

**ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES**

---

**PESSOAS E ORGANIZAÇÕES – UMA RELAÇÃO EM BUSCA DO EQUILÍBRIO**Patrícia Rodrigues da Silva <sup>(1)</sup>

FANP – Faculdade do Noroeste Paranaense, Maringá-PR

**RESUMO**

Falar em pessoas significa falar do maior patrimônio das organizações. Também definido como capital intelectual, os recursos humanos não têm um lugar definido no balanço patrimonial - como recursos financeiros e materiais -, mas é por meio do desenvolvimento e valorização desses que se consegue operar toda a tecnologia e obter o êxito organizacional. Representando começo, meio e fim das organizações as pessoas iniciam e impulsionam suas empresas, fazendo com que essas alcancem o sucesso ou então cheguem à bancarrota. Daí a importância dos indivíduos deixarem de serem vistos somente como recursos, passando a serem observados como verdadeiros meios e “essencialidades” para se atingir os objetivos organizacionais. E é através do equilíbrio das relações, e também do amadurecimento dos integrantes desse processo (indivíduo e empresa), que será possível obter êxito da dinâmica organizacional, ao mesmo tempo em que são atingidos os objetivos pessoais daqueles que estão envolvidos no processo.

**PALAVRAS-CHAVE:** pessoas, organizações, relacionamentos.

**PERSONNEL AND ORGANIZATIONS – A RELATIONSHIP SEEKING THE BALANCE****ABSTRACT**

People are the most important thing in companies nowadays. Also called intellectual capital, the human resource departments do not include them in their balance sheet. By developing the personnel, companies are able to use all the technology available; they will also succeed in organizing the companies. The people are in all the sections of a company, they improve it making it succeed or go bankruptcy. So, people must not be seen as resources only; they are essential means to reach the company goals. It is by taking advantage of this balance and the matureness of the people involved in the process (person – company), that it will be possible to reach an excellent organizational dynamic. At the same time, the people, who are part of the process, can reach their goals.

**KEYWORDS:** people, organizations, relationships

---

Na sociedade atual a descoberta da individualidade proporciona às pessoas a oportunidade de serem vistas como únicas dentro das organizações. Esse fato ocorre por estarmos diante de uma sociedade mais informada, educada e viajada, que está disposta a trabalhar com o cérebro e não somente com o corpo. Uma sociedade que está disposta e apta a gerar idéias que visem benefícios, não só para as organizações, mas também para sua realização pessoal e para a sociedade em geral.

Para Chiavenato (2004), a descoberta da individualidade aconteceu também, devido ao fato de existir uma diversidade elevada na distribuição das tarefas. As organizações mais avançadas estão tentando valorizar mais as diferenças para melhor aproveitamento da essência existente em cada funcionário.

Mas infelizmente, nem sempre é isso que ocorre em nosso dia-a-dia. Encontramos diante de um paradoxo: empresas “a todo vapor” no que diz respeito à tecnologia e inovação, ao mesmo tempo em que se negam a sair da “zona de conforto” e enfrentar as mudanças que estão ocorrendo. Em alguns momentos, essas empresas preferem “fechar dos olhos” e continuar no mesmo ritmo. É uma solução mais prática a ter de tomar atitudes que quebrem a rotina e façam mudar todo seu cotidiano.

Nesse artigo objetiva-se salientar a importância do indivíduo nas organizações, além de seu desenvolvimento e amadurecimento enquanto integrante de um grupo e/ou equipe de trabalho. Ao mesmo tempo serão feitas observações quanto à evolução e amadurecimento da organização, juntamente com aqueles que estão envolvidos no processo.

Para que seja iniciada a discussão é necessário abordar as pessoas como elementos fundamentais na dinâmica organizacional, mas, como é possível defini-las dentro das organizações? Mecanismos? Conjunto de valores? Peças que necessitam somente do encaixe perfeito? É claro que não. Cada pessoa dentro de uma organização, seja qual for seu nível hierárquico, possui uma gama de características que a torna única.

Esclarecendo essa idéia, Robbins (2001) expõe que os gestores devem compreender que é preciso ter funcionários que tenham um bom desempenho para que a organização alcance seus objetivos. Para isso as pessoas devem ser mobilizadas a ajudar, mas como fazer com que esse fato realmente se concretize dentro das empresas?

