

## *Recursos humanos: a administração do sentido*

**Cecília Whitaker Bergamini**

Professor Associado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo e Professora da Fundação Getúlio Vargas

Como conseguir que as pessoas façam coisas para as quais não encontram sentido?

Feliz ou infelizmente, a resposta para essa questão parece ser inequivocamente negativa, pois não se pode negar certos dados de realidade.

### **A COMEÇAR PELA LIDERANÇA**

Como muitos outros conceitos pesquisados pelas ciências comportamentais dentro do âmbito organizacional, o termo liderança teve, ao longo de sua história de vida, diferentes conotações. Isso fez com que as empresas optassem por estratégias especiais relativamente a procedimentos em seleção e treinamento de sua população de chefes, como decorrência lógica desses diferentes pontos de vista.

O objetivo prioritário das primeiras pesquisas de que se tem notícia era o de descobrir quais as características pessoais ou os traços comportamentais que deveriam ter os líderes eficazes. Autores como Stogdill (1978), por exemplo, trabalharam para reunir os textos existentes sobre o tema, chegando a aproximadamente 280 levantamentos relacionando listas de trinta traços de personalidade os quais deveriam qualificar as pessoas que se sobressaíam das demais como líderes. Dentre esses traços, os mais freqüentemente mencionados foram autoconfiança, sociabilidade e habilidade interpessoal, ascendência e domínio, participação na mudança social, desejo de assumir responsabilidade, fluência verbal, desejo de realização, busca em ultrapassar-se, equilíbrio emocional e controle, conhecimento, originalidade, criatividade e interesse no trabalho.

Vale a pena mencionar a definição de líder proposta pelo próprio Stogdill, em 1974: "O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as conseqüências da decisão e da ação, prontidão para absorver o *stress* interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido do objetivo em jogo".

Por volta dos anos 40 muitos testes, sob forma de questionários ou inventários, surgiram para ser preenchidos por candidatos a cargos de chefia, a fim de que se pudesse descobrir se possuíam ou não tais qualidades pessoais. Da mesma forma, muitos programas de treinamento apresentaram roteiros que prometiam desenvolver características de liderança nos grupos de chefes recém-nomeados, trabalho esse feito dentro de salas de aula.

Logo constatou-se a realidade de que uma mesma pessoa não consegue ter, ao mesmo tempo, todos os atributos do líder eficaz. Mesmo possuindo alguns deles, o indivíduo forçosamente não teria os demais devidamente desenvolvidos. Ao mesmo tempo, descobriu-se que os resultados das pesquisas sobre liderança eram contraditórios entre si, ou seja, traços apontados como importantes por algumas delas eram omitidos em outras. Finalmente, descobriu-se que não existe a figura do líder ideal para não importa que circunstâncias. Desse modo, as iniciativas dentro desse campo

abandonaram a orientação que buscava determinar aquilo que o líder é, para tentar entender o processo sob uma nova ótica, isto é, aquela que contempla descrever o que o líder faz. Do enfoque dos traços evoluiu-se para o estudo de estilos comportamentais.

O enfoque dos estilos, também conhecido como comportamental, traz à frente Kurt Lewin, dentre os pesquisadores do grupo da Ohio State University. Na tentativa de melhor entender como seria possível conduzir pessoas de maneira eficaz, percebeu, desde logo, uma distinção clara em termos dos dois tipos de ações que devem ser levadas a efeito nesse caso. Foram, assim, reconhecidas tarefas de cunho técnico e de cunho humano. Isso significa que parte das atividades dos chefes estaria ligada a coisas, enquanto que, a outra parte delas ligar-se-ia a pessoas. Por esse motivo, muitas das teorias surgidas, no decorrer das décadas de 50 e 60, contemplam a caracterização de dois estilos diferentes de liderança descrevendo os líderes orientados para tarefas versus aqueles tipicamente orientados para pessoas.

Em 1961, Likert, da Universidade de Michigan, estuda o comportamento de líderes, realizando suas pesquisas junto a grande número de organizações americanas. O resultado desse trabalho o autoriza a preconizar uma tipologia bastante semelhante e a descrever comportamentos de liderança orientados para o empregado, bem como orientados para a produção. Para os pesquisadores de Michigan, os chefes que se qualificam pelo tipo de liderança voltado para pessoas são apontados como mais eficazes por terem sido melhor avaliados por seus subordinados.

O resultado das pesquisas de campo realizadas, tanto por Ohio State como por Michigan, são unânimes em afirmar que um mesmo indivíduo não consegue sobressair-se como líder eficaz em ambas as orientações. Os estilos voltados para as pessoas e voltados para a tarefa tendem sempre a orientar-se mais em uma ou em outra direção, de acordo com o diagnóstico do estilo básico do líder em questão. Portanto, essas orientações são independentes entre si, ou seja, uma não tem o poder de influir na outra. De maneira mais específica, o treinamento em chefia não consegue mudar a orientação comportamental tipicamente assumida como característica básica de personalidade.

Infelizmente, sem o indispensável apoio da pesquisa empírica, surgiram inúmeros programas de treinamento que aproveitaram a tipologia descrita anteriormente. Esses programas chegaram a ser intensamente utilizados na prática, especialmente durante as décadas de 60 e 70. Como resultado, hoje praticamente desapareceram devido ao desconforto a que era submetida sua população alvo, uma vez que esses programas utilizavam pressupostos teóricos não apoiados por estudos sérios. Desprezando a advertência dos pesquisadores de Ohio e Michigan, tais formas de treinamento prometeram mudar o estilo de liderança do pessoal de chefia que trabalhava dentro das organizações. Estando difundidos praticamente por todo o mundo, já não se conseguia fazê-los retornarem ao seu ponto de origem para sofrerem as devidas revisões recomendadas pela pesquisa empírica.

A experiência prática que tomou por base tanto o en-

foque dos traços como aquele dos estilos de liderança foi um importante passo na descoberta dos pontos críticos e da fragilidade dessas tentativas iniciais de estudo do tema. Isso fica claro na colocação de Smith & Peterson (1989), ao ressaltarem: "Esses pesquisadores em liderança agiam como se fossem alquimistas medievais à procura da pedra filosofal." Esses autores, em obra recente, apontam que os primeiros pesquisadores tentaram destilar a essência da liderança, ou seja, descobrir o elemento-chave que distinguisse os verdadeiros líderes como pessoas diferentes do restante dos mortais.

Por outro lado, Fiedler (1967), criticando as primeiras teorias de liderança, afirma que "a maioria das primeiras teorias sobre liderança assumiu que todos os grupos são basicamente semelhantes, pelo menos naquilo que concerne ao papel do líder. Esse ponto de vista está implícito na teoria do grande homem, assim como na crença das pessoas comuns de que seja a personalidade do indivíduo ou seu carisma que determina se um homem se torna ou não um líder. Por essa razão, o homem que tem a personalidade adequada emergirá como um bom líder na maioria, senão em todos os grupos e organizações". Em última análise, o chefe que tivesse o dom da liderança, inato ou desenvolvido, estaria em condições de exercer sua ação sobre os subordinados, seres passivos à espera de que alguém os conduzisse pelos caminhos que os levaria ao cume dos objetivos organizacionais.

Uma vez que determinadas características de personalidade, certos tipos de estilos de liderança ou determinados motivos comportamentais (McClelland) não eram suficientes para promover ou explicar a eficácia dos chefes, enquanto líderes, dentro de qualquer tipo de grupo ou em qualquer circunstância, passou-se para uma nova era de pesquisa. Atualmente, os resultados de pesquisas levam a considerar que não somente a emergência, mas a manutenção de qualquer tipo ou estilo de liderança estejam na dependência de outros fatores mais amplamente considerados dentro do ambiente da organização, vista sob ótica mais global.

