

Uma Revisão da Literatura sobre Motivação/Desmotivação no Trabalho

Tharynn Penido Tombini

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação do
Prof. Me. Luciano Lorenzatto

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Porto Alegre, março/2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Me. Luciano Lorenzatto, a quem devo o estímulo, críticas construtivas e indicações de obras extremamente úteis, a atenção, paciência e generosidade em dedicar o seu tempo à correção de equívocos e à organização do manuscrito final. Suas observações e comentários valiosos asseguraram, significativamente, uma orientação de qualidade, proporcionando tranquilidade para que este trabalho fosse concluído.

“Verdadeiros líderes conseguem com que as pessoas
estejam desejosas de fazer as coisas certas”

Bergamini

SUMÁRIO

Resumo	05
Abstract.....	06
Capítulo I	
Introdução	07
1.1 Motivações humanas.....	07
1.2 Motivação	10
1.2.1 Teorias sobre Motivação.....	11
1.2.2 A Motivação no Campo das Necessidades - <i>satisfação e envolvimento</i>	13
1.2.3 Vínculos Afetivos no Trabalho.....	15
1.2.4 Teoria da Expectância.....	17
1.2.5 Desmotivação - Teoria Afetiva ou Cognitiva?	19
1.2.6 Apreciação do Trabalho no Campo da Psicologia Social e no Campo Antropológico	21
1.2.7 A Psicodinâmica do Trabalho.....	23
1.3 Modos de Gestão	27
1.4 Liderança	29
Capítulo II	
Método.....	36
Capítulo III	
Resultados e Discussão.....	37
Capítulo IV	
Considerações Finais	44
Referências	46

RESUMO

A proposta deste estudo é investigar os fatores que contribuem para a desmotivação do trabalhador, comprometendo tanto a sua atuação no trabalho, quanto os objetivos da organização. Neste contexto, o papel do líder é fundamental, pois ele exerce influência na motivação da sua equipe, uma vez que é responsável pelos objetivos, metas e pelo clima da organização. Serão apresentados conceitos e teorias que busquem esclarecer a natureza desse sentimento, bem como conhecer o papel do líder nesse contexto. Para atender essa proposta foi utilizado o método qualitativo que reuniu diversas teorias publicadas.

Palavras-chave: Desmotivação. Alienação. Significação do trabalho. Liderança

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate factors that contribute to the motivation of the worker, compromising both their performance at work and the organization's goals. In this context the role of the leader is critical because it exerts influence on the motivation of its staff, since it is responsible for the goals, objectives and the organizational climate. Concepts and theories that seek to clarify the nature of this feeling as well as knowing the leader's role in this context. To meet this proposed qualitative method that gathered several published theories.

Keywords: Demotivation. Alienation. Meaning work. Leadership.

Capítulo I - INTRODUÇÃO

Muitos trabalhadores estão mais interessados e preocupados em manter os seus cargos, prosseguindo em determinados procedimentos de intervenção, por vezes ineficazes, do que propriamente admitir a necessidade da mudança de um paradigma ou método, que não corresponda à fundamentação ou expectativas de seus superiores. E tão logo o trabalhador aceite determinado regime e se sinta fortalecido, se afasta tanto da posição de instabilidade (se for o caso), quanto do juízo que o impele a fazer valer sua vontade. Nesse quadro, é o valor da permanência que é exaltado, por mais transitório que este cargo possa ser.

A partir dessas questões percebe-se um determinado aspecto que parece ocorrer comumente nesses trabalhadores. Esse aspecto, traço comum, se afigura como um sentimento de desmotivação, que compromete a sua produtividade no campo de trabalho. A problemática do bem-estar e do bem fazer, parece não ser posta em questão, ao se dedicarem ao trabalho, integral ou parcialmente. Nessa configuração verifica-se a importância do papel do líder, em criar condições propícias para o desenvolvimento de sua equipe, contribuindo com um clima organizacional mais motivador.

1.1 Motivações humanas

Ao se observar a questão que envolve o trabalhador capturado na exaltação de um fazer em detrimento de ser, lê-se em “O Mal Estar na Civilização” as considerações de Freud a respeito dessa condição tão atual. Freud (1969, p. 73) admitiu ser impossível fugir à impressão de que as pessoas comumente buscam poder, sucesso e riqueza, subestimando tudo aquilo que verdadeiramente tem valor na vida. A troca de valor de ser por pretensa necessidade, ou seja, a troca de ser pelo estar anuncia a redução ou entrega de seu ser pela alienação, condição que cessa o seu querer. Assim, troca do “sentir” pelo “ideal” é enganosa.

Em relação a esse padrão de comportamento observado por Freud, padrão ainda vigente, Kehl (2005, p. 80) complementa dizendo que “o excesso de pressão exercido pelas exigências sociais e pelo ‘ritmo da vida’ moderna pode causar estresse, desânimo, descontrole”. O termo “desânimo” que Kehl (2004) utiliza na citação parece se ajustar melhor ao perfil dos trabalhadores que realizam uma tarefa sem conteúdo significativo, sem esquecer aqueles que ainda, na mesma posição de mesmice se isolam numa reação

defensiva para se proteger dos possíveis desprazeres nos relacionamentos humanos, sejam eles íntimos ou no âmbito de trabalho. Este sofrimento produzido no sujeito, como resultado de relações desenvolvidas no âmbito do trabalho, Dejours (1992, p. 49-102) observa como “um sentimento de ‘insatisfação’, bastante referido em numerosos trabalhos, mas na verdade, tão pouco estudado”.

A maioria dos autores interessa-se mais pela questão da motivação do que pela insatisfação. [...] É do contato forçado com uma tarefa desinteressante que nasce uma imagem de indignidade. A falta de significação, a frustração narcísica, a inutilidade dos gestos, formam, ciclo por ciclo, uma imagem narcísica pálida, feia, miserável. Outra vivência, não menos presente do que a da indignidade, o sentimento de inutilidade remete, primeiramente, à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. “Diante da necessidade de respeitar a realidade (salário e disciplina da fome) se adaptam à tarefa”.

A adaptação à tarefa mencionada por Dejours remete à questão da possibilidade do trabalhador se acomodar no campo de trabalho, mencionado na introdução. A essa possibilidade, Dejours (1992, p. 52) esclarece que “um conteúdo significativo inadequado às potencialidades e às necessidades da personalidade podem ser uma fonte de grandes esforços de adaptação”. Nesse sentido, de acordo com Dejours (1992, p. 50) o conteúdo significativo do trabalho, encerra dois componentes:

O conteúdo significativo em relação ao sujeito e o conteúdo significativo em relação ao objeto. No conteúdo significativo do trabalho em relação ao sujeito, entra a dificuldade prática da tarefa, sua significação em relação à profissão (evolução pessoal e de aperfeiçoamento) e o estatuto social implicitamente ligado ao posto de trabalho. Já a significação em relação ao objeto põe em questão a vida passada e presente do sujeito, sua vida íntima e sua história pessoal.

A insatisfação em relação com o conteúdo significativo da tarefa engendra um sofrimento cujo ponto de impacto é, antes de tudo, mental. [...] As satisfações concretas dizem respeito ao bem-estar físico, biológico e nervos, isto é, à saúde do corpo. As satisfações simbólicas tratam-se da vivência qualitativa da tarefa. É o sentido, a significação do trabalho que importam nas suas relações com o desejo. Não é mais questão das necessidades como no caso do corpo, mas dos desejos ou das motivações (DEJOURS, 1992, p. 61-62).

No que concerne à insatisfação decorrente do conteúdo significativo, Kehl (2004, p. 242) evidencia que

a insatisfação que se transforma em ressentimento é fruto da combinação entre promessas não-cumpridas e a passividade que elas promovem e admite que os ressentidos, na política, são aqueles que abriram mão de sua condição

de agentes da transformação social para esperar por direitos e benesses garantidos por antecipação.

Mais especificamente, Kehl (2004, p. 28) ainda se permite dizer que

O ressentido pode representar o estado de espírito das pessoas que se sentem “passadas para trás” na corrida das rivalidades profissionais do capitalismo selvagem. É o que ocorre quando um perdedor não se vê como um perdedor, mas como um “prejudicado” [...] adquire prestígio e convoca identificações e simpatias, e o ressentimento sempre encontra motivos para se mostrar coberto de razões em suas queixas [...] atrai simpatias, pois parece revestido de uma superioridade moral inquestionável. É o personagem sensível, passivo, acusador silencioso de um outro mais forte diante do qual ele se apresenta “coberto de razões”.

Da reflexão de Kehl passa-se a Sobrinho (1996, p. 418), pesquisador que se preocupou com a motivação e produtividade do trabalhador, contribuindo notavelmente ao relatar que:

Os empregados que permanecem na empresa e nem sempre estão satisfeitos, ou seja, a motivação que os faz permanecer, nem sempre é a existência de satisfação. Podem até ficar, porque há instabilidade sócio-econômica, imperando o desemprego e nestas condições, os fatores de sua insatisfação tornam-se suportáveis. Por necessidade do momento e da conjuntura, podem também permanecer na empresa porque suas especializações lhes trazem restrições a novos contratos de trabalho. O rendimento e a produtividade do trabalhador estão centrados principalmente no moral, na satisfação e motivação, onde o primeiro é entendido como estado de espírito que estimula o segundo, e este é produzido pelo terceiro (SOBRINHO, 1996, p. 418).

Quanto às expectativas e realizações dos trabalhadores, Sobrinho (1996, p. 419) enfatiza que o trabalhador se sentirá à vontade, feliz e até motivado, se lhe forem oferecidos meios de aliar sua produtividade à satisfação. Satisfação admitida até que surja outro desejo, outra aspiração a alcançar. Sobrinho (1996, p. 419) entende que as variáveis na satisfação do trabalhador, tais como salários, hierarquia, status, a aspiração individual, entre outras está na dependência do que ele efetivamente conseguiu ou tenha ainda a possibilidade de vir a conseguir.

De qualquer forma, não importa a instância em que se encontra o trabalhador, o nível de satisfação a ser alcançado implica numa escolha que recai em alienação. Como diz Lacan (1998, p. 198-201), “o que quer que se faça, sempre se está um pouquinho mais alienado, quer seja no econômico, no político, no psicopatológico, no estético e assim por diante”.

Nessa mesma linha de pensamento, Brown (1972, p. 278-282), em seu texto “Lucro Imundo”, observa que a consciência alienada corre paralela à economia monetária e que o trabalho termina por subordinar o homem a coisas, confundindo a valorização das coisas (Verwertung) e a desvalorização do corpo humano (Entwertung). O desejo de dinheiro toma o lugar de todas as necessidades genuinamente humanas e nesta natureza humana desumanizada o homem perde contato com seu próprio corpo, mais especificamente com seus sentidos, com a sensualidade e com o princípio do prazer. E o capitalismo fez-nos tão embrutecidos e unilaterais que os objetos só existem para nós se os podemos possuir ou se têm utilidade.

O que se entende da citação de Brown (1972) é que o embrutecimento, a falta de autoconsciência, reconhecimento do estado de espírito negativo, afasta tanto a possibilidade de libertar-se dos sentimentos que oprimem quanto à possibilidade de agir para modificá-los. Quando os sentimentos espontâneos são reprimidos, as emoções parecem inexistentes. Fromm (1986, p. 202-194) explica que “desistir da espontaneidade e da individualidade produz uma mutilação da vida [...]” e que atualmente, em nossa sociedade, as emoções geralmente são desencorajadas. Ser emotivo é sinônimo de doente ou desequilibrado. Nesse padrão de pensamento e de conduta, o indivíduo torna-se enfraquecido, com pensamento empobrecido e insípido.

1.2 Motivação

Os autores citados, até então, possibilitam entender o que pode concorrer para a falta de moção pulsional, “Aspecto dinâmico que se atualiza e se especifica num estímulo interno determinado” (Laplanche & Pontallis, 2001, p. 285). A partir desse entendimento, a meta agora consiste em investigar pesquisas que abordem a motivação nas atividades humanas. Nesse trabalho de investigação, encontram-se pesquisas com abordagens distintas que reúne artigos teóricos interessantes, entre os quais os trabalhos de Wisner (1994), que a despeito de estarem voltados essencialmente à ergonomia, articulam a atividade laborativa aos aspectos físico, cognitivo e psíquico. Outra preciosidade encontrada é o artigo “Motivação no Trabalho”, de Gondin e Silva (2004), que evidencia relevantemente a teoria de Vroom. Ainda, Borges-Andrade, Bastos & cols. (2004, p. 170) que conceituam a motivação como “um fenômeno complexo que envolve afeto, cognição, interação e pulsão” e Siqueira (2002) com Gomide Junior (1999) que se detiveram em vínculos e satisfação no trabalho, entre tantos outros. As pesquisas desses estudiosos

contribuíram favoravelmente para delinear as situações existentes sobre a motivação no trabalho. Mesmo havendo certo grau de predominância na abordagem afetiva, por parte de alguns pesquisadores, trabalhos envolvendo ambas as abordagens, afetiva e cognitiva, enriquecem satisfatoriamente os referenciais teóricos.

1.2.1 Teorias sobre Motivação

Primeiramente chama atenção a afirmação de Wisner (1994, p.13-14) que evidencia que “a fadiga física, a falta de sono provocada pela distribuição dos períodos de trabalho nas 24 horas, a sobrecarga de trabalho cognitivo podem determinar distúrbios afetivos”.

Distúrbios afetivos, como se sabe, podem levar à desordem emocional e apresentar numerosas desvantagens, incluindo a perda da motivação; justificativa apresentada por inúmeros pesquisadores que se interessaram pela questão. Bastos e cols. (2002, p.186) observam que *o estudo da motivação no trabalho sofreu grande influencia de teorias cognitivas.*

Vários modelos motivacionais, como você terá oportunidade de examinar, destacam a importância de elementos cognitivos para a compreensão do nível de engajamento e empenho das pessoas em seus trabalhos. Esses diferentes modelos motivacionais vinculam motivação aos processos de atribuição, a estruturas cognitivas como scripts, a atitudes ou autoconceito (self), todos os construtos básicos de cognição social (Bastos & cols., 2002, p. 186).

Nessa linha de pensamento, Evans (1986, p. 173, in Bastos & cols., 2004) defende que é fundamental identificar os fatores operantes da motivação e a partir disso, investir consideravelmente no seu desenvolvimento. “A isso se atribui aos participantes da organização desenvolver a capacidade observar os elementos intrínsecos e extrínsecos facilitadores bem como os que facilitam, como também os limitadores da motivação humana no trabalho”.

No que diz respeito aos elementos que podem intensificar a motivação no trabalho, Brown (1996, p. 306, in Siqueira & Gomide Junior, 2004) lembra que numa “abordagem organizacional, envolvimento com o trabalho é considerado uma peça-chave para ativar a motivação dos trabalhadores e uma base fundamental para estabelecer vantagem competitiva nos negócios”. Por outro lado, Bastos e cols. (2004, p. 172) apontam:

Estudos esclarecem que empregados motivados não asseguram qualidade do desempenho, argumentando que tanto a significação do trabalho quanto o sistema de recompensas e punições, o ambiente psicossocial e os valores pessoais e organizacionais são alguns dos fatores que repercutem no desempenho e no rendimento no trabalho.

A partir do que foi dito, Bastos e cols. (2004, p. 173) advertem que “as diferentes teorias motivacionais não podem ser concebidas como soluções fáceis. Os teóricos percebem a necessidade de integração pelas diferentes facetas e circunstâncias que acompanham o fenômeno da motivação”.

De fato, a respeito das circunstâncias que acompanham o fenômeno da motivação, é oportuno lembrar que motivação pressupõe que alguém esteja ligado a algo ou a alguém, ter expectativas em relação a algo ou a alguém. Nesse sentido, pensa-se que o estado de “motivação” parece resultar de uma necessidade. O termo “necessidade” reporta à “Hierarquia de Necessidades Básicas de Abraham Maslow”, que pelo seu valor, julga-se necessário incluir aqui. De acordo com Maslow (in Fadiman & Frager, 1979), as primeiras necessidades são necessidades básicas e devem ser satisfeitas antes que surjam as necessidades posteriores. Admiravelmente o autor simplifica dizendo que

é inteiramente verdadeiro que o homem vive apenas de pão, mas quando a sua barriga está cheia, emergem outras e superiores “necessidades” e são essas, em vez de apetites fisiológicos, que dominam o seu organismo e quando satisfeitas, novamente novas e superiores necessidades emergem e assim por diante.

De acordo com Maslow (1979, p. 268) as necessidades seguem a seguinte ordem:

Necessidades fisiológicas (fome, sono e assim por diante)
 Necessidades de segurança (estabilidade, ordem)
 Necessidades de amor e pertinência (família e amizade)
 Necessidades de estima (auto-respeito, aprovação)
 Necessidades de auto-atualização (desenvolvimento de capacidades)

No que diz respeito à motivação e ao trabalho, Maslow (1979) contribui ao conceituar *metamotivação* ao comportamento inspirado por valores e necessidades de crescimento por devoção a ideais ou metas. O autor argumenta que um sentido de identidade, uma carreira meritória e o compromisso com um sistema de valores são tão

essenciais ao bem-estar psicológico quanto segurança, amor e auto-estima. Quanto a sua conceituação de queixas e metaqueixas, Maslow (1979, p. 268) sugere que existem diferentes níveis de reclamações. Por exemplo, numa situação de fábrica, queixas de nível inferior podem se referir a condições perigosas de trabalho, chefes autoritários e arbitrários e uma falta de segurança no emprego de um dia para o outro. Essas queixas se referem a privações das necessidades mais básicas de garantia e seguranças físicas. Um nível superior de reclamação pode se referir à falta de reconhecimento, ameaças ao prestígio ou falta de solidariedade do grupo, o que pode culminar numa frustração.

1.2.2 A Motivação no Campo das Necessidades - *satisfação e envolvimento*

Fromm (1986, p. 224) afirma que o moderno sistema industrial impõe que a maior parte de nossa energia seja orientada para o trabalho e, caso as pessoas só trabalhassem por causa das necessidades externas, o conflito entre o que deveriam ou gostariam de fazer se instalaria, comprometendo a eficiência.

Em relação às necessidades externas, McClelland (in Bastos, 2004, p. 151) menciona que:

Há três tipos de necessidades, poder, afiliação e realização que se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus perfis psicológicos. Quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para a auto-realização e busca de autonomia.

Quando a necessidade mais forte é a da afiliação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses individuais. [...] quando a necessidade de poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e moldar as atitudes e as condutas alheias. A motivação no trabalho irá depender da qualidade dos arranjos entre esses três tipos de necessidades (McClelland in Bastos, 2004, p. 151).

Pela observação de McClelland (in Bastos, 2004), vê-se que, seja qual for o tipo de necessidade que se apresente, pressupõe um arranjo entre as necessidades e o estabelecimento de vínculos para que as relações se legitimem. Nesta perspectiva, para melhor entender as questões de vínculos no trabalho e suas implicações, julga-se importante dirigir agora, o foco de atenção para o texto “Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização”, de Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 301-3). Neste os autores expõem que durante as décadas de 1960 e 70, satisfação e envolvimento com o

trabalho dominaram as pesquisas que buscavam identificar possíveis antecedentes que participariam da predição de níveis de produtividade e desempenho, bem como taxas de absenteísmo e rotatividade no trabalho. Com efeito, esse corpo teórico passou também a ser usado no processo de formação de competências para que gerentes pudessem planejar estratégias capazes de levar trabalhadores a se tornarem satisfeitos e envolvidos com o trabalho. No entanto, apesar de todo planejamento e articulação para programar estratégias do corpo teórico, os autores registram que “apesar do grande volume de estudos que já examinaram satisfação no trabalho, poucos esforços e raros debates têm sido feitos no intuito de apresentar uma definição mais consensual sobre este conceito”. Os autores observam que a discussão sobre a natureza psicológica de satisfação no trabalho reflete a tendência iniciada durante os anos de 1980 e aprofundada nos anos 90, em classificá-la ora como componente psicológico afetivo, ora como cognitivo. E que a despeito da predominância em categorizá-la como de natureza afetiva, os instrumentos empregados para a avaliação foram os mesmos utilizados para avaliar conteúdos cognitivos, incluindo nas medidas, frases avaliativas como: “ Eu estou satisfeito porque...”.

Siqueira e Gomide Junior (2004) creem ser importante considerar a resposta à questão “eu estou satisfeito porque [...]” por implicar uma fala que remete ao estado interior. Essa também é a opinião de Bergamini (1997, p. 65), que considera que

a motivação se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior, representando a fonte de energia instalada dentro de cada um, como se fosse um estado de ebulição.

Retoma-se o segmento “satisfação no trabalho” com Siqueira e Gomide Junior (2004, p. 303) que ressaltam que *além da controvérsia instalada ao redor de sua definição e de sua essência psicológica (afetiva x cognitiva), existem divergências entre os estudiosos quanto às suas dimensões, ou seja, sobre os componentes que integram o conceito de satisfação no trabalho*. Quanto à apreciação das qualidades preditivas de satisfação, Amaral (2001, in Siqueira & Gomide Junior, 2004, p. 303) diz que:

Suposições de natureza particularmente sociais e humanistas [...] argumentam ser a satisfação um resultado ou uma consequência (output) de experiências pessoais no meio organizacional que se irradiam para a vida social do indivíduo, podendo representar um forte indicador de influências do trabalho, sobre saúde mental, de relação entre trabalho e vida familiar ou até de interação entre trabalhos e vínculos afetivos pessoais (Amaral, 2001 in Siqueira & Gomide Junior, 2004, p. 303).

No que diz respeito ao envolvimento com o trabalho, Siqueira & Gomide Junior (2004, p. 307) advertem que “a percepção de demandas conflitantes (conflito entre papéis organizacionais) e de orientações ambíguas (ambigüidade de papéis organizacionais) para executar tarefas são dois elementos do ambiente organizacional capazes de comprometer o envolvimento com o trabalho”. E em relação ao envolvimento com o trabalho afirmam que:

A literatura sobre o tema revela que ao se envolver com o trabalho, o individuo também mantém fortalecidos outros vínculos afetivos relevantes para organizações, como comprometimento afetivo, geral no trabalho e satisfação com aspectos específicos (chefia, salário, colegas de trabalho, o próprio trabalho e promoções). Por conta disso, tanto os estudos científicos, quanto os diagnósticos organizacionais tendem a incluir envolvimento com o trabalho junto à satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, quando buscam analisar a participação simultânea de diversos vínculos afetivos na predição de ações no trabalho (Siqueira & Gomide Junior, 2004, p.307)

Por conta da importância dos vínculos afetivos no trabalho, julga-se importante falar um pouco sobre esse laço social.

1.2.3 Vínculos Afetivos no Trabalho

Bastos e cols. (2004, p. 312) apresentam quatro modelos de vínculos: comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo), percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade organizacional e percepção de justiça (de distribuição e de procedimentos). Considera-se importante particularizar os quatro vínculos. Em relação à percepção de suporte organizacional Bastos e cols. (2004) colocam que:

Resultados de pesquisas concluíram que as crenças nutridas por empregados acerca do quanto à organização se preocupa e cuida do bem-estar de seus membros trabalhadores é uma cognição com capacidade de influenciar não só vínculos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e vínculos afetivos com a organização (comprometimento afetivo), como também de impactar positivamente ações individuais (absenteísmo, desempenho, intenção de rotatividade e cidadania organizacional) que podem contribuir para a efetividade organizacional (Bastos & cols., 2004, p. 312).

Em relação à percepção de reciprocidade organizacional, Organ (1990) e Siqueira (2003, in Bastos & cols., 2004, p. 312), entendem que o empregado cria

expectativas vantajosas em retribuição a determinadas incumbências, entendida por ele como uma ajuda à organização: “Atos de ajuda à organização são aqueles ofertados informalmente por um empregado, sempre que ele percebe a necessidade de oferecer ao seu empregador, uma quota extra de trabalho” (Organ, 1990; Siqueira, 2003, in Bastos & cols., 2004, p. 312).

Bastos e cols. (2004, p. 318-320) observam que o comprometimento organizacional “já integra diferentes focos (organização, sindicato e carreira/profissão) a diferentes estilos (afetivo, calculativo e normativo)” e especificam que “a concepção de comprometimento com a organização encontra-se alicerçada na percepção de custos ou perdas (side-bets), associados ao rompimento do vínculo de trabalho”. Quanto ao comprometimento organizacional normativo, Bastos e cols. (2004, p. 320) informam que

O vínculo normativo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidas obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimento de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja se desligar da mesma.

Em relação à percepção de justiça nas organizações, Gomide Jr. (1999, in Bastos & cols., 2004, p. 324) diz que “a crença do empregado de que são justos os meios utilizados na determinação do montante de compensações que receberá por sua contribuição”.

O autor ressalta que a dinâmica dos vínculos parece se sustentar tanto pela satisfação no trabalho quanto o envolvimento e comprometimento organizacional. Assim, na perspectiva da importância da satisfação dos membros vivida em equipe, Nadler, Hackman e Lawler (1979, in Albuquerque & Puente-Palacios, 2004, p. 376), opinam que

A experiência pela equipe, como unidade de desempenho, deve permitir que os membros tenham as suas necessidades individuais satisfeitas em vez de frustradas [...] por vezes, o processo produtivo leva aos membros da equipe a adotar determinados mecanismos de trabalho ou formas de relacionamento que esgotam a capacidade de se manterem unidos como célula de desempenho.

Por fim, admite-se também outra natureza de vínculo que reflete o contraditório mundo interno do trabalhador em sofrimento. Vínculo com o próprio sofrimento revestido de hostilidade - desejo sadista e masoquista. Nessas condições Fromm (1986, p. 131) observa que:

No sadismo a hostilidade é geralmente mais consciente e mais diretamente manifestada em ações, ao passo que no masoquismo ela é, sobretudo inconsciente e expressa-se indiretamente. [...] o indivíduo impelido por uma sensação insuportável de solidão e insignificância, tenta sobrepujá-la, descartando-se de seu ego (como entidade psicológica e não fisiológica); sua maneira de fazer isso é amesquinhar-se, sofrer, tornar-se absolutamente inexpressivo.

A partir do que se lê, entende-se que vínculo empregatício mascarado pelo masoquismo é um laço de compromisso tão subjetivo que, ao comprometer sua entidade psicológica, termina por comprometer tanto a sua vida pessoal quanto as suas tarefas e relações no trabalho.

1.2.4 Teoria da Expectância

A seguir aprecia-se o trabalho desenvolvido por Victor H. Vroom que, objetivando explicar as motivações humanas, contribuiu favoravelmente com suas pesquisas para delinear a situação existente sobre a motivação no trabalho.

De acordo com Gondim e Silva (2004, p.153), a Teoria da Expectância (Teoria de Vroom) se centra na “lógica de relação à qual o indivíduo se sentirá motivado, desde que seu esforço seja recompensado em valores que satisfaçam suas necessidades pessoais e/ou profissionais”. Que expectativa tem o indivíduo? De alcançar o que lhe é valioso, por isso, se esforça, acreditando que ao se dedicar ao trabalho intensamente alcançará um bom desempenho, obtendo assim, a recompensa tão valiosa. Julga-se importante esta teoria, porque ela supõe que na ausência de um destes registros, relação entre desempenho e recompensa (valência) ou relação entre recompensa e objetivos (Instrumentalidade), a motivação será nula. Para motivar o trabalhador é preciso pensar na possibilidade de programar relações estratégicas (Valencia e instrumentalidade) que possam intervir positivamente na motivação.

Andreasi (2011) menciona que Vroom considera a motivação como um resultado de uma escolha individual sobre determinada atividade. Logo, a motivação precisa ter um resultado positivo da seguinte equação.

$$\textit{Motivação} = \textit{Expectativa} \times \textit{Instrumentalidade} \times \textit{Valor}$$



Figura 1. Teoria da Expectância

Andreasi (2011) descreve brevemente a teoria de Vroom:

Expectativa é quando a pessoa baseada em sua capacidade, analisa as possibilidades e decide se conseguirá ou não realizar o que lhe for proposto. Se acreditar que não consegue, se desmotiva antes mesmo de começar a atividade. **Instrumentalidade** é quando um funcionário se anima para realizar as atividades propostas porque sabe que conseguirá uma promoção. É por isso que a meritocracia, quando bem implantada na empresa, produz ótimos resultados, com ela, os funcionários sabem que sendo produtivos, serão recompensados. **Valor** é o juízo entre os prós e contras sobre a conquista (Andreasi, 2011).

Finaliza-se este segmento com a posição de Salanova, Hontangas e Peiró (1996, in Bastos & cols., 2004, p. 16) que sustentam que a “motivação pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”.

Neste ponto é necessário reconhecer que se a desmotivação foi vista como resultado de um estado emocional conflituoso por alguns teóricos, por outros foi compreendida como decorrência de processo cognitivo. Para ampliar o conhecimento sobre a natureza da teoria afetiva e da teoria cognitiva, julga-se pertinente incluir a seguir, referenciais teóricos mais específicos sobre cognição.

1.2.5 Desmotivação - Teoria Afetiva ou Cognitiva?

Neste domínio, Bastos e cols. (2004, p. 182) dizem que:

Embora os chamados processos mentais superiores não devam ser excluídos de qualquer conceito de cognição, este passou a abarcar uma gama bem mais ampla de fenômenos - as imagens mentais, a memória, a atenção, o aprendizado e toda a gama de processos rotulados de cognição social. Na realidade, rompido o limite que circunscrevia cognição a pensamento inteligente, torna-se difícil identificar qualquer processo psicológico que não implique, em algum nível, cognição.

Ainda, segundo Bastos e cols. (2004, p. 112):

Enquanto os psicanalistas centram suas análises nos processos não-conscientes que permitem a expressão psicopatológica de estados emocionais e afetivos no plano consciente, na abordagem cognitiva, de acordo com Downey e Brief (1986), os atores humanos criam as estruturas organizacionais e o fazem através de escolhas.

Tal processo é consistente com preferências e decisões sociais mais gerais: os indivíduos fazem escolhas e respondem às pressões de seu entorno com base em idéias bem desenvolvidas como o mundo no qual estão imersos opera.

Embora exista a diferença entre esses campos, Bastos e cols. (2004, p. 214) particularizam que

Os cognitivistas, por exemplo, que negligenciaram durante muito tempo a emoção como objeto de análise, recentemente redirecionaram seus estudos buscando incluir na discussão da mente a interdependência entre a cognição (o pensar), a conação (o querer) e o afeto (o sentir).

Na mesma vertente, Scherer (1997, in Bastos & cols., 2004, p. 209) apresenta o argumento de Schachter (1964) de que:

As emoções podem ser analisadas do ponto de vista de seus quatro componentes: sentimentos, reações fisiológicas, cognição e expressão motora. O sentimento é a interpretação subjetiva do que está acontecendo internamente, construída por meio do processamento cognitivo das reações fisiológicas e dos conteúdos de memória, cujo conjunto repercute nas expressões faciais (Scherer, 1997, in Bastos & cols., 2004, p. 209).

Igualmente, Damásio (2000) diz que admitir uma distinção entre emoção e sentimento é útil para investigarmos minuciosamente esses mecanismos e propôs que o

termo *sentimento* fosse reservado para a experiência mental privada de uma emoção, enquanto o termo *emoção* seria usado para designar o conjunto de reações publicamente observáveis. Damásio (2000, p. 62-3) diz que em anos recentes, tanto a neurociência como a neurociência cognitiva finalmente referendaram a emoção e que uma nova geração de cientista elegeu a emoção como tema de estudo, afirmando que “estudos em meu laboratório mostraram que a emoção integra os processos de raciocínio e decisão, seja isso bom ou mau. É obvio que comoções emocionais podem levar a decisões irracionais”.

Através de seus estudos, Damásio (1996, in Bastos & cols., 2004, p. 216) afirma que “a cognição permite avaliar o estímulo desencadeador de emoções negativas ou positivas e preparar um repertório individual flexível que faça com que possamos evitá-lo ou ativá-lo, em vez de reagir apenas automaticamente a ele”.

Enquanto Dejours (1992, p. 52) argumenta que o acomodar-se “é um movimento consciente de luta contra a insatisfação ou contra a indignidade, a inutilidade, a desqualificação”. Lazarus (2001, in Bastos & cols., 2004, p. 231) põe em destaque outra emoção presente atualmente no ambiente de trabalho: a insegurança.

A insegurança está muito relacionada com a introdução de mudanças organizacionais, a incerteza no desempenho de papéis e as inúmeras transformações reais ou antecipadas que dificultam a formulação de previsões do que irá ocorrer no cenário organizacional. [...] as pessoas têm experimentado mais insegurança no trabalho pela dificuldade de prever o seu futuro, sua carreira e o seu vínculo com a organização (Bastos & cols., 2004, p. 231).

Em relação à insegurança, Dejours (1972, p. 107-302) adverte que

na maioria dos casos, os trabalhadores ignoram o funcionamento exato do processo industrial, dos diferentes equipamentos etc. e têm apenas “dicas” de um saber descontínuo: o nome do produto de entrada e de saída. O saber circula no nível dos engenheiros, dos escritórios de projetos, da matriz. [...] Os trabalhadores sentem um medo muito maior quando mudam de função, pois ainda conhecem os “macetes” e quando se tornam polivalentes descobrem que as outras funções de trabalho são como a sua, e que a incerteza do colega vizinho é tão grande quanto a sua.

De fato à primeira vista a insegurança pode estar vinculada às possíveis mudanças ocorridas na organização, mas acredita-se que não surja apenas pela dinâmica das relações de trabalho. Pois, sabe-se que indivíduos vulneráveis a esse estado, diante de determinadas circunstâncias revivem experiências inscritas no inconsciente como

“neurose de abandono”. Sua inscrição subjetiva pode se oferecer através de comportamento consistente reconhecido como “necessidade de segurança”, não necessariamente por um abandono real, mas como refere Laplanche (2001), por uma atitude afetiva da mãe, sentida como recusa de amor. Esse traço subjetivo, inconsciente, termina por dirigir o comportamento do trabalhador que pode exibir uma permanente exigência de aprovação de seu empregador.