Esse fato ocorreria a partir do momento em que incorporado ao grupo de trabalho, o funcionário tivesse a possibilidade de colocar em destaque seus potenciais individuais e, com o desenvolvimento desses potenciais, tornarem possível a melhora do desempenho no desenvolvimento das tarefas dentro das organizações e o alcance dos objetivos organizacionais. Mas, como se daria esse processo? O alcance dessa capacidade de reconhecimento das características individuais se daria a partir do momento em que cada funcionário fosse visto como portador de um conjunto de habilidades, e não somente como executores de tarefas designadas, ressaltando sua importância para a empresa e trabalhando de forma dinâmica e eficiente cada elemento de seu comportamento.

Robbins (2001) ressalta que mesmo existindo ferramentas como análise de cargo, recrutamento e técnicas de seleção apropriados, não é possível garantir que os resultados proporcionados por tais ferramentas sejam satisfatórios. Funcionários extremamente dinâmicos não se fazem apenas com o bom uso dessas ferramentas, mas principalmente da capacidade que os gestores e a organização em si têm de dinamizar esse processo através do desenvolvimento de seus colaboradores.

Visando a identificação das individualidades dos funcionários, e maior esclarecimento dessa idéia, Chiavenato (2004) destaca seis características atribuídas a cada pessoa. Essas características permitem maior visualização dos aspectos de comportamento dos indivíduos na organização. São elas:

- A percepção: trata da forma como cada pessoa interpreta as mensagens que recebe e dá sentido a ela. Pode ser colocado como um processo de seleção, organização e interpretação dos estímulos que o ambiente oferece.
- As atitudes: podem ser definidas como uma predisposição que reage a um estímulo e se manifesta por meio de opiniões. É uma característica facilmente mutável, a partir do momento que o estímulo ou o comportamento em relação a ela também muda.
- As aptidões: referem-se ao potencial para a realização das tarefas e atividades, ou seja, a habilidade para realizar determinadas tarefas. Distingue-se de pessoa para pessoa e podem ser agrupadas em três categorias: intelectuais, físicas e interpessoais.
- A Inteligência: é a capacidade de lidar com a complexidade. Pode ser considerada uma aptidão geral que governa as demais aptidões.
- A personalidade: é um conceito dinâmico, que procura descrever o crescimento e desenvolvimento do sistema psicológico individual. Abrange todos os traços do comportamento e as características fundamentais de cada pessoa.
- A Biografia: trata das características pessoais como experiência, idade, sexo e situação conjugal.

Mas, o que é possível notar a partir dessas orientações comportamentais? O autor expõe que essas características formam o comportamento individual, devendo ser observadas, analisadas e coordenadas de maneira imparcial para que a organização obtenha sucesso, ao mesmo tempo em que proporciona a realização pessoal a seus funcionários. Cada pessoa deve ser entendida como única e não com peça moldável ao que a situação exige. Mas, por que o comportamento individual é um conjunto dessas características?

Para responder a essa questão tem-se uma proposição de CHIAVENATO (2004), com relação ao porquê da existência de um emaranhado de sensações quando se fala em comportamento individual: as pessoas se diferem em suas capacidades, podendo ser influenciadas pelo treinamento e experiência; as pessoas têm necessidades e diferenças e tentam satisfazê-las; as pessoas pensam no futuro e

escolhem como se comportar para obter o que desejam; as pessoas percebem seu ambiente em função das suas necessidades e experiências passadas; as pessoas reagem afetivamente, pois raramente são neutras em relação às coisas que elas percebem ou experimentam; comportamentos e atitudes são causados por múltiplos fatores, inclusive pelo ambiente em que a pessoa se encontra.

Esses fatores mostram o “óbvio”, ou seja, o fato de que as organizações são altamente diversificadas no que diz respeito ao seu capital intelectual. Essa diversidade automaticamente traz à tona o desejo e a necessidade de exposição de idéias, já que cada indivíduo vem de uma cultura, educação, nível social, possuindo então características distintas. Para se alcançar uma sintonia e “afinação” entre tais aspectos seria necessário um preparo maior por parte das empresas, para que as diferenças individuais de comportamento fossem reconhecidas, havendo então o estabelecimento de um exercício de troca mútua que transforme o processo organizacional em algo que não somente almeja objetivos, mas que também valoriza o principal meio para alcançá-los: as pessoas.

Sob essa perspectiva pode-se observar que quanto mais a empresa explorar e valorizar seu capital intelectual, mais estará descobrindo habilidades, competências e características pessoais. Conseqüentemente, os talentos acabam sendo exteriorizados e a criatividade e a inovação criam a verdadeira vantagem diante da concorrência.

Reforçando essa idéia, Boudreau (2000) expõe que as empresas devem desenvolver a capacidade de comunicação entre líderes e funcionários, fazendo com que esse desenvolvimento seja “peça-chave” para o amadurecimento das relações interpessoais, do desenvolvimento de talentos e, conseqüentemente da empresa como um todo.

O que deveria ser explorado nesse processo é o fato de que praticando a assertividade é possível destacar problemas de maneira clara e precisa, fazendo com que os funcionários realmente se sintam importantes para o planejamento da empresa e para a evolução de toda a organização.

Mas o fato que por muitas vezes causa aflição e revolta, nesse contexto, é o de que ao mesmo tempo em que temos muitas teorias e técnicas de gestão que realmente destacam a figura do funcionário, muitas empresas não desenvolvem esse processo no seu dia-a-dia, ocorrendo então, uma “chuva” de modismos e sonhos utópicos para o ambiente organizacional. Então, como e o que fazer com os talentos que existem dentro das organizações?

Além de desenvolvê-los é necessário detê-los e conservá-los na organização, oferecendo condições de trabalho nas quais as pessoas se sintam satisfeitas e reconhecidas, e conseqüentemente aumentem sua capacitação e qualidade. Ou seja, as pessoas devem se sentir seguras para dar significado ao seu trabalho, tendo tempo e apoio para desenvolver sua criatividade e contribuir eficazmente para o sucesso da empresa em que trabalham.

Dessa forma, o que ocorreria é um momento de integração, em que a partir do sentimento de valorização assimilado pelos funcionários, ou seja, quando esses sentem que suas individualidades são respeitadas, havendo a necessidade de que se relacionem entre si da melhor forma possível e assim utilizem os demais recursos organizacionais para alcançar os objetivos esperados, gerando, então, novas idéias, talentos e inovações através do relacionamento interpessoal.

Objetivando a orientação a respeito dos indivíduos, enquanto grupo de trabalho, Chiavenato (2004) afirma que “a dinâmica organizacional somente é possível quando a organização assegura que todos os seus membros estejam conectados e integrados”. Daí a importância de evidenciar os relacionamentos interpessoais para que as pessoas compreendam que não são auto-suficientes, ou seja, que precisam umas das outras para alcançar objetivos, sejam eles organizacionais ou pessoais.

O relacionamento interpessoal começa a acontecer a partir do momento em que as pessoas se comunicam. Através da comunicação os indivíduos podem expor suas idéias, discutir e descobrir novos caminhos para resolver problemas que se tornariam bem mais difíceis e complexos se resolvidos por uma única pessoa.

A comunicação surge como o ponto de ligação para que as pessoas compartilhem sentimentos, idéias, práticas e conhecimentos. Ou seja, deve ser compreendida como um processo de troca entre duas ou mais pessoas levando em consideração todos os seus preceitos, valores e a cultura em que está inserida.

Funções como controle, motivação, expressão emocional e informação são consideradas básicas nesse processo de relacionamento. Afinal, são essas características agregadas à coordenação clara e precisa que definem um relacionamento entre pessoas e grupo saudável. Para isso, os coordenadores, gerentes ou líderes de equipes devem estar atentos para que a linguagem da organização seja a mesma para todas as pessoas. Grupos informais merecem uma atenção especial para que o processo da comunicação não se torne fechado e equívoco.

Sob essa perspectiva, é possível observar o quanto as empresas precisam das pessoas e seus relacionamentos para que realmente alcancem seus objetivos. Não existe organização de “uma pessoa só”, pois, todo o processo tem como fato gerador o relacionamento e a comunicação entre seus participantes, que com suas diferenças, dificuldades e objetivos formam a base da estrutura organizacional.

Define-se então o ambiente organizacional como o “ninho” dos relacionamentos e atitudes. A dinâmica organizacional surge como um exercício de contato entre as pessoas e empresas em busca de metas e objetivos estabelecidos por ambos. As organizações impulsionam o desenvolvimento por meio da ação conjunta de indivíduos que se “posicionam” em uma estrutura para produzir bens e serviços em benefício da sociedade e de suas próprias necessidades, buscando também o reconhecimento e a realização pessoal.

Visando a busca de resultados nessa dinâmica, é necessária uma ação conjunta através do estudo e a compreensão do comportamento organizacional, dando enfoque à área que estuda os indivíduos em si e os grupos em um processo de atuação dentro das organizações.

Para melhor entendimento desse contexto, Chiavenato (2004) expõe o comportamento organizacional em três perspectivas, que visam a análise das características do comportamento humano isoladamente e também quando se envolvem em um processo grupal: uma perspectiva macro, observando toda a dinâmica organizacional, ou seja, a organização em sua totalidade; uma perspectiva intermediária, em que os grupos são analisados com suas combinações e relacionamentos; e uma perspectiva micro, observando o indivíduo em si e a maneira como esse se sente ou se percebe no local de trabalho, com suas diferenças de valores e características pessoais.

O primeiro nível de análise, a perspectiva micro, procura analisar e observar o indivíduo e seus comportamentos dentro do contexto organizacional. As habilidades e características são relacionadas e servem de base para a formação do grupo e por seguinte da organização de uma maneira global.

A partir do momento que se integra a uma organização, o indivíduo passa a funcionar como um processador de informações, em que todas as características já observadas – percepção, atitudes, aptidões, inteligência, personalidade e biografia -, se integram e são complementadas para que a pessoa encontre seu verdadeiro papel no processo organizacional.

O capital humano pode ser considerado uma união de talentos pessoais, suas habilidades, competências e conhecimentos que, juntamente com fatores impulsionadores que as empresas devem oferecer, buscam o melhor desempenho e resultado nas tarefas designadas. Os fatores impulsionadores nada mais são que um desenho organizacional adequado, uma cultura voltada ao reconhecimento da diversidade de indivíduos e a capacidade de encarar a mudanças do ambiente externo como oportunidades de aprendizagem e renovação.

Essa capacidade de reconhecimento aconteceria a partir do momento em que os indivíduos exteriorizassem seus valores, atitudes e diferenças, suas aprendizagens fazendo com que as organizações passassem a observá-los como únicos e não



como uma grande massa produtora de bens e serviços sem personalidade e altamente padronizada.

Entretanto, é necessário enfatizar que para que se obtenha algumas dessas características, as empresas, a partir de seus gestores, precisam reconhecer seus talentos pessoais e tratá-los com real valor. A partir da valorização do capital humano, fazer “conexões” entre pessoas e organização se tornaria um processo mais simples, e conseqüentemente traria maiores benefícios para a empresa e para todos que dela fazem parte.

Na perspectiva do autor, o segundo nível de análise, a perspectiva intermediária, trata do grupo de trabalho em si, bem como seus relacionamentos e responsabilidades que juntos visam atingir um propósito comum. Cada qual tem suas responsabilidades e usam de suas habilidades para chegar aos objetivos definidos.

Nesse contexto, alguns grupos são formalmente estabelecidos pela organização, enquanto outros se formam espontaneamente, surgindo respectivamente os grupos formais e informais. Os grupos formais são aqueles criados pela empresa para realizar as tarefas específicas e alcançar metas estabelecidas, servem como exemplo, departamentos, comitês, projetos, etc. Os grupos informais surgem com o tempo, por meio do relacionamento entre os funcionários. São grupos que se formam a partir de afinidades, características e interesses em comum entre as pessoas e podem se estender para fora do ambiente de trabalho. Os grupos podem ser ainda, permanentes ou temporários. Os grupos permanentes são aqueles que aparecem no organograma da empresa. Os grupos temporários são criados para desenvolver tarefas específicas e logo depois são dissolvidos.

Para melhor entendimento desse processo, Osborn (1999) explica que além de sofrer essa classificação, os grupos passam por estágios de desenvolvimento:

Estágio 1 - Formação. Nesse momento a preocupação principal é inserir as pessoas no grupo e designar a elas suas tarefas. É um período de perguntas e anseios para

se descobrir quais as atividades de cada um, como e por que se deve realizá-las. É um período de participação e identificação de experiências anteriores que vem a repercutir na nova força-tarefa.

Estágio 2 - Atrito. É um estágio de distúrbio, em que a emotividade e a tensão estão em alta entre os membros do grupo. Nessa fase, são geradas discussões e conflitos à medida que o grupo vai sofrendo modificações. As pessoas começam a perceber o estilo de cada uma e são feitas tentativas para encontrar formas de realizar as tarefas satisfatoriamente para todos. Nesse período, surgem as facções ou “panelinhas”, vindo forçar pautas de interesses e fazendo com que alguns membros sejam alvos de exclusão.

Estágio 3 - Normaçoão. É chamado também de um estágio de integração inicial, já que a partir daí o grupo realmente começa a se reunir como unidade coordenada. Nesse período todo o conflito é substituído por um equilíbrio de forças, quando os membros do grupo se sentem gratificados pela sensação de harmonia e procuram proteger o grupo de uma desintegração.

Estágio 4 - Desempenho. A fase do desempenho, também chamada de integração, retrata um grupo maduro, organizado e que funciona bem. Nesse estágio o grupo é capaz de lidar com tarefas complexas e solucionar os problemas de forma criativa. Os membros passam a sentir que trabalham pela causa, deixando de lado questões que envolvem relações interpessoais e designação de tarefas, passando a estabelecer um exercício de troca mútua que atenda as expectativas individuais e organizacionais. Estágio 5 - Dissolução. O estágio de dissolução acontece com mais freqüência nos grupos de trabalho temporário, já que esses se encerram quando a tarefa determinada é realizada. Contudo, os membros do grupo desenvolveram relacionamentos e entendimentos que podem ser usados no caso de eles voltarem a se juntar para desenvolver algum projeto.

A real importância deve ser dada ao fato de que deve haver uma filtragem das informações existentes em cada estágio do ciclo de vida, pois, dessa forma seria possível classificar essa dinâmica da forma em que deve realmente ser vista, um

período de amadurecimento e evolução. É através desse processo que as pessoas interagem entre si e descobrem seus verdadeiros papéis e funções dentro da empresa através da observação das características que tornam o grupo algo mais que um simples conjunto de pessoas reunidas por um objetivo. As pessoas vão “encaixando” seus valores e habilidades umas as outras, e junto com as necessidades da empresa transformam o grupo em um sistema de troca mútua e integração vivencial.

Para explicar a existência dessa evolução, Dubrin (1999) comenta que o grupo passa a ser então uma equipe de trabalho. Daí o alcance do amadurecimento, em que os membros têm habilidades complementares e estão comprometidos com um propósito individual, ao mesmo tempo em que se preocupam e auxiliam uns aos outros. Nesse contexto, a responsabilidade não é somente de um integrante, mas passa a ser mútua, já que existe maior compatibilidade, amadurecimento e energia despendida por um conjunto de funcionários em transformação, visando benefícios, não somente para a empresa, mas também individuais.

Essa conexão entre os membros faz com que todas as decisões sejam tomadas com base nos relacionamentos, no respeito e na confiança entre as partes. Esses relacionamentos são caracterizados por um efeito sinérgico que enriquece a equipe e a caracteriza pela clareza e pelo espírito coletivo em busca de um desempenho satisfatório do processo de trabalho.

O terceiro nível de análise, descrito por Chiavenato (2004), é demonstrado pela perspectiva macro, que trata da dinâmica organizacional em si, ou seja, da relação de todos os fatores ou forças que fazem parte e atuam sobre a empresa. Pode ser considerada a última etapa de uma sucessão de estágios de mudança, em que as duas primeiras perspectivas - grupos e indivíduos - se relacionam com o propósito de encontrar a melhor maneira de se relacionar no contexto organizacional.

Enfatizando essa idéia, Daft (1999) afirma que o centro da dinâmica organizacional está em observar a forma com que as decisões são tomadas e, a partir daí, tornar o processo decisório o cérebro e o sistema nervoso da organização, havendo então

um processo de identificação, discussão e solução de problemas para melhor desempenho da empresa e sua diferenciação diante da concorrência.

O que é possível notar nesse momento é o fato de que o processo decisório é o ponto mais importante no contexto organizacional, já que envolve todos os elementos que fazem parte da empresa, buscando entre várias alternativas a melhor forma de agir. Um erro nesse processo afetaria a empresa na sua totalidade, por esse motivo é importante enfatizar que quanto maior a integração de indivíduos e a organização, maiores e “certeiras” serão as chances de crescimento e evolução de ambas as partes.

É fato que todo o processo vital, de pessoas e organizações, é feito de decisões. Mas o que ocorre por muitas vezes é uma confusão, devido também ao excesso de dados, e, também, pela má administração dessa confusão, tanto pessoas como organizações entram em um processo no qual há um grande desgaste.

Visando maior orientação nesse processo de tomada de decisões, Chiavenato (2004) expõe que existem métodos de orientação para todos os participantes do processo. No entanto, é importante ter em mente que escolher dentre todos os métodos de decisão é algo que depende da situação e do tipo da empresa. Pode se dizer que não há um modelo perfeito a ser seguido, pois, cada situação pede uma forma de decisão.

Todos os métodos podem ser aplicados dentro de uma mesma empresa, dependendo do momento e da intensidade do problema. O ideal é que as pessoas responsáveis saibam escolher qual a forma adequada ao momento da decisão. Grandes momentos exigem grande cautela, tendo realmente que avaliar todas as alternativas; situações corriqueiras do dia-a-dia não necessitam de um grande envolvimento de todos os membros, podendo ser resolvidas rapidamente.

O importante é que as pessoas não se sintam injustiçadas e ignoradas diante da decisão final. E mesmo que essa seja tomada por alguns membros da organização, que aconteça de maneira clara e objetiva, lembrando sempre do reflexo que pode ter sobre os demais membros.

Nesse momento, surge uma figura de grande importância para a organização, o líder como responsável pela coordenação e condução do processo da melhor maneira possível. Os líderes unem um processo racional e intuitivo vindo a analisar todos os pontos de mudança e as alternativas para se escolher um modelo decisório.

Focando as características da liderança, Wetten (apud CHIAVENATO, 2004), afirma que na prática os líderes eficazes são “multihabilidosos”, pois, fazem uma conexão de suas características pessoais e interpessoais para melhorar a cada dia. Como habilidades pessoais são observados três aspectos: gestão da tensão do cotidiano, que cotidiano corresponde à capacidade do líder trabalhar em um ambiente de tensão bastante observado nos dias atuais, explorando e contornando situações para que as pessoas se sintam menos estressadas e pressionadas diante das suas atividades, e possam desenvolvê-las de maneira satisfatória sem prejudicar a si mesmas; o desenvolvimento de auto-atenção, que corresponde a capacidade de definir e redefinir valores e prioridades, identificando o estilo de comportamento a ser tomado diante da mudança que se deseja incentivar; e a resolução criativa de problemas, que acontece quando o líder utiliza uma abordagem racional e criativa na solução de problemas avaliando sempre a sua natureza.

Além disso, dentre as habilidades interpessoais, o líder deve saber construir seu espaço para: ganhar influência, comunicar para proporcionar apoio, motivar as pessoas e administrar conflitos. Ganhar poder e influência significa que o líder deve ter a capacidade de conquistar seus liderados para que possa afetar e “controlar” suas decisões e ações. São características que caminham juntas, no sentido de que haja uma “transação” interpessoal, no qual uma pessoa age no sentido de coordenar a outra para benefícios de ambos.

Nesse contexto, é necessário destacar que comunicar para proporcionar apoio também é um fato de bastante importância. O líder deve saber se comunicar ouvindo as pessoas e facilitando a sua comunicação, entendendo pontos de vista para poder aconselhar e orientar da maneira adequada. A comunicação de decisões e idéias deve ser feita com clareza, sem utilizar termos técnicos que venham dificultar o bom

entendimento pelo ouvinte. Além disso, o líder deve ser firme e objetivo quando se comunicar com seus colaboradores, para que não hajam ruídos que atrapalhem a transmissão da informação.

Administrar conflitos diz respeito a capacidade do líder identificar as causas e origens de discussões na empresa e se colocar na posição de mediador para resolver o problema. O conflito existe quando uma das partes - indivíduo ou grupo -, tenta alcançar seus objetivos interligados com outra parte e essa interfere bloqueando a possibilidade de alcançá-los. Essa situação provoca um alto grau de desacordo, que se não controlado pode trazer conseqüências negativas para a empresa. O líder interfere entre as partes de maneira imparcial para que seja feito um processo de negociação entre os envolvidos e se alcance um senso comum.