Numa etapa seguinte, as pesquisas em liderança marcam o aparecimento dos enfoques contingenciais. A partir de 1964, Hollander buscou, com a teoria das trocas, compreender o tipo de equilíbrio que ocorre entre as expectativas dos subordinados e as respostas oferecidas por seus líderes. Para esse autor, portanto, a emergência de uma liderança não se deve unicamente ao fato de ela possuir alguns traços comportamentais específicos, mas tem algo a ver com as atividades e normas dos grupos. Estes últimos são os que atribuirão algum valor a certas habilidades e valores considerados como favorecedores de um tipo de conduta considerada pelo grupo como verdadeira reação compensadora por parte do líder. Para Hollander, portanto, conseguir a aceitação dos subordinados vincula-se, por um lado, à competência no trabalho e, por outro, à conformidade do líder com as normas do grupo. Pesquisas mostram que o segundo aspecto pode, em considerável número de casos, ter primazia sobre o primeiro. Isso, sem dúvida, sugere que um líder permanecerá como tal enquanto representar o facilitador do atingimento dos objetivos desejados pelos seus subordinados.

Dos mais conhecidos, o enfoque contingencial apresentado por Fiedler parte de uma classificação de estilos de liderança orientados para a tarefa e para o relacionamento. Considera-se, entretanto, que cada um deles pode contar com situação de alta ou baixa favorabilidade, dependendo de três aspectos importantes, segundo os quais a maior eficácia do líder será atingida no momento em que forem favoráveis ao seu estilo: (1) o tipo de relacionamento com os subordinados; (2) a estruturação da tarefa ou da situação; e (3) a posição de poder ocupada pelo líder. Caso um desses elementos esteja em desacordo com as características do estilo do líder, os resultados da pesquisa levada a efeito por Fiedler acusam um rebaixamento de eficácia no processo. A situação de favorabilidade, portanto, dar-se-á enquanto esses três aspectos forem contingentes. Conseqüentemente, a eficácia organizacional e grupal depende não somente do desenvolvimento dos potenciais do líder, mas também de um planejamento que vise construir um ambiente organizacional que lhe seja propício em termos de suas características particulares de estilo de liderança.

Estudos mais recentes, referentes aos processos de liderança, passam a reconhecer o papel ativo do liderado dentro desses processos, tentando principalmente localizar no que consiste esse tipo de intercâmbio entre o líder e seu subordinado. Parecem, então, definitivamente ultrapassadas aquelas concepções que atribuem papel passivo ao liderado, como a feita por Dubin em 1951: "Liderança é o exercício da autoridade e da tomada de decisões" ou, a do próprio Stogdill, em 1950: "A liderança é o processo de influenciar as atividades do grupo no sentido do estabelecimento e chegada aos objetivos" (Fiedler, 1967).

Mais do que perceber o liderado em papel mais ativo, as novas investidas no campo de estudos da liderança começam a investigar outros elementos, além do aspecto da simples relação diádica, focalizando variáveis também intervenientes, como a motivação. Pode-se perceber, portanto, que os conceitos de liderança e motivação cruzam-se e complementam-se de forma definitiva. A teoria conhecida como *Caminho-Objetivo*, apresentada por House & Mitchell (1977), parece ser a mais clara expressão desse novo posicionamento, ao afirmar: "A teoria sugere que o comportamento do líder seja mais motivador ou satisfatório à medida que ele incremente o atingimento dos objetivos do subordinado e clarifique os caminhos que levam a esses objetivos". Portanto, a aceitação do líder, tal como é, prende-se à maneira e à intensidade com que se empenha em favor da realização motivacional daqueles que estão sob sua liderança, perscrutando suas necessidades pessoais e facilitando o percurso que os levará até os fatores de satisfação motivacional desejados. De um lado, ele estará atento no sentido de ajudar o subordinado a esclarecer-se sobre suas reais expectativas e, de outro, mobilizará esforços pessoais no sentido de remover barreiras que representem frustrações, aumentando assim as oportunidades de que seu pessoal atinja a satisfação almejada através do desempenho em situação de trabalho.