Quanto a essa predisposição Dejours (1972, p. 54) refere que “a vivência subjetiva do trabalhador é um objeto privilegiado de análise que nos leva, muitas vezes, a entrar em contradição com os especialistas das condições de trabalho, isto é, o ergonomista ou o engenheiro de produção”. Experiências infantis podem assombrar o indivíduo em diversos aspectos de sua vida. Jurandir Freire Costa (1999, p. 137) argumenta que

como a situação de insegurança é insustentável para muitos indivíduos, duas estratégias de homeostase psicológica são desenvolvidas: a fixação e a flutuação. Na fixação busca-se evitar a contingência (o resultado é um desconforto tranqüilo, mas alimenta a tristeza), na flutuação se adéqua aos que se imaginam mais fortes, pois, se permitem uma saída flutuante inscrita em suas próprias regras (abandonam antes de serem abandonados).

Em se tratando de trabalhadores, supõe-se que sejam aqueles empregados que abandonam o emprego do dia para a noite, sem aviso prévio.

1.2.6 Apreciação do Trabalho no Campo da Psicologia Social e no Campo Antropológico

Nesse entendimento Dreu, West, Fisher e MacCurtais (2001, in Bastos & cols., 2004, p. 216) admitem que “os processos psicossociais, ou seja, aqueles que envolvem interações sociais no trabalho, só podem ser compreendidos se levarmos em conta as emoções e os afetos”. Permite-se então concluir, que tanto a cobrança rigorosa, abusiva de uma produção quanto o desafeto e relações desajustadas no ambiente de trabalho podem favorecer o surgimento do sofrimento.

Nessa circunstância particular, ou seja, em relação aos laços humanos, Fromm (1986, p.101-2) destaca que:

O relacionamento concreto de um indivíduo com o outro perdeu seu caráter direto e humano, assumindo um espírito de manipulação e instrumentalidade. Em todas as relações sociais e pessoais, as leis do mercado são a regra. O relacionamento de empregador e empregado encerra toda a história: o dono do capital emprega outro ser humano da mesma forma que “emprega” uma máquina. Ambos utilizam-se mutuamente em prol de seus interesses econômicos, ambos são um instrumento nas mãos um do outro. [...] A atitude para com o trabalho tem a qualidade de instrumentalidade, ao contrário de um artesão medieval o fabricante moderno não está interessado no que produz; ele produz essencialmente com o fito de obter um lucro de seu investimento de capital (Fromm, 1986, p. 101-2).

Com um pensamento reverso ao de Fromm (1986), Tittoni (1999, in Cavedon & Pires, 2006, p.16) afirma que o trabalho é o veículo pelo qual as aspirações, desejos e possibilidades são colocados em prática pelos trabalhadores. Além de ser considerado como essencial ao atendimento das necessidades básicas do indivíduo, o trabalho é responsável pelo seu reconhecimento e formação do seu caráter.

Encerra-se a apreciação da psicologia social, após examinar mecanismos significativos que permeiam o trabalhador e o trabalho. A partir de agora, insere-se o ponto de vista do campo Antropológico, no que diz respeito às questões implícitas no exercício do trabalho. Para valorizar o significado da prática, credita-se a opinião de Motta (1997, extraído do PPT) que “a cultura Organizacional pode ser estudada, assim como na Antropologia Simbólica, como uma rede de significados, pois os seres humanos vivem em um universo de significações no qual eles decodificam palavras, expressões, posturas, enfim, ações dos mais variados tipos; sempre lhes atribuindo um sentido”. Nessa mesma aproximação, lê-se em Geertz (1989, p. 10), que a cultura é

como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (o que eu chamaria de símbolos [...]), a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade.

Admite-se que a Cultura Organizacional compreende os significados que os trabalhadores atribuem no espaço do trabalho, como eles interpretam esse significado e como isso interfere nas relações, seja de trabalho ou na vida pessoal. No que se refere ao significado atribuído ao trabalho, Geertz (1989, p. 04) declara:

Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.

Observa-se a importância de estabelecer vínculos no espaço de trabalho, onde a partir deles o indivíduo constrói ferramentas para promover um ambiente saudável e prazeroso, mesmo que este exija uma demanda excessiva de trabalho. Mas especificamente, Dejours (1999, in Cavendon & Pires, 2006, p. 15) contribui para ampliar a explicação teórica da dinâmica nas relações de trabalho:

Trabalhar não se refere somente à execução dos atos técnicos, mas a fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas [...]. O prazer e sofrimento no trabalho podem estar muito próximos quando há uma exigência produtiva desenfreada ou quando os laços humanos criados pela organização de trabalho ou com outros trabalhadores passam a ser desagradáveis ou até insuportáveis (Cavendon & Pires, 2006, p. 15).

Acredita-se que para fazer funcionar o tecido social e as dinâmicas intersubjetivas, como refere Dejours, é preciso lançar mão de propostas que ofereçam trabalho fundamentado na moderação entre a tarefa e produção mediada pelo sentir, pensar e querer. Além desses fatos, o autor aponta a importância de considerar o significado clínico das emoções. Apesar de diferenças teóricas entre Dejours e Goleman, insere-se aqui o resultado de um estudo de Goleman (2001, p.184) que confirma a importância clínica da emoção:

Uma análise em larga escala, com milhares de homens e mulheres, que reuniu resultados de 101 estudos menores num único grande estudo confirma que determinados tipos de emoção fazem mal à saúde. Descobriu-se que pessoas que sofrem de ansiedade crônica, longos períodos de tristeza e pessimismo, incessante estresse ou desgosto inarredável ceticismo ou desconfiança corriam risco dobrado de contrair doenças, inclusive asma, artrite, dores de cabeça, úlceras pépticas e males cardíacos. [...] Mas as evidências do importante papel exercido pela emoção na doença são muito maiores do que mostra o estudo [...] mesmo que os mecanismos biológicos pelos quais essas emoções exercem seus efeitos ainda não estejam plenamente entendidos (Goleman, 2001, p. 184).

1.2.7 A Psicodinâmica do Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem das relações entre saúde mental e trabalho que busca compreender, principalmente, as consequências das organizações e modelos de gestão do trabalho sobre o aparelho psíquico. [...] O que importa para a Psicodinâmica Dinâmica do Trabalho é conseguir compreender como os trabalhadores mantêm certo equilíbrio psíquico, mesmo estando submetido a condições de trabalho

desestruturantes (Cattani & Holzmann, 2006, p. 215). No que se refere à práxis (atividade humana), Dejours (2006) evidencia que o “trabalho é precisamente aquilo que os trabalhadores devem acrescentar aos métodos e à organização do trabalho prescrita, para fazer face àquilo que não foi previsto e que por vezes não pode estar ao nível da concepção”. (Davezies, 1990; Dejours, 1994). Através do resultado de uma pesquisa sobre a organização do trabalho, Dejours (2006, p. 49-50) descobre que o trabalho não se apresenta absolutamente como o desejariam os teóricos, os engenheiros de métodos ou os gerentes e afirma que “Os imprevistos são inúmeros, a organização do trabalho está constantemente sujeita às modificações e improvisações, o que deixa operador e chefes de unidade em situações caóticas, nas quais é impossível prever o que vai acontecer”. O resultado da pesquisa de Dejours sobre “descrições de trabalho” é que descrição gerencial e descrição subjetiva se opõem na medida em que esta, construída a partir da elaboração da vivência dos operadores, omite qualquer referência à organização formal, àquela, dada pelos setores de métodos, pelo setor da qualidade e pelo setor da gestão de recursos humanos, apresentam um trabalho regulado e controlado. Assim, tanto as omissões por parte dos trabalhadores, mesmo que trabalhem tão arduamente e as típicas apresentações idealizadas pela gerência, remetem à posição de “negação do real”. É o que Dejours define como trabalho prescrito e trabalho real.

Com uma leitura mais de perto sobre a negação do real, lê-se em Dejours (2006) que quando as dificuldades encontradas no exercício do trabalho não chegam ao conhecimento dos gerentes, os próprios trabalhadores silenciam, sonégam informação e se tornam cúmplices da negação do real do trabalho. Dejours (2006, p.63) escreve que:

A negação do real em geral associada à negação do sofrimento no trabalho implica a supervalorização da concepção e do gerenciamento, leva a interpretar os fracassos do trabalho como resultado da incompetência, da falta de seriedade, do desleixo, da falta de preparo, da má vontade, da incapacidade ou do erro humano. Essa interpretação pejorativa é sintetizada na noção de “fator humano” é usada pelos especialistas da segurança, da confiabilidade e prevenção. Esse juízo pejorativo priva o reconhecimento, leva o trabalhador, não raramente, a dissimular as dificuldades que a experiência do real da tarefa lhes apresenta (Dejours, 2006, p. 63).

Sabe-se que a falta de uma crítica rigorosa na organização tende a comprometer o resultado esperado. Sabe-se como se constrói esse silêncio. Mas como se sustenta? Seja porque precisam trabalhar, seja pelo sofrimento psíquico do homem contemporâneo, Dejours (2006) nomeia esse silêncio,

como apagamento dos vestígios; calam as testemunhas, substituem empregados antigos por novatos para afastar a sombra do fracasso e da incompetência, somem-se documentos comprometedores pertinentes às áreas de segurança e qualidade, provas cruciais que poderiam levar acusações/condenações à organização, o que corresponderia notícias das falhas e inabilidades do privado ao público.

Do real ordinário à hipocrisia (de certa forma condição imposta aos trabalhadores e à gerência), abre-se um novo tempo quanto à organização do trabalho. Dejours (2006) discute que

atualmente, a despeito do lucro ser o foco principal de uma empresa o que a caracteriza não é mais a sua produção (trabalho) e, sim, a sua *organização*, sua gestão, seu gerenciamento, não para destacá-los, mas para desqualificar as preocupações com o trabalho, cujo foco é agora é contestado no nível econômico, social e psicológico.

A partir dos textos de Dejours (2006, p.88), vê-se que a atividade humana, trabalho e sofrimento são indissociáveis. Vê-se também, como o trabalhador alienado nas malhas da organização permanece ali, enredado, submetendo seu “eu” a serviço da organização. Tratando-se de valores humanos, percebe-se que aderem à luta pelo seu emprego mais pela insegurança do que pela satisfação. Quanto à questão da satisfação/insatisfação no trabalho ou auto-realização humana no trabalho Freud responde que:

A atividade profissional constitui fonte de satisfação, se for livremente escolhida [...]. A grande maioria das pessoas só trabalha sob pressão da necessidade, e esta aversão humana ao trabalho suscita problemas sociais extremamente difíceis (Dejours, 2006, p. 88).

Antes de finalizar esse tópico, faz-se necessário uma definição que sustente a significação de organização do trabalho. Lê-se em Cattani e Holzmann (2006, p.193)

que entende-se por organização de trabalho (OLT) uma gama variada de experiências organizativas, como as CIPAs (comissões internas de prevenção de acidentes), as comissões de participação nos lucros, os conselhos de fábrica, as comissões de fábrica e quaisquer outras formas associativas que articulem trabalhadores nos locais de trabalho visando a objetivos comuns.

Os autores advertem que a diversidade de experiências varia tanto quanto à forma e objetivos e por isso devem ser compreendidas no contexto social/cultural das gerências empresariais, na regulamentação, a eficácia ou não do sindicato. Enfim, as

OLTs buscam reunir as demandas existentes no dia a dia no ambiente de trabalho, tais como as condições e o ritmo do trabalho, a fiscalização do acordo coletivo, a participação nos lucros e aspectos ligados à produção e a introdução de inovações tecnológicas.

Ruiz e Araújo (2012) ao apresentar o ensaio Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais realçam que a organização do trabalho contemplava tradicionalmente apenas aspectos objetivos (químicos, físicos e biológicos). De acordo com as autoras, atualmente a Organização Internacional do Trabalho – OIT, desde 1984, refere-se aos fatores psicossociais no trabalho como a interação entre o trabalho (ambiente, satisfação e condições de sua organização) e as capacidades do trabalhador (necessidades, cultura, sua situação externa ao trabalho). De um lado, portanto, está a inter-relação entre conteúdo, organização e gerenciamento do trabalho, entre outras condições ambientais e organizacionais, e, do outro, as competências e necessidades dos empregados. Com base nas definições da OIT, Glina (2010, p. 15) apresenta definição que considera satisfatória de riscos psicossociais: "aspectos do desenho do trabalho, organização e gerenciamento do trabalho e seus contextos sociais e ambientais, que têm o potencial de motivar danos psicológicos e sociais ou físicos". Ruiz e Araújo (2012) enfatizam que recente publicação da Organização Internacional do Trabalho – OIT 2010 – sobre os riscos emergentes e novos modelos de prevenção, os fatores psicossociais e o estresse relacionado com a atividade laboral são destacados dentre os riscos emergentes e relacionados com as novas características dos mundos do trabalho. Vê-se então que há uma atuação mais abrangente no campo de trabalho.

No que se refere à condição de trabalho pode-se defini-la ao dizer que está estreitamente vinculada à qualidade de vida e segurança no trabalho, ou seja, todas as ferramentas e condições ambientais que o empregador oferece ao empregado para que ele possa desempenhar a sua atividade laborativa na organização. Dito mais especificamente, Sell (1998, p.153-4) define condições de trabalho como sendo:

Tudo aquilo que influencia o próprio trabalho. Isto inclui: o posto de trabalho, o ambiente de trabalho, os meios de trabalho, a tarefa de trabalho, a jornada de trabalho, a organização do trabalho, alimentação, transporte... relações entre as pessoas e relações entre produção e salário. Portanto boas condições de trabalho significam: meios de produção adequados às pessoas – ergonomia, objetos de trabalho, materiais e insumos inofensivos, postos de trabalho ergonômicos, controle sobre fatores ambientais (iluminação, temperatura, ruído, poeira, gases), meios de produção e objetos de trabalho sem perigos mecânicos, físicos ou químicos, tarefas adequadas as suas capacidades físicas e psicoemocionais e mentais, clima social sem atritos, captação e saída de informações num nível adequado para o trabalhador,

treinamento adequado para o trabalho, sistema de remuneração de acordo com a solicitação física, psíquica e mental e qualificação profissional, supervisão do trabalho que zele pelo cumprimento de normas e regulamentos de segurança, avaliação de desempenho, remuneração e promoções (Sell, 1998, p. 153-4).

De acordo com Sell (1998, p.155):

no Brasil, a qualidade das condições de trabalho é tema da NR – 17. Esta norma exige do empregador condições e postos de trabalho que atendam a um mínimo de requisitos ergonômicos. Se todas as empresas atendessem ao que a norma prescreve, haveria uma melhoria geral nas condições de trabalho, o que significaria um pequeno avanço social.

1.3 Modos de Gestão

Procura-se exibir aqui modos de gestão que permitem ao gestor conhecer diferentes situações organizacionais. De acordo com Chanlat (2008), entende-se por método de gestão o conjunto de práticas administrativas postas em ação pela chefia de uma empresa para atingir os objetivos fixados.

Este modo abrange condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas em matéria de gestão do pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram. Chanlat (2008) lembra que todo método de gestão é influenciado tanto por fatores internos (estratégia, recursos, tipo de pessoal, tecnologia, cultura, história, tradição, perfil dos dirigentes, etc.) e por fatores externos contexto político - políticas governamentais, legislação, Estado, econômico, cultural (valores dominantes), social (sindicatos, grupos de pressão) entre outros.

Chanlat (2008, p.118) concebe os modos de gestão resultantes de dois componentes:

um, abstrato, prescrito, formal e estático, denominado de modo de gestão prescrito, e um concreto, real, informal e dinâmico, qualificado de modo de gestão real. É da relação entre administração, empregados, sindicato (interno), e representantes públicos, governantes, etc. (externo), que veicula uma tensão entre o pessoal da organização que repercutirá a nível da gestão da Saúde e Segurança no Trabalho – SST e por meio de conseqüências, sobre os resultados materiais.

Como métodos atuais de gestão Chanlat (2008) cita quatro grandes métodos: o modo de gestão tayloriano e neotayloriano (inclui igualmente o modo fordiano, variante do taylorismo), o modo de gestão tecnoburocrático, o modo de gestão baseado na "excelência", (associada ao método de gestão à japonesa), e o modo de gestão *participativo*.

O modo de gestão Tayloriano e o Neotayloriano, desenvolvidos, por F.W. Taylor em 1911, é concebido como um sistema onde veicula o trabalho fragmentado num compasso de tempo que requer tarefas repetitivas, às quais o trabalhador é remunerado de acordo com o número de peças produzidas e horas dispensadas à produção. Neste método onde vigora a rigidez de horário, o trabalhador é robotizado, reduzido a uma máquina de músculos com gestos mecânicos alienada à produção econômica. Dito de outra forma, Aranha e Martins (1993, p.13) complementam que:

No taylorismo são criados cargos de gerentes especializados em treinar operários, usando cronômetros e depois vigiando-os no desempenho de suas funções. Os bons funcionários são estimulados com recompensas, os indolentes, sujeitos a punições. Taylor tentava convencer os operários de que tudo isso era para o bem deles, pois o aumento da produção reverteria em benefícios também para eles, gerando a sociedade da opulência. O homem reduzido a gestos mecânicos tornado "esquizofrênico" pelo parcelamento das tarefas, foi retratado em Tempos Modernos, filme clássico de Charles Chaplin, o popular Carlitos (Aranha & Martins, 1993, p.13).

O método de gestão Tecnoburocrático, contemporâneo ao sistema tayloriano e descrito Max Weber em 1971, se apresenta como uma pirâmide hierárquica, com divisão do trabalho parcelada, regulamentação escrita onipresente, valorização aos especialistas e técnicos, controles muito sofisticados, comunicação reservada entre os escalões da empresa, centralização do poder, autonomia fraca nos patamares inferiores e um direito de expressão muito limitado. Neste método o ser humano respeita as regras se submetendo às normas e aos limites fixados para as suas atividades. O modo de gestão tecnoburocrático se sustenta pelo idealismo (ideias, valores, regras) de um *Homo Rationalis*, no qual a empresa é vista como uma máquina racional e não mecânica, como no taylorismo (Chanlat, 1983; Morgan, 1989, p. 120).

O método de gestão da *Excelência* (ou qualidade total) busca uma produção melhor que a de seus concorrentes, destacando o êxito e a supervalorizando da ação e da responsabilidade. Calcado na autonomia de um trabalho com adaptabilidade permanente, oferece recompensas materiais e simbólicas individualizadas, relações

hierárquicas de natureza mais igualitárias, polivalência da mão-de-obra e um recrutamento seletivo. De acordo com Aubert e de Gaulejac (1991, in Chanlat, 2008, p.121), esse modo de gestão requer a mobilização física, afetiva e psíquica de seus membros, exigindo, assim, um comprometimento total do trabalhador. Enfim, esse modo vê o ser humano como uma pessoa consagrada aos desafios e à superação de si mesmo.

O método de gestão Participativo, centralizado tanto em cooperativas quanto em empresas privadas, reúne todas as experiências de gestão, oportunizando, assim, ao pessoal da organização, a participação em diversos níveis (de organização de trabalho, de poder e de resultados). Chanlat (2008, 121-2) opina que:

Contrariamente ao método de gestão da excelência, que não é com frequência mais que um discurso, o modo de gestão participativo parte do princípio de que o ser humano é uma pessoa responsável à qual se deve conceder toda a autonomia necessária para a realização da tarefa para, na verdade, integrá-la na gestão mais global da empresa. É assim que se pode, sob este rótulo, reencontrar as experiências de reestruturação de tarefas como também as modificações técnicas do processo de fabricação ou ainda as formas de co-gestão sindical-patronal (Chanlat, 2008, p. 121-2).

Conforme Chanlat (2008), muitos estudos demonstram uma atuação eficaz entre líderes e liderados, no contexto do método participativo.

1.4 Liderança

Pensar em liderança faz lembrar uma geração de jovens esperançosos seguindo um ser vigoroso, proeminente, que promete libertação e novos horizontes. Não é tão cênico assim quando sabe-se que um líder não provoca apenas mudanças, mas encoraja o indivíduo à atividade e o faz acreditar que aquilo que está por fazer, pode ser feito. Naturalmente, aqui refere-se um modelo de líder que trabalha para o bem de sua organização, investe na relação com seus liderados, pautado na flexibilidade, amabilidade e pacifismo. Mas como pode-se definir liderança? Hersey e Blanchard (1986, p.105-107) definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”, logo, um líder precisa preocupar-se com tarefas e relações humanas. Este é o fundamento da escola das relações humanas, desenvolvida por Elton Mayo e cols. que assinalam como centro de poder numa organização as relações interpessoais desenvolvidas dentro da

unidade de trabalho. Neste modelo organizacional a “função do líder era a de facilitar a consecução cooperativa dos objetivos entre os liderados, dando oportunidades para o seu crescimento e desenvolvimento pessoal”.

Vê-se então que da escola da Administração Científica, proposta por Frederick Winslow Taylor (na qual os trabalhadores é que deviam adaptar-se à gerência), à escola das Relações Humanas (no qual o poder numa organização são as relações interpessoais desenvolvidas na unidade de trabalho), houve um salto admirável nos direitos do trabalhador. Se na escola da Administração Científica o foco era a produção, na escola das Relações Humanas o enfoque são as pessoas. Considerando que a natureza das relações humanas é dinâmica, cumpre lembrar que ajustar-se a um modelo de comportamento idealizado, ou melhor, que atenda padrões ideais, o contrário do que imagina-se, restringe a possibilidade de trocas efetivas entre o gestor e o trabalhador. Diante desse tipo de equívoco Hersey e Blanchard (1986, p.117) advertem que:

Os líderes eficazes são capazes de adaptar seu estilo de comportamento de líder às necessidades dos liderados e à situação. Como estas não são constantes, o uso de um estilo apropriado de comportamento de líder constitui um desafio para o líder eficaz. [...] Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos e organizacionais.

Schein (in Hersey & Blanchard, 1986), considera que a eficiência do desempenho do líder resulta de forma direta de sua adequação à demanda do ambiente. De forma idêntica Hersey e Blanchard (1986) observam que o tipo de comportamento de líder depende da situação, o que requer vigilância às variáveis ambientais, tais como conhecer o estilo e expectativas tanto dos liderados quanto os de seus superiores e da organização. Por outro lado, Bergamini (1994, p. 178) afirma que “não há como descrever estilos de comportamento do líder que seja melhor ou mais indicado para se atingir a eficácia enquanto líder”.

Do mesmo modo como não se reprime as variáveis situacionais ou ambientais que determinam condições favoráveis para um determinado modo de liderança. Aquilo que se pode perceber a partir da experiência é que líderes diferentes atingiram sua eficácia de maneiras particulares e em situações também especiais (Bergamini, 1994, p. 178)

Nessa assertiva, Hersey e Blanchard (1986, p. 118) expõem o Modelo Contingencial de Liderança, desenvolvido por Fred E. Fiedler, no qual três variáveis situacionais principais parecem determinar se uma dada situação é favorável aos líderes. A primeira variável sugere “suas relações pessoais com os membros de grupo (relações líder-membros)”; a segunda variável sugere “o grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar (estruturação da tarefa)”; e terceira variável “o poder e a autoridade que sua posição lhe confere (poder de posição)”. Os autores enfatizam que

a situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros (boas relações líder-membros), tem uma posição de grande poder (alto poder de posição) e dirige um trabalho bem definido (alta estruturação da tarefa).