Essa caracterização das funções do líder tem por objetivo esclarecer o quão importante é a figura do dirigente em uma organização. A coordenação das pessoas de maneira correta corresponde ao êxito quando essas forem combinadas com os demais elementos organizacionais.

O fato é que a partir do momento em que esses pontos se tornam explícitos e definidos dentro da empresa os indivíduos se sentem mais seguros ao desenvolver suas tarefas, pois, têm onde se apoiar nos momentos de decisão. A insegurança e a incerteza são reduzidas criando um clima de confiança onde as pessoas podem estabelecer um ambiente de troca mútua melhorando automaticamente o clima organizacional e o relacionamento com clientes, fornecedores e outras pessoas externas a organização.

Os funcionários assimilam ou interiorizam os tipos de atitudes tomadas pelas empresas principalmente pela socialização. Esse processo acontece para que o indivíduo se adapte à organização, entendendo seus valores, normas e hábitos principais. Após essa adaptação, o membro incorpora a cultura da empresa passando, então, a se tornar “espelho” da mesma. Ou seja, é como se houvesse uma adaptação de características pessoais com características valorizadas pelos

fundadores da empresa de maneira que as duas partes se sintam correspondidas e satisfeitas.

A liderança bem desenvolvida virá agregar mais valores à empresa, além de fixar objetivos definidos a esse processo de integração entre empresa e indivíduo. Esse fato ocorreria porque através da orientação feita pela figura do líder, os demais funcionários se sentiriam amparados, ou seja, alicerçados para que pudessem realmente atuar de maneira precisa no âmbito organizacional. Não basta conhecer aspectos individuais e do grupo, é necessário colocá-los em prática, então, o líder seria a figura primordial para o desenvolvimento e assimilação de tais aspectos pelos demais integrantes da organização.

Entretanto, tantos os valores individuais e organizacionais mudam com o tempo. Esse espírito de mudança será possível somente a partir do momento em que as pessoas acreditarem em seus ideais, sabendo exteriorizá-los sem “abafar” idéias e preceitos já existentes na organização. Trabalhar essa transição é fato muito importante dentro das empresas, para que seus integrantes sejam valorizados, ao mesmo tempo em que alcançam vantagem competitiva diante da concorrência, permanecendo viva no mercado, além de proporcionar crescimento pessoal, sendo realmente reconhecidas como “grandes empresas” por aqueles que dali fazem parte.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como ponto principal destacar as características existentes nas pessoas, quando vistas como indivíduos e não somente como funcionários. Ao mesmo tempo foi feita uma explanação sobre como essas características devem ser desenvolvidas dentro da empresa e pelos gestores, para que não somente os objetivos organizacionais sejam atingidos, mas também os objetivos pessoais. É importante que fique o claro o fato de que pessoas e organizações devem caminhar juntas, mesmo que às vezes isso possa parecer “meras palavras,” que na prática não podem ser aplicadas, é com o “tentar” colocar em prática que a dinâmica organizacional sofreu sua evolução. É necessário que pessoas e empresas não deixem de lado o conceito racional do negócio, mas que coloquem uma “pitada” do emocional, para que as coisas passem a fluir de uma maneira mais amena. Fácil?

De jeito algum, mas é necessário que existam pessoas dispostas a enfrentar toda a resistência para que os novos processos e ferramentas de gestão sejam utilizados da maneira correta, objetivando, sempre, não somente o crescimento do negócio, mas também a valorização daqueles que têm papel de alicerce no mundo organizacional: os recursos humanos, as pessoas em si.

## **BIBLIOGRAFIA**

BOUDREAU, J. W e MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira, 2004.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVIS, Deith. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

OSBORN, et al. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

ROBBINS, D. A. e DECENZO, D. A. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

## **NOTAS**

<sup>(1)</sup> Bacharel e Especialista em Administração. Atualmente exerce atividade docente junto a Faculdade Noroeste Paranaense e no CESUMAR – Centro Universitário de Maringá. E-mail para contato: moura@wnet.com.br. E-mail: moura@wnet.com.br.

*Enviado: 10/02/2006*

*Aceito: 30/04/2006*

*Publicado: 06/05/2006*