Alfred Tack (1987) claramente propõe: "Nossa principal conclusão foi que a liderança e a gerência não são ne-

cessariamente parentes, se bem que a liderança seja sinônimo de motivação."

## E A MOTIVAÇÃO?

Deixando de lado o enfoque comportamentalista que batizou de motivação aquilo que é puro condicionamento, propondo que a principal responsabilidade do líder seja distribuir recompensas e punições entre seus subordinados, hoje já se pode ter novas esperanças em termos da contribuição dos líderes em favor de um clima de maior satisfação motivacional no trabalho dentro das organizações.

Parece já estar claro que, motivacionalmente, o ser humano age em função de suas próprias necessidades. Entende-se por necessidade o estado interior de desconforto gerado pela quebra de um estado de equilíbrio. O reconhecimento desse mal estar, por parte do líder, dá a ele a configuração do tipo de necessidade perseguida naquele momento pelo subordinado e ao promover o oferecimento dos correspondentes fatores de satisfação, perseguidos pela necessidade, consegue fazer com que não se perca a sinergia que impregna o potencial de motivações intrínsecas a cada pessoa. "A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades", como propõe Archer (1990). Essa proposição básica revigora aquelas posturas administrativas já em uso por alguns líderes que entenderam não se poder motivar, pois não se pode colocar dentro das pessoas as necessidades, e a única coisa que se consegue, no contexto do comportamento organizacional, é satisfazer ou contrasatisfazer as necessidades humanas.

Dentro do capítulo da liderança, conhecer as próprias necessidades pessoais evita que o chefe projete nos seus liderados motivações que sejam apenas suas e configura o primeiro grande passo para conseguir-se corresponder às expectativas daqueles que se pretende liderar. Para isso, há que se ter sensibilidade e admitir que cada liderado tenha seu próprio reduto de formas motivacionais, único e sem réplica dentro do grupo que se lidera. Aqueles chefes verdadeiramente eficazes como líderes entenderam que, quando se trata de conhecer seus próprios objetivos motivacionais, nada melhor do que perguntarem a si mesmos; mas, quando buscam compreender os reais objetivos que nascem das necessidades e expectativas internas dos seus subordinados, a única medida cabível é perguntar-lhes sobre aquilo que estão buscando e quais as razões que os levam a empenhar-se, como o fazem, nas atividades que desenvolvem naquele momento. O chefe antilíder caracteristicamente não possui essa sensibilidade interpessoal – não só se desconhece em termos das suas expectativas motivacionais, como não descobriu ainda a importância de conhecer as necessidades daqueles que trabalham para ele.

O entendimento das necessidades dos liderados oferece ao líder a grande pista que lhe permite desvendar o sentido que atribuem àquilo que fazem, isto é, o valor que dão às coisas que estão fora deles e compõem o ambiente da organização à qual pertencem. Como acrescenta Pondy, "a eficácia do líder repousa em sua habilidade de tornar as

atividades significativas para aqueles que as executam – não é mudar comportamentos, mas dar aos outros um senso de compreensão sobre aquilo que estão fazendo e, especialmente, articular essa compreensão, de forma que possam comunicar-se a respeito do significado dos seus comportamentos. Se, além disso, o líder puder colocar em palavras o sentido daquilo que o grupo está fazendo, transformará o evento num fato social. (...) Esta dupla capacidade ... dar sentido às coisas e colocá-las em linguagem significativa para um grande número de pessoas, dá a quem possui esse dom uma enorme alavancagem" (Smith & Peterson, 1989).

A abordagem que aqui se faz não se relaciona à perícia técnica, mas à perícia humana e interpessoal. Saber perguntar e ter a capacidade de entender as respostas dos subordinados, de tal forma que isso tenha algum eco dentro do mundo particular de cada um, é conseguir conhecê-los em suas expectativas mais interiores. Traduzir o sentido dos acontecimentos do ambiente em que se vive é tornar tangível aquilo que a maior parte das pessoas imagina como sendo o distante objetivo da organização à qual pertencem. Trabalhar em conjunto, identificando quais as convergências possíveis entre a vida pessoal de cada um e a vida que lhes é dada viver no ambiente de trabalho, demanda tripla sensibilidade, que exige conhecimento de si, conhecimento do outro e conhecimento do mundo ambiente.

Trabalhar sem estar motivado é realidade tão frequente nas organizações, que já passou a ser aceito como fenômeno absolutamente normal na vida de muitos, como também o é desempenhar atividades que não fazem o menor sentido. Nesse contexto foi inventada a palavra **motivação** –, foram muitos aqueles que trabalharam em prol de estratégias ou fórmulas administrativas objetivando motivar as pessoas; foram muitos os que desenvolveram sucedâneos ou substitutos para a motivação perdida. Alguns, como Sievers (1990), deixam evidente certos tipos de esparrelas nas quais se caiu buscando motivar indivíduos: "A motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais, quanto para as organizações de trabalho em si – quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou foi, então, perdido. (...) Como consequência, as teorias motivacionais se têm transformado em sucedâneo na busca do sentido do trabalho." O resgate desse sentido é que parece ser o grande diferencial entre o simples chefe e o líder reconhecidamente aceito como eficaz.

Importantíssimo é frisar que não se advoga, aqui, o estilo participativo de liderança, ou outro qualquer, como sendo o mais eficaz. Seja qual for o estilo de liderança, o importante é assumir a inevitabilidade de se lidar bem com a sensibilidade interpessoal. Se ela é uma habilidade nata ou uma capacidade a ser desenvolvida, também não constitui, neste momento, grande preocupação no contexto deste tipo de trabalho. Aquilo que se pretende é tão somente ressaltar este aspecto de importância vital na liderança eficaz.

No presente já não faz sentido, e no futuro fará ainda menos, acreditar ingenuamente que os outros sejam, que façam e que mudem suas maneiras de ser, simplesmente porque alguém, com poder formal de chefe, pediu ou assim ordenou. Os subordinados não são aquilo que se pensa que

poderiam ser, portanto, não agem como seria o desejável segundo os sonhos do chefe. Alguns deles podem até fazê-lo, mas por conveniência temporária, e não *ad aeternum*. Muitos programas de treinamento e desenvolvimento de líderes ofereceram fórmulas milagrosas de como mudar comportamentos das pessoas, especialmente dentro das organizações. Esses programas não somente carecem de respaldo científico, como seus resultados, na prática, não abonam as promessas contidas nos apelos mercadológicos que veicularam suas vendas. As empresas e seus administradores, ainda hoje, têm esperanças de que as pessoas **mudem da água para o vinho** e que o convívio entre elas, depois da prometida mudança, melhore muito. Busca-se um curso, um programa de treinamento ou outro instrumental qualquer para tentar o atingimento desse tão sonhado estágio; convém conscientizar-se que, na verdade, aquilo que está subjacente a esse grande desejo dos administradores, chefes e gerentes, nada mais é do que a incapacidade de cada um de nós de aceitar conviver com as pessoas como realmente são.

A organização em si representa uma entidade vaga e por demais abstrata para que possa ser considerada como uma variável de peso no estabelecimento de um clima favorável a seres humanos – como tal, não possui sentido em si mesma. As normas que existem, por sua vez, somente possuirão alguma relevância mais notória à medida em que tiverem significado frente às expectativas daqueles que as seguirem. Tecnologia, matéria-prima, dinheiro e outros recursos, sejam eles quais forem, também representam aspectos exógenos, cuja valorização depende do referencial perceptivo de cada um. O reconhecimento, a aceitação e o condão de facilitar a liberação do potencial que se acha contido no âmago das necessidades de líderes e liderados é que darão sentido a tudo aquilo que lhes é exógeno.