Hersey e Blanchard (1986, p. 289) se permitem dizer que o papel do líder é desenvolver o potencial das pessoas, seja no estilo de liderança primário (tentativa de influenciar as atividades), seja num estilo versátil, flexível às circunstâncias que se apresentam. Os autores sugerem um perfil de líder que vale mencionar aqui:

O administrador deve ser uma pessoa preparada para assumir os diversos níveis de responsabilidade direta dentro de uma organização. Sua principal missão é a de assumir a liderança para conseguir a cooperação dos diferentes membros da unidade que dirige. De modo que o administrador deve ser capaz de planejar, dirigir, coordenar os processos técnicos; implementar programas de racionalização administrativa; desenvolver e formular métodos e políticas para aplicá-las na organização, tomar decisões racionais, éticas e responsáveis na solução dos problemas (Hersey & Blanchard, 1986, p. 289)

Hersey e Blanchard (1986, p. 198-9) sugerem outras observações importantes: que inicialmente o gerente identifique o grau de maturidade da pessoa/grupo que pretende influenciar e só depois procure aplicar o modo de liderança apropriado. Por exemplo, em consonância com a atuação de determinar, fornecer instruções específicas e supervisionar o seu cumprimento; em consonância com o ato de persuadir, explicar as decisões e oferecer oportunidades de esclarecimentos; em consonância com o ato de compartilhar, trocar ideias e facilitar a tomada de decisões; em consonância com o ato de delegar, transferir a responsabilidade das decisões e de sua execução. Em relação ao cumprimento de tarefas no trabalho, os autores observam que o líder deve especificar os objetivos, organizar a situação de trabalho, fixar prazos, dar orientações específicas e exigir relatórios regulares sobre o progresso feito. Em relação aos relacionamentos no

trabalho os autores observam que o líder deve dar apoio e estimular o trabalho, envolvê-lo em discussões sobre as atividades do trabalho, facilitar as interações entre os colegas, solicitar e ouvir as opiniões e preocupações e fornecer feedback sobre os resultados alcançados.

Entre as tarefas exercidas pelo líder, Goleman (2001, p.165-6) afirma que o feedback é uma das mais importantes, pois permite ao trabalhador saber se seu trabalho esta sendo bem feito ou se é necessário aperfeiçoá-lo ou reformá-lo. Sem feedback, o trabalhador não tem noção da avaliação que o chefe faz de seu trabalho ou do que espera dele. Naturalmente, pensa-se numa crítica construtiva, partilhada na privacidade com afabilidade, que conscientize e eleve o trabalhador. “Assim, se a crítica é a tarefa número um do líder, é preciso ter o cuidado de não revesti-la com um caráter desmoralizante; a pior maneira de motivar alguém é expressar a crítica mais como ataques pessoais do que como reclamações específicas”. A crítica destrutiva provoca uma reação defensiva que pode se apresentar desde uma fuga à responsabilidade a um sentimento de passividade por ter sido tratado injustamente. Esse tipo de crítica evidencia ignorância a respeito do desdobramento desses sentimentos, do efeito devastador na motivação do trabalhador e na confiança na execução do seu trabalho.

Goleman (2001) também refere que muitos administradores são demasiadamente críticos, mas econômicos nos elogios, e o trabalhador só recebe uma avaliação de seu trabalho através do erro(s) cometido(s). Nesse tocante, Larson (in Goleman, 2001) observa: “um ataque ao caráter... chamar alguém de idiota ou incompetente... é um erro de alvo. A gente põe logo o sujeito na defensiva, de modo que ele não fica mais receptivo ao que temos a lhe dizer para melhorar as coisas”. Em se tratando de motivação, Goleman (2001) destaca que quando as pessoas acreditam que seus fracassos se devem a algum déficit imutável em si mesmas, se desiludem e desistem. A crença básica que leva ao otimismo é de que os reveses ou fracassos se devem a circunstâncias nas quais podemos interferir com a finalidade de mudar para melhor. Por isso, uma crítica hábil vale mais do que uma mensagem porque concentra-se no que a pessoa fez e no que pode fazer, em vez de identificar um traço do caráter num trabalho mal feito. Goleman (2001, 167-8) também pontua as qualidades que devem estar presentes no líder com perspectiva positiva: ser específico (diga exatamente qual é o problema e o que pode mudar), oferecer uma solução (todo feedback útil deve ser acompanhado de uma sugestão para resolver o problema), fazer a crítica pessoalmente (as críticas, como os elogios, são mais efetivas cara a cara e em particular), ser sensível

(apelo pela empatia, para estar sintonizado com o impacto que você provoca com o que diz e como o diz) e não tolerar a intolerância (combater o preconceito, não tolerar ofensas ou insultos de qualquer tipo).

De modo igualmente importante, Edgar Schein (in Hersey & Blanchard, 1986, p.185) complementa que o bom gerente é aquele que também sabe valorizar o espírito de observação. Ou seja:

Se as capacidades e os motivos das pessoas que lhe são subordinadas são tão variáveis, deve ter sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças. Em outras palavras, os gerentes devem ser capazes de identificar a realidade do seu ambiente [...] e adaptar seu estilo de liderança às exigências do ambiente (Hersey & Blanchard, 1986, p. 185).

Sabe-se que cada líder tem o seu padrão de comportamento e sua maneira particular de desempenhar as atividades requeridas pela organização. A partir das colocações dos autores citados, o que se vê são qualidades sugestivas à figura de líder.

Na relação entre liderança e motivação, Bergamini (1994, p. 92) ressalta que:

Quanto maior for a necessidade, mais motivada a pessoa está, ou seja, quanto maior a satisfação, menor será a motivação. O líder eficaz seria, portanto, aquele que atua junto a seu liderado no sentido de facilitar-lhe o conhecimento de suas próprias necessidades [...] facilitar e até mesmo monitorar o percurso até os objetivos, isto é, viabilizar o caminho do ser em estado de carência até os fatores de satisfação, que complementem suas necessidades de forma muito específica.

Como a maioria dos livros de administração, atribui aos administradores as funções de planejamento, organização e controle e ao líder o papel de motivar e entusiasmar as pessoas, Benin (in Bergamini, 1994, p. 10) distingue o comportamento de gerentes e líderes:

O gerente administra; o líder inova.
 O gerente é uma cópia; o líder é original.
 O gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas
 O gerente apóia-se no controle; o líder inspira confiança.
 O gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem uma perspectiva a longo prazo.
 O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o quê e por quê.
 O gerente tem os olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre no horizonte.
 O gerente limita; o líder dá origem.
 O gerente aceita o status que; o líder o desafia.
 O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa.
 O gerente faz certo as coisas; o líder faz a coisa certa.

Ainda que esta distinção seja real, o campo de atuação do gestor/líder não pode ficar preso a determinado perfil tido como ideal. Contudo, aproveitando a distinção proposta por Bennis, vale considerar a observação de Lorenzatto de que há competências que necessitam ser desenvolvidas para transformar os gestores em líderes, mas que “Antes de ser um bom líder, é preciso ser um bom ser humano” (slide 11-12). O que se pode depreender dessa observação, exceto que o interesse, a priori, é o saber sobre si, para então, poder saber do outro, saber do trabalho outro, não a partir da experiência real de seu trabalho, mas o reconhecimento da capacidade que o outro tem ao desempenhar a sua tarefa. O autor reconhece:

Importância do autoconhecimento para se desenvolver e para lidar com os desafios do cotidiano; a necessidade de identificar as emoções e saber lidar com elas, desenvolver a empatia (colocar-se no lugar do outro), relacionar-se de forma sadia e conhecer seus pontos positivos e pontos que necessitam ser melhorados (Lorenzatto, slides 11-12).

Enfim, Lorenzatto (slides 29-30) ressalta que “como o principal desafio é alcançar os resultados, não há outra forma de se alcançá-los a não ser através das pessoas, logo o foco é acreditar nas pessoas, ouvi-las e estimulá-las a participar, pois a participação aumenta o comprometimento”.

De fato, quando se senta frente a frente, quando se procura ouvir e esgotar um argumento permite-se estabelecer uma relação que contribui fundamentalmente para um novo ponto de vista. Aranha e Martins (1993, p.35) analisam que

não são apenas os trabalhadores que não têm conseguido passar do senso comum ao bom senso; [...] Funcionários de empresas, empresários, especialistas de qualquer área, inclusive cientistas, podem estar restritos a formas fragmentárias do senso comum quando se acham presos a preconceitos, a concepções rígidas, quando sucumbem à ação massificante dos meios de comunicação das massas.

Sabe-se que a virada do senso comum ao bom senso não é trabalho fácil, pois comumente é o senso comum que rege o comportamento das pessoas. Não é incomum deixar-se esmagar pelo próprio ponto de vista. Afastando um julgamento apressado que se possa fazer, é sim, comum, deparar-se com circunstâncias onde o diálogo entre administrador e trabalhador parece um tanto desarticulado, circunstâncias onde cada qual se presume com bom senso (coerência com o saber), portando no outro o senso comum (conhecimento adquirido por tradição, misturado a crenças e preconceitos).

Assim, pelas situações nitidamente particulares citadas acima, que indiscutivelmente incitam investigar e reexaminar os conceitos de necessidade e desejo na organização do trabalho, pretende-se como objetivo geral deste trabalho analisar, através de uma revisão crítica da literatura, os fatores que cooperam na motivação e na desmotivação do trabalhador, comprometendo o seu desempenho no trabalho, bem como conhecer o papel do líder nesse contexto, que possibilite estratégias de intervenção. O interesse pelo tema surgiu de forma direta por um valor e uma relevância únicos: o trabalhador desmotivado, fragilizado, mas suficientemente forte, que se imprime ainda pela presença e pelo discurso silenciado, envolvendo mais a questão do “fazer” do que o “por que” fazer.

Capítulo II - MÉTODO

O trabalho foi realizado através de uma revisão crítica da literatura, permitindo conhecer conceitos e teorias de estudiosos renomados que contribuíram com uma quantidade expressiva de informações valiosas. O método a ser utilizado será a análise qualitativa por entender-se que possibilita investigar conceitos, teorias, abordagens e exposições de diferentes autores disponíveis com publicações pertinentes nesse campo de estudo que permitam compreender o fenômeno “motivação no trabalho”.

Capítulo III – RESULTADOS E DISCUSSÃO

É preciso discutir as contribuições das leituras feitas até então. Examinar referenciais teóricos propiciou, significativamente, momentos de reflexão. Permitiu formar uma consciência crítico-reflexiva, sobretudo da posição do gestor/líder diante da atuação do trabalhador visto como desmotivado e/ou acomodado em suas tarefas laborativas. Admite-se que, no espaço reservado à fundamentação teórica, a riqueza de conteúdo nas pesquisas sobre o trabalhador no contexto do trabalho foi assinalada por questionamentos e reflexões às quais legitimamente puderam ser reconhecidas e essencialmente figuradas pelas exigências em demonstrar a veracidade de suas teorias.

