trabalho. Os verdadeiros líderes são aqueles que fazem com que seus liderados tomem as causas da organização como suas próprias causas, além de significar aquela pessoa que está sempre ali apoiando e dando o melhor de si dentro do seu grupo de trabalho. E para finalizar, os líderes devem aceitar os diferentes tipos de idéias e pensamentos dentro das equipes, pois com essa diversidade de pensamentos virão à tona as idéias mais brilhantes que podem estar escondidas nas mentes de cada integrante e que só poderão aflorar se tiverem liberdade para isso.

Então a administração participativa interfere diretamente no comportamento dos funcionários, mudando toda a cultura e o clima organizacional. As pessoas vão aprender a trabalharem mais livres, em grupos menores e mais eficazes; com autonomia nas suas tarefas; possuindo também poder de decisão, pois esta não está mais centralizada na cúpula administrativa, e sim em pequenas equipes. Há uma necessidade do achatamento da hierarquia piramidal, diminuindo seus níveis hierárquicos para diminuir também a distância entre as pessoas. A empresa vai se desburocratizando aos poucos, a comunicação vai ficando mais informal tornando-se multidirecional e de fácil acesso. As pessoas vão modificando as normas e regras de acordo com as necessidades das operações a serem realizadas. Só que tudo isso leva tempo, esse tipo de mudança não é feita da noite para o dia, mas sim gradativamente e muito bem planejada.

◆ Quais são as formas de gerenciamento de uma mudança?

As mudanças podem ser efetivadas por duas maneiras. A primeira seria aquela mudança que acontece porque alguma coisa não está mais dando certo, ou seja, uma maneira de realizar um ou mais trabalhos; algum departamento que irá se conjugar a outro, tornando-se um único; um treinamento necessário para uma ou algumas pessoas devido a chegada de uma máquina mais complicada no setor de produção e outras pequenas modificações iguais a estas que devem ser resolvidas no decorrer da precisão da rotina no dia a dia da empresa. É claro que é preciso um certo cuidado com esses pequenos probleminhas, porque se eles são muitos e além

disso corriqueiros, pode ser um aviso de que a empresa não está com um bom andamento, ou melhor, muita coisa está precisando ser mudada para que volte a funcionar direito com desenvoltura na resolução de problemas.

A outra maneira seria a **mudança planejada**. Aquela que antes de remediar uma situação indesejada, procura estabelecer a organização de maneira preparada e estratégica para quando surgirem obstáculos e problemas organizacionais, além de outros males que circundam as organizações no geral. Nesse tipo de mudança é necessário ter um método, uma maneira organizada de saber começar e de dar continuidade no processo de mudança. É totalmente desprezível a falta de técnica, de estudo e de análises sistêmicas da organização. Não cabe mais tentar mudar através do pensamento de achar que vai dar certo só porque em outra organização esse "tal" método teve sucesso. As pessoas que vão iniciar esse processo de mudança devem possuir maturidade para saber o que deve ser mudado, quem vai fazer o quê e como fazer. Tudo será planejado nos mínimos detalhes e no decorrer dela deverão ser feito ajustes, para aperfeiçoá-la sempre que houver necessidade.

Para diagnosticar as origens dessas deficiências, a empresa precisará do trabalho de consultores, os quais são especialistas em descobrir defeitos e encontrar soluções para os mesmos. Esses consultores podem ser os próprios funcionários da empresa, possuidores de "olhos clínicos" e sensíveis a este tipo de coisa. Ou se for o caso contratará um consultor externo, ou seja, uma pessoa de fora da mesma para trabalhar dentro dela pelo tempo que levar a efetivação da mudança, no intuito de descobrir as falhas no seu sistema organizacional e procurar da melhor maneira possível orientar as pessoas da empresa, discutir os problemas, trabalhar soluções, fazer diagnósticos, analisar os resultados, fazer reforços a nível do ensino dado aos empregados se for preciso, e estar acompanhando o andamento da mudança, ficando sempre à disposição da mesma nos momentos mais críticos.

O comprometimento das pessoas é algo que vai realmente tornar a mudança efetiva. São as pessoas que vão agir e fazer o que tiver de ser feito para transformar a organização do que era numa organização mais estruturada e melhor preparada para o presente e futuro. Só que podem acontecer várias reações à mudança, pois algumas pessoas podem fazer de conta que não estão vendo a

mudança; outras pessoas podem resistir e não quererem aceitar de modo algum; outras preferem não acreditar que ela esteja acontecendo, porém as pessoas podem aceitar e tentar se adaptar dentro do clima de mudanças, já outras pessoas ajudam prevendo e planejando suas atividades em prol da mudança que está sendo realizada. A administração precisa saber que sempre poderá acontecer estas reações por parte das pessoas.

De acordo com o sociólogo Kurt LEWIN *in* MEGGINSON (1986), a mudança comportamental de uma pessoa, para que seja efetiva, envolve três condições: *descongelamento, mudança e recongelamento*.

Descongelamento é a fase em que a pessoa já está apta à mudar seu comportamento, ou seja, tentar aprender a comportar-se de maneira diferente daquela que sempre se comportou. O indivíduo começa a perceber que seu comportamento atual não está mais satisfazendo suas necessidades, ou não condizem mais com a nova realidade a qual está vivendo. Porém será difícil o mesmo mudar e “descongelar” por causa das coisas boas que conseguiu através do seu antigo comportamento, e estando ainda suas atitudes associadas a esse comportamento.

A **mudança** vem ocorrer quando a pessoa se depara com novos padrões de comportamentos, experimentando seu novo comportamento e tentando fazer com que ele seja eficiente nas realizações da mesma no intuito de também tornar-se efetivo.

O **recongelamento** acontece quando a pessoa percebe que o seu novo comportamento está sendo satisfatório em sua vida, ou melhor, está sendo compatível e confortável para ela. Tornando-a preparada para assumi-lo verdadeiramente como característica própria nas suas realizações. E cada vez que a pessoa se beneficia no seu desempenho, conseguindo bons resultados, mais reforçará o recongelamento desse comportamento.

Como se vê, o comportamento humano não é fácil de ser mudado, e principalmente quando já faz muito tempo que a pessoa se comporta de tal forma e esse comportamento a satisfaz de alguma maneira. Exige-se todo um processo de

educação, percepção e necessidade da parte de quem vai aprender a mudar, e acima de tudo boa vontade da pessoa também. Uma coisa é certa, as pessoas querem crescer, desenvolver-se tanto como pessoas como profissionais e possuem a necessidade de interagir, trocar experiências, mostrar o quanto são capazes de realizar coisas importantes. Elas possuem a imensa necessidade de fazer parte de grupos e ser bem aceitas por todos eles. No fundo, as pessoas estão sempre procurando fazer as coisas certas, adoram quando são reconhecidas e recompensadas também. Todas as pessoas procuram ser vistas como perfeitas, não que elas não sejam honestas, mas porque ninguém quer mostrar suas imperfeições, e sim, querem mostrar suas qualidades, suas inteligências, suas criatividade, suas bondades, e estão todas, cada qual a maneira que lhe convier e que julgarem correta, procurando melhorar suas ações na busca da perfeição.

◆ O que é desenvolvimento organizacional?

O desenvolvimento organizacional (D.O.) é um processo de mudança todo planejado que tem como objetivos mudar toda a estrutura organizacional através da mudança cultural da mesma, visando principalmente os relacionamentos interpessoais e os relacionamentos que as pessoas possuem com os recursos tecnológicos e estruturais. O DO vem para preparar e desenvolver os indivíduos não só a nível organizacional, mas também a nível de um grupo maior que é a sociedade. Tomando-os melhores como funcionários e cidadãos, capazes de crescer e desenvolver-se diante das crises e mudanças ocorridas mundialmente.

Algumas definições sobre o DO devem ser consideradas. Segundo DAVIS e NEWSTROM (1996: 62):

“DO é uma estratégia de intervenção que utiliza processos grupais para enfocar toda a cultura de uma organização de maneira a efetuar alterações planejadas. Ele busca modificar crenças, atitudes, valores, estruturas e práticas para que a organização possa se adaptar melhor à tecnologia e acompanhar o ritmo rápido das mudanças”.

Segundo MEGGINSON e outros (1986: 379) os objetivos dos esforços típicos de DO são:

“Aumentar o nível de confiança e apoio entre os membros da organização; criar um ambiente em que a autoridade de um papel designado seja aumentada por autoridade pessoal com base em perícia e conhecimento; aumentar o nível de responsabilidade pessoal e grupal em planejamento e implementação; e aumentar a abertura de comunicação entre os membros da organização”.

