

RELACIONAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Danielle Alves Fortuna Pussiareli¹

Resumo: O assunto abordado apresenta de forma verídica os comportamentos dentro de uma hierarquia organizacional. Retrata o relacionamento entre o superior e o subordinado nas diversas formas de poder (autocrática, democrática, sinérgica etc.), sendo visível a percepção de um sucesso organizacional, quando as “peças chave” da organização (superior e subordinado) produzem e convivem harmonicamente valorizando o respeito mútuo tendo como única meta o desenvolvimento empresarial. Dentro deste contexto, será descrito a importância do clima organizacional para o mercado moderno, em que os atores (superior e subordinado) formam um cotidiano organizacional de profissionalismo e respeito mútuos.

Palavras-chave: Relacionamento; Hierarquia; Organizações.

INTRODUÇÃO

Nas organizações as relações hierárquicas muitas vezes se caracterizam por conflitos entre superiores e subordinados. Na busca da satisfação do cliente os conflitos ocorrem, pois nem sempre o funcionário tem autonomia para viabilizar condições de conquistá-lo.

Os superiores querem resultados de seus subordinados, mas muitas vezes estes não possuem condições de solucionar o problema do cliente sem consultar o seu superior hierárquico. Com isso, o subordinado não possui condições de apresentar resultados e surpreender seu superior com bons índices de produção.

A hierarquia nem sempre é respeitada (by-pass), pois o subordinado normalmente não encontra em seu superior direto condições de mostrar suas ideias e de expor opiniões que auxiliarão nos resultados da empresa. Diante destas dificuldades o subordinado procura o topo da hierarquia no intuito de encontrar apoio para suas ideias e credibilidade nos objetivos que acredita como produtivo para empresa.

O relacionamento nas organizações é extremamente importante, já que bons resultados requerem companheirismo e trabalho em conjunto. O sucesso da organização exige muitas vezes que pessoas distintas abandonem as diferenças quebrando as barreiras do conflito. É neste “quebrar de barreiras” que a organização

¹ Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Estadual do Norte Fluminense, Graduada em Administração pela Universidade Federal Fluminense. Coordenadora do curso de Administração – UNIFSJ.

obtem seu sucesso, pois os funcionários que a compõe têm como objetivo primordial o bem estar da organização.

Os estudos realizados nas relações hierárquicas nas organizações buscam alcançar os reais resultados destes convívios com suas afinidades e conflitos. Cada indivíduo na organização é parte integrante deste “mundo de relações”, em que personagens distintos mostram suas competências para o sucesso da organização, seja pela ajuda mútua ou pela indiferença de alguns. Os instrumentos utilizados para realização da pesquisa baseiam-se em buscas em sites especializados, bibliografias, revistas e alguns artigos referentes ao mundo das relações hierárquicas.

Admite-se que o interesse nas relações humanas faz com que aumente a necessidade de estudar de forma mais profunda os caminhos que levam aos cotidianos das organizações. São nas relações, sejam de companheirismo ou conflito, que surge o clima organizacional e também são estes personagens que contribuem para compor o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

Através das relações hierárquicas que se observa como flui o cotidiano das organizações, como são seus graus de convivência e atos e fatos que compõem o clima organizacional, que fascina pelo rumo de várias pessoas pode dar com seus “mundos e personalidades” distintos a uma grande empresa. São estas pessoas que por suas imprevisibilidades tornam cada vez mais curiosos os cotidianos organizacionais.

1. POSTURAS HIERÁRQUICAS E AS DIVERSIDADES NA PERSONALIDADE

De acordo com Hollenbeck (2000) ao capitalizar as diferenças individuais observa-se que mesmo o gerente mais tolerante pode desejar, de vez em quando, que as diferenças individuais desapareçam. Se todos os supervisores, colegas e subordinados fossem semelhantes, a administração seria uma tarefa muito fácil. Uma vez que não é possível que as diferenças individuais desapareçam, as empresas que desejam obter êxito devem tentar capitalizar as diferenças de modo a aumentar sua competitividade. Na verdade, as pesquisas sobre como as empresas obtêm vantagem competitiva sustentável sistematicamente identificam a seletividade na contratação e a ênfase no treinamento como duas características centrais.

Nas relações hierárquicas os gerentes devem levar em conta os méritos e as falhas de pessoas diferentes e, em seguida, por meio de seleção, treinamento ou reengenharia, criar uma situação que apoie os êxitos e afaste as deficiências de seu pessoal. Considerando todas as dimensões nas quais as pessoas podem diferir, podemos demonstrar mais críticas a serem enfocadas de acordo com o critério individual de cada gerente. (ADIZES, I, 1986)

Para Botelho (1986, p.38), as diferenças individuais se tornam semelhantes quando o assunto busca a “motivação em si”. Hoje contamos com alguns instrumentos, que ajudam a entender sobre motivar os subordinados e torná-los peças chaves da produção de uma empresa, como a operacionalização que permite avaliar o nível de satisfação do colaborador com a empresa, com as lideranças e com o ambiente de trabalho.

O clima organizacional ideal deve estar coerente com o planejamento estratégico da organização, em que os colaboradores e os líderes sintam-se em um ambiente harmonioso, tomando suas posturas com satisfação, trazendo a empresa resultados altamente produtivos.

Ao aproximar-se de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais, será identificado e compreendido o clima organizacional presente em dado momento do contexto organizacional. (ADIZES, I, 1986)

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma. (BOTELHO 1978)

Nesse sentido, as organizações, buscando melhorar seu clima, estão adotando estruturas horizontalizadas, enxutas, nas quais as pessoas tendem a participar, realização do trabalho em equipe, bem como no planejamento estratégico. Alternativas como remuneração variável e flexibilidade no horário de trabalho têm colaborado para que ocorra um clima de comprometimento com os objetivos organizacionais. (CAMPOS V. F. 2001)

1.1 – POSTURA DO SUBORDINADO

Com relação às diversidades de personalidade Wagner (2000) afirma que enquanto as aptidões representam coisas que um indivíduo pode fazer, a personalidade significa perfil de uma pessoa. No momento em que as empresas estão competindo cada vez mais no terreno da qualidade do serviço, a personalidade de quem fornece o serviço dificilmente terá tamanha importância. (CHIAVENATTO, 2002)

No âmbito organizacional o subordinado convive com as diferenças entre seus colegas de trabalho lidando com inúmeras diversidades de personalidade, que podem vir a proporcionar conflitos ou até mesmo afinidades. Para Chiavenatto (2002, p.96), num mundo tão cheio de transformações, em meio à globalização, onde a competição dentro dos setores se tornou marca registrada deste momento, as empresas devem, cada vez mais, melhorar seus índices de competitividade; para isso ela depende quase que única e exclusivamente de seus seres humanos, motivados, felizes e orgulhosos dos valores compartilhados com a organização. Caso contrário, aquilo que poderia ser feito em apenas uma hora com alto grau de qualidade, chega a demorar até dois dias para ser concluído.

Pesquisas indicam que colaboradores com baixos índices de motivação utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em setores, áreas, empresas onde encontramos colaboradores motivados este mesmo índice pode chegar a 60%. (CHIAVENATTO, 2002)

Algumas empresas parecem apresentar uma nítida correlação entre um baixo nível de motivação e um alto índice de doenças psicossomáticas. O resultado é um elevado gasto com assistência médica com seu quadro de pessoal. (KANAANE, R. 2000). As empresas precisam manter o índice de motivação de seus colaboradores o mais elevado nível possível de forma que este valor passe a ser um dos seus indicadores de resultado.

Cada ser humano se motiva por razões diferentes. O que é muito importante para organizações é que estas razões devem ser coerentes com sua cultura interna e atitude perante os funcionários, que vai desde a contratação, passando pela manutenção do colaborador na empresa e no seu desligamento. (KANAANE, R. 2000).

O subordinado mantém uma postura produtiva e coerente com os ideais da organização desde que nesta encontre os itens motivadores como: desafios,

integração, oportunidade de crescimento profissional, estabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional, benefícios, valorização e reconhecimento, imagem da empresa frente ao mercado e visão de futuro.

Pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização. O ambiente interno da empresa deve prover as condições necessárias à sua realização, em todos os sentidos. A valorização é entendida como uma necessidade humana suficientemente forte para criar um clima adequado à superação dos desafios nesta época de grandes mudanças competitividade. (KANAAANE, R. 2000) Sentir que é reconhecido pelo que faz está intimamente ligado ao sentimento de realização. Ser valorizado significa receber maiores desafios, receber feedback, ser ouvido, ser tratado com igualdade e crescer profissionalmente.(CHIAVENATTO,2002)

1.2 – POSTURA DO SUPERIOR

No interior da organização o gerente depara-se com várias personalidades, com as quais promove um “cotidiano hierárquico”, pois na maior parte das relações em seu período diário de trabalho é com seus subordinados.

Nas organizações o superior precisa ter como atributo, a capacidade de administrar as diferenças de sua equipe, para que promovam bons resultados para a empresa e buscar manter entre seus subordinados o clima de motivação e sinergia. (MARRAS, J.P. 2002)

O papel de líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de feedback, respeito e credibilidade.

Para Hollenbech, (1999, p15) o importante é que as lideranças de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. Ele não os motivará diretamente, mas será o responsável direto por criar as condições básicas para que o subordinado possa encontrá-la.

As lideranças de uma organização representam um dos pontos mais importantes para um harmonioso clima organizacional, uma vez que são as

responsáveis pela interface entre os objetivos da empresa e seus funcionários. Um tratamento diferenciado proporciona uma melhor avaliação da situação de alinhamento ou não entre este clima e os objetivos estratégicos da organização. (MARRAS, J.P. 2002)

2 - A CULTURA DA EMPRESA E O PROCESSO DECISÓRIO ORGANIZACIONAL

O ato de decidir pode fazer a diferença crucial dentro de um mercado competitivo como o atual. (MARRAS, J.P. 2002) Cabe ao gerente saber avaliar as questões, na busca da decisão ideal que trará benefícios para os funcionários, para o gerente e, conseqüentemente, para organização.

Segundo Jean Pierre Marras, “Toda organização possui uma cultura própria que a identifica e que forma o conjunto que realça os seus costumes – way of life -, suas crenças e seus valores. Pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta e controla o comportamento daqueles que a formam”.

Ao buscar avaliar o processo decisório e a cultura organizacional da empresa, observa-se que cada pessoa tem a sua própria cultura e a sua própria personalidade, características que promovem as diferenças. A *sintatilidade* de cada decisor se caracteriza pelo ambiente em que exerce o poder, com isso trata-se de uma das características que compõem a cultura de uma empresa. (MARRAS, J.P. 2002)

Ao apropriar-se das análises das relações interpessoais em dado contexto organizacional, identifica-se as sinalizações para a caracterização da cultura existente, uma vez que tais interações retratam o grau de formalidade e de informalidade presentes nos respectivos ambientes organizacionais, denotando a maior ou a menor flexibilidade das relações entre seus membros, em que nível os mesmos respondem e participam das condições vigentes. (CAMPOS, V.F. 2001)

Para Kanaane, R. (2000, p.89) as relações de poder e autoridade refletem as posições ocupadas pelo indivíduo no contexto organizacional; esta situação assinala o conjunto de normas e valores, o fluxo de informações que reforçam as posições socialmente mantidas. Estas posições denotam e refletem os graus de influência e realizações dos respectivos indivíduos.

2.1 – PROCESSO DECISÓRIO RACIONAL

Kannane (2000, p.91) afirma que o modelo da decisão racional é às vezes chamado de modelo econômico racional devido aos seus laços com as teorias clássicas do comportamento econômico. O processo decisório racional incluía uma premissa básica sobre a racionalidade econômica, ou seja, a noção de que as pessoas tentam maximizar resultados econômicos individuais. O sistema de valores corresponde a essa premissa avalia os resultados de acordo com seu valor monetário corrente ou previsto. Valores dessa ordem são utilizados sempre que os gerentes avaliam alternativas em termos da rentabilidade ou prejuízo.