O trabalho inicia com uma constatação de Freud de que as pessoas costumam privilegiar poder, sucesso e riqueza em detrimento de valores substanciais e elevados, tais como saúde física/mental e sentimentos nobres. Essa constatação é tão atual que costuma-se ver essas experiências no dia a dia, lado a lado no círculo pessoal, no círculo de trabalho e de lazer, vividas por diferentes pessoas. Entende-se que as escolhas se dão em razão das exigências sociais, culturais e pelo ritmo de vida que se quer ou que precisa acompanhar. Se Freud mostra o que se deseja, Kehl (2004) apresenta o tributo desse querer - alienação ao outro, ao “social”. Essa condição de afastamento se encontra refletida nos apontamentos de Brown (1972) e Fromm (1986) inscritas como uma desistência de ser, que leva ao embrutecimento. Concorde-se com essa significação porque entende-se que a pessoa não percebe que está sendo capturada em exigências cada vez maiores, implicando, como diz Wisner (1994), em sobrecarga de trabalho. Falar em sobrecarga de trabalho é falar em adoecimento, igualmente como Dejours (1992) tão bem defende, seja para suprir as necessidades básicas, seja para alimentar o supérfluo. Aliás, ambicionar poder, sucesso e riqueza como se sabe, pode ser como um buraco sem fundo. A busca pela aquisição dos objetos de desejo não escapam à percepção de Fromm (1986) que evidencia que a imposição de trabalho somente para suprir necessidades externas é ponto de passagem para a questão colocada por Dejours, a saber, o sofrimento psíquico.

Em relação às necessidades, pode-se dizer que a “Hierarquia das Necessidades de Maslow” é uma das afirmações mais consistentes vista até então. Como a evolução na escala é gradual, na cultura ocidental não é natural ver alguém no esforço de se “iluminar espiritualmente” vivendo na privação das necessidades básicas, tal como se

diz na expressão grosseira, “com a barriga roncando de fome”. Na escala hierárquica de Maslow, a elevação é progressiva, apesar dos degraus serem contíguos, dificilmente se pula alguma etapa. O que se vê, muitas vezes, são indivíduos colados em uma condição, sem olhar acima (à frente) nem olhar abaixo (atrás), escapando à evidência da própria paralisação.

A paralisação é percebida nos casos em que as pessoas não mudam as regras de seu fazer. É comum ver pessoas se dizerem motivadas por determinada tarefa, sem admitir a possibilidade de que ocorram mudanças em seu modo de fazer. Por isso concorda-se com Bastos e cols. (2004) quando referem que empregados motivados não asseguram qualidade de desempenho, pois a experiência tem mostrado que a qualidade de desempenho resulta de repetidos exercícios para obtenção de excelentes resultados que satisfaça, seja pelo motivo de aprovação, seja pela vontade de uma maior remuneração. Defende-se esse ponto de vista porque se vê pessoas aparentemente motivadas, que toleram mal a aceitação do aprendizado de novas técnicas que maximizariam o seu fazer, preferindo a repetição da mesma dinâmica.

No que se refere à afirmação de Brown (1996, in Siqueira & Gomide Junior, 2004) que o envolvimento com o trabalho é peça-chave para ativar a motivação, não se partilha de todo dessa posição na medida em que o envolvimento por requerer um superinvestimento pode também trazer a possibilidade de se ficar imerso, concentrado intensamente ou no que sente ou nas representações mentais (imagens) do que se poderia fazer, sem iniciar um movimento progressivo à realização. Não se partilha também a afirmação de Siqueira & Gomide Junior (2004) que “ao se envolver com o trabalho, o indivíduo mantém fortalecidos outros vínculos afetivos relevantes para a organização”. O que salta à vista é a expressão “relevante para a organização”. Aqui a fala parece meio rasa. E o indivíduo não conta? A questão que se levanta é respondida por Nadler, Hackman e Lawler (1979, in Albuquerque & Puente-Palacios, 2004), que opinam que as experiências de equipe devem permitir que os membros tenham as suas necessidades individuais satisfeitas, em vez de frustradas. No tópico 2.3 já falou-se sobre vínculos, mas aqui é interessante retomar o assunto porque “vínculo” aparece no texto de Siqueira e Gomide Junior (2004) como um possível desdobramento do envolvimento do trabalhador no trabalho, como uma estratégia para engrandecer a organização. Ora, vínculos são laços, mas também pode ser um tipo de nó, como um ponto de estofa que amarra o sofrimento psíquico como Dejours tanto discute.

Ainda sobre a questão do trabalho, no tópico 2.6 Fromm (1986, p. 101-2) destaca que “o relacionamento entre um indivíduo com o outro perdeu seu caráter direto e humano, assumindo um espírito de manipulação e instrumentalidade tal como ocorre com o trabalho, pois não está interessado no que produz e sim na obtenção do lucro de seu investimento de capital”. Como contraponto Tittoni (1999, in Cavedon & Pires, 2006, p. 16) afirma que o trabalho é o meio pelo qual as aspirações, desejos e possibilidades são colocados em prática pelos trabalhadores, sendo o trabalho responsável pelo seu reconhecimento e formação do seu caráter. Entende-se que a fala de Tittoni (1999) aborda norma educacional com caráter social, que oferece relativa estabilidade, que auxilia a formação e estrutura do caráter, mas não se entende o que a autora pretende ao dizer que o desejo é colocado em prática, uma vez que “o objeto de desejo é o desejo de um outro e assim, sucessivamente...Porque o vazio do desejo não aponta para um objeto, mas para outro desejo, outro vazio” (Kehl, 2005, p. 156).

Destaca-se agora brevemente o resultado dos estudos mais recentes sobre a dicotomia ente teoria afetiva e teoria cognitiva, defendida pelos teóricos, ao longo do trabalho. Admite-se que a teoria afetiva e teoria cognitiva supõem organizações singulares, mas aqui não inicia-se uma discussão sobre a pertinência ou impertinência de uma ou de outra, e sim, que nessa trajetória é importante estar atento aos resultados das investigações. Simpatiza-se com a declaração de Bastos e cols. (2002, p. 214) que observam que “o estudo da motivação no trabalho foi influenciado pelas teorias cognitivas e que os cognitivistas redirecionaram seus estudos incluindo na discussão da mente a interdependência entre a cognição (o pensar), a conação (o querer) e o afeto (o sentir)”.

Percebe-se que uma aproximação desses campos de estudo só tem a acrescentar um ao outro, imensos benefícios, pois como fala Damásio (2000, p. 64):

A trama de nossa mente e de nosso comportamento é tecida ao redor de ciclos sucessivos de emoções seguidas por sentimentos que se tornaram conhecidos e geram novas emoções, numa polifonia contínua que sublinha e pontua pensamentos específicos em nossa mente e ações em nosso comportamento.

Entende-se que a visão de ambas amplia o conhecimento e permite uma informação mais clara sobre a condição real do trabalhador na prática, visto que a desmotivação, a despeito de tantas pesquisas, ainda permanece inscrita no código secreto íntimo do trabalhador, tanto quanto a situação de isolamento voluntário, que

dificulta a aproximação e compreensão da natureza desse comportamento. Também destaca-se que ambas as teorias não somente permitem formar um juízo mais evidente sobre as dificuldades e diferenças do trabalhador, mas também como conhecer diretrizes que auxiliem uma atuação que atenda a pressupostos do ponto de vista afetivo e social.

Vê-se na revisão de literatura muitas teorias, umas mais consistentes que outras, mas diante da diversidade surge a questão de como intervir, como atender as implicações afetivas e sociais que se impõem no ambiente de trabalho do trabalhador desmotivado? Há tantos aspectos a considerar quando se percebe um trabalhador na rotina de seu labor, antes de julgá-lo excessivamente estreito ao termo “desmotivado/acomodado”. Como a psicologia organizacional pode ajudar? Como gestor/líder pode interferir e firmar sua atuação nas organizações de trabalho? Ou melhor, como pensar o desempenho do gestor/líder em relação à motivação do trabalhador, no contexto de cada modo de gestão, sem cair no erro das doenças do gerenciamento, advertido por Mintzberg (1989, in Chanlat, 2008). Num breve retrospecto, pode-se dizer que no sistema tayloriano e neotayloriano ainda não se pode falar em líder, na acepção que esse estudo oferece; um indivíduo com motivo de motivar, sugerindo outro modo do trabalhador pensar o seu “*sentir*”. Aqui, a figura presente que gerencia as empresas se aproxima à figura de feitor de operários que objetiva a criação de um perfil que atenda os pressupostos de um regime que reduz o trabalhador a gestos mecânicos. Logo o que importa é a execução de tarefas e não a sua significação. Aqui, o gerente especializado no treinamento não se preocupa com a motivação interior do operário e sim com o seu desempenho na função, estimulado por recompensas.

No sistema tecnoburocrático, os burocratas administram as coisas e os homens de uma forma um tanto impessoal. Apagam-se as diferenças e o individualismo em nome da hierarquia, das normas e do coletivo. O administrador/gestor não escapa a essa rigidez normativa conjugada com as pressões orçamentárias, a desvalorização de certas categorias profissionais, trazendo esgotamento profissional, como refere Chanlat (2008). Lê-se em Aranha e Martins (1993, p.15) tratar-se de uma técnica apresentada no início como libertadora e que se mostra técnica de dominação, que submete tanto o operário quanto o administrador a uma ordem tecnocrática opressora aos critérios somente da produtividade e competitividade no mercado, retirando o prazer e a motivação em sua atividade produtora”. Acredita-se que num sistema onde impera a racionalidade, o gestor procura assegurar o seu espaço, privilegiando os valores que

possam mantê-lo subordinado, desta forma, supõe-se que o gestor esteja tão enrascado/enredado emocionalmente quanto o trabalhador e que a rigidez normativa na experiência cotidiana, afasta o interesse sobre motivação no trabalho. Enfim, vê-se que estabelecimentos estruturados tanto no taylorismo (sistema que encaixa o trabalhador no compasso da repetição, automatiza o fazer e aliena o ser), quanto no tecnoburocrático (onde submetem o trabalhador às normas e limites, ajustadas ao racionalismo), a médio e longo prazo são contraproducentes à saúde física e mental do trabalhador.

Como o modo de gestão baseado na excelência enfatiza aspectos relevantes para o trabalhador, tais como valorização, reconhecimento, desempenho individual, relações hierárquicas mais igualitárias (Chanlat 2008, p.124), a atuação cordial do gestor/líder pode desfazer a monotonia no dia a dia no ambiente de trabalho, articulando formas de dar um sentido às atividades, estimulando particularidades de interesse que possam melhorar o seu desempenho, permitindo, dessa forma, desatar o laço que impede o interessar-se, o motivar-se, estado que imprimiu o movimento desse trabalho. Se por um lado esses aspectos positivos concorrem por capturar o trabalhador em determinada empresa, o outro não se mostra tão sorridente, como referem Pages e cols. (1979), Aubert e Gaulejac (1991, p.124):

Quando a organização não pode mais agir por motivos diversos (concorrência desenfreada, declínio do mercado, mudança de direção) o pessoal da organização torna-se particularmente vulnerável, principalmente os que investiram mais nessa relação com a organização. (Aubert e de Gaulejac, 1991, p. 124).

No Método Participativo, julga-se encontrar o ideal de empresa que se constrói na crença de que o “ser humano é uma pessoa responsável à qual se deve conceder toda a autonomia necessária para a realização da tarefa para, na verdade, integrá-la na gestão mais global da empresa” (Chanlat 2008, p. 121). Cattani e Holzmann (2006, p.145) mencionam que “os trabalhadores, diretamente ou por delegação estão investidos da capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente nos processos administrativos e comerciais”. A atuação do líder no Método Participativo requer o desafio de tornar coeso um grupo, por vezes, com distintos graus de maturidade. Estudos de Hersey e Blanchard (1986, p. 209) sustentam que,

Quanto mais elevado for o nível de maturidade na tarefa de um indivíduo ou grupo, tanto maior será a probabilidade de que a participação seja uma técnica gerencial eficaz. [...] níveis extremamente altos de maturidade na tarefa, algumas pessoas podem resistir à ideia de “pensar em grupo”. Preferirão que o indivíduo com maior experiência na área tome a decisão.

Ainda que tenda a satisfazer às necessidades de afiliação e estima, oferecendo às pessoas a possibilidade de sentir-se por dentro das coisas e de ser reconhecidas como importantes no processo de tomada de decisão, cumpre lembrar que a participação pode não oferecer uma auto-realização. A satisfação dessa necessidade, na maioria dos casos, ocorre num ambiente de trabalho em que as pessoas exercem funções que lhes proporcionam possibilidades de realização, crescimento, desenvolvimento e que representam um desafio (Hersey & Blanchard, 1986, p. 209).

No Modo Participativo a atuação eficaz do líder se revela numa atuação enriquecida pela atenção à presença e à voz do outro (liderado), suas necessidades, seu potencial, seu desejo de participação, de crescimento e de realização dentro da organização. Contudo, sabe-se que tanto os empregados quanto os empregadores estão sujeitos às vicissitudes da vida. E é justamente pela possibilidade de revés, como advertem Pages e cols. (1979), Aubert e Gaulejac (1991), que a atuação do gestor/líder necessita ser eclética, selecionar e harmonizar diferentes fontes e não seguir apenas um modelo de gestão permanente. Admite-se sim, que a gestão baseada na excelência tem seus prós e contras. Admite-se também que a gestão participativa é que apresenta menos conseqüências negativas para os trabalhadores. Contudo, pensa-se que as práticas administrativas executadas pelo gestor/líder devem apoiar-se, sobretudo, na articulação do conhecimento à experiência e ao bom-senso.

Neste empenho, Hersey e Blanchard (1986, p. 280-300-301) colocam a questão: Como podem os gerentes saber quando devem intervir? Os autores respondem que

sempre que os gerentes recebem feedback, seja verbal, seja não-verbal informando que tal pessoa tem um problema em alguma área, é hora de pensar em intervir. Descobrir os problemas é fundamental para determinar em que área da atividade de uma pessoa se deve dar atenção. Se nem o líder nem o liderado tiverem problemas, não há necessidade de nenhuma intervenção. Se o problema for do líder e o liderado não vir nenhum problema, o líder deverá impor certa estruturação para fazer qualquer mudança no comportamento do liderado. Se tanto o líder como o liderado têm problema, o estilo de liderança apropriado será o de um comportamento tanto de tarefa como de relacionamento, uma vez que o liderado precisa de certa orientação. Mas como o liderado também vê o seu comportamento como problema, será necessário intervir com comunicações bilaterais e comportamento flexível. Se o problema for do liderado e o líder não vir nenhum problema no comportamento deste, o líder deverá oferecer apoio ao liderado, facilitando as comunicações bilaterais. Se não houver uma intervenção de apoio, é possível que a situação se torne um problema para ambos.

Hersey e Blanchard (1986, p. 299) colocam que “quanto maior o feedback relativo que ocorre dentro de uma organização, tanto mais a área pública de um líder começa a expandir-se, reduzindo a sua área cega”. No tópico quatro viu-se a importância do feedback como tarefa do gestor/líder. Mais do que crítica sobre o desempenho de pessoas no ambiente empresarial, a gestão do feedback contribui para a produtividade da empresa, a qualidade da vida dos funcionários e o bom relacionamento interpessoal. O sucesso do gerenciamento desse retorno está ligado ao critério organizacional que norteia os objetivos da companhia, à competência de líderes e à maturidade e capacidade de absorção das “críticas” pelos funcionários. Vê-se, então, que o feedback é ferramenta que desenvolve o trabalhador, o gestor/líder e a empresa. Pode-se apontar como um eficaz desdobramento da intervenção de um gestor/líder a colocação de Buoro (2013, p. 11) de que “ao receber de seu líder sugestões de caminhos mais ágeis e eficazes, o trabalhador pode transformar as críticas construtivas em matéria-prima para seu próprio aprendizado e desenvolvimento”.

Capítulo IV - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, o espaço permitiu considerar fundamentos teóricos apontados pelos estudiosos que, na tentativa de esclarecer o porquê da condição de sofrimento dos trabalhadores, colocou à disposição dos profissionais interessados no estado emocional do trabalhador uma expressiva quantidade de informações esclarecedoras. Nesta contemplação, procurou-se envolver um número de pesquisadores que se dedicaram a esse estudo, mas infelizmente, não foi possível fazer jus a todos.

O trabalho destaca, especificamente, o sentimento de desmotivação que acomete alguns trabalhadores e a atuação do gestor/líder para o revés desse acometimento. Neste recorte procurou-se discutir a pertinência entre desmotivação e produção no trabalho. Admite-se a importância de se buscar na literatura um conhecimento especializado que atenda as expectativas e que responda as interrogações emergentes e, sobretudo, que ofereça perspectivas de sucesso, em se tratando de produção de trabalho. Por outro lado, alerta-se para o cuidado de não se ser tendencioso e se cercar somente de bibliografia estrangeira, elegendo teorias ou implantando modelos que obtiveram sucesso em países desenvolvidos. Essa consideração resulta da importância de se levar em conta que

As teorias estão fortemente determinadas pelas condições socioeconômicas, históricas e culturais dos povos, onde a assistência à saúde é completa [...] E toda a tentativa de aplicação de teorias desenvolvidas com êxito em nações industrializadas, com altos níveis de desenvolvimento, para os povos do terceiro mundo, pobres, desnutridos, doentes, explorados e analfabetos tem fracassado porque não correspondem à realidade (VIEIRA, 1998, p. 240).

A despeito do resultado das pesquisas ser de grande valia, precisa-se considerar sempre a realidade, o meio-ambiente e os recursos disponíveis. As relações sociais no ambiente de trabalho devem ser construídas com estima e autoconfiança, com otimismo e sociabilidade, pois relações de trabalho bem elaboradas, fortalecem o trabalhador (a equipe, a organização), sobretudo, diante dos possíveis transtornos ou tarefas mal sucedidas que possam se suceder, capacitando-o à breve reorganização. Acredita-se que relações de trabalho fundamentadas no cuidado e no respeito podem desarmar o trabalhador que se protege criando mecanismos de defesa para suportar a rotina diária dos processos de trabalho. Mecanismo de defesa, tal como o isolamento voluntário, pode ser afastado dando lugar à cordialidade e produção no ambiente de trabalho.

Reconhece-se que a pesquisa assegurou, significativamente, indicações de obras extremamente úteis que sugeriram novas buscas, possibilitando não apenas compreender os embaraços e dificuldades, aos quais alguns trabalhadores estão submetidos, mas compreender a dificuldade do gestor/líder que necessita intervir com trabalhadores desmotivados, na medida em que, por parte destes, não há uma demanda, uma fala que se sustente e sim, uma fala vazia que mascara a condição alienante em que se encontram. Por outro lado, reconhece-se também que a reunião de diversas teorias e informações obtidas na pesquisa possibilita ao gestor/líder sustentar um trabalho ativo para o revés da desmotivação e do sofrimento, desde que considere redesenhar as relações existentes no campo de trabalho, conformada às condições com a segurança do trabalho, às condições socioeconômicas, históricas e culturais do ambiente que queira atuar e, sobretudo, se permitir escutar que “o trabalho se revela essencialmente ambivalente. Pode causar infelicidade, alienação e doença mental, mas pode também ser mediador da auto-realização, da sublimação e da saúde” (Dejours, 2006, p. 98).

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, F. J. B. & Puentes-Palacios, K. E. (2004). Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, cap. 11.
- Andreasi, D. *Teoria Motivacional de Vroom*. Disponível em: <<http://jovemadministrador.com.br/2011/07/25/teoria-motivacional-de-vroom>>. (Acessado em: 06/09/2013)
- Aranha, M. L. A. & Martins, M. H. P. (1993). *Filosofando: introdução à filosofia*. 2. ed. São Paulo: Moderna.
- Bastos, A. V. B. (2004). Cognição nas organizações de trabalho. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas Organizações*. FGV- EAESP
- Bergamini, C. W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Brown, N. O. (1972). *Vida contra morte: o sentido psicanalítico da história*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Buoro, A. B. (2013). Feedback: aliado eficaz. *Saúde Magazine – uma Revista da Porto Alegre Clínicas*. Ano 3 (10), Jul/Dez.
- Cattani, A. D. & Holzmann, L. (2006). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS.
- Cavedon, N. R. & Pires, R. P. (2006). "O pão nosso de cada dia": as representações sociais sobre a vida familiar e profissional dos trabalhadores na indústria da panificação. *Economia e Gestão*, PUC Minas: E & G, 6(12):1538.
- Chanlat, J. F. (Org). (2008). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Costa, J. F. (1999). *Sem Fraude Nem Favor: estudos sobre o amor romântico*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Damásio, A. (2000). *O Mistério da Consciência*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Dejours, C. (1992). *A Loucura do Trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (2006). *A Banalização da Injustiça Social*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Freud, S. (1969). *O Mal Estar na Civilização*. Obras Psicológicas Completas. Rio de Janeiro: Imago. V. XXI.

- Fromm, E. (1986). *O Medo à Liberdade*. 14. ed. Rio de Janeiro: Guanabara.
- Geertz, C. (1978). Ethos, Visão de mundo, e a análise de símbolos sagrados. In *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Godin, S. M. G. & Silva, N. (2004). Motivação no Trabalho. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. Cap. 4.
- Goleman, D. (2001). *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Hersey, P. & Blanchard, H. K. (1986). *Psicologia para Administradores*. São Paulo: EPU.
- Kehl, M.R. (2005). Sobre Ética e Psicanálise. 2º Reimpressão. São Paulo: Companhia das Artes.
- Kehl, M. R. (2004). *Ressentimento*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Lacan, J. (1998). *O Seminário, livro 11: os quatro conceitos fundamentais da Psicanálise*. Rio de Janeiro: Zaha.
- Laplanche & Pontalis (2001). *Vocabulário da Psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes.
- Lorenzatto, L. [s.d.]. *Desenvolvimento de Lideranças*. Seminário de Psicologia Organizacional III – Apresentação de Power Point, Slides - URGS, Pró-Reitoria Adjunta de Pós-Graduação.
- Maslow, A. (1979). Psicologia da Auto-atualização. In: Fadman, J. & Frager, R. *Teorias da Personalidade*. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda. Cap IX.
- Motta, F. C. P. (1997). Cultura e organizações no Brasil. In: Motta, F. C. P. E. & Caldas, M. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Ruiz, V. S. & Araujo, A. L. L. (2012). Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 37 (125). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572012000100020>>. (Acessado em: 09/09/2013)
- Sell, I. (1996). Qualidade de Vida e Condições de Trabalho. In *Medicina Básica do Trabalho*. 3. ed. Curitiba: Gênese. Cap. X.
- Siqueira, M. M. M. & Gomide J. S. (2004). Vínculos do Indivíduo com o Trabalho e com a Organização. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed. Cap. 9.
- Sobrinho, O. S. (1996). Psicologia, Sociologia e Antropologia do Trabalho. In *Medicina Básica do Trabalho*. 3. ed. Curitiba: Gênese. v. I, cap. II.

Stoffel, I. (1996). O Fator Humano na Prevenção de Acidentes. In *Medicina Básica do Trabalho*. 3. ed. Curitiba: Gênese. v. II, cap. XIII.

Wisner, A. (1993). *Organização do Trabalho, carga mental e sofrimento psíquico*. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/95476625/Ergonomia-Cognitiva-Alain-Wisner>>. (Acessado em: 06/09/2013)