O DO considera as empresas como sistemas orgânicos, capazes de interagir umas com as outras, além de possuírem interdependência entre si e também interdependência entre os grupos formados dentro delas. O DO vê o homem como alguém bom, que procura melhorar a empresa na qual trabalha através do seu comportamento autêntico e responsável. Acima de tudo ele também respeita e reconhece as diferenças individuais das pessoas e acredita que elas estão sempre em processo de crescimento. Podendo as pessoas atingirem níveis consideráveis de confiança mútua e cooperação recíproca.

O DO trabalha para enriquecer os cargos dos empregados através do compartilhamento de suas funções e de suas atividades grupais e intergrupais, das responsabilidades que são também divididas, porém unidas no sentido de que todos são responsáveis por si e também pelos outros integrantes da sua equipe, pois se o grupo não está trabalhando coerentemente, é responsabilidade de todos. Enriquecer de uma maneira geral a forma de como as pessoas trabalham para conseguir seus objetivos pessoais e organizacionais, sem ter receio de correr riscos e de superar problemas muitas vezes inevitáveis. O DO procura passar para as pessoas que é preciso ter a consciência de que nunca a melhor maneira de se fazer uma coisa já foi encontrada, pois sempre haverá uma melhor forma a se procurar num constante aperfeiçoamento dos processos de trabalhos.

A evolução das sociedades depende da evolução das organizações, e a evolução das organizações depende da evolução das pessoas. Nesse caso, as pessoas são o ponto de partida na escala da evolução humana, e devem ser valorizadas e respeitadas com tal. Elas precisam ser recompensadas de maneira justa, de acordo com seus esforços, suas dedicações e suas próprias doações de

corpos e mentes. As organizações devem utilizar o poder com pessoas e não sobre as pessoas, pois elas são o maior potencial que aquelas podem ter. Com tudo, precisam ser levadas mais a sério, precisam ser tratadas como gente que pensa, sente, sofre, e se estimuladas a se motivarem de maneira adequada são capazes de “mover montanhas”.

CONCLUSÕES

Para que haja crescimento e desenvolvimento nas organizações é preciso que as mesmas estejam em constante mudança, pois o ambiente em que elas estão inseridas muda com muita velocidade e se elas não acompanharem essas mudanças, poderão morrer logo, logo, ou seja, deteriorar-se-ão e passarão a não funcionar mais. Só que para mudar é preciso passar por vários processos de adaptação que na maioria das vezes podem ser difíceis e dolorosos, pois implicam em mexer com as atitudes e os comportamentos das pessoas que trabalham nas organizações, interferindo na cultura organizacional.

De acordo com as hipóteses sugeridas no começo deste trabalho, o que deve acontecer é que os administradores (ou as pessoas as quais estão liderando e implantando essas mudanças) devem em primeiro lugar entendê-las para depois fazerem com que elas sejam aceitas de maneira receptiva e agradável para não agredir ou chocar os demais empregados. Os agentes que dirigem essas mudanças devem fundamentalmente mostrar todas as vantagens e benefícios que elas trarão para a organização e também para todos os empregados que são os colaboradores e participantes da mesma. Sendo importante saber que essas mudanças só terão sentido, ou melhor, só serão válidas, se além de trazerem crescimento e desenvolvimento para a organização, proporcionarem sobretudo, crescimento e desenvolvimento para seus funcionários.

De nada valerão as mudanças organizacionais se as pessoas não mudarem junto com elas, se as pessoas não evoluírem também, porque caso contrário, haverá uma incompatibilidade no relacionamento da organização com empregados. Ou seja, eles não entenderão mais o funcionamento das coisas, tornando o ambiente de trabalho confuso e atrapalhado, dificultando assim o andamento da empresa rumo aos seus objetivos. Os funcionários não estarão aptos

a trabalharem nas novas tarefas, ou melhor, nas novas maneiras de desenvolver estas tarefas e nem estarão preparados para assumir posturas de responsabilidades ou muito menos qualquer tipo de compromisso e envolvimento nos seus novos cargos e funções. Existirá na empresa uma completa desarmonia e desinteresse vindo das pessoas.

É certo que as pessoas se comportam de acordo com suas crenças e valores próprios, e os seus comportamentos nascem do desejo ou da vontade de satisfazer alguma necessidade, podendo ser ela bem simples como vestir uma roupa até outras mais difíceis como a satisfação profissional. Assim, as pessoas estão sempre pré-dispostas, atrás de alcançarem meios para conseguir suas satisfações. E quando elas estão trabalhando dentro de uma organização, também estão tentando a toda hora se satisfazerem. Só que nem sempre os objetivos pessoais andam juntos com os objetivos organizacionais, coisa que poderá resultar em conflitos pessoais, que são designados como dissonância cognitiva, que é aquela sensação ruim pelo qual as pessoas experimentam quando passam por coisas que não condizem com suas atitudes.

Os administradores devem incentivar, estimular e motivar os empregados para tentar colocar os objetivos pessoais andando no mesmo rumo que os objetivos da organização; bem como observando e estudando as atitudes e os comportamentos dos empregados, procurando saber o que os tornam satisfeitos e contentes para produzirem mais e melhor, e acima de tudo mostrando a eles o quanto a organização precisa deles e o que podem conseguir ganhar estando cooperando para o funcionamento dela. Dessa forma poderão evitar que eles sintam-se infelizes ou inúteis, além de evitar que entrem em conflitos no ambiente de trabalho.

Ainda conforme as duas hipóteses apresentadas no início da presente monografia, as pessoas estão dentro de uma organização para buscarem seus objetivos próprios, os quais estão interligados com aquilo que elas pretendem realizar, ou seja, aquilo que as fazem felizes e satisfeitas.

E o que as organizações querem é que seus empregados vinculem os objetivos organizacionais como seus próprios objetivos pessoais. Mas para tanto, os

administradores precisam procurar meios de fazer com que isso aconteça, porque os empregados não vão chegar naturalmente e esquecer ou fingir que não ligam para suas necessidades (só porque seu patrão ou gerente assim o quer). Essa afirmativa presume-se ser totalmente descartável. Pois todo comportamento tem um motivo, um objetivo a ser alcançado. Então a organização tem que proporcionar algum motivo para os empregados (em prol dela mesma), porque se não for dessa forma, não haverá necessidade de fazer-se coisa alguma.

No entanto, as pessoas precisam saber o que devem fazer em termos de atividades, e porque as fazem, pois se elas estiverem cientes da importância de seus compromissos para com a organização, bem como recebendo orientação e ajuda de seus gerentes, além de receberem também retribuições ou recompensas por se esforçarem e trabalharem com seriedade, será muito provável que elas façam as “coisas” certas, assim como assumindo responsabilidades, aceitando novos desafios e tentando suprir de todas as maneiras as necessidades da organização na qual atuam como integrantes.

As pessoas são os bens mais preciosos de uma organização, pois são a parte pensante, rica de emoções e sensibilidade para perceber o mundo e seu funcionamento. São elas que trabalham; inventam; discutem maneiras alternativas de desenvolver atividades; criam projetos; têm capacidades de adaptar-se aos mais variados ambientes os quais participam, e de conviver com outras pessoas diferentes delas; são os próprios agentes de mudanças, e de uma maneira geral, elas fazem as coisas acontecerem de todas as formas.

***“É ... A gente quer valer o nosso amor,
a gente quer valer nosso suor,
a gente quer valer o nosso humor,
a gente quer do bom e do melhor,
a gente quer carinho e atenção,
a gente quer calor no coração,
a gente quer suar mas de prazer,
a gente quer ter muita saúde,
a gente quer viver a liberdade,
a gente quer viver felicidade”...***

(“É”, música de Gonzaguinha)

BIBLIOGRAFIA

BELASCO, James A. Ensinando o elefante a andar: como estimular mudanças na sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BUENO, J. H. Manual do agente de mudanças – A Era da Qualidade, 2 ed., São Paulo: LTR, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 3. ed., rev. e amp. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

_____. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

DAVIS, Keith & NEWSTROM, Jonh W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica. Volume 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

_____. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional. Volume 2. São Paulo: Pioneira, 1996.

FONTOURA, Marília. Rarará!. Revista Exame. São Paulo: Ed. Abril, 11/03/98, ed. 657, n. 6, p. 64-67, ano 31.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. Gerência de trabalho. São Paulo: Pioneira, 1993.

MEGGINSON, Leon C. e outros. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harper e Row do Brasil, 1986.

MÖLLER, Claus. A santíssima trindade que leva ao sucesso. Revista Exame. São Paulo: Ed. Abril, 6/11/96, ed. 622, p. 102-104, n. 23, ano 30.