2.2 – PROCESSO DECISÓRIO GERENCIAL

O modelo da decisão gerencial mostra de maneira mais realista como os gerentes tomam a maioria das decisões. Este modelo fornece um quadro melhor daquilo que os gerentes efetivamente fazem quando é impossível a racionalidade estrita. (KANNANE, 2000)

2.3 – TIPOS DE CULTURA

“Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado (ensinado) aos demais (novos) membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.”(MARRAS, 2002, p. 30)

A palavra cultura, sob o ponto de vista da chamada “cultura subjetiva”, é a que exprime o sentimento cognitivo das pessoas (inteligência, conhecimento, memória, etc.) A “cultura objetiva” é aquela que antropólogos usam para identificar a maneira de ser de cada um (crenças, valores, etc.). De acordo com Jean Pierre Marras(op.cit.),

“A responsabilidade de conhecer, analisar e acompanhar a evolução da cultura organizacional é uma das grandes tarefas da gestão da AERH, tendo em vista a grande variedade de visões da cultura e as

constantes mudanças que os cenários que a albergam e a cercam lhe impõe”.

Um dos maiores desafios da AERH e do seu analista organizacional, conforme afirma Motta (1991), “obrigá-lo a adotar uma atitude constante de cientista sempre atento às armadilhas das ideias fora do lugar.”

2.4 – COMPONENTES DA CULTURA

Para Adizes (1986, p.56) os fatores necessários que agrupados compõem a cultura são: valores, ritos, mitos e tabus:

- **Valores:** são crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Em uma organização, o sistema de valores baliza e demonstra claramente quais as prioridades e os caminhos que a empresa normalmente deseja seguir na busca de seus objetivos;
- **Ritos:** praticados com a finalidade de perpetuar, no dia a dia, os valores organizacionais e tornar a cultura mais coesa. Podendo ser ritos de passagem, que são celebrações em que se enfatiza a mudança de uma situação para outra e ritos de iniciação, que identificam momentos de entrada em determinadas situações ou grupos;
- **Mitos:** são figuras imaginárias, geralmente oriundas da interpretação de fatos não-concretos e que são utilizadas para reforçar crenças organizacionais com o intuito de manter certos valores históricos;
- **Tabus:** no processo cultural os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente enfocando questões de proibição ou de coisas não bem vistas ou não permitidas.

3. COMPORTAMENTO DO LÍDER E DESEMPENHO DOS INDIVÍDUOS NO TRABALHO

Alguns argumentos são apresentados referentes às bases de poder do líder, como esse poder pode ser utilizado no relacionamento líder/liderados e como a influência do líder pode ser usada para melhorar o desempenho no trabalho.

3.1 – BASES DE PODER DO LÍDER

“A maior habilidade de um líder é desenvolver qualidades extraordinárias em pessoas comuns.” (Abraham Lincoln)

O treinamento voltado para profissionais das mais diversas áreas e a todos aqueles que desejam desenvolver seu potencial de liderança, alia dinâmicas grupais, vivências e pessoais a um conteúdo teórico e instrumental. O treinamento de uma forma inovadora e exclusiva instrumenta o participante colocando-o em contato com suas emoções e sentimentos, levando-o a experimentar novos caminhos que contribuirão para a formação de uma liderança mais eficiente e eficaz, fazendo sobressair os recursos, capacidades e qualidades individuais.(ADIZES, I, 1986).

O sucesso de uma empresa não começa por algo, mas tem início em alguém, e está diretamente ligado ao potencial de sua equipe. Pessoas que sabem que em determinado momento estarão na condição de líderes e estão preparados para isto. Esta preparação provém de um treinamento, que é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas, buscando otimizar a sua condição de líder. O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimento, Habilidade e Atitudes (CHA), uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. (BOTELHO 1978)

O treinamento como base do poder líder tem importância fundamental, pois é através deste que se define a sensibilidade do líder. (BOTELHO 1978)

3.2 – USO DO PODER

Para Botelho (1986, p.65) existem vários tipos de líderes com comportamentos diversos que influenciam no trabalho e no desempenho dos liderados. Os tipos de comportamentos mais comuns entre os líderes são:

- **Refratários à delegação** – ninguém pode substituí-los. Mostram-se algumas vezes, ou quase sempre, incapazes de utilizar a capacidade alheia. Conduzem-se muito bem na direção do grupo, na medida em que podem controlar “nos dedos das mãos” as particularidades do trabalho. Podem obter bons resultados até o momento em que o setor de trabalho se torne tão extenso que já lhes seja possível cuidar de todos os pormenores. O chefe deve habituar-se desde cedo a treinar um ou mais subordinados, a fim de lhes delegar uma parcela de autoridade, libertando-se de tarefas relativamente menores e de responsabilidade mais limitada. Com isso, obterá maior margem de tempo para dedicar-se a tarefas que lhe são próprias e preparará, também, auxiliares que o possam substituir no momento oportuno, em caráter eventual ou definitivo;
- **Excessivos na delegação** – apresenta em primeiro lugar o característico de um grande pavor a responsabilidade; neste tipo os chefes que transferem para os ombros dos subordinados o devido e o indevido; os que tendem a delegar em excesso, inclusive, a própria responsabilidade do cargo. Representam apenas chefes nominais de seu grupo de trabalho; são chefes porque assim foram nomeados e porque estão diretamente articulados com os superiores, mas, na realidade, o grupo está entregue a vários chefes, já que são muitos os que, de fato, exercem as atribuições de chefia. A acefalia, portanto, é a consequência;
- **Equilibrados na delegação** - fazem-no parcimoniosamente, cômicos de sua responsabilidade. Esse senso de responsabilidade é uma das marcas dos grandes chefes, dos grandes organizadores. Através dele percebem o momento em que o peso das tarefas começa a exceder sua própria capacidade. Demonstram-se aptos a escolher auxiliares aos quais delegam atribuições, treinando-os para o exercício dessas atribuições e delegando-as gradualmente. Delegam, em primeiro lugar, atribuições de menor importância, passando sucessivamente às de maior alcance, controlando sempre, duas ordens de reação: a dos auxiliares com relação ao exercício das atribuições delegadas e a dos subordinados de referência à situação dos respectivos chefes. Os chefes deste tipo sempre encontram tempo para dedicar-se às tarefas principais de seu grupo de trabalho. São chefes que, por exemplo, encontram ocasião para planejar, fixar diretrizes gerais, deter-se na visão do

panorama conjunto das atividades do grupo. Tudo porque não perdem tempo nem se deixam absorver pelas tarefas perfeitamente delegáveis.

3.3 – GESTÃO DE PESSOAS

A maneira mais direta que o líder tem para influenciar o comportamento dos subordinados no trabalho é usando de poder de recompensa e punição. Instruções e direção são dadas ao indivíduo, e deixando-se claro quais resultados são contingentes a um comportamento de obediência. (CAMPOS, 2001) Usar estratégias coercitivas para a administração continuada do desempenho das pessoas no trabalho não é um bom caminho. Uma abordagem melhor é ajudar os subordinados e entender o que é esperado deles no trabalho, provê-los de informações sobre como atender a essas expectativas e de suporte enquanto estão tentando cumpri-las, fornecendo feedback e reforço quando as expectativas são alcançadas. (CHIAVENATTO, 2002)

É a conscientização da importância dos colaboradores na interação dos diversos subsistemas organizacionais das empresas entre si e destes com a sociedade que os cerca é a grande chave do sucesso.

A adequação dos recursos humanos é a tarefa mais complexa no processo administrativo, analisando as características pessoais dos colaboradores, propiciando buscar procurar pessoas que tenham certa afinidade com a equipe, com o empreendimento e que possam produzir os resultados que pretende alcançar. (HOLLENBECK, 1999)

A gestão de pessoas vem se mostrando uma especialidade administrativa de extrema importância nas empresas. Através de uma gestão eficaz e eficiente, as empresas reduzem os conflitos, ganham em produtividade, eficiência e comprometimento de seu corpo de colaboradores. Cada colaborador funciona como um ponto de vendas e observação da empresa, pois poderá interagir positivamente na sociedade, buscando alcançar seus objetivos coletivos, incluindo o objetivo de sua empresa. (MARRAS, J.P.2002)

Os colaboradores reagem de acordo com o ambiente interno. É importante criar um bom ambiente de trabalho, mantendo um clima organizacional favorável.

A forma ideal de gerir pessoas fundamenta-se na necessidade do administrador lembrar que seu colaborador é uma pessoa e, como tal, necessita de compartilhar seus anseios, angústias, problemas e sonhos. Ao valorizar seus colaboradores, o administrador obterá resultados extremamente positivos em sua empresa, desde a convivência no ambiente de trabalho a aumentos na lucratividade da empresa.

4. A ADMINISTRAÇÃO SINÉRGICA

A administração sinérgica que se constitui em harmonizar os interesses individuais e grupais, obtendo o envolvimento de todos com tudo, se dá em um processo sinérgico, em que o resultado final é maior do que o de suas partes isoladamente, já que todos podem criar mais trabalhando juntos do que separadamente, diante de um ambiente em que todos aprendem com todos, todos crescem porque há uma atmosfera de aprendizagem. (CAMPOS,V.F.2001)

Neste tipo de administração a relação hierárquica é mais eficaz, pois o subordinado trabalha como se a empresa fosse dele, pois todos têm o objetivo de aprimorar a empresa, promovendo o seu sucesso. O superior sinérgico consegue estabelecer compromissos com seus subordinados e não uma relação de obediência. Isto acontece porque trabalham juntos e na mesma direção. (CAMPOS, 2001)

O nível de sinergia existente em um sistema organizacional dependerá das energias emanadas por este sistema, via intercâmbios ambientais, cujo conjunto de elementos gradativamente delineiam o quadro geral das interações sociais. Tais interações refletem um conjunto de possibilidades que vão desde as relações facilitadoras como cooperação, colaboração e participação, até as relações que impedem seu funcionamento adequado, ou seja, conflitos não administrados e competições exacerbadas, rivalidades, disputas pelo poder.

4.1 – SINERGIA – SABER CONVIVER COM O CONFLITO

O que o gerente moderno busca é obter de seus subordinados o máximo de rendimento possível, mas para isto é necessário conviver com as diferenças

individuais e os conflitos por ela proporcionados. Importante salientar, é que esta “máquina” chamada homem tem como “combustível” algo muito mais complexo porque é um ser pensante, “condenado a liberdade.”

Neste ambiente de contínuas mudanças, leva à necessidade de rever o que se entende por condições de trabalho e, principalmente, nos estilos gerências e organizacionais. Somados os homens são mais fortes e obtém resultados melhores, mas esta “soma” significa que cada um coopere e aja de acordo com seu ponto de vista. (ADIZES, I, 1986)

O conflito de ideias intenso é hoje um fator de progresso e desenvolvimento, pois se aprende que isto enriquece e melhora resultados. Precisa-se aprender a conviver com o conflito de ideias sem que isto traga consigo o conflito entre pessoas. Todo gerente precisa obter a sinergia dos seus colaboradores e isto só é possível a partir do entendimento de que divergir não é “pecado”, mas um ponto de vista pessoal; e se o objetivo final é comum é possível divergir apenas quanto às formas para atingi-lo, mas caminhando juntos para a consecução daquele objetivo. (ADIZES, I, 1986) Sinergia é o resultado do binômio respeito e confiança.

Na administração sinérgica a decisão é tomada onde está a informação e a competência e não onde está o poder hierárquico. Para possuir reais colaboradores é preciso delegar, uma vez que é o meio mais eficaz de treinar o que se possui; sem delegação não há desenvolvimentos pessoais e formação de quadros competentes, mas de autônomos, de incompetentes e assustados “meninos de recado.” (CHIAVENATTO, 2002)

4.2 – HIERARQUIA OU SINERGIA

No mundo do trabalho entende-se que a hierarquia absoluta é indispensável para o bom funcionamento de uma empresa, ou seja, há um ser superior aos outros.

Hoje num sistema equilibrado combina-se competição e mútua dependência ou interdependência. É necessário que todos trabalhem para a solução dos problemas comuns. É preciso rever este estado de absoluta dependência e entender que há muito mais inter-relação e interdependência. Não há seres solidários. Cada criatura, de alguma forma, está ligada aos demais e deles depende, esteja onde estiver. (CHIAVENATTO, 2002)

Há um elo invisível entre todos os componentes de uma empresa, pois todos estão “somados” para o pleno funcionamento do todo e atingimento de um mesmo objetivo. A força de um grupo é maior que a soma das suas partes. Não se pode mais ver a empresa como uma estrutura, a não ser no organograma; é preciso vê-la como um processo, pois ela é um organismo vivo que renova suas forças todos os dias, que se transforma e que só se mantém equilibrada quando conjuga competição com mútua dependência.

A hierarquia existe dentro da empresa para que aja uma diferenciação de funções e responsabilidades desempenhadas. (ADIZES, I, 1986) Na administração sinérgica, o superior interage com seus subordinados, os fazendo colaboradores diretos do processo empresarial. Os subordinados dispõem de liberdade e abertura para discutir ideias e metas para o aprimoramento da organização. Com isso o líder tem para com seus liderados uma relação de respeito e confiança, posto que trabalham com o objetivo de trazer bons resultados para a empresa na qual juntos convivem.

4.3 - SINERGIA E OS SEUS DESAFIOS

A sinergia tem como desafio tratar pessoas como pessoas, pois o futuro é a grande “mola propulsora” do ser humano. Afinal, todos lutam pelo que querem e ainda não tem. Aí está um saudável caminho para demonstrar às pessoas os seus interesses, tão importantes para elas, são igualmente importantes para outros. (HOLLENBECK, 1999)

É necessário ter uma postura que mostre para os subordinados que eles devem obedecer de maneira adulta e consciente e discordar, também de maneira adulta e consciente, sempre que tiverem algo importante e enriquecedor a oferecer. Com isto, conflitam-se flexibilidade e inflexibilidade (ADIZES, I, 1986).

A sinergia busca criar, manter e ter um ambiente onde os membros da empresa convivam com o conflito de forma adulta, serena e construtiva. Este é o desafio, pois há uma absoluta necessidade de harmonizar e unir pessoas que são, habitualmente, total e completamente diferentes entre si.

Os desafios da sinergia se resumem na integração entre os membros da empresa, gerenciando suas diferenças. E os conflitos existentes destas divergências, buscando promover em clima de cumplicidade que tenha como

principais características à comunicação, credibilidade e confiança. (HOLLENBECK, 1999)

CONCLUSÃO

Foi possível avaliar as relações hierárquicas em seus ambientes de conflito e amizade. São através destas relações que as organizações se movem e obtém seus resultados, sejam eles de sucesso ou fracasso.

Cabe a cada componente da organização se dedicar na busca de bons resultados para empresa e um clima organizacional satisfatório, onde subordinados e superiores tem como único objetivo, altos índices de produtividade da empresa.

A organização que possui colaboradores tem em seu cotidiano, relações de sinergia e integração, pois seus membros trabalham juntos, sejam eles subordinados e superiores tendo como objetivo manter a empresa funcionando em um clima harmônico, já que os conflitos são encarados nestes ambientes como oportunidade de novas ideias, para romper as metas.

O superior que deseja produtividade e bons resultados deve priorizar as relações de cooperação, valorizando seu subordinado, pois ele é o cooperador direto, responsável pelas atividades da empresa.

As relações dentro de uma empresa que a fazem funcionar, que a fazem transpor metas, a organização para obter sucesso deve conservar seus talentos e tratar seus executivos e empregados com respeito e justiça. São nas interações do dia a dia entre os vários níveis hierárquicos que estes fatores aparecem.

Quando as pessoas são tratadas com respeito e justiça elas são mais propensas a cooperar com a empresa. Todos trabalham juntos para alcançar as metas da organização. Quando as pessoas não acreditam umas nas outras, elas não cooperam.

Uma empresa que deseja renovar-se deve antes de tudo revitalizar pessoas, ou seja, mudar sua mentalidade. É preciso que os altos executivos mudem sua visão sobre a gestão e suas ações no local de trabalho, influenciando no comportamento de seus subordinados. A responsabilidade de criar o contexto comportamental é, assim, da alta direção da empresa.

A organização é constituída de pessoas com ideais diferentes e personalidades diferentes, que devem interagir entre si buscando o respeito mútuo, para que a empresa tem um clima organizacional agradável, com funcionários motivados e superiores conscientes da importância de seus colaboradores. Com isto resta a empresa possuir desafios e transpor cada um deles com sua equipe sinérgica, em que juntos a fazem um sucesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando Mudanças**. Belo Horizonte: Pioneira, 1986.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. **Do Gerente ao Líder A Evolução do Profissional**, São Paulo: Atlas, 1978.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento**. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**. Rio de Janeiro: Futura, 2002.

WAGNER E HOLLENBECK, John A. e John R. **Comportamento Organizacional Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.