## RH: A ADMINISTRAÇÃO DO SENTIDO

Os cientistas e os teóricos em comportamento humano são ininterruptamente cobrados pelo atraso em que se encontram as descobertas relacionadas aos assuntos objeto de seus trabalhos. Impressionados com os avanços das descobertas no campo das ciências exatas, muitos daqueles que se sensibilizaram com as críticas que lhes foram feitas, resolveram importar a metodologia própria das ciências exatas, buscando alçar o desejado avanço científico. Dentro dessa linha, o homem passou a ser estudado dentro dos laboratórios, onde seria possível controlar totalmente as variáveis que afetam seu comportamento, para que então se pudesse chegar a uma espécie de certeza científica tão irrefutável quanto aquela que parecia ser a das leis que regem o universo das coisas. A escola comportamentalista entra em cena e considera o seu objeto de estudo como "um organismo passivo, governado por estímulos fornecidos pelo meio ambiente. O homem passa a ser considerado como manipulável, isto é, seu comportamento pode ser controlado através da adequada administração dos estímulos ambientais. Além disso, as leis que governam o homem são primordialmente iguais às leis universais que governam to-

dos os fenômenos naturais. Portanto, o método científico, tal como o desenvolvido pelas ciências físicas, é também apropriado para o estudo do organismo humano" (Milhollan & Forish, 1972).

Assim como os cientistas do comportamento, os conhecidos **administradores de pessoas** dentro das organizações também foram alvo de cobranças semelhantes. Não se podia entender como as prescrições da administração tecnológica, financeira, produtiva e mercadológica achavam-se tão desenvolvidas, enquanto a administração de pessoal ainda ensaiava passos tão titubeantes. A saída, mais uma vez, foi imaginar que se tratava de inadequação puramente metodológica. Se existiam manuais de administração financeira, tecnológica, produtiva e comercial, porque não adotar procedimentos também homogêneos, que coubessem dentro daquelas obras conhecidas como **Manuais de Administração de Recursos Humanos**. Como o dinheiro, a matéria-prima, a tecnologia e outros demais recursos organizacionais, o ser humano passou a ser considerado como um ente passivo e governado por leis genéricas e exatas. Um exemplo vivo disso é o trabalho de Connellan (1984), que afirma: "Se os indivíduos estivessem motivados, o seu desempenho estaria de acordo com o nível de responsabilidade requerido pela função. Se o padrão de comportamento de uma pessoa está conforme nossas expectativas a respeito de uma função, tendemos a dizer que ela está motivada; se o padrão de comportamento não condiz com essas expectativas, tendemos a dizer que ela está pouco motivada". O padrão de eficácia, aqui, é o cargo e tudo deverá ser feito para reconduzir a pessoa que o ocupa aos padrões comportamentais que lhe foram previamente estipulados sem sua participação direta e, para isso, então, há que se controlar com perícia todas as variáveis fora deles.

A ênfase que tem sido dada pela maioria das organizações brasileiras às técnicas de seleção, avaliação, treinamento, remuneração, e assim por diante, são o exemplo mais significativo dessa fase em que ainda vivemos, dentro do enfoque que advoga a **Administração de Recursos Humanos**: como fazer entrevistas, que testes psicológicos aplicar, como construir e ponderar uma ficha de avaliação de desempenho, quais as melhores técnicas de proceder o levantamento e controle da validade de programas de treinamento, qual a melhor metodologia para analisar e avaliar cargos etc.

O aspecto mais importante e esquecido nesse tipo de enfoque foi que, diferentemente da matéria-prima, do dinheiro, da tecnologia e de tudo o mais, o ser humano não é, por natureza, um organismo passivo, à espera de que o administrem. Parece não ter sido lembrado que as pessoas têm dentro de si seus próprios geradores de força e, portanto, nunca ficam onde as pomos, ou nunca estão onde calculamos que estejam – diferente de tudo o mais, e especialmente no ambiente organizacional, elas sentem-se bem quando lhes é dada a liberdade de serem **a fonte de todos os seus atos**, de sentirem-se essencialmente livres para fazer suas escolhas em cada situação. São elas, portanto, que se administram a si mesmas, a partir do sentido que dão ao mundo que as rodeia. O comportamento de cada uma delas nada mais é do que aquilo que se pode observar como con-

seqüência de um modo de ser interior, essencialmente privado, único e que não se submete a regras administrativas genericamente estabelecidas por um mundo fora delas.

Muito provavelmente aqueles que inspiraram tais modelos pragmatistas de administração de pessoas não leram com a devida atenção o grande mestre Maslow, em seu livro *Introdução à psicologia do ser*, no qual nos previne no sentido de que o homem motivado pela deficiência (no sentido de carências pessoais) deve temer mais o seu ambiente, visto que existe sempre nele a possibilidade de falta de ajuda, desapontamento e frustração. Olhando para dentro de si mesmo, cada um estará mais próximo da própria individualidade e, assim, tais pessoas "tornam-se muito mais auto-suficientes e senhoras de si. As determinantes que as governam são, agora, primordialmente de natureza interna em vez de sociais e ambientais. Elas são as leis de sua própria natureza íntima, de suas potencialidades e capacidades, seus talentos, seus recursos latentes, seus impulsos criadores, suas necessidades de conhecerem a si próprias e de se tornarem cada vez mais integradas e unificadas, cada vez mais conscientes do que realmente são, do que realmente querem, da natureza da sua vocação ou destino" (Maslow). Promover condições de individualização, fazer com que cada um tenha consciência da utilidade da sua vida de trabalho é favorecer a auto-estima. Quando se dá às pessoas condições de não dependerem tanto do mundo fora delas, pode-se estar certo que sua resposta pessoal será menor ansiedade e hostilidade para com esse mundo.

Estamos percebendo, a duras penas, mas ainda não prontos a **darmos nossos braços a torcer** no sentido de que o profissional que pretende administrar pessoas não pode e nem consegue fazê-lo – o objeto da sua administração é o único insumo organizacional que se administra sozinho. Então, o que resta para esses especialistas? Nada, senão sincera e honestamente reconhecer que perderam a batalha ao assumirem o enfoque tradicionalista da já desgastada Administração de Recursos Humanos. Depois que conseguiremos, como Descartes, colocar tudo em dúvida, agora sim, resta tudo a ser feito, resta-lhes uma atividade talvez mais pesada do que o foram os doze trabalhos de Hércules.

Em meio ao ambiente de desesperança generalizada, nós que trabalhamos para as pessoas precisamos começar por acreditar em nós mesmos e, assim, conseguiremos entender o sentido que damos a esse trabalho e, sobretudo, ousarmos, com coragem, desbloquear a sinergia motivacional contida em nossos sonhos, esperanças e ansiedades. Como decorrência, estaremos mais próximos de acreditar em todos aqueles para quem trabalhamos e que permeiam todos os níveis hierárquicos da organização – desde o ápice até a base. É preciso conhecê-los como verdadeiramente são e, em seguida, adotar, com relação a eles, a mais autêntica afeição e o mais irrestrito respeito. Chega de bancarmos deuses, como nos coloca McGregor, pois, na realidade, não o somos; portanto, é chegada a hora de parar de ditar normas, manuais e prescrever roteiros comportamentais, que para nós podem parecer adequados, mas, para eles, não fazem sentido algum.

É sabido que a vontade de viver, em muitos casos, cura

pacientes desenganados. Se sábios médicos não tivessem disso conhecimento, não aproximar-se-iam de seus pacientes terminais, dando a eles tudo aquilo que necessitam para tornarem-se os ativos protagonistas de suas próprias curas. Certa vez, conhecemos um **gerente de recursos humanos** que, estufado de orgulho, nos disse: "Eu não recebo empregados". A nosso ver, essa assertiva foi tão cruel como o seria no caso de um médico que sentisse orgulho em afirmar: "Eu não falo com moribundos".

Com autoconhecimento e segurança surgirá a coragem de abrir as portas da nossa salinha de administração de pessoas, deixando que elas adentrem para começarem a fazer parte do seu próprio processo de vida no trabalho. Está na hora de não mais se deixarem motivar pelo medo, quer da perda do emprego, quer do defrontamento com os titulares de outras áreas organizacionais. A motivação pela coragem traz o prêmio da auto-estima.

Finalmente, há que se deixar de fazer discursos de retórica requintada, para explicar em palestras e congressos que a administração dos recursos humanos deve ser feita ao longo de toda a pirâmide organizacional. Vamos passar para a prática e oferecer aos chefes titulares a oportunidade de trabalharem como verdadeiros líderes, experimen-

tando, assim, o agradável sabor da própria motivação e eficácia do cargo que ocupam.

Cursos universitários, especialização em nível de pós-graduação, frequentados no Brasil ou nos países ditos mais desenvolvidos que o nosso, não nos habilitam necessariamente a entender o verdadeiro sentido que as pessoas dão à sua vida no trabalho e fora dele – são elas que vão nos ensinar a respeito de suas aspirações e busca de realização pessoal. Há que se deixar que, como líderes eficazes, todos os níveis de supervisão e chefia nos confiem suas preocupações mais autênticas sobre aqueles que os encarregamos de dirigir. Há que se buscar, sem pena de nós mesmos, fora de nossos preconceitos e à custa de um insano trabalho, ajudá-los, oferecendo alternativas para que consigam cumprir o seu papel de administradores do sentido daqueles que compõem o grupo dos recursos humanos, que tanto esperam deles. Há que se sair da ribalta para tornar-se pano de fundo, cujo principal papel, temos certeza, será o de fazer ressaltar os talentos que estão em cena e respeitar a necessária profundidade da qual todos necessitam para ser eficazmente felizes, pois não se lhes estará roubando o sentido daquilo que fazem, mas tão somente abrindo as cortinas para a principal cena que é a da sua individuação.

#### Referências Bibliográficas

ARCHER, E. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. & CODA, R. *Psicodinâmica do comportamento organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990, p. 5.

CONNELLAN, T. *Fator humano e desempenho empresarial*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1984, p. 37.

FIEDLER, F. *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967, p. 16.

HOUSE, R. & MITCHELL, T. Path-goal theory of leadership. In: DAVIS, K. *Organizational behavior, a book of*

*readings*. New York: McGraw-Hill, 1977, p. 140.

MASLOW, S. *Introdução à psicologia do ser*. Rio de Janeiro: Livraria Eldorado Tijuca, p. 61.

MILHOLLAN, F. & FORISH, B.E. *Skinner X Rogers, maneiras contrastantes de encarar a educação*. São Paulo: Summus, 1972, p. 17.

SIEVERS, V. Além do sucedâneo da motivação. In: BERGAMINI, C. & CODA, R. *Psicodinâmica do comportamento organizacional: motivação e liderança*. São Paulo:

Pioneira, 1990, p. 10.

SMITH, P. & PETERSON, M. *Leadership, organizations and culture, an event model*. London: Sage Publications, 1989, p. 11 e 122.

STOGDILL, R.M. Handbook of leadership, 1974. In: HAMP-  
TON, D.; SUMMER, C. &  
WEBBER, R. *Organizational behavior and practice of management*. USA: Scott, Foresman and Co., 1978, p. 597.

TACK, A. *Liderança motivacional*. São Paulo: Siamar Serviço Cultural Interamericano e Editora, 1987, p. 30.

Recebido em maio/91