

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

LUIZ FERNANDO MUNARI RAMOS NETO

**A construção da (des)motivação do sujeito no âmbito organizacional**

PORTO ALEGRE

2020.

LUIZ FERNANDO MUNARI RAMOS NETO

**A construção da (des)motivação do sujeito no âmbito organizacional**

Trabalho de conclusão de curso apresentada à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção de grau de bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Helenice Carvalho

PORTO ALEGRE

2020

LUIZ FERNANDO MUNARI RAMOS NETO

**A construção da (des)motivação do sujeito no âmbito organizacional**

Trabalho de conclusão de curso apresentada à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção de grau de bacharel em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA

---

Helenice Carvalho  
ORIENTADORA

---

Ana Cristina Cypriano Pereira  
EXAMINADORA

---

José Guibson Delgado Dantas  
EXAMINADOR

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família por todo o apoio e por acreditarem em mim, especialmente, à minha mãe que desde sempre se empenhou para permitir que hoje eu entregasse esse trabalho.

À Helenice, minha orientadora, que ouviu e compreendeu cada loucura que tive durante esse processo de escrita, que me proporcionou as melhores bibliografias possíveis e que encarou esse desafio comigo, sempre acreditando no meu potencial.

À Ana Cypriano, nas suas três faces: pessoa, professora e Comgrad, que sempre esteve presente para absolutamente tudo que eu precisei ao longo desses quatro anos da graduação, sempre com sorriso, bom astral e disposta a encontrar a melhor solução para cada um dos problemas que eu tive e dividi com ela.

À Shay e Camila, nosso trio inseparável, que me ajudaram muito durante esses quatro anos, me ouviram reclamar, me aconselharam, me ajudaram a crescer pessoal e profissionalmente e me proporcionaram as melhores risadas possíveis, sempre juntos, na alegria ou na tristeza.

À Mariana pelo *insight* de trabalhar com esse tema e por todas as risadas que demos todo o santo dia pelos corredores da Fabico.

Ao grupo com Alice, Betina, Bruno, Fernanda, Ian e Marina pela companhia, trabalhos em grupos e muitas risadas.

Ao professor Guibson por ter aceito o convite para compor a banca.

E por último, mas não menos importante, gostaria de agradecer a mim, pelo meu esforço e dedicação para concluir essa trajetória.

*“Existe no homem um vazio do tamanho de Deus.” (Dostoiévski)*

*“Ao verme que primeiro roeu as frias carnes do meu cadáver dedico como saudosa lembrança estas memórias póstumas.” (Machado de Assis)*

*“A vilania, mesmo oculta, há de surgir à luz do dia e aos olhos do homem” (Shakespeare)*

## RESUMO

Esse estudo tem como foco o comportamento humano sob a ótica da motivação, desmotivação e frustração e as condutas que cada um desses estabelecem com as organizações, além de propor as diferentes faces que as organizações tomam frente à motivação e frustração. Tem-se como objetivo principal desse trabalho compreender como esses sentimentos dos sujeitos se constroem dentro da relação que esses estabelecem com as organizações e, especificamente, entender como cada situação motivacional e frustrante impacta o comportamento humano e se essas são determinantes para o equilíbrio organizacional, além de propor uma discussão diante das diferentes faces comportamentais que o sujeito apresenta ao lidar com esses sentimentos. Para tanto, utilizou-se das técnicas de pesquisa qualitativa e análise bibliográfica para compreender os conceitos de motivação e frustração bem como suas relações com o indivíduo e, a partir da hermêutica, propor discussões e introduzir novos conceitos e aspectos a respeito do tema. Diante disso, observou-se a ocorrência de treze condutas comportamentais que o sujeito adota ao se encontrar em situação de frustração (agressão, regressão, fixação, resignação, compensação, racionalização, projeção, negação, inversão, repressão, sublimação, identificação e fantasiação), somados três aspectos que a organização possui ao lidar com a motivação (motivante, motivada e frustrante), além de cinco comportamentos adotados pelas organizações ao se depararem com a frustração (paranóide, compulsiva, teatral, depressiva e esquizóide).

**Palavras-chave:** motivação; desmotivação; frustração; comunicação organizacional.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2 MOTIVAÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>3 FRUSTRAÇÃO: as faces da desmotivação</b> .....	<b>22</b>
3.1 Agressão .....	24
3.2 Regressão.....	25
3.3 Fixação.....	26
3.4 Resignação .....	27
3.5 Compensação .....	28
3.6 Racionalização.....	29
3.7 Projeção.....	30
3.8 Negação.....	32
3.9 Inversão .....	33
3.10 Repressão.....	35
3.11 Sublimação .....	37
3.12 Identificação .....	38
3.13 Fantasiação.....	40
<b>4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>41</b>
4.1 Organização motivante .....	51
4.2 Organização motivada .....	52
4.3 Organização frustrante.....	53
4.3.1 Organização paranóide .....	54
4.3.2 Organização compulsiva .....	56
4.3.3 Organização teatral .....	57
4.3.4 Organização depressiva .....	58
4.3.5 Organização esquizóide .....	59
<b>5 METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS</b> .....	<b>60</b>
5.1 Procedimentos metodológicos .....	60
5.2 Apresentação dos dados da pesquisa.....	62
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>74</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema da motivação visto sob a ótica da comunicação não é muito comum nos estudos da comunicação organizacional e comportamental dos sujeitos que a compõe. Ray (1964, p. 101) traça uma definição a respeito do que seria definido como motivo:

um exame cuidadoso da palavra (motivo) e de seu uso revela que, em sua definição, deverá haver referência a três componentes: o comportamento de um sujeito; a condição biológica interna relacionada; e a circunstância externa relacionada

Nesse sentido, podemos inferir que o motivo é aquele que dá origem ao que chamamos de motivação. Em um aspecto estruturalista semiótico, assim como significante representaria a forma e o significado a interpretação (SAUSSURE, 2006), o motivo é composto pela forma que dá a interpretação do sentimento da motivação. De acordo com Ray (1964, p. 101), o motivo pode ser identificado em duas categorias: a subjetividade e a externa. O comportamento do sujeito e a condição biológica interna relacionada que o autor traz à tona faz menção clara a aspectos que são de origem do subjetivo do sujeito, isto é, de condições que se formam no seu âmago e que não são de partilha comum com os meios no qual está inserido. Dessa forma, temos que a motivação é predominantemente subjetiva e relacionada ao sujeito que a assimila.

Ainda, o outro aspecto que compõe o motivo trata da circunstância externa relacionada. Assim, pode-se inferir que ainda que haja predominância da motivação ligada a aspectos subjetivos, esses são influenciados pelos meios externos relacionados ao indivíduo, dentre eles o principal: as organizações em que o sujeito está imergido. Posto isso, entende-se que a motivação se relaciona com aspectos intrínsecos a figura do sujeito, mas que também tensiona com as relações que o sujeito lida no meio externo, predominantemente, com as organizações que cotidianamente estão presentes.

A partir disso, a problemática de pesquisa levantada teve como ponto de partida o entendimento de que a comunicação organizacional é predominantemente baseada em estudos que não contemplam, de modo geral, a subjetividade efetiva que é inerente aos sujeitos que compõe uma organização. A grande maioria dos estudos propõe

análises da “matéria” da comunicação, isto é, àquilo que é fixo e pouco mutável, relacionando com os meios de comunicação que se tensionam com os públicos.

Nesse contexto, acreditou-se necessário um estudo que contemplasse o entendimento de como os sentimentos dos indivíduos se relacionam no aspecto do seu convívio organizacional. Para tanto, delimitou-se entender a construção da relação (des)motivacional dos sujeitos nas organizações nas quais estão inseridos, com a ótica de análise para o indivíduo e os seus comportamentos e as consequências relacionais que esse sentimento estabelece com a organização. Diante disso, o presente trabalho teve como objetivo geral compreender como a motivação e a desmotivação (frustração) dos sujeitos se constroem dentro da relação que esses estabelecem com as organizações nas quais estão inseridos. Como objetivos específicos foram traçados: entender como a motivação e a desmotivação (frustração) impactam o comportamento do sujeito e a sua relação com a organização na qual está inserido; compreender se a motivação e a frustração dos sujeitos são determinantes para o equilíbrio da harmonia organizacional e o desempenho pleno das suas funções; e discutir as diferentes faces comportamentais que o sujeito apresenta ao lidar com os sentimentos de (des)motivação.

A escolha do tema se deu, pessoalmente, a partir da visão do pesquisador em observar diversas pessoas justificando o seu baixo desempenho profissional como consequência de sua falta de motivação. É comum que os líderes tenham uma preocupação com a motivação do seu time, por terem o entendimento que se a equipe estiver motivada, trarão os melhores resultados. Quando há uma ruptura nesse processo de motivar o sujeito, vem o sentimento de desmotivação (frustração). Nesse sentido, um estudo que melhor compreendesse esse sentimento seria de grande valia para a área da comunicação que se propõe a estudar a relação dos públicos com os seus meios. Profissionalmente, entende-se que essa temática é conveniente para a área de Relações Públicas, pois o profissional é habilitado para harmonizar conflitos de interesse e resolver possíveis crises. Sendo a motivação – ou a falta dela – considerada um problema que pode causar a sensação de frustração, pode-se considerá-la como um sentimento conflituoso, principalmente por se tratar de uma questão que é inerente a subjetividade do sujeito.

Esse estudo divide-se em cinco capítulos, sendo o primeiro deles a introdução. O segundo apresenta os conceitos de motivação desde a suas necessidades mais básicas até as mais complexas e a sua relação com os sujeitos e organizações, buscando definições à luz da psicologia em discussões com as teorias da comunicação. Para tratar desses conceitos são trazidos autores como Adler (1991), Chanlat (1993), Cofer (1972), Freud (1895), Maslow (1975), Soto (2002), Semenik e Bamossy (1995) e Vernon (1973). No capítulo três são propostas as discussões a respeito das noções de frustração (desmotivação) e as diferentes condutas que podem se apresentar a partir dos sujeitos que sofrem dela. Para fundamentar essa discussão são trazidos autores como Freud (1969), Safatle (2014), Saussure (2006), Sodré (2006), Soto (2002) e Piaget (1946 e 2001). No quarto capítulo são trazidos conceitos de comunicação organizacional, a partir de autores como Baldissera (2004), Hall (2006), Kunsch (2003), Marchiori (2008), Scroferneker (2006), Soto (2002) e Wolton (2006). No capítulo cinco são abordados os procedimentos metodológicos e a apresentação dos dados da pesquisa realizada pelo autor. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## **2 MOTIVAÇÃO**

Esse capítulo será abordada a discussão teórica a respeito dos conceitos de motivação e suas diversas formas de se manifestar no sujeito.

A motivação pode ser entendida como um processo natural e intrínseco ao sujeito, que o estimula a realizar determinadas tarefas que cercam a sua vida cotidiana. Para Vernon (1973, p. 11) “a motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes [...]”. Nesse sentido, pode-se entender a motivação como uma força que provém de dentro do sujeito que o determina a um comportamento específico. É o desejo do exercício do esforço em prol de determinados objetivos organizacionais compartilhados, porém, condicionado a satisfação de uma necessidade individual do sujeito.

O comportamento humano é determinado por causas (necessidades e motivos) que vão evoluindo no decorrer do tempo, quando uma necessidade é satisfeita, ela deixa de ser motivada, dando oportunidade

para que um nível mais elevado de necessidade possa se manifestar. (LOPES, 2003, p. 20)

Nesse contexto, a relação de motivação estabelecida é constantemente mutável, pois à medida que as satisfações individuais do sujeito são alcançadas novas necessidades e motivações se fazem presentes.

Em uma relação motivacional, existem sempre dois agentes: sejam eles organização-sujeito, sujeito-sujeito ou organização-organização. Nessa relação os dois agentes continuamente se tensionam em busca de um equilíbrio que pode ser chamado de motivação. Para que um sujeito esteja motivado dentro de uma determinada organização, são necessários concessões de ambas as partes, para que o que a organização seja próximo daquilo que o sujeito almeja, quando há equilíbrio nessa relação há motivação.

De acordo com Cofer (1972, p. 3), há duas concepções que definem o sujeito em relação a sua interação com a sociedade:

Diz-se frequentemente que há duas concepções, mais ou menos incompatíveis, da natureza humana. Uma delas sustenta que o homem é um ser essencialmente racional, seletivo, dotado de vontade, que conhece as fontes de sua conduta ou que está cômico das razões para a sua conduta e é, portanto, responsável por ela. O outro ponto de vista afirma por vezes que o homem, por natureza, é irracional, e que seus impulsos e desejos devem ser controlados pela força das sanções da sociedade.

A partir dessas colocações, entende-se que o indivíduo é também dotado de natureza irracional, tendo seus instintos, impulsos e sentimentos moldáveis pelo meio (organização) no qual estão inseridos, ainda que tenham traços da subjetividade própria que influenciam as tomadas de decisão.

Cada sujeito vai ser dotado de uma personalidade exclusiva (SOTO, 2002) que vai difundir sua forma única de ser. De acordo com Soto (2002, p. 32) “cada um de nós enfrenta a experiência da vida com a sua própria forma de ser, com sua personalidade. De fato isso constitui a essência em que se apoia a nossa vivência”, desse modo, a personalidade vai se formar a partir dos estados subjetivos de ânimo, rendimento e motivação (SOTO, 2002, p. 32). Ainda, o autor define a personalidade como “a

consciência de quem você é, quem foi e quem será” e diante dessa perspectiva o sujeito pode ser compreendido a partir de três perspectivas: indivíduo, pessoa e personalidade.

O sujeito enquanto indivíduo é definido pela complexidade de um organismo vivo, “que tem funções motoras, sensitivas e vegetativas” (SOTO, 2002, p. 32), isso é, com uma essência física e biológica que confere a ele o caráter de um ser que é, ao mesmo tempo, indivisível e único. Por sua vez, o sujeito entendido como pessoa é aquele ser dotado de inteligência, com a capacidade de pensamento e com consciência racional sob sua conduta.

É essa característica que confere ao sujeito a distinção das demais espécies e, na perspectiva filosófica, o torna o único animal com a consciência de que é um animal. No que tange ao aspecto da personalidade é ela que une “a essência do conjunto físico e mental com a disposição que cada sujeito adota e o que faz diferente de outro” (SOTO, 2002, p. 32). É a partir da personalidade que se incluirão os aspectos intelectuais, volitivos, impulsivos, subjetivos, fisiológicos e morfológicos ao sujeito, conferindo a cada um deles uma maneira distinta de responder diante dos estímulos e circunstâncias diversas.

Com a junção dos três aspectos do sujeito: indivíduo, pessoa e personalidade é que se compõe o que o Hall (2006) chamou de sujeito pós-moderno, aquele dotado de fragmentação identitária e que está em conflito entre a sua identidade e alteridade. A construção da sua personalidade se estabelece a partir da sua percepção da diferença: o sujeito “A” é aquilo que não é o sujeito “B” e assim por diante. No processo motivacional, cada um desses sujeitos vai assimilar a comunicação de uma forma distinta, ainda que haja, subjetivamente, necessidades comuns entre os indivíduos.

A motivação existe dentro das pessoas à medida que todas elas possuem necessidades que são inerente a existência humana, que vão desde necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de respeito e realização (MASLOW, 1975). Tais necessidades nada mais são que desejos, vontades, aspirações, objetivos, ambições, motivos que determinam o comportamento do sujeito e que direcionam as suas ações diante das diversas situações cotidianas que se apresentam.

**Figura 1 – Pirâmide de Maslow****Pirâmide de Maslow**

Fonte: <https://coleinomarketing.com/piramide-de-maslow-e-as-necessidades-humanas/>

No aspecto da teoria motivacional de Maslow (1975), a pirâmide das necessidades tem o objetivo de categorizar as diferentes necessidades e, por sua vez, motivações que se encontram nos sujeitos. Na base da pirâmide se tem as necessidades mais primitivas e recorrentes, as quais não exigem grandes relações de motivação, entretanto são primordiais; enquanto no topo se tem àquelas necessidades mais elaboradas, as quais muitas vezes se apresentam no aspecto inconsciente dos sujeitos e que exigem grandes relações de motivações para se satisfazerem. A pirâmide se entende como um espectro das necessidades. No caso, para que se estabeleça no sujeito a supressão das necessidades de autorrealização, por exemplo, é necessário que todas as outras estejam também supridas. A lógica se constrói em um sentido vertical: para se motivar um sujeito no espectro mais alto da pirâmide, é requisito que a base esteja bem alicerçada ou quaisquer relações de motivação que se estabeleçam serão frágeis e tênues.

No que tange aos aspectos fisiológicos, eles se referem às necessidades biológicas do indivíduo como a fome, a sede e o sono. Ainda que aparentemente não se estabeleça quase nenhuma relação motivacional entre essas necessidades com uma organização, elas são de suma importância no comportamento humano, pois são as que mais provocam o sentimento de satisfação imediata no sujeito, ao mesmo

tempo que são, também, as que mais podem provocar a exclusão da consciência e, de modo estratégico, a organização tem influência sobre esses aspectos.

Se todas as necessidades estão insatisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão torna-se inexistentes ou latentes. Podemos então caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome [...] (MASLOW, 1975, p. 342)

O fato de empresas que possuem escritórios físicos oferecerem aos seus funcionários espaços específicos para descanso (e eventualmente para dormir), alimentos e bebidas variadas disponíveis a qualquer hora do dia, não deve ser observado apenas como um benefício ao funcionário, mas sim como uma maneira de iniciar o ciclo de motivação com aquele sujeito, suprimindo as suas necessidades mais básicas: as fisiológicas.

À medida que as necessidades fisiológicas estejam já satisfeitas, surgem as de segurança. Essas levam o sujeito a se proteger de determinada ameaça, seja ela física ou abstrata, real ou imaginária. Semenik e Bamossy (1995) estabelecem que todo o indivíduo precisa do sentimento de proteção e abrigo para manter uma vida confortável e sã. Assim como na necessidade fisiológica, as ações do sujeito o impulsionam a sempre buscarem situações, lugares, pessoas, organizações e relações que, de certo modo, proporcionem os sentimentos de segurança. Novamente, a organização tem papel estratégico nessa necessidade, de modo que cabe a ela proporcionar aos seus empregados/funcionários um local adequado (físico e psicologicamente) para que esses desenvolvam suas funções pertinentes de maneira adequada.

Tendo satisfeitas as necessidades mais básicas da pirâmide, surgem as necessidades sociais. Essas dialogam exclusivamente com a subjetividade de cada sujeito, sem que esteja estabelecido um padrão exato, sendo um ponto chave na construção da motivação na relação organização-indivíduo. As necessidades de amor, afeição, afeto, participação e pertencimento podem se expressar de maneiras diferentes em cada sujeito, pois as carências que necessitam ser supridas para atingir a satisfação dessas necessidades são particulares de cada um. Ao construir uma relação

de motivação com um indivíduo, a organização deve levar em conta quais aspectos tangenciam cada sujeito e, dessa maneira, tentar traçar um padrão e estabelecer uma ação que gere o sentimento de afeto e pertencimento no seu público.

Abordar a perspectiva da subjetividade do sujeito e entender como se entrelaçam os sentimentos de afeto/afetividade faz parte do contexto organizacional. Para Sodré (2006, p. 27),

Vale assinalar que, nessa ordem dos fenômenos humanos, onde tem primado o sensível ou a sensibilidade [...] os conceitos revelam-se particularmente imprecisos, a despeito do empenho tradicional da disciplina filosófica e depois, da psicologia, da psicossociologia e da psicanálise. Os termos podem tocar-se e confundir-se, enquanto os teóricos propõem demarcações para uma sinonímia genericamente relativa aos estados contrastados de dor ou de prazer, que constituem os protótipos ou matrizes dos afetos.

Nesse sentido, o sujeito é composto por um universo imenso de emblemas, símbolos, significações, imagens, metáforas, mitos e sentimentos (CHANLAT, 1993). Posto isso, Sodré (2006) enfatiza que só através do afeto e da afetividade que se é possível perceber o outro em sua singularidade, sua história, perspectivas e lugar de fala. Afeto significa, etimologicamente, comover o espírito, tocar, “comover, perturbar, exercer uma ação sobre uma coisa ou sobre alguém” (JAPIASSÚ, 2008, p.4). Ademais, no aspecto motivacional, é necessário afetar (SODRÉ, 2006) continuamente o sujeito para que a relação de afetividade com a instituição, bem como a motivacional, mantenham-se. Young (*apud* SOTO, 2002, p. 125) traz à tona a ideia de que “a motivação baseia-se fundamentalmente na afetividade. O comportamento tende a reduzir ao mínimo os processos afetivos de sinal negativo e a estender ao máximo os de sinal positivo”. Nesse aspecto, o afeto antecede a motivação à medida que é ele o primeiro estágio antes mesmo da motivação. Para motivar, antes disso, é preciso que o indivíduo se afete com ou por algo, alguém ou alguma coisa.

Na psicologia, o afeto é compreendido como “subjetividade de um estado psíquico elementar inalisável, vago ou qualificado, penoso ou agradável, que pode exprimir-se massivamente ou como uma nuance, uma tonalidade” (JOUVENT, 1991, p.80). Já na perspectiva de Damásio (2000, p.431), “tudo aquilo que um indivíduo

experimenta (sente) ou manifesta (exprime) em relação a um objeto ou uma situação poderia ser considerado afeto”. A partir desse cenário, o afeto pode, ou não, construir-se sob a massa, ainda que cada um dos membros que a compõe possam ter nuances diferentes daquilo que os afeta. Manter um grupo de pessoas motivada é benéfico ao passo que o grande grupo pode afetar um pequeno grupo que não esteja envolvido na relação de motivação. Contudo, há uma linha tênue nessa relação, já que a maioria da equipe tende a excluir àqueles que não se adaptam (ou não se afetam) com o habitual. Essa exclusão rompe com o sentimento de pertença e estagna o sujeito no andar mais básico – e frágil – da satisfação das suas necessidades.

A necessidade de estima se refere aos desejos dos indivíduos de possuir uma identidade estável, além de uma autoestima sólida. A satisfação dessa necessidade é quem gera sentimentos de autoconfiança, de capacidade, utilidade, pertença e valor. Nesse aspecto, a quebra dessa necessidade gera o mais o próximo da definição do sentimento de frustração: que é a sensação de inferioridade, impotência, fraqueza e desamparo (MASLOW, 1975, p. 351). Na questão da complexidade, essa é uma necessidade quase que procedente da anterior, pois no momento que se estabelece a satisfação do afeto, a estima do sujeito está praticamente implícita nessa conquista.

Por último, as necessidades de autorrealização são àquelas que tratam do sentimento de crescimento e que convergem para o sujeito buscar plenamente o seu máximo potencial. Hartmann (*apud* SOTO, 2002, p. 125) postula que “existe uma necessidade instintiva, inconsciente [...] que busca a realização e afirmação pessoal por intermédio do princípio da utilidade (riqueza, prestígio social, etc.)”. Essa necessidade “pode ser expressa como o desejo de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e vir a ser tudo que pode ser” (MASLOW, 1975, p. 352).

Nesse sentido, a organização tem um afastamento da capacidade de afetar o sujeito, pois esse topo da pirâmide revela a necessidade que se dá de uma maneira mais intrínseca, pessoal e subjetiva ao indivíduo, considerando mais aspectos de fundo unilateral do que sentidos compartilhados com os meios externos. Diferentemente das necessidades anteriores, a autorrealização não é algo que se satisfaz em totalidade. Hampton (1992) vai enfatizar que quanto maior for a experimentação da satisfação pelos sujeitos, tanto maior e mais importante parecerá a necessidade.

Desse modo, o terceiro andar da pirâmide é crucial no processo de ações que envolvem a motivação entre o sujeito e organização, já que é a partir da plena conquista da efetividade do afeto em que se estabelece a melhor relação motivacional. Há, portanto, uma necessidade natural do sujeito buscar continuamente um sentido nas coisas, de forma a organizar o meio em que se insere. São necessidades cognitivas, psíquicas, conscientes e subconscientes, que buscam o desejo de saber, sistematizar, compreender, organizar, analisar, e procurar relações de sentido.

Os processos de ações e reações que são estabelecidas em relações motivacionais geram um ciclo, onde a motivação provém de uma parte e é assimilada, bem como absorvida, por outra. A não absorção ou assimilação é que da origem ao sentimento de frustração que, nada mais é, que um ruído (KUNSCH, 2003) entre o processo motivacional. Podemos compreender a motivação e a falta dela (a frustração) como sentimentos contrapostos, sendo a frustração a falta do equilíbrio na relação motivacional que se deu entre o sujeito com o meio. Nesse contexto, a motivação necessita de contínua e permanente manutenção, considerando que o sujeito sempre estará em processo de questionamento da sua identidade.

Hall (2006) aborda a ideia de que as velhas identidades que por muito tempo mantiveram o equilíbrio estão entrando em declínio e dando espaço a novas identidades e a “fragmentação do sujeito moderno” (Hall, 2006, p.7). Nesse sentido, compreende-se a ideia de que a modernidade trouxe ao sujeito a característica da permanente mutação, de que o sujeito é continuamente afetado por questionamentos que o levam a mudanças de maneira rápida. Hall (2006, p. 17) ainda, vai discutir a definição do que chamou de sociedade da modernidade tardia, sendo elas “[...] caracterizadas pela "diferença"; elas são atravessadas por diferentes divisões e antagonismos sociais que produzem uma variedade de diferentes "posições de sujeito", isto é, identidades, para os indivíduos”. É a partir dessa ideia que se pode inferir que a motivação também se trata de um sentimento que está em permanente mudança. Na medida em que o sujeito se descobre e contrapõe as suas próprias identidades, seus entendimentos daquilo que o motiva também muda. Hall (2006, p. 13) trouxe à tona que “a identidade plenamente unificada, completa, segura e coerente é uma fantasia” e, portanto, a motivação também apresenta nuances da sua efetividade. A motivação e a

desmotivação, apesar de serem sentimentos que se contrapõe, possuem uma linha tênue entre a relação de motivar e desmotivar o indivíduo, dado principalmente pela sua fragmentação identitária. Aquilo que hoje pode motivar um sujeito, amanhã pode gerar um sentimento avesso e passar a desmotivar. Por isso, assim como o sujeito e a organização que são continuamente tensionados e mutáveis, a motivação tem permanentemente os seus sentidos ressignificados.

Em perspectiva linguística, a motivação se compara a língua. Assim como a língua não é um sistema individual, mas sim um sistema social, a motivação também se relaciona com sentidos compartilhados (Hall, 2006, p. 40). A motivação preexiste ao sujeito. O ato de motivar não é apenas uma simples construção de afeto com o sujeito através de sentidos próprios da organização em específico, mas é, sim, ativar uma imensa gama de significados que já existem no sistema cultural e social dos indivíduos. O significado e o sentido dado à motivação não são fixos, esse processo surge a partir da similaridade que o sujeito vai exercer na relação com a organização. Algo motiva o sujeito pelo simples fato de não desmotivar (Saussure, 2006). Lacan (*apud* Hall, 2006, p.41) postulou que a identidade assim como o inconsciente “está estruturada como a língua”. Nessa perspectiva, a motivação toma a mesma forma que a palavra (Saussure, 2006), isso é, apesar do esforço da organização em propor ações de motivação para um determinado público, ela nunca estabelece o significado na sua forma final. Assim como a palavra, a motivação é “multimodulada” (Hall, 2006, p. 41) e carrega ecos de outros significados, já presentes nos sujeitos, que vão se confrontar com os significados da organização e, dessa maneira, criar um terceiro significado de assimilação.

Hall (2006, p. 41) vai dizer que “existem sempre significados suplementares sobre os quais não temos controle, que surgirão e subverterão nossas tentativas de criar mundos fixos e estáveis” e, portanto, a motivação é inerentemente instável, ela busca a linearidade (através da identidade), mas ela é constantemente perturbada (através da diferença).

A organização, enquanto sistema vivo e mutável, capaz de interferir nas relações dos sujeitos que a compõe e ser interferida por eles, estabelece estímulos que os sujeitos assimilam os tornando parte dos seus processos identitários (BALDISSERA,

2004). A provocação de estímulos motivacionais pela organização toma vertente estratégica a partir do pressuposto que

Sempre que sentimos um desejo ou necessidade de algo, estamos em um estado de motivação. Motivação é um sentimento interno é um impulso que alguém tem de fazer alguma coisa. (Rogers, Ludington & Graham, 1997, p. 2)

Estimular, enquanto organização, os seus sujeitos, é estabelecer um diálogo discreto e estratégico, onde nem sempre o sujeito terá consciência de que está fazendo parte de uma relação motivacional com a organização.

A partir desses estímulos as organizações conseguem moldar os seus indivíduos de acordo com a sua necessidade, já que, segundo Baldissera (2004, p. 86), o indivíduo é entendido como:

[...] construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-sócio-culturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas também sofre sujeição, experimenta a incerteza, é egocêntrico e tem autonomia-dependência, sofre constrições e contingências.

Assim, os processos de motivações que são estabelecidos entre organização para com os seus indivíduos, podem gerar reações que vão, de certa forma, pré-determinar as ações dos sujeitos para com a organização. A motivação é o cerne que mantém o sujeito conectado com a organização em contínuos processos de (re)tessitura, isto é, é o que mantém os sujeitos tecendo e retecendo seu papel para com a organização na qual está inserido.

O sujeito necessita e depende da motivação para se manter enxergando a si próprio como um alguém possuinte de uma identidade (HALL, 2006) sólida. A partir da solidez da sua própria identidade é que permite o indivíduo estabelecer seus papéis dentro da organização de modo coerente, ou seja, para com os objetivos propostos pela organização.

Segundo Mercer (1990, p. 43) “a identidade somente se torna uma questão quando está em crise, quando algo que se supõe fixo, coerente e estável é deslocado pela experiência da dúvida e da incerteza”, assim, quando há uma quebra no processo

de motivação entre organização-sujeito, ele se vê em uma situação ruidosa não só com a organização na qual está inserido, mas com a sua própria identidade. Mesmo que ainda haja “identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções” (HALL, 1990), o sujeito se mantém em uma pseudo-estabilidade identitária quando está motivado.

Estabelecer a motivação com os sujeitos é evitar que esses entrem em crises identitárias, estabelecendo uma relação conflituosa entre identidade e alteridade (BALDISSERA, 2004), sendo identidade tudo aquilo que o sujeito é e alteridade tudo aquilo que não é. O próprio entendimento de que o sujeito é idêntico apenas si a mesmo (BALDISSERA, 2004) o leva a uma reflexão da fragmentação da sua identidade (HALL, 2006). Essa reflexão em que o sujeito entra sobre a sua fragmentação identitária pode levá-lo a processos não saudáveis para o funcionamento organizacional, já que pode ser precursor de conflitos internos do próprio sujeito consigo que o levarão a falhas em seus papéis e, conseqüentemente, a sentimentos de fracasso, inferioridade e, posteriormente, frustração (desmotivação).

Motivar pode ser compreendido como um processo de mobilização, o qual provoca “vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados” (TORO, WERNECK, 2004, p. 5). Portanto, a medida que se estabelece uma relação motivacional, estabelece-se, também, uma mobilização entre os sujeitos que vão partilhar de um mesmo propósito. Dado a isso que o processo de motivação pode ser falho e conflituoso, pois nem todos os sujeitos inseridos em determinada organização vão compartilhar as mesmas ideias, portanto, a ação de motivação/mobilização pode ser inclusiva a um grupo e exclusiva a outro.

Henriques (2005, p. 36) vai definir a mobilização como:

É a reunião de sujeitos que definem objetivos e compartilham sentimentos, conhecimentos, e responsabilidades para a transformação de uma dada realidade, movidos por um acordo em relação a determinada realidade, movidos por um acordo em relação a determinada causa de interesse [...]

Pode-se entender que no momento em que há uma necessidade percebida de motivar determinado grupo, significa que há uma situação na qual algo não está

alinhado de maneira coesa, podendo, inclusive, haver uma situação conflituosa instaurada. Definir os objetivos e partilhar os sentimentos, estrutura o processo de motivação e o torna menos falho, pois é necessário que todos os sujeitos envolvidos na situação não-ideal estejam de maneira completamente alinhada com os objetivos de quem está motivando, a fim que esses chegam a situação ideal.

Em perspectiva freudiana (Adler, 1991) o ser humano tende à autorrealizar-se, a realização de si mesmo e da sua própria individualidade. Nesse sentido, autorrealizar-se é, antes de mais de nada, adequar o seu modelo comportamental ao modelo ideal formado no inconsciente coletivo. Adler (1991, p. 38) vai postular que “[...] A experiência leva à modificação de hábitos, isto altera as atitudes, o que leva a modificar a cultura, que conduz a modificação do patrimônio fisiológico. Finalmente, isso nos leva à mudanças na tendências inativas.”. Nesse contexto, o ser humano quando busca a autorrealização se enxerga tendenciado pela necessidade de manter um equilíbrio com as suas forças instintivas e culturais (dada pela sociedade).

O ser humano se autopercebe, como consequência de suas limitações morfológicas ou funcionais, interior e fraco, o que o impulsiona, mobiliza energia, a uma crescente superação (mecanismo psíquico de compensação). Isso permite afirma que a norma da vida, antes do prazer, é a perfeição. Tal superação ocorre mediante atuação das capacidades, exclusivas da espécie humana, de organizar, prever, programar, pensar, sentir e agir de um modo complexo. (SOTO, 2002, p. 125)

A partir disso, entende-se que, ao mesmo tempo em que o sujeito vai se figurar em aspectos individuais e que esses são o cerne da busca da autorrealização, há uma tensão com os aspectos externos (cultura, sociedade e organização) que põe em xeque o caráter individualista de cada sujeito. Com essa compreensão, entende-se a motivação como a forma de melhor atingir e estabelecer que essa tensão ocorra de maneira mais implícita nas relações, para que de modo discreto e (in)consciente o indivíduo pratique ações que vão além do seu objetivo único e que de algum modo corroborem com os interesses da organização em que está inserido, através da motivação.

### **3 FRUSTRAÇÃO: as faces da desmotivação**

Nesse capítulo serão abordados os conceitos desmotivação/frustração e as maneiras como se manifestam no sujeito.

Assim como a motivação, a frustração também tem o poder de influenciar as atitudes, comportamentos e respostas dos sujeitos em determinadas situações, ainda que negativamente. No momento em que “um esforço despendido da busca de satisfazer uma necessidade é bloqueado, o indivíduo encontra-se em um estado de insatisfação” (TAVARES, 2001, p. 23). Nesse contexto, a frustração pode ser entendida como um bloqueio que a pessoa sofre durante o seu processo de realização de necessidades (Maslow, 1975). A insatisfação diante da não autorrealização ao ser assimilada pelo sujeito gera o sentimento de frustração que origina comportamentos inconscientes, descaracterizando o indivíduo da sua personalidade e o fazendo adotar mecanismos de autodefesa na tentativa de extinguir os bloqueios e barreiras.

A partir disso, esses bloqueios em que consiste a frustração pode se originar de situações em que há uma barreira, e que a partir dela se estabelece a sensação de fracasso das satisfações e desejos do sujeito na hora de satisfazer suas motivações pessoais. No aspecto da pirâmide de Maslow (1975), entende-se que o sujeito tem uma objeção (barreira) entre as suas necessidades, sejam elas quais fossem, e o seu entendimento daquilo que se consideraria necessário para se motivar. Essas barreiras podem se apresentar na ordem subjetiva, trazendo à tona problemas de fundo emocional e comportamental, mas também podem se apresentar como aspectos externos ao sujeito (no meio), tais como questões de ordem financeira, familiar ou profissional, por exemplo. A frustração vai se formar a partir de aspectos subjetivos, mesmo que haja fatores externos ao sujeito que componham as barreiras que vão originar a frustração, portanto, mesmo que haja influência direta no meio na construção das barreiras que originam o fracasso e a frustração, as suas consequências no indivíduo se darão na ordem psíquica e subjetiva.

Nesse contexto, a frustração vai produzir sentimentos negativos que se sobrepõem à razão, provocando no sujeito mudanças comportamentais e o fazendo, mesmo que inconscientemente, a adotar condutas de maneira irracional e impulsiva,

em uma tentativa de autodefesa em relação aos problemas, barreiras e frustrações que se apresentam no momento. Esse comportamento tem uma tendência a desestruturar a harmonia dentro da organização, pois o indivíduo adota aspectos que não condizem com a realidade compartilhada pelo meio, mas sim com uma noção fictícia criada a partir das consequências da sua frustração.

Na teoria psicanalítica, esses mecanismos de defesa são um processo inconsciente de distorção da realidade porque se excluem da consciência os sentimentos que angustiam. No momento em que o sujeito se vê frustrado e entra em uma relação de crise motivacional e identitária (HALL, 2006) as condutas de autodefesa não se estabelecem a fim de sanar o objeto de origem da frustração, mas sim em tentar sanar a frustração em si. Essas reações “[...] mesmo que não corrijam a situação que originou a frustração, [...] são úteis para aliviar o indivíduo da frustração” (SOTO, 2002, p. 160).

Quase todas as pessoas apelam para os mecanismos de defesa em algum momento. Em conflitos de pouca importância, são positivos pelo seu efeito redutor de tensão, que compensa sobremaneira os autoenganos que supõe. Mas, se o problema é importante, deve-se enfrentá-lo abertamente, não sendo possível contorná-lo mediante um autoengano, pois cedo ou tarde a pessoa ficará diante de situação em que o “mecanismo de autodefesa” não a defenderá, deixando-a sufocado pela ansiedade e consequência de um grave dano ao seu funcionamento. (SOTO, 2002, p. 160)

Posto isso, o sujeito pode adotar inúmeros comportamentos de ordem inconsciente e irracional que vão servir como mecanismos de autodefesa. Esses comportamentos não preveem a resolução dos problemas que causam a frustração, pelo contrário, são posturas que visam a busca de retomar novamente a sensação de autorrealização (MASLOW, 1975) e estabilidade identitária (HALL, 2006), porém de maneira falsa, já que ao estabelecer os comportamentos de autodefesa não se extingue a causa do problema, apenas a busca de exclusão – temporária – dos motivos que causam o sentimento frustrante. Por isso, são reações da ordem do inconsciente e irracionais, que impedem o sujeito de visualizar a situação de maneira macro, fazendo-o observar apenas a consequência da frustração no seu processo de desmotivação. Tais

comportamentos podem gerar ainda mais conflitos no momento em que o sujeito não tem o foco específico na causa do problema, mas sim na sua consequência.

Diante do sentimento de fracasso e frustração, pôde-se perceber que o sujeito pode adotar treze diferentes condutas comportamentais de autodefesa que vão buscar a supressão da sensação de frustração que o aflige em determinada situação: a agressão, regressão, fixação, resignação, compensação, racionalização, projeção, negação, inversão, repressão, sublimação, identificação e fantasiação.<sup>1</sup>

### **3.1 Agressão**

A agressão se associa com a emoção da raiva. Esse comportamento vai representar uma espécie de refuta e/ou ataque contra uma situação, um objeto, uma pessoa ou um pensamento. A agressão pode se estabelecer de forma verbal a partir de falas carregadas com cinismo, sarcasmo, ameaças, insultos e críticas, ou da forma física, sendo essa da ordem do uso da força, comportamento que é refutado pela sociedade.

Nesse contexto, Soto (2002, p. 161) propõe a ideia de que “o aparecimento de um comportamento agressivo pressupõe sempre a existência de uma frustração e, reciprocamente, que a existência de uma frustração conduz a uma forma de agressão”. O sujeito em uma relação de frustração em que se manifesta a agressão estabelece uma postura hostil e que não permite a harmonia no ambiente em que está inserido, sendo um grande causador de conflitos que abalam a ordem sistêmica de funcionamento de uma organização.

Essa conduta faz com que o sujeito se resguarde nas condições seguras e fixas, do âmbito externo (organização) e da ordem subjetivo (psíquica), e mantenha uma postura de hostilidade ao que é novo ou ao que sugira mudanças. O sujeito ao adotar a postura agressiva se torna destrutivo, pois não está orientado a objetivos, mas sim com uma natureza ilógica, irracional e compulsiva de apenas refutar por completo a origem

---

<sup>1</sup> Essas condutas comportamentais de autodefesa dos indivíduos são mecanismos de defesa existentes nas teorias psicológicas e psicanalíticas de Freud, Lacan e Piaget e que estão sendo trazidas à luz do entedimento do autor de como essas condutas se relacionam com o sentimento de frustração.

da frustração, bloqueando o seu desenvolvimento pessoal e as possibilidades de resolução do problema.

Dante Alighieri (1955) definia aqueles que sentiam ira<sup>2</sup> como “quem em vida teve na Ira o pecado, expia-os indo em quase cegueira, sempre imergidos em fumo cerrado”. Isto é, àqueles que se tomam pelo sentimento agressivo da raiva como mecanismo de autodefesa, encontram-se em estado de cegueira, no qual não conseguem enxergar de forma racional a realidade verdadeira, mas sim, a realidade criada naquele momento para suprir a sua frustração. Esse distanciamento de realidades (a real e a criada) levam o sujeito a elaborar ações que apenas corroboram com o seu entendimento e que não se compartilham com os sentidos dos demais, em uma ruptura de significantes e desprendimento dos sujeitos para com a organização

### **3.2 Regressão**

Maslow (1975) teoriza a segurança<sup>3</sup> como uma das necessidades mais básicas do sujeito, à medida que esses buscam proteção de determinadas ameaças. No instante em que a frustração se dá como uma ameaça ao sujeito, o comportamento de regressão se justifica a partir do entendimento subconsciente de um retorno à infância, onde se tem por estereótipo uma relação sem problemas e estável amparada pela figura dos pais. A regressão é o comportamento em que o sujeito vai adotar um retorno à infância, uma postura em desacordo com a idade, um comportamento infantilizado e tumultuado que pode se estabelecer a partir de gritos, choros, desestabilização emocional e um desejo de retorno ao passado e a um lugar de refúgio. Geralmente, aqueles que efetivamente adotam esse comportamento, buscam o regresso ao passado como forma de autodefesa, pois entendem que o passado permitia uma segurança e estabilidade que está confrontada pela frustração do momento.

Na teoria piagetiana da construção do comportamento infantil, o comportamento se constrói a partir do ego, afirmando que a criança possui um pensamento em torno do seu próprio ponto de vista, sem que sejam considerados os aspectos dos fatores

---

<sup>2</sup> Nesse caso, leia-se como sinônimo de raiva/agressão.

<sup>3</sup> Nesse caso, leia-se como sinônimo de estabilidade/refúgio/proteção.

externos (meio, organização e pessoas ao redor). Piaget (1946) propôs a ideia de que “o egocentrismo infantil é essencialmente um fenômeno de indiferenciação” e vai defini-lo como a “confusão do ponto de vista próprio com o de outrem, ou da ação das coisas e das pessoas com a própria atividade”. Piaget, nesse contexto, mencionou que a afetividade vai se relacionar diretamente com o desenvolvimento da inteligência e da interação do sujeito com o meio, pois ela pode provocar progressos ou retrocessos nas estruturas comunicativa do sujeito com os tudo aquilo ao seu redor.

Ainda que tomado do sentimento da regressão, o indivíduo vai estabelecer um retorno temporário ao comportamento infantil, influenciado pela dimensão da (des)inteligência e da incapacidade de enxergar algo além das suas próprias concepções, mesmo que esse comportamento “não pode nem produzir nem modificar as estruturas” (PIAGET, 1954).

### **3.3 Fixação**

É o comportamento que prevê uma tendência do indivíduo a manter uma determinada postura fixa e repetida que não possui nenhuma utilidade. Funciona como uma espécie de congelamento da ação, diante de uma incapacidade de mudança que vai estabelecer a falta de atitude e a adoção de ações irracionais e obstinadas, evitando a prática de condutas novas, com o apego a velhas e contínuas práticas.

A conduta de fixação diferencia-se do hábito, produto da soma de sucessivos reforços, em que a fixação se fortalece quando conduz ao castigo, ao contrário do que ocorre no caso do hábito, em que este se rompe normalmente. Essa conduta defensiva, frequente em situações de pânico, é característica da situação de prejuízo, porque este se associa situações em que houve frustração. (SOTO, 2006, p. 162)

Desse modo, a fixação no sujeito se estabelece de maneiras reais, nas ações, em uma repetição contínua de determinado comportamento, mas também no espectro intangível, no campo das ideias, no qual o sujeito se apega de modo neurótico, imaturo e obsessivo a uma ideia, conceito, explicação ou questão que supra de alguma maneira o sentimento de frustração em que se encontra no momento. Esse aspecto da

autodefesa se faz presente, em proporções diferentes, em todos os outros métodos de autodefesa subsequentes, pois o sujeito se apegava fixamente a uma visão própria, irreal e não compartilhada com os demais que o leva a estabelecer outros comportamentos a partir desse.

A fixação funciona como a autodefesa mais primitiva do sujeito que, ao se ver diante de uma frustração ou barreira, fixa-se em determinado ideal que, unilateralmente no seu entendimento, pode ser a resolução do problema. Contudo, a fixação é mais uma barreira que se coloca na relação desmotivacional, já que confere ao indivíduo a ludibriação da realidade, fazendo-o pensar que está agindo em prol da resolução do sentimento causador da frustração quando, na verdade, busca sanar os sentimentos das consequências dela.

### **3.4 Resignação**

É o comportamento em que o sujeito apresenta as reações de ilusão ou retração, como se houvesse um sentimento de abandono e descrença ou de completa apatia diante da situação. Estabelece um bloqueio nas ações e reações, fazendo com que o indivíduo se feche e, por conseguinte, renda-se. A resignação é a consequência da aceitação de determinado fato, considerando que o sujeito é submetido a uma situação de frustração e a aceita, sem questionamentos da ordem psíquica sobre aquele fato. O fluxo perpassa o aceite: o fato de aceitar sem objeções a frustração; a internalização: o momento em que, depois de aceitar, o sujeito internaliza a frustração e os sentimentos que foram consequentes a ela; a submissão: momento em que o indivíduo enxerga a sua frustração como maior do que ele próprio e entende que não tem possibilidade de enfrentá-la; e, por última, a resignação: instante em que o indivíduo, já abalado pela situação inicial da frustração, frustra-se novamente ao se ver submisso e sem força para enfrentar o problema, enxergando-se em situação de diminuição e inferiorização, tendo como consequência se resignar.

Essa é a conduta mais popular e conhecida do que o senso comum define como desmotivação, o fato do sujeito apresentar apatia e falta de ânimo para exercer ações dentro de uma organização. Esse sentimento adoce o meio e é uma barreira à

renovação do próprio indivíduo, pois ao se resignar deixa de sofrer sujeição da organização e das ações externas, ficando restrito ao seu pensamento frustrado e entrando em um ciclo de desmotivação.

A resignação apresenta uma fase dupla que, em grande parte, é predominante externa, à medida que o sujeito se isola emocionalmente do ambiente, não esboça emoção, reação ou sentimentos ao meio externo e tende a se isolar das demais pessoas; contudo, internamente, o indivíduo se encontra em estado de submissão à frustração, sem perspectivas e forças para vislumbrar uma mudança ou reação diante de determinada situação, é a abstenção da resolução do problema.

### **3.5 Compensação**

Esse comportamento prevê que o indivíduo, consciente ou inconscientemente, esconda e ignore os seus sentimentos provenientes da frustração através do desvio do foco em outros aspectos da vida, sejam estes aspectos físicos e tangíveis ou da ordem psíquica e subjetiva. Um exemplo clássico é quando o sujeito se vê em alguma situação de conflito, em que se encontra envolvido em relação desmotivacional, e compensa essa frustração em situações como comida, vícios, etc. Psicanaliticamente, o ato de fumar para desestressar funciona como mecanismo de compensação, pois o sujeito ao se enxergar tomado de um sentimento de estresse, que o incomoda e o tira da sua estabilidade, compensando esses sentimentos no ato de fumar, que funciona como uma válvula de escape.

A conduta da compensação é predominantemente da ordem subjetiva e inconsciente, por se tratar de um mecanismo de defesa da psiquê que o próprio sujeito pode desconhecer. Trata-se de um ato difícil de prever, já que estabelece diversos aspectos da ordem holística de cada indivíduo. A compensação vai se dar a partir da compreensão que o sujeito passa a ter do seu complexo de inferioridade, diante do momento em que esse se enxerga como alguém dotado de um sentimento inferior (a frustração) e que, sem conseguir abster-se dela, compensa sua inferioridade em aspectos em que se considera superior ou, simplesmente, mediano. Um complexo de inferioridade é definido como um sentimento em que uma pessoa se sente inferior a

outras em algum aspecto da vida, seja ele tangível (financeiro, profissional, etc) ou intangível, da ordem do subjetivo (emocional, motivacional, etc). Essa inferioridade é frequentemente inconsciente e nem sempre é exposta e clara ao meio externo, gerando o sentimento de compensação para suprir a inferioridade. Adler (1917) usava o exemplo de Napoleão Bonaparte<sup>4</sup> para explicar o complexo de inferioridade: Napoleão se sentia ameaçado e inferior aos demais imperadores da época e, para compensar o seu complexo de inferioridade, adotava uma postura tirana, ditatorial e usava o seu poder bélico para atacar países e, dessa maneira, sentir-se superior através dos ganhos em guerra.

Nesse contexto, o sujeito que adota a postura de compensação parte da premissa em que está inserido não só em uma relação de frustração, mas também de complexo de inferioridade e vai utilizar outros aspectos da sua vida para buscar o sentimento de superioridade e, assim, compensar a sua frustração.

### **3.6 Racionalização**

É o mecanismo de defesa em que o sujeito se utiliza de pensamentos e argumentos aparentemente coerentes, racionais e lógicos para justificar sentimentos controversos e a sensação de frustração. É a tentativa de justificar a sua frustração por meio de uma falácia informal do raciocínio que, apesar de plausível, é falsa. Soto (2002, p. 162) vai inferir que a racionalização

É a justificação intelectual de um fracasso com a ajuda de argumentos falsos. A conduta é reinterpretada de modo que pareça razoável e aceitável. O indivíduo procura desculpas, 'inventa desculpas' e dá uma razão diferente da real com relação ao que está fazendo. A pessoa não percebe o verdadeiro motivo de sua ação, substituindo um motivo inaceitável por outro aceitável.

---

<sup>4</sup> Líder francês político e militar nos últimos estágios da Revolução Francesa. Foi imperador da França de 1804 a 1814.

Nesse cenário, a construção dessa conduta começa com o entendimento do sujeito de seu sentimento de frustração e, a partir dele, encontra-se em estado de cegueira, perdendo a noção do que é real e vivendo em uma realidade paralela, compartilhada unilateralmente consigo, não permitindo compartilhamento ou influências com o meio externo no qual está inserido. Com a soma da frustração e da cegueira, o sujeito passa a tomar ações coesas e lógicas de ordem consciente e racional, ainda que baseadas em uma realidade inexistente, mas que servem para justificar os motivos da sua frustração.

A racionalização, simplificada, pode ser definida como a tentativa de justificar o seu fracasso (que gerou a frustração), por meio de desculpas e argumentos irrealistas, falsos e que só fazem sentido na realidade existente no (in)consciente do sujeito. Em perspectiva social, a racionalização também se observa para justificar ações que são moralmente reprovadas pelo meio, mas que o sujeito argumenta para tentar justificá-las. Como exemplo, tem-se aquele que sonega os impostos utilizando o argumento de que o governo faz mau uso do dinheiro público. Compreende-se que sonegação de imposto é crime e um desacordo dos padrões éticos e morais, porém, mesmo transgredindo a regra, o sujeito utiliza de um argumento falso<sup>5</sup> para justificar o seu ato e, dessa forma, tentar proporcionar a sua consciência um alívio da culpa.

Na perspectiva motivacional funciona da mesma maneira, mas ao invés da argumentação justificar um ato específico, a racionalização busca justificar o sentimento que originou a frustração e as ações que decorram dele com a mesma técnica dos argumentos falsos e realidades compartilhadas unilateralmente.

### **3.7 Projeção**

É o mecanismo em que o sujeito externaliza as suas frustrações para o alheio, culpando os outros pelo fracasso próprio. É uma conduta da ordem inconsciente em

---

<sup>5</sup> O argumento é falso a medida que ele não possui um valor argumentativo real que justifique determinada ação do sujeito. Popularmente, é o fim que não justifica o meio. No exemplo trazido, não é porque o governo faz mau uso do dinheiro público que isso confere aos cidadãos o direito de sonegar impostos. Na perspectiva desmotivacional, o argumento falso é aquele que não justifica determinada ação tomada pelo sujeito a partir da frustração que fira a ordem estabelecida para o meio ou a própria frustração sofrida em si.

que o indivíduo, ao se perceber tomado por um sentimento inaceitável, não o reconhece e o nega, acusando o outro de estar com o sentimento que lhe é próprio e condenando no outro o seu próprio sentimento. Soto (2002, p. 163) vai definir a projeção como:

‘Culpar os demais’. O inaceitável para nossa consciência [...] é projetado fora dela e considerado alheio, atribuindo-se aos demais. O indivíduo conhece sua motivação e a percebe como inaceitável, razão pela qual a atribui a outro, descarregando-se, assim, da culpa que lhe toca pela inaceitabilidade da mesma.

A projeção tem como primeiro estágio a incapacidade da consciência do sujeito de enxergar os motivos do seu próprio fracasso (frustração) conferindo essas razões ao que lhe é externo. Especificamente, a psiquê evita o desconforto da admissão de uma falha, mantendo os sentimentos na ordem inconsciente e, assim, projeta – inconscientemente – suas falhas, angústias e frustração em algo, alguém ou alguma coisa.

A conduta de projeção, em níveis extremos, pode dar origem a sentimentos de maior amplitude e gravidade, sendo cada vez mais difícil de sair do ciclo de autodefesa ficando assim, cada vez mais afastadas as possibilidades de resolução da frustração do sujeito. A projeção antecede a paranoia e a obsessão. Freud (1969, p. 256) definiu que “o propósito da paranoia é rechaçar uma ideia que é incompatível com o ego, projetando seu conteúdo no mundo externo” e, a partir disso, pode-se inferir que a criação da paranoia se dá a partir da conduta de fixação, porém, ao invés da fixação se apresentar no aspecto do sujeito, ele a projeta no outro.

A título de exemplo, consideremos um indivíduo que tem pensamentos sobre infidelidade dentro de uma relação e não aceita a ideia de que, conscientemente, pode trair o seu parceiro, ainda que tenha pensamentos sobre. Diante disso, inconscientemente, ele projeta o pensamento de infidelidade (que é seu) no seu parceiro, acusando-o de estar pensando sobre infidelidade. Na criação da paranoia, o grau de projeção se dá de maneira maior, tornando a projeção sobre a infidelidade uma

ideia fixa<sup>6</sup> e uma realidade compartilhada apenas sob a ótica de quem está se projetando e, assim, criando obsessões e paranoias sobre algo que é, originalmente, interno ao sujeito que adota essa conduta. Na paranoia há uma recusa à autoacusação através da projeção e da fixação, estabelecendo como sistema defensivo a desconfiança sobre o outro a partir dos seus próprios sentimentos.

No âmbito organizacional o mecanismo de projeção pode se dar do sujeito para com o meio (a organização em si) ou para com os demais (indivíduos que pertencem a organização). Ambas as formas de manifestação afetam o desempenho organizacional, já que o indivíduo que está se projetando perde a noção daquilo que é real e, conseqüentemente, não consegue desempenhar suas funções de maneira adequada. No sentido da paranoia, o sujeito passa a identificar a organização (ou algum membro pertencente a ela) como o cerne do problema – fruto da projeção dos seus fracassos e problemas –, estabelecendo, por um lado, um sentimento de repúdio ao meio em que está inserido e, por outro, uma relação de martírio por estar na organização sendo ela – de acordo com a visão de projeção – a causadora dos males.

### **3.8 Negação**

É o ato de negar, externamente, alguma ameaça ou situação que seja proveniente da frustração e do fracasso, ignorando os fatos e fingindo que eles não existem. Internamente, é a negação dos próprios sentimentos mesmo ainda que eles existam. Nesse caso, é o ato do sujeito estar com raiva, por exemplo, e afirma para os outros e para si a negação de que não está.

O mecanismo da negação toma uma vertente dupla, pois no momento que o sujeito nega algo ou alguma coisa, ela também afirma outra. Safatle (2014, p. 49) traz à tona o aspecto da duplicidade da negação ao postular que

Através da negação, o sujeito diz duas coisas. Ele diz qual o objeto imediato de seu desejo; por isso ele afirma algo. Mas ele diz também que tal objeto lhe apareceu como desejante apenas por ter permitido

---

<sup>6</sup> Adotado pela conduta de fixação.

que algo de radicalmente heterogêneo encontrasse uma forma de se manifestar em sua fala; por isso ele nega algo

Nesse aspecto, na ordem psicológica, a negação tem sentido na formação intelectual do juízo do sujeito que, ao negar algo, também está afirmando uma relação de sentimento que prefere reprimir. A negação se estabelece no mesmo aspecto semiótico-estruturalista em que Saussure (2006) trata no estudo da língua, possuído de signo, significado e significante.

O signo é a negação em si, o ato de negar e refutar determinado sentimento, situação, algo ou alguém. O significante é o elemento tangível da negação, aquilo ou aquele que está sendo negado; é o alvo do signo, nesse caso, o receptor da negação. E o significado seria o conceito abstrato (e duplo) da negação (signo), aquilo que está na ordem do intangível e que nem sequer o sujeito que está adotando o mecanismo de negação consegue identificar; são os motivos inconscientes que levam o sujeito a adotar o mecanismo de autodefesa da negação. Para a psicanálise, a linguagem pressupõe a escuta do inconsciente do sujeito para além do simples ato da fala, mas também aos possíveis e inúmeros significantes que estão implícitos a ela.

Nesse sentido, a negação é um método de autodefesa que se manifesta, quando isoladamente, através da fala/linguagem. Porém, a negação está implícita em quase todos os outros diversos mecanismos de autodefesa que pressupõe que o indivíduo negue uma realidade e se insira em uma realidade própria. Ao negar a realidade real<sup>7</sup> o sujeito afirma a sua realidade exclusiva (que é compartilhada unilateralmente por ele) e, a partir disso, adota outros mecanismos de defesa.

### **3.9 Inversão**

É a conduta em que o sujeito, ao se perceber frustrado e fracassado com determinada situação, algo ou alguém, salienta e maximiza a fraqueza do outro para

---

<sup>7</sup> Realidade real é aquela em que seus sentidos são compartilhados pelos demais (meio e alheio) que se confronta com a realidade irreal, aquela que é criada pelo sujeito e existência unilateralmente na sua concepção.

tentar diminuir a sua. Soto (2002, p. 164) traz aspectos da definição da inversão, postulando que

A pessoa diante de um impulso socialmente inaceitável, defende-se conduzindo-se de um modo contrário. Produz-se uma inversão de conduta. O verdadeiro objetivo transforma-se em um objetivo aceitável, que costuma ser oposto ao real, manifestando-se uma conduta oposta aos seus impulsos [...]

O indivíduo vai enxergar no outro a possibilidade de uma válvula de escape do seu sentimento de frustração. Ao perceber o fracasso do outro sendo maior do que o seu próprio, o sujeito tem a sensação imediata de alívio e felicidade. O mecanismo de inversão vai se assemelhar ao sentimento de inveja que é definido como “nada mais do que assumir o próprio fracasso” (MUNARI, 2018, p.4). Karnal (*apud* MUNARI, 2018, p. 4) define que, o invejoso não vê a si, apenas o outro” e, essa é a relação que se estabelece no comportamento de inversão: no momento em que o indivíduo assume sua posição de frustração passa a deixar de enxergar o seu próprio fracasso e os motivos que o levam a estar em uma relação de frustração e passa a enxergar exclusivamente o outro, buscando no alheio um fracasso que seja pior que o seu.

Há pressuposto na inversão uma projeção no outro, pois sempre que alguém adota a conduta de inversão está inconsciente, enxergando a si no alheio. O sujeito enxerga a personificação do seu próprio fracasso no outro, porém o seu alívio não está na resolução dos motivos que o fizeram se frustrar, mas sim na potencialização da frustração alheia, pois não se aceita o sucesso (ou uma frustração menor) do outro em relação a sua.

Trata-se de uma relação indireta da inveja que é estabelecida a partir de, no “momento que o outro tem e eu não tenho, eu sou fracassado por não ter aquilo e eu me entristeço não pelo fato de não ter, mas pelo fato do outro ter e não eu” (MUNARI, 2018, p. 4) e, quando o sujeito enxerga o outro, enxerga a si mesmo na relação invejosa, visto que “no momento que eu invejo [...] o sucesso de alguém, eu pressuponho e reconheço a minha fraqueza, pois aquilo que se inveja está acima do que eu tenho” (MUNARI, 2018, p. 5). Esse entristecimento gera uma segunda frustração que se soma a que gerou o mecanismo de autodefesa da inversão e a maneira de se suprir isso é fazendo com que o sujeito se enxergue, novamente, no

mesmo nível (ou em um nível superior) ao outro e a melhor maneira que ele encontra para fazer isso é através da negação da sua própria frustração e a exaltação do fracasso alheio.

### **3.10 Repressão**

É a conduta em que o sujeito, conscientemente, suprime do pensamento ideias, sentimentos, desejos, sensações e atos desagradáveis que o coloque em situação de estresse, preocupação, ansiedade ou que seja uma causa em potencial para gerar uma sensação de frustração, fracasso e/ou inferioridade. Diferentemente dos outros mecanismos de autodefesa que, majoritariamente, manifestam-se na ordem subconsciente – ou seja, é um reflexo da mente que o ser humano não tem controle e não possui noção dos motivos que originaram a adoção de determinado comportamento –, a repressão é um mecanismo que pode se apresentar na ordem consciente, isso é, o indivíduo tendo a plena noção da sua frustração e, voluntariamente, agindo na supressão e esquecimento dela, ignorando não só o sentimento da frustração em si, mas como os motivos que a causaram. Soto (2002, p. 164) vai trazer à tona o aspecto à luz psicanalítica-freudiana a respeito da conduta de repressão, postulando que

Para Freud, a repressão [...] é a técnica fundamental que pessoas empregam para acalmar a ansiedade (frustração) que seus conflitos lhes causam. É um processo mental ativo, mediante o qual a pessoa 'afunda' ou 'emerge' em seu subconsciente qualquer pensamento que lhe produza ansiedade.

Nesse contexto, o sujeito vai buscar na conduta de repressão o afastamento das coisas ruins que o afligem na sua consciência e que se dá de uma forma em que ele é incapaz de lidar, mantendo-o à distância (no inconsciente). É um isolamento do pensamento em uma área – relativamente – inacessível da mente (o inconsciente) e,

uma vez isolado, esse pensamento, com o tempo, vai se esquecendo até que se supra, tornando-se uma memória reprimida<sup>8</sup>.

Ainda, a repressão pode se apresentar de maneira inconsciente no indivíduo, sem que haja uma influência consciente e voluntária dele no mecanismo de autodefesa. Trata-se de uma espécie de trauma, em que o sujeito é atingido fortemente por uma situação que, popularmente, “apaga da mente” aquele momento, colocando-o, inconscientemente, no isolamento da mente inconsciente.

A conduta da repressão quando adotada inconscientemente é mais comum no espectro da mente infantil, em que ainda não há um alto nível de consciência da realidade. A título de exemplo, uma criança que é abandonada pelos pais, ainda que não tenha lembrança consciente do episódio, apresenta dificuldades – quando adulto – em se relacionar emocionalmente e afetivamente com outras pessoas. Nesse caso, a frustração do abandono se isolou, inconscientemente, na mente inconsciente, tornando-se uma memória reprimida que, ainda que não consiga ser acessada – pois o sujeito não tem lembranças concretas do episódio – influencia (in)diretamente em seu comportamento.

No aspecto organizacional, quando o sujeito se confronta continuamente com a frustração, muitas delas acabam sendo isoladas na ordem inconsciente, dificultando o empenho de atividades por motivos pelos quais o próprio sujeito desconhece<sup>9</sup>. Essas memórias organizacionais reprimidas são cumulativas, e vão se acumulando no aspecto subconsciente dos indivíduos ao decorrer da passagem do por diferentes contextos dentro das organizações e à medida que se depara com inúmeras e diferentes frustrações.

---

<sup>8</sup> Memória reprimida é aquela em que há pensamentos, fatos ou situações que caíram em esquecimento após isolados na mente inconsciente. É importante destacar que a memória reprimida não desaparece em momento algum, ela fica alojada em uma área que, ainda que quase inacessível voluntariamente pela mente do sujeito, pode se manifestar novamente através de novas situações que revivam o mesmo sentimento em que a memória reprimiu no inconsciente. Elas podem ter um efeito cumulativo e reaparecer em outros momentos como forma de ansiedade ou um comportamento disfuncional. Altos níveis de repressão podem provocar graus elevados de ansiedade.

<sup>9</sup> No caso, a sensação é de desconhecimento do motivo, porém, o motivo só está inacessível na mente consciente, pois está reprimido na ordem inconsciente da mente.

### 3.11 Sublimação

É o mecanismo de defesa em que o sujeito transforma, inconscientemente, um sentimento ou desejo ruim em algo que seja aceito e bem visto pela sociedade, com o intuito indireto de esquecer a frustração e os motivos que a causaram, mas também da transformação de energias ruins em ações boas. Soto (2002, p. 165) caracterizou a sublimação como o sentimento que “permite expressar um impulso sem sentir angústia. Não impede a descarga do impulso, mas a orienta a comportamentos distintos e mais úteis”.

Trata-se de uma conduta da ordem inconsciente que serve para suprir as dores, angústias e frustração dos indivíduos, tornando os seus comportamentos menos prejudiciais e podendo ser, inclusive, construtivos. No caso, quando o sujeito é confrontado com sentimentos incômodos ou frustrações e fracassos, cria-se energia psíquica. Essa energia precisa ir para algum lugar e, a sublimação propõe que essa energia, ao invés de gerar atos destrutivos e outros mecanismos de defesas (como a raiva, regressão, etc) que prejudicam ainda mais a ordem psíquica, física e energética do ser humano, é utilizada como um impulso para gerar ações benéficas para o sujeito e para o meio em que ele está inserido.

É a reorientação da frustração e, de certa forma, uma compensação que propõe um benefício ao invés de mais frustração (diferentemente do mecanismo de compensação que prevê compensar com ações prejudiciais o sujeito e o meio). Soto (2002, p. 165) trouxe à tona a sublimação sob espectro freudiano ao mencionar que “Para Freud, a civilização é produto da capacidade do ser humano para sublimar as energias de seus impulsos sexuais e agressivos, que se satisfazem mediante uma atividade não sexual nem agressiva”. À luz da psicologia, Freud defendia que a cultura repousa na coerção dos extintos e, a partir disso, postulava que a sublimação era a reorientação das angústias (e frustrações) em níveis de expressões que se destinavam em condutas que não causavam ao sujeito prejuízos no âmbito social. Ainda à luz da psicanálise freudiana, entendia-se que o ser humano é dotado, primordialmente, de energia e impulsos sexuais (libido) e que, socialmente, essa energia era sublimada e transformada em produtividade.

Em contraponto a Freud, Lacan trouxe a ideia de que a sublimação seria como uma satisfação substituta a satisfação da supressão da frustração. O sujeito ao se enxergar frustrado e sem noção de como suprir aquele sentimento e se sentir satisfeito, utiliza da sublimação como mecanismo de defesa para atingir o sentimento de satisfação através de uma ação benéfica para si, para o alheio ou para o meio. Trata-se da conduta de autodefesa mais madura e benéfica (tanto para o sujeito quanto para o meio) que se pode adotar, pois pressupõe a proteção da psique e a substituição de uma energia ruim em ações que terão retornos positivos para quem a pratica e para o meio em que se está inserido.

### **3.12 Identificação**

É a conduta em que o indivíduo assimila alguma ação, aspecto, traço de personalidade, propriedade ou atributo de outra pessoa, grupo ou instituição, transformando-se, parcialmente ou totalmente, na personalidade do alheio, abdicando seus próprios interesses e ações. É formada na ordem do inconsciente, isso é, o sujeito passa a identificar aquilo ou aquele que, socialmente, é mais bem visto e tem mais importância para o meio e passa a agir como tal. Dessa maneira, alcança algumas satisfações, pois permite gerar mais assimilações do grupo consigo, ainda que a partir de uma personalidade inexistente.

É a consequência prática do determinismo de meio, no qual o grande grupo (ou uma pessoa específica) vai ditar um padrão comportamental e, mesmo que o comportamento do sujeito se difira completamente do padrão, ele vai adotá-lo a fim da busca de aceitação do alheio e do próprio meio, gerando, assim, uma maior satisfação.

Ao se encontrar em uma situação de frustração, a mente do sujeito vê dificuldade em assimilar aquele fracasso e, inconscientemente, o faz pensar que está em uma situação de exclusão do meio e dos grupos que o compõe. O eu do indivíduo se perde em meio ao sentimento de frustração e passa a identificar a sua personalidade como problemática – e fracassada –, enxergando como único meio de retomada da satisfação a sujeição à personalidade do todo ou a aderência à personalidade do meio, mesmo que para isso tenha que abrir mãos de valores morais.

À luz da semiótica-linguística trazida por Saussure (2006), esse mecanismo de autodefesa se define a partir da (re)assimilação<sup>10</sup> dos significados. Cada indivíduo é dotado de um conjunto de signos e significados que se diferem dos demais. Ao pensar em uma cadeira, cada uma das pessoas vai imaginar a visualização de uma imagem de cadeira diferente, seja em cor, tamanho, formato, material de confecção, etc, e isso que é o significado (as diversas maneiras de se compor a imagem) do signo da cadeira. Na perspectiva da identificação, essa conduta prevê que o indivíduo abra mão dos seus próprios significados e passe a adotar e compartilhadas significados alheios que, socialmente no meio em que ele está inserido, gera melhor aceitação e, conseqüentemente, uma satisfação ao se sentir pertencente a um grupo ou meio. Nesse sentido, a identificação é a abdicação da própria personalidade e valores e a adoção, temporária e inconsciente, de condutas que, momentaneamente, serão mais bem aceitas pelo grupo ou pelo meio.

No âmbito organizacional, é a maneira em que o sujeito que tem pouco alinhamento com a cultura da instituição enxerga uma maneira efetiva de possuir um sentimento de pertença em relação a um grupo e ao meio. Em situações de frustração que tenham como motivo uma exclusão e isolamento de um indivíduo, o mecanismo de defesa da identificação propõe que esse passe a agir – ainda que falsamente – com determinado comportamento nesse grupo. Contudo, apesar de gerar uma sensação imediata de satisfação, pois vai gerar maior assimilação e pertença ao grupo e meio, a longo prazo a personalidade que é inerente ao sujeito – e que anteriormente ao mecanismo de identificação era incompatível com determinados grupos e meio – passa a gerar uma força de extrusão, na qual a adoção da personalidade real do sujeito vai se fazer mais necessária para a satisfação da psique do que a satisfação da aceitação pelo grupo e meio, gerando uma nova frustração (por agora estar agindo de uma maneira irreal) e podendo adotar mecanismos de defesas mais prejudiciais ao indivíduo e ao meio.

---

<sup>10</sup> A reassimilação vai se dar a medida em que o sujeito sofre tensão do meio e do alheio, gerando uma força em sentido contrário da sua: o indivíduo faz força para manter seus significados fixos e estáveis e o meio e o alheio faz força para confrontar a estabilidade do sujeito, produzindo uma tensão que (re)tece novos sentidos e significados.

### 3.13 Fantasiação

É o mecanismo de defesa que consiste na criação de um sistema de vida paralelo e fictício que só existe na mente do sujeito que o criou e esse passa a viver essa vida que, na realidade, é irreal. O objetivo dessa conduta é a criação de uma satisfação – ilusória – que não pode ser obtida a partir da vida real do indivíduo, por isso, ele cria e fantasia situações, atributos e fatos sobre si a fim de buscar essa realização. Nasio (1980, p. 72) vai dimensionar a fantasia como

[...] uma ação se organiza seguindo os contornos do objeto pulsional pela qual o sujeito se precipita, foge para mais adiante. Assustado com a ocorrência, angustiado diante do enigma do desejo do Outro, o sujeito se restabelece com uma imagem que lhe vai servir de apoio. Pois, sendo a fantasia uma construção, não se pode construí-la do nada, são necessários materiais e modelo.

Diante disso, a fantasiação pode ser considerada como experiências falsas que deixam marcas no inconsciente do sujeito e que são consideradas mecanismos de busca do prazer e da satisfação através das combinações de fragmentos de verdade e adulterações criando uma realidade paralela (e fictícia) que o sujeito compartilha com o meio externo. Nesse aspecto, Soto (2002, p. 165) traz à tona a compreensão da fantasiação a partir da ideia de que

O indivíduo foge dos seus conflitos ou trata de fazê-lo, imaginando que as coisas são como gostaria que fossem. Isto é, não só deixa de pensar na situação real que lhe causa ansiedade, mas também satisfaz, mesmo que seja temporariamente, o motivo cuja insatisfação originou a frustração e a conseqüente ansiedade.

Posto isso, a fantasiação propõe também uma fuga da responsabilidade do sujeito em relação as suas ações cotidianas, fantasiando uma realidade livre de problemas e sentimentos que venham gerar frustrações e fracassos. Em âmbito organizacional e na relação em grupo, após o sujeito se encontrar em situação de frustração, ele distorce a realidade em que está vivendo e se isola completamente na realidade em que criou para suprir o seu sentimento de frustração e fracasso. Em longo

prazo, essa conduta pode tomar proporções maiores, pois o sujeito passa a criar uma desconexão com o meio e consigo mesmo, pois passa a adotar uma postura fictícia para um meio irreal que não é compartilhado com ninguém do que consigo.

#### **4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A comunicação organizacional é o viés que, de maneira estratégica, propõe o estudo das interações das instituições para com os seus públicos, em uma contínua rede de relacionamentos que possuem um caráter continuamente mutável. Marchiori (2008, p. 8) traz a ideia da preocupação das organizações com a abertura de diálogos com os seus diversos grupos de interesse, “entendendo que seu comportamento deve ir muito além de do repasse de informação”. A partir desse sentido, observa-se que o caráter das relações entre organização-públicos ganha complexidade à medida que a simples emissão da mensagem não se faz mais tão efetiva. A maneira com a qual os públicos interpretam e assimilam o discurso organizacional ganha ênfase ao modo como as organizações vão direcionando a sua fala para algo cada vez mais específico e menos geral.

É preciso atuar no sentido não apenas de selecionar informações que façam parte do contexto vivenciado pela empresa e que tenham sentido para os públicos, mas olhar para a comunicação como possibilidade de (re)construção. Saliendo que dessa forma a comunicação será um processo real. (MARCHIORI, 2008, p. 8)

Posto isso, a relação entre a organização com seus públicos precisa estabelecer um diálogo tencionável, para que se proponha uma contínua (re)construção de sentidos na qual se permita que o discurso organizacional tenha influência real sobre o seu público. No aspecto motivacional, é a partir da compreensão e assimilação da fala organizacional que o seu público tem a possibilidade de introspectar o sentido real do discurso e, logo, sentir-se motivado, atingido e contemplado.

Tem-se como organização “[...] um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns” (KUNSCH, 2003, p. 23). E que a partir disso, inserem-se em um contexto específico,

visando contribuir para com um objetivo e para o qual fazem uso de diversos tipos de comunicação. Assim, pode-se enxergar qualquer sistema que possuam sujeitos operando de algum modo em contribuição de um objetivo, como um sistema organizacional. Pode-se dizer, então, que a comunicação organizacional “[...] estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações [...] e o processo de comunicação entre a organização e seus públicos” (KUNSCH, 2003, p. 149).

Nesse contexto, pode-se inferir que a comunicação organizacional está direcionada a duas grandes vertentes de estudo: a organização (e os processos comunicacionais que se dão em seu âmbito) e o grupo, objeto primordial para a comunicação organizacional. Ambas as vertentes são requisitos para que se estabeleça um processo comunicativo em algum meio. Soto (2002, p. 173) vai postular que

Um grupo é um conjunto de pessoas unidas com objetivo, finalidade ou meta comum. Os espectadores de um cinema, por exemplo, não são um grupo. Mas, se um deles começa a protestar porque o ar-condicionado não está funcionando e outros se unem ao protesto, e todos decidem resolver a situação com o responsável, forma-se um grupo.

Posto isso, entende-se que todo o indivíduo está, de certa forma, inserido em algum tipo de grupo e que todos os grupos são pertencentes a uma organização, seja ela uma entidade privada, o Estado ou um agrupamento social onde há a interação interpessoal. Assim como, o que forma o grupo é a união da busca por objetivos e finalidades em comum, o que forma a organização é, também, o grupo. Maximiano (1993) traz a concepção de que uma organização é a combinação de esforços individuais dos sujeitos que vão ter como objetivo a realização de propósitos para o coletivo. Nesse aspecto, através de uma organização é possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para um sujeito isolado.

Robbins (1990) menciona que a organização pode ser definida como uma entidade social que vai funcionar a partir de uma base contínua para alcançar um objetivo e finalidades comuns aos sujeitos que fazem parte dela. Nesse conceito, é trazida a ideia de que as organizações são compostas por pessoas e para que ela (a organização) mude é preciso que as pessoas também mudem, em um contínuo

processo de sujeições da organização para com o público e do público para com a organização, sejam esses públicos externos ou internos. Contudo, Silva (2012) vai trazer a problemática do sujeito na questão da sua relação com a organização ao postular que

[...] o ser humano é e, como tal, cria o seu próprio pensamento individual, quer por antecipação, quer por reação. As formas como estes pensamentos e correspondentes ações se refletem no contexto organizacional poderá ganhar uma dimensão tal, que torna a reação do sistema imprevisível.

Nesse caso, a imprevisibilidade trazida por Silva (2012) a respeito da subjetividade de cada indivíduo, abre espaço para o estudo de como a comunicação e as suas vias (organização-sujeito e sujeito-organização) se figuram dinamicamente. Cury (2000, p. 116) na sua definição de organização traz a noção do sujeito como detentor de papéis que corroboram para o funcionamento organizacional, compreendendo que “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Scroferneker (2006, p. 47) vai postular que a comunicação “manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados” e que “implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e [...] do querer entender”. Portanto, entende-se que a organização vai ser “sempre a busca da relação e do compartilhamento” (WOLTON, 2006), buscando criar redes de compartilhamento de sentidos e significados com os seus públicos. Ainda, Scroferneker (2006, p. 1) traz à tona o conceito de que “a comunicação pode ser entendimento ora como meio, como função, como processo de interação, como fonte de dominação”, conferindo à organização organizacional um aspecto mutável e com sentidos continuamente (re)significados.

Meireles (2003, p. 46) vai conferir às organizações as questões de complexidade trazendo a ideia de que “[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores,

culturas etc.". A complexidade não vai significar tamanho, empresas maiores podem ser menos complexas do que organizações menores, a complexidade é dada a partir da estrutura organizacional e a partir da maneira como ela se forma.

O campo da comunicação organizacional se apresenta em diversos pequenos nichos que compõe a grande área que é a comunicação no âmbito das organizações. Em uma perspectiva comunicacional, Kunsch (2003) traz a noção de comunicação integrada, voltada para um objetivo comum entre diversas – e diferentes – áreas, permitindo a junção delas a fim de criar a cooperação necessária para se atingir um objetivo comum. Nesse aspecto, a comunicação organizacional se estabelece em relações motivacionais entre os seus sujeitos, visto que a motivação se estabelece em “vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados” (TORO, WERNECK, 2004, p. 5). A comunicação integrada “[...] deve construir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e peculiaridade de cada área [...]” (KUNSCH, 2003, p. 150) ressaltando as similaridades de forma política que permitirá, a partir da sinergia (KUNSCH, 2003), propiciar estratégias que facilitem o alcance de um objetivo, nesse caso, sendo a motivação dos sujeitos de suma importância para o desempenho das ações estabelecidas que vão se elaborar dentro de uma organização.

Ainda, Kunsch (2003) propõe a ideia de que a comunicação integrada possui quatro aspectos. Sendo essas a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. A comunicação institucional é aquela “[...] responsável direta [...] pela construção e formação de uma imagem e identidade [...]” (KUNSCH, 2003, p. 164). Assim, pode-se entender que a comunicação institucional é intimamente ligada aos processos de comunicação exercida, principalmente, pelo público interno, pois os colaboradores da organização exercem o papel de sujeitos (BALDISSERA, 2004) dentro da organização que provocam alterações na sua identidade enquanto organização.

Assim, entende-se que o indivíduo pertencente a organização gera mudanças na sua identidade ao mesmo tempo que sofre mudanças na sua. Nesse aspecto, há uma troca mútua de informações entre organização-sujeito e sujeito-organização que se liga fortemente como chave da comunicação institucional.

Basicamente, a comunicação institucional tem como “proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida” (KUNSCH, 2003, p. 164) e é, segundo Abílio da Fonseca (apud KUNSCH, 2003, p. 164), um

[...] conjunto [...] de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas.

A comunicação institucional propõe quase que uma ‘autopromoção’ da organização para seus públicos externos por meio, também, de seus públicos internos, pois visa a consolidação da sua missão, valor e filosofia e “[...] contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos” (KUNSCH, 2003, p. 165). Com esse aspecto, o trabalho de motivação desenvolvido pela organização com seu público interno tem de ser efetivo, para que esse tenha a assimilação dos motivos (Ray, 1964) necessários para que motivados e, dessa maneira, garantam efetividade na comunicação com os outros agentes.

Portanto, [...] fazer comunicação institucional implica conhecer a organização, compartilhar seus atributos (missão, valores, filosofias e políticas) e, principalmente, estar motivados e em harmonia com os seus valores internos e os valores da organização<sup>11</sup>, e não uma simples divulgação institucional e de marcas (KUNSCH, 2003, p. 165). Trata-se de uma quase ‘autopromoção’ cínica de uma instituição. Pois é estratégico deixar claro seus atributos sem parecer utilizar de uma linguagem que pretenda ‘vender’ a organização como ideal, mas apenas consolidar posições para que o público possa, a partir delas, ter as diretrizes para formar sua própria opinião. Contudo, não existe imparcialidade em nenhum aspecto, muito menos na comunicação. A partir que é a própria empresa que estabelece suas missões, valores e políticas, sempre há uma inclinação a ‘não-transparência’ total por parte da organização, a fim de preservar e abster qualquer aspecto que possa lhe causar más visões ao público. Há essa linha tênue entre a transparência absoluta e a omissão de determinados fatores, considerando que quaisquer ruídos e distanciamento de valores entre o sujeito com a

---

<sup>11</sup> Nesse caso, a harmonia entre os valores internos do sujeito e os valores da organização pode ser entendimento como uma relação motivacional que se estabelece entre os dois.

organização pode ser resultante em desmotivação. A importância da comunicação institucional e dos indivíduos motivados nessa relação vai se estabelecer a medida que pode se considerar que ela é quem trata da primeira impressão e o primeiro aspecto que quem está de fora e se propõe a conhecer a organização – ou fazer parte dela – irá se deparar.

Por sua vez, a comunicação mercadológica é aquela “[...] responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços [...]” (KUNSCH, 2003, p. 162). Essa face da comunicação integrada é a que está mais próxima do marketing. É a área do marketing que vai estabelecer todas as diretrizes da comunicação mercadológica dentro de uma organização.

A propaganda, a promoção de vendas e todas as outras ferramentas que compõe o *mix* da comunicação de marketing têm de ser abastecidas com informações colhidas com pesquisas de mercado e do produto, que normalmente estão a cargo do departamento ou setor de marketing das organizações. (KUNSCH, 2003, p. 162)

Na comunicação mercadológica, fica mais visível o conceito geral da comunicação integrada que é voltada para um objetivo comum entre diversas – e diferentes – áreas, permitindo a junção delas a fim de criar a cooperação necessária para se atingir um objetivo comum, como dito anteriormente. Pois se necessita, para a promoção de um produto ou serviço, da área de criação publicitária e do setor de marketing que, nem sempre, é composto apenas de profissional de Relações Públicas. Nesse tipo de comunicação, o compartilhamento entre informações com as outras áreas da comunicação se faz extremamente necessário, pois só assim, propicia uma efetiva comunicação entre as áreas para atingir o mesmo objetivo para com a organização.

Daniel dos Santos Galindo (apud KUNSCH, 2003, p. 163) define a comunicação mercadológica como um tipo de comunicação que

compreenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, portanto, a comunicação

mercadológica seria a produção simbólica resultando do plano mercadológica de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhes servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano.

Portanto, pode-se entender como comunicação mercadológica qualquer tipo de comunicação que tenha como estratégia os conceitos trazidos pelo marketing, a fim de promover um produto e/ou serviço oferecido por determinada organização, sempre com o intuito de cativar. Ainda que voltada para o objetivo final da venda/consumo, a motivação também se estabelece no momento em que se criam motivos para o consumidor adquirir determinado produto ou serviço.

Na perspectiva da comunicação interna, a comunicação é voltada aos públicos internos de uma organização. Essa comunicação pode se dar de inúmeras maneiras de acordo com o que pretende comunicar cada organização para seus colaboradores. Trata-se de “[...] um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados [...]” (KUNSCH, 2003, p. 154). Nesse sentido, a motivação possui caráter mais expansivo do que sob a ótica dos outros tipos de comunicação, pois ao tratar de público interno, as relações estão mais próximas umas das outras e, quaisquer ruídos podem, facilmente, espalhar-se rapidamente entre todos os colaboradores de uma organização.

Pode-se dizer que, a comunicação interna, é a união entre a comunicação mercadológica e a comunicação institucional, pois um dos seus objetivos é a promoção de maneira estratégica (utilizando-se do marketing tratado na comunicação mercadológica) dos atributos da organização (missão, valor e política (tratados na comunicação institucional)). Essa junção de promover os atributos da empresa de maneira estratégica, a fim de que todos os colaboradores possuam uma mesma visão geral sobre a organização é o que caracteriza o conceito de endomarketing.

O endomarketing, segundo Saul F. Bekin (apud KUNSCH, 2003, p. 154), pode ser entendido como:

ações de marketing voltadas para o público interna da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores

destinados a servir o cliente. [...] Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produto e serviços.

Diante disso, entende-se que o endomarketing, conceitualmente, não é a comunicação interna em si, mas a ferramenta que torna ela possível. Pois o endomarketing pretende enxergar o funcionário apenas como um cliente interno (KUNSCH, 2003, p. 155) o que se mostra uma comunicação delicada e passível de falhas. Pois, dentro de uma organização, os funcionários devem ser vistos, antes de empregados, como sujeitos (BALDISSERA, 2004) que interferem diretamente no ambiente interno de uma organização. As relações de motivação que se estabelecem com o público interno dependem, principalmente, do alinhamento entre o discurso da organização com seus funcionários.

Por mais que as organizações se utilizando de instrumentos de endomarketing busquem uma 'padronização' da visão dos funcionários para com a organização, o funcionário, enquanto sujeito que (re)tece e é (re)tecido, absorve os valores organizacionais apenas depois de esses serem passados pelo filtro da pessoa, antes de funcionária, cidadã provedora de opinião formada, que não necessariamente vai absorver exatamente a informação que a instituição se propôs a passar. Nesse aspecto, a desmotivação pode ser criada, a partir da ruptura entre o discurso emitido e o assimilado.

Portanto, compreende-se que “[...] a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento” (KUNSCH, 2003, p. 154).

No que tange a comunicação administrativa, é possível defini-la como “[...] aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2003, p. 152). Isto é, a comunicação administrativa é aquela que age diretamente para os setores financeiros e tem como a preocupação principal a máxima do capitalismo: o lucro.

Esse tipo de comunicação parece se distanciar do que, de fato, chama-se de comunicação e se aproximar mais da área da administração focada em números.

Entretanto, em que a comunicação interfere de fato é no fluxo de informações (KUNSCH, 2003, p. 153).

O fazer organizacional, no seu conjunto, transforma os recursos em produtos, serviços ou resultados. E para isso é fundamental e imprescindível valer-se da comunicação, que permeia todo esse processo, viabilizando as ações pertinentes, por meio de um contínuo processamento de informações. É a comunicação administrativa que faz convergir todas essas instâncias. (KUNSCH, 2003, p. 153)

Nesse sentido pode-se compreender a comunicação administrativa como aquela comunicação que aproxima um público de um produto e/ou serviço e/ou resultado não no intuito de promovê-los, mas de simplesmente comunicar. A partir disso, dessa fluência de informações, traçar estratégias a fim da busca pelo maior lucro a partir de um processo contínuo de informações. De todas as quatro faces da comunicação integrada, essa é a que se mostra mais distante dos públicos internos e externos, pois compõe uma pequena parte de uma organização referente ao grupo responsável por um sistema que é mais financeiro do que comunicacional, ainda que não se exclua a comunicação deste.

Conseqüentemente, comunicação organizacional, pode ser compreendida a partir de quaisquer processos de comunicação que ocorrem no contexto de uma organização, seja a organização para com seus públicos, com outras organizações e até com os indivíduos que fazem parte dela. E como o ser humano encontra-se o tempo inteiro em processo de comunicação e inserido dentro de uma organização, logo todo indivíduo que assume um papel no âmbito organizacional, contribui para a sua comunicação. Dessa maneira, os indivíduos e as organizações tecem e são (re)tecidos continuamente pelos processos comunicacionais que o compõem, sendo a motivação um espectro que advém de ambos os lados, podendo não só uma organização motivar um sujeito, mas como também um sujeito estabelecer processos de motivação na organização.

A organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis, define a comunicação organizacional

como sendo o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes. (SCROFERNEKER, 2006, p. 49)

Assim, como a organização interfere a partir dos seus próprios valores nos valores já trazidos pelos indivíduos, esses também interferem nos valores da organização, gerando um tensionamento e um “processo de construção e disputas de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 128), que mantém a organização funcionando como um sistema vivo, tensionável e mutável.

Pode-se entender o indivíduo como o elemento central da comunicação organizacional. Justamente por ser sujeito humano, o mesmo está sujeito a sentimentos que compõe um processo/comportamento padrão. O indivíduo, enquanto sujeito que tece e é tecido, pode manifestar seus sentimentos pessoais para com a organização. E como salienta Kunsch (2003, p.289) “Só conhecendo a opinião dos públicos [...] será possível traçar estratégias e soluções adequadas”. Logo, nesse contexto, a interpessoalidade entre os indivíduos podem vir a gerar tensões não somente para a organização, mas também com os demais indivíduos que a compõe. E se considerarmos a motivação ou, principalmente a falta dela – que origina o sentimento de frustração – nessa conjuntura, essa tensão interpessoal pode ser um fator que antecede o conflito. E como propõe Neto (2001), a tática do abrandamento para a resolução de conflitos, que se dá a partir do “reconhecimento que há um problema, mas a ênfase da administração é na paz e harmonia, ressaltando as similaridades e ‘diminuindo’ as diferenças, procurando criar um consenso” (NETO, 2001, p. 67). Sugere-se como a estratégia mais eficaz, visto que, a partir do entendimento dos inúmeros processos que motivam o sujeito, o ambiente torna-se menos propício a desenvolver o sentimento de frustração. O profissional de relações públicas tem como uma das suas possíveis funções a mediação de conflitos (KUNSCH, 2003), entretanto para exercê-la é necessário que ocorra:

[...] o levantamento de dados e a coleta de informações permitirão a formatar um background sobre a organização e sobre o problema identificado, ajudando-nos a descobrir outros problemas que poderão estar subjacentes e a compreender e examinar a situação (KUNSCH, 2003, p. 327).

Ou seja, a partir dessa dinâmica relativa à pesquisa o profissional de relações públicas poderá ter o conhecimento necessário para a elaboração de possíveis estratégias, visando à resolução dos conflitos que possam causar desequilíbrio na organização.

Baldissera (2009b) propõe três dimensões a respeito da comunicação organizacional: a organização falada, comunicada e comunicante. A organização falada trata da compreensão dos processos de comunicação que são indiretos, desconexos das relações estabelecidas dentro da organização; é tudo aquilo que fala a respeito da organização. Na perspectiva da organização comunicada, essa trata de falas autorizadas, isto é aquilo que a própria organização divulga e fala sobre si para o meio, seja ele público externo ou interno. A organização comunicante trata de “todo processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelece relação com a organização” (BALDISSERA, p. 118). Portanto, refere-se a todos os processos comunicacionais que são estabelecidos para com a organização, mesmo que esses não sejam propositais e desconhecidos pela organização, visto que “se alguém [...] atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela (organização) e assumir isso como comunicação, então será comunicação” (BALDISSERA, 2009b, p. 118). Posto isso, no espectro da motivação, pode-se entender as organizações em três essenciais dimensões: a organização motivante, motivada e frustrante<sup>12</sup>.

#### **4.1 Organização motivante**

A organização motivante é aquela que vai estabelecer processos de motivação efetivos para com o seu público, tendo preocupação direta em estabelecer que seus sujeitos estejam engajados em processos motivacionais com a organização. Para tanto, pressupõe-se o conhecimento da organização a respeito das teorias de motivação e o estabelecimento de ações voltadas a permanente (re)significação de sentidos com o

---

<sup>12</sup> Nesse caso, inspirado nas perspectivas propostas por Baldissera (2009b) da comunicação comunicada, falada e comunicante, introduz-se a ideia da organização motivante, motivada e frustrante.

seu público, identificando situações conflituosas em tempo hábil de resolução antes que essas se tornem sentimentos de frustração.

A motivação é considerada como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. Cabe às organizações encontrar estratégias capazes de desbloquear a saída dos talentos pessoais, para que, objetivamente, se transformem em ações eficazes e produtivas. (TAVARES, 2001, p. 23)

Nessa perspectiva, a organização está alicerçada em um equilíbrio que se dá a partir da motivação dos seus sujeitos que assimilam e (re)compartilham os sentidos da organização com o alheio e com o meio em uma relação de mão dupla, a qual a organização assimila e tece motivação com o seus indivíduos e os indivíduos (re)assimilam e (re)tecem motivação com o seu meio (organização), gerando um ciclo contínuo de permanentes trocas benéficas de sentidos motivantes.

#### **4.2 Organização motivada**

A organização motivada carrega aspectos da organização motivante, também estabelecendo processos e ações em prol da motivação dos seus sujeitos, entretanto, possui aspectos de relações motivacionais que fogem do seu controle e conhecimento. Nessa dimensão, a organização sofre mais sujeição do que provoca, sendo o indivíduo o elemento fundamental da motivação que vai tencionar e ressignificar os sentidos de motivação na organização, ao invés dessa relação se dar ao contrário. Estabelece-se do sujeito para a organização, diferentemente da organização motivante que estabelece a relação da organização para o sujeito.

Nesse aspecto, as proposições de motivação feitas pela organização são insuficientes, tendo os sujeitos que assumirem o papel de estabelecer a sua motivação e a do meio (organização) em que estão inseridos, em um processo cíclico que forma da seguinte maneira: a organização propõe a motivação – que é insuficiente -, o sujeito assimila essa motivação e percebe, conscientemente, que é ineficaz para motivar o meio e o alheio e, a partir disso, traça em um ajustamento da sua necessidade (e das

do demais), assim, motivando-se e devolvendo o sentido (já motivado) para organização que o assimila e, portanto, motiva. Tavares (2001, p. 23) vai dizer que

[...] existe um limite muito tênue que permite distinguir a diferença entre o atendimento produtivo de uma necessidade e aquele considerado como insuficiente ou inapropriado. Caminhando no sentido do ajustamento produtivo, as pessoas tomam a direção do seu autodesenvolvimento, conseguindo preservar a auto-identidade.

Nesse contexto, o sujeito vai assumir a diretriz do seu próprio autodesenvolvimento, motivando-se e, conseqüentemente, expandindo a sua motivação para o meio, que assimila e o (re)significa para a organização que (re)assimila. É a maneira defensiva em que o sujeito, ao se deparar com uma relação motivacional insuficiente encontra em compensar os seus desejos de necessidade, considerando que

Satisfazer uma necessidade não só é condição básica para evitar conseqüências de provável desajustamento, como também, representa um meio de neutralizar a discrepância entre a expectativa da satisfação e o estado real em que cada um se encontra. (TAVARES, 2001, p, 23)

Caso essa relação não fosse estabelecida por parte dos sujeitos, geraria a sensação de estar sendo constantemente e perigosamente ameaçado pela falta de motivação, podendo gerar sentimentos de frustração que romperiam a relação motivacional entre os sujeitos com a organização. Portanto, o sujeito em defesa da preservação da sua motivação, estabelece a sua própria para a organização e com o meio que (re)compartilha novamente com os sujeitos.

### **4.3 Organização frustrante**

A organização frustrante é aquela que vai influenciar, negativamente, as atitudes e respostas comportamentais dos sujeitos através de relações motivacionais falhas que não assimilam de maneira coesa com os indivíduos, gerando insatisfação, desmotivação e frustração aos membros pertencentes a organização. Essa dimensão é

fruto do fracasso da organização motivante e motivada, isso é, a organização não consegue estabelecer processos motivacionais eficazes que motivem os sujeitos e esses não conseguem desenvolver motivações que supram suas necessidades e desejos de realização, gerando uma frustração ambígua: a organização frustrada em não conseguir motivar e o sujeito frustrado em não estar motivado.

Quando um esforço despendido na busca de satisfazer uma necessidade é bloqueado, o indivíduo encontra-se em um estado de insatisfação física ou fisiológica que, ao ser vivenciado por longo intervalo de tempo, pode-se culminar em um estado de frustração ou desmotivação, culminando em um comportamento apático [...]

Nesse aspecto, a organização frustrante se segue de uma sequência de falhas do seu próprio funcionamento, falhando enquanto organização motivante em não conseguir estabelecer processos de motivação com seus sujeitos e falhando, novamente, enquanto organização motivada, em que não é capaz de estabelecer um processo motivacional – mesmo que ineficaz – que permitia aos sujeitos (re)significarem os sentidos da relação motivacional em prol do benefício do meio. Nesse contexto, não só o sujeito se depara com o sentimento da frustração e tenciona o equilíbrio e harmonia organizacional, como também a própria organização se insere em uma relação desmotivacional, tencionando o sujeito negativamente.

É na dimensão da organização frustrante em que os sujeitos agem de acordo com os mecanismos de defesa para as frustrações em que se deparam, gerando sentidos cada mais nocivos e prejudiciais ao desempenho da sua função e o equilíbrio da organização. A organização, por sua vez, em dimensão frustrante, vai apresentar cinco faces de comportamento já citados por Bergamini (1997): a organização paranóide, compulsiva, teatral, depressiva e esquizóide.

#### **4.3.1 Organização paranóide**

A organização paranóide estabelece sistemas de controle e informação, adotando uma postura de suspeita e desconfiança constante, duvidando das pessoas e

dos acontecimentos que ocorrem dentro e fora da empresa. É um delírio sistematizado das compreensões das ações e reações dos sujeitos que, continuamente são colocadas à prova pela organização, sendo ela incapaz de enxergar boa fé nas situações. Trata-se de uma derivação da ansiedade, medo e irracionalidade, sem conseguir estabelecer quaisquer vínculos afetivos e motivacionais com os sujeitos, deixando-os em situação de clausura e desmotivação.

Embora essa conduta consiga gerar provocar na organização um permanente estado de alerta, ficando sensível a malefícios que podem atingir o equilíbrio organizacional e, assim, evitando perdas pela antecipação (ou rápida descoberta) de situações conflituosas, o clima entre os membros que a compõem fica frio e apático, pois o sujeito reage a essa postura optando por comportamentos que excluam a espontaneidade e de ordem mais defensiva.

O sujeito interpreta que qualquer indagação, mesmo que com humor, pode ser entendida como um possível e potencial ato de desequilíbrio organizacional, gerando receio de possíveis punições para um comportamento que, genuinamente, não teve intenção de trazer mal à organização.

Nesse contexto, a organização acaba por estabelecer com o sujeito uma relação de poder<sup>13</sup> condigno (GALBRITH, 1999) a medida que dita – indiretamente – o padrão comportamento dos seus sujeitos e esses o cumprem por medo de sofrer punições a partir de um comportamento ou ação que, unilateralmente na visão da organização, poderia ser considerado como uma ameaça. Essa constante desconfiança da organização para com os sujeitos e a resposta melindrosa que esses adotam no dia a dia, inibe a criatividade e põe o meio em um permanente – e perigoso – estado de desmotivação generalizado.

---

<sup>13</sup> No aspecto das relações motivacionais, qualquer estabelecimento de relações de poder (GALBRITH, 1999) é absolutamente excludente de relações de motivação. Onde há relações estabelecidas de situações em que a relação do poder do maior (organização) para o menor (sujeitos) é a quem dita o padrão comportamental da massa, exclui-se quaisquer possibilidade de motivação, pois a ação se dá em prol do receio da punição (poder condigno), ganho (poder compensatório) ou persuasão e apelo (poder condicionado).

### 4.3.2 Organização compulsiva

A organização compulsiva adota uma personalidade fiscalizadora, focando os seus esforços em análise na eficácia produção, gerenciamento de custos, desenvolvimento das atividades dos indivíduos e o funcionamento macro e micro-dinâmico da ordem, averiguando que todos os processos estejam ocorrendo conforme a noção do ideal. Nesse cenário, tudo que pressupor uma mudança vai ser encarado como ameaça, pois vai ferir diretamente o funcionamento rígido e sistemático dos processos organizacionais.

Trata-se de uma visão adotada pela organização em que os processos para o seu funcionamento devem ser padronizados e desempenhados da mesma forma e que essa constante repetição é o que mantém o seu equilíbrio. Nesse aspecto, os sujeitos acabam por adotar um comportamento também compulsivo que prevê que o “dever e a rigidez deve ser cumprido em detrimento aos próprios desejos e interesses pessoais” (TAVARES, 2001, p. 24), abdicando dos seus próprios entendimentos e não conseguindo (re)compartilhar<sup>14</sup> novos sentidos com a organização, gerando sentimentos de frustração e a monotonia organizacional<sup>15</sup>.

O sujeito vai aderir a um sentimento de apatia e submissão ao não enxergar possibilidades de extravasar as suas próprias concepções sobre si e sobre a organização, impossibilitando quaisquer relações de interação com a organização e adotando uma postura mecânica e robotizada, sem assimilar sentidos à sua atividade e

---

<sup>14</sup> O sujeito compartilha sentidos com a organização e a organização compartilha sentidos com os sujeitos. Quando a organização compartilha um sentido o sujeito assimila e, a partir dos seus significados já pré-existentes, cria um novo sentido à comunicação da organização e recompartilha esse sentido de novo com ela, num ciclo de compartilhamentos e recompartilhamentos de sentidos.

<sup>15</sup> A monotonia organizacional é quando os sujeitos se encontram em estado de apatia e desinteresse no desenvolvimento dos seus papéis para com a organização. Esse fenômeno é comum em organizações que preveem papéis predominantemente mecânicos e repetitivos aos sujeitos, sem que haja fugas específicas de uma determinada função, deixando o indivíduo enclausurado dentro de uma permanente e imutável rotina. Esse aspecto pode se tornar uma frustração a partir do momento em que o sujeito não enxergar mais no seu papel o suprimento da sua necessidade de autorrealização (MASLOW, 1975), adotando condutas de autodefesa para suprimir a sua frustração, gerando ainda mais dificuldade no desenvolvimento do seu papel em uma relação cíclica com a monotonia e frustração: frustra porque é monótono e é monótono porque frustra.

existência no meio, passando a enxergar como impossível atribuições de relações benéficas com o externo.

### **4.3.3 Organização teatral**

A organização teatral é aquela que precisa estar permanentemente em cena, sob os holofotes. É notada pela sua atividade constante, adotando uma postura “terrivelmente aventureira a ponto de levar ao extremo a despreocupação com perigos e ameaças que possa estar sofrendo” (TAVARES, 2001, p. 65). Nesse contexto, é o oposto da organização paranóide e compulsiva que, mesmo adotando posturas que geram conflitos e frustração aos sujeitos e desequilíbrio ao meio, intrinsecamente há uma preocupação genuína com a ordem do funcionamento dos processos comunicacionais, abdicados por completa pela organização teatral.

O único foco real é estar em evidência através da sua movimentação hiperativa, assumindo uma postura audaciosa, com ações diversificadas e que assumindo riscos – não calculados, sequer conhecidos – que ameaçam o funcionamento organizacional e a sua relação com os seus sujeitos. Trata-se de um comportamento hiperativo e impulsivo, adotando quaisquer ações que, por algum momento, possa ter feito algum sentido – ainda que remoto – para colocar a organização em patamar de evidência. Nesse cenário, o ambiente dessa organização se transfigura em um meio hiperativo, impulsivo e que gera incredibilidade da organização para com os sujeitos, visto que não há clareza em ações que estejam vislumbrando uma real melhoria ao meio e as que se dão de maneira impulsiva com o objetivo de se evidenciar.

Nesse contexto, a organização vai estabelecer comunicação unilateralmente com o externo, com o vislumbre de aparecer, enquanto os sujeitos que compõem a organização vão se afetar com sentimentos de abandono, sentindo-se em segundo plano e, com isso, podendo “alimentar um rancor silencioso, mas não tendo coragem de confessá-lo” (TAVARES, 2001, p. 25), internalizando-o – inconscientemente – no seu subconsciente e, posteriormente, tornando-se um viés de frustração que vai proceder na adoção de condutas de autodefesa, à medida que os sujeitos têm a compreensão de

que “estão se prestando a farsas que só engrandecem a personalidade da figura que ocupa o topo da organização” (TAVARES, 2001, p. 25).

#### **4.3.4 Organização depressiva**

A organização depressiva é aquela que está presa em um permanente clima de passividade, fechando-se – em um processo semelhante à resignação<sup>16</sup> – e com dificuldades na resolução de problemas e tomadas de decisão diante da sua carência de proatividade e dinamismo. Traz aspectos da organização compulsiva, pois estabelece que os seus processos e o desenvolvimento dos papéis dos sujeitos estejam sendo cumpridos de maneira nítida e eficaz.

Trata-se de uma fixação constante em uma zona de conforto, não esboçando nenhum tipo de preocupação com o seu funcionamento nem com a relação que estabelece com os seus sujeitos, adotando uma postura impotente, apática, sem proatividade e criatividade. O indivíduo, por sua vez, é tomado pelo mesmo sentimento de impotência, pois conferem à organização características de incredibilidade e adotam uma conduta incrédula, não acreditando que quaisquer das suas ações têm influência sobre a organização. Não se trata da falha do processo comunicativo-motivacional entre a organização e sujeito, é a própria inexistência de qualquer relação, visto que não há assimilação e compartilhamento de sentidos de nenhuma das partes.

Nesse cenário, os sujeitos vão apresentar a completa falta de interesse em desempenhar os seus papéis na organização, em estabelecer (re)tessituras de sentidos e de agir em prol da visão que norteia o objetivo da organização, entrando em um estado de apatia e baixa satisfação que se assemelha à postura deprimida. Esse sentimento de insignificância vai gerar a relação de frustração com o meio e, ao adotar condutas de autodefesa, sequer o meio consegue compreender com clareza e

---

<sup>16</sup> Como apresentado anteriormente, é o comportamento em que o sujeito apresenta as reações de ilusão ou retração, como se houvesse um sentimento de abandono e descrença ou de completa apatia diante da situação. Estabelece um bloqueio nas ações e reações, fazendo com que o indivíduo se feche e, por conseguinte, renda-se. A resignação é a consequência da aceitação de determinado fato, considerando que o sujeito é submetido a uma situação de frustração e a aceita, sem questionamentos da ordem psíquica sobre aquele fato.

efetividade e suprimir determinada frustração, já que está alicerçada em postura de passividade – que beira ao descaso e falta de importância<sup>17</sup> –, mantendo o sujeito em constante processo de desmotivação.

#### 4.3.5 Organização esquizóide

A organização esquizóide é aquela em que os sujeitos agem, exclusivamente, na busca da satisfação dos seus interesses próprios, sem o compartilhamento de quaisquer relações interpessoais com o alheio. Nesse cenário, a organização abdica de valores morais e de preocupações com a relação motivacional com os sujeitos bem como o relacionamento entre eles, não havendo esforços compartilhados e que vão em prol das relações de harmonia e assimilação de sentidos do grupo pelo meio (e vice-versa).

Nesse contexto, “as informações são utilizadas mais como fonte de poder do que como um recurso que promova a integração e a adaptação indispensáveis ao conforto pessoal no ambiente [...]” (TAVARES, 2001, p. 25) fazendo que o sujeito se enxergue continuamente ameaçado pelo outro, fechando-se e vislumbrando a realização das suas próprias necessidades, deixando de buscar, assim, um objetivo comum ao meio.

É normal que as pessoas dentro desse contexto guardem distância umas das outras, pois isso representa menor risco para elas. Nesse isolamento emocional, as necessidades de cada um ficam sistematicamente relegadas, deixando, não raro, evidentes sentimentos subjacentes de agressividade. (TAVARES, 2001, p. 25)

Com isso, os sujeitos apresentam um constante e permanente estado de frustração e vislumbram na conduta de autodefesa da agressão a melhor maneira de

---

<sup>17</sup> É importante destacar que a postura de passividade, descaso e falta de importância (que é o que parece aos olhos do sujeito) adotado pela organização é fruto da sua condição depressiva do tipo de organização frustrante. Não se trata de um comportamento proposital e consciente, é uma conduta relacionada à ordem inconsciente, intangível e holística do funcionamento organizacional, visto que a organização possui um bloqueio na compreensão clara dos seus próprios processos e das suas relações motivacionais com os sujeitos, refutando situações problemática – quando identificadas, já que quase sempre são – e com nítidas dificuldades de estabelecer comunicação com os seus sujeitos e proporcionar motivações que vislumbre a sua autorrealização.

afastar os riscos (o alheio) e de se isolar emocionalmente do motivo que o leva – e indiretamente incentiva – a adotar essa postura (o meio).

## **5 METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

Nessa seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados além dos dados obtidos através da pesquisa quantitativa e a discussão com as teorias a respeito da construção da motivação e frustração no âmbito organizacional.

### **5.1 Procedimentos metodológicos**

A metodologia a que se propôs esta pesquisa foi do tipo quantitativo, de caráter exploratório que é utilizada “quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno” (RICHARDSON, 2008, p. 66). Para a sua execução, elaborou-se um questionário online, aplicado pelo Google Forms, considerando a partir de uma amostra probabilística, extraída do total de habitantes em território brasileiro<sup>18</sup>.

Adotar essa metodologia permitiu ao pesquisador a elaboração das perguntas que cercariam o objeto a partir de uma forma prática de enviar e receber as respostas. No questionário, optou-se por perguntas fechadas com possibilidade de resposta “sim” ou “não”. Não se ofereceu a opção do público de não responder alguma das perguntas, visto que para a análise se de dar de maneira eficaz, era necessário que todos aqueles que se submetessem a responder o questionário o fizessem em sua totalidade. Ainda, optou-se por perguntas com o foco maior na desmotivação e na frustração a partir do entendimento que “a identidade somente se torna uma questão quando está em crise, quando algo que se supõe fixo coerente e estável é deslocado pela experiência da dúvida e da incerteza” (MERCER, 1990, p. 43).

Além disso, em paralelo a pesquisa exploratória propôs-se estabelecer uma pesquisa bibliográfica, na qual se buscou contextualizar os conceitos de motivação e

---

<sup>18</sup> Contando com a população total do Brasil que, segundo as estimativas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2017) possui 209.000.000 habitantes, aproximadamente, resultou em uma amostragem que considerou o nível de confiança de 99% e erro amostral de 3%. Ao todo foram aplicados e respondidos 1844 questionários.

desmotivação, entendida para esta pesquisa como precursora de frustração, conceitos esses trazidos a partir de diferentes perspectivas teóricas, a fim de ampliar o conhecimento sobre o fenômeno em âmbito organizacional. A pesquisa bibliográfica foi realizada partindo da análise de documentos já produzidos e autenticados como científicos. Segundo Gil (2008, p, 50), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

O foco maior da pesquisa bibliográfica se deu nas articulações teóricas a partir de diversas ideias e conceitos a respeito da motivação, frustração e suas relações com o âmbito organizacional, acrescidos de interpretação e opinião a respeito desses conceitos, trazendo os dados da pesquisa quantitativa como base de argumentação para postular novos achados que possibilitassem discussões para além das já propostas encontradas na bibliografia analisada que serviu de ponto de partida para a compreensão do fenômeno que se queria estudar. Stumpf (2005) define com precisão o viés a ser utilizado na pesquisa:

Pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno<sup>19</sup> examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões. (STUMPF, 2005)

Ainda, utilizou-se a análise formal e discursiva dos fenômenos de motivação e frustração à luz do conceito de hermenêutica de Thompson (1998, p. 363) que “resumidamente, é o estudo da construção significativa e da contextualização social das formas simbólicas”, trazendo dimensões propositivas das estruturas complexas de relacionamento que os objetos estabelecem com o meio organizacional, diante do entendimento de que o “objeto de análise é uma construção simbólica significativa, que exige uma interpretação” (THOMPSON, 1998, p. 355). Nesse aspecto, entendeu-se a motivação e a frustração como “fenômenos significativos que são tanto produzidos como recebidos por pessoas situadas em contextos específicos” e que podem ser considerados como “amplo espectro de ações e falas, imagens e textos, que são

---

<sup>19</sup> Nesse caso, leia-se “pesquisador”.

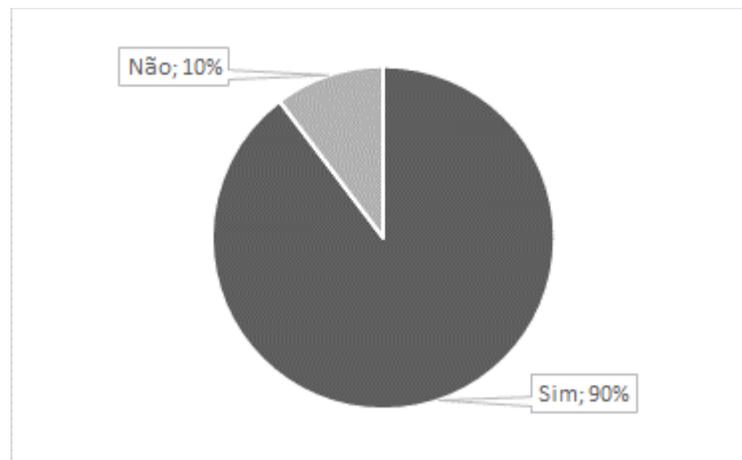
produzidos por sujeitos e reconhecidos por eles e outros como construtos significativos” (THOMPSON, 1998, p. 23). Posto isso, propôs-se a (re)interpretação, na qual “o movimento é de *síntese*, de construção criativa de possíveis significados” (THOMPSON, 1998, p. 375) dos fenômenos sob a ótica dos seus acontecimentos em âmbito organizacional, relacionado com as teorias da comunicação.

## 5.2 Apresentação dos dados da pesquisa

Nessa seção apresentam-se os dados obtidos por meio da pesquisa quantitativa realizada, seguida das discussões à luz do referencial teórico dos conceitos de motivação e desmotivação.

A primeira questão da pesquisa perguntava se os indivíduos que já se sentiram desmotivados alguma vez dentro da sua organização.

**Gráfico 1 – Você alguma vez já se sentiu desmotivado no seu ambiente organizacional?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do gráfico podemos perceber que 90% dos sujeitos já se sentiram, em alguma situação, desmotivados dentro do seu ambiente organizacional, enquanto apenas 10% afirmam nunca terem em estado de desmotivação. A partir dessa resposta tão significativa foi possível verificar que no cenário organizacional, a compreensão de que a motivação é permanentemente mutável se faz presente, o que desde o princípio

corroborava com as colocações encontradas nos autores que compõem o referencial teórico. O alto número de pessoas que já se sentiram desmotivadas se explicita a partir do conceito da fragmentação identitária dos sujeitos (HALL, 2006) e o caráter instável dos processos de motivação. Manter um sujeito motivado durante toda a sua jornada é uma utopia, pois “os motivos são variáveis tanto por sua intensidade como pelo modo como são satisfeitos” (SOTO, 2002, p. 133).

Contudo, ainda assim, a organização pode aderir vieses<sup>20</sup> que vão proporcionar ao sujeito a sensação de estar sendo continuamente alvo de preocupação, gerando uma sensação de segurança – que supre essa necessidade (MASLOW, 1975) –, e abrindo possibilidade para novas relações motivacionais. É essencial a organização adotar o viés motivante, que vai estabelecer processos de motivação efetivos para com o seu público interno, tendo preocupação direta em possibilitar que os sujeitos que o compõem estejam engajados em processos motivacionais com a organização.

Ainda que possam ser verificadas falhas – naturais ao processo de interação sujeito-organização – nas relações motivacionais e que isso gere pequenas desmotivações – sem que tomem proporção de frustração –, ao adotar postura motivante a organização permanece em contínuo (re)compartilhamento e (re)assimilação de sentidos com os sujeitos, afastando possibilidades de instauração de processos de frustração.

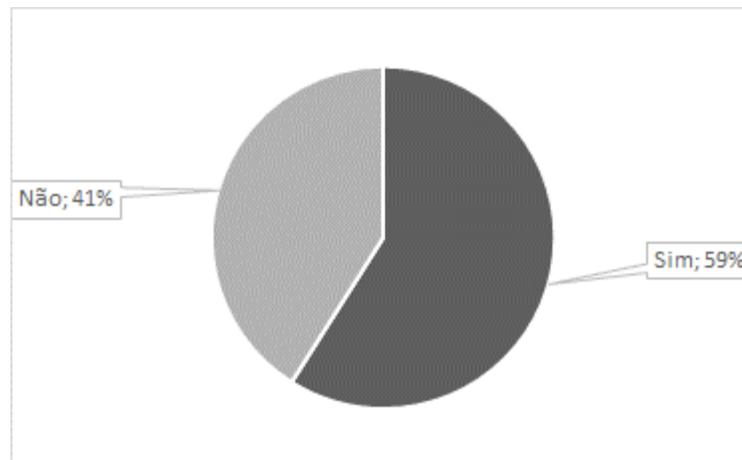
Nesse sentido, a permanente tensão entre os interesses organizacionais (de motivar) e dos sujeitos (de ser motivado) permite que haja um equilíbrio – porém não constante – entre eles, sendo o ponto de tensão a oportunidade da contínua manutenção que os processos motivacionais precisam para estabelecer assimilação da organização com os seus sujeitos, promovendo ações que afaste cada vez mais possibilidade de frustrações.

O gráfico dois permite observar a percepção dos indivíduos em relação a considerar se a falta de motivação já atrapalhou, ou não, o desenvolvimento do seu papel na organização.

---

<sup>20</sup> Nesse caso, são os aspectos adotados nos conceitos de organização motivante e motivada.

**Gráfico 2 – Você acredita que a falta de motivação já atrapalhou você no exercício de alguma função?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise do gráfico 2 é possível verificar que 59% dos sujeitos já se sentiram atrapalhados no exercício de alguma função no ambiente organizacional devido à falta de motivação, enquanto 41% acreditam que nunca se sentiram atrapalhados. Diante desses dados, foi possível compreender que, a maioria dos sujeitos que se envolvem em um processo de desmotivação acabam impactados na sua capacidade de produtividade.

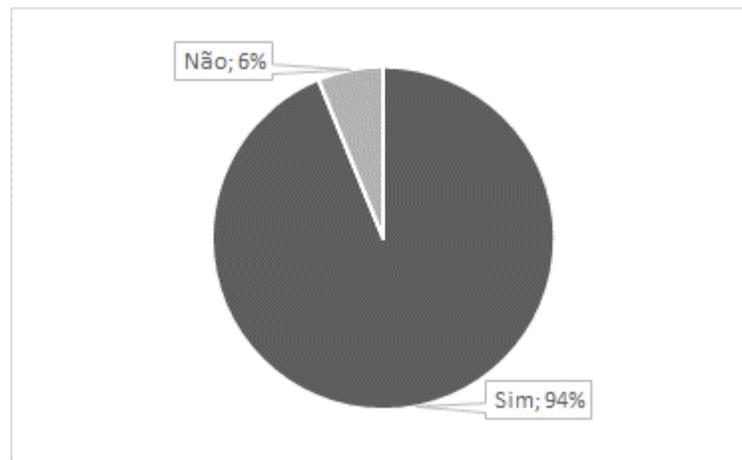
A partir da sua inserção em uma organização, as suas necessidades de autorrealização (ADLER, 1991) se contrapõem com os aspectos externos (a própria organização, os outros sujeitos do convívio social, etc.), nesse sentido, ainda que haja uma situação desmotivadora em relação às necessidades de autorrealização, há, também, um ambiente no qual a maioria dos sujeitos estão motivados, o ambiente se torna propício a estabelecer motivação que vai além da necessidade de autorrealização, a medida que o sujeito passa por um fluxo: primeiro ele se enxerga em estado de desmotivação, observa uma quebra na necessidade de autorrealização, contrapõe as suas necessidade com o meio organizacional e quando encontra o seu entorno motivado, ressignifica a sua própria necessidade, estabelecendo, novamente, o sentimento de motivação. É nessa vertente que a motivação apresenta a sua contínua mutação, à medida que a própria desmotivação, se observada isoladamente em um

único sujeito, pode se tornar motivação. Esse aspecto explicita a influência do meio no indivíduo, mesmo que ele seja dotado de personalidade exclusiva (SOTO, 2002) e identidade única (HALL, 2006), ainda assim ele sofre sujeição do meio (BALDISSERA, 2004).

Esse contexto se evidencia na relação da organização em seu aspecto motivante, que vai figurar com o sujeito desmotivado. Isoladamente, aquele que está desmotivado encontra um meio em que o alheio está em relação motivacional com o meio e, a partir disso, a organização vai sofrer mais sujeição do que provoca, sendo o indivíduo o elemento fundamental da motivação e que vai assumir a diretriz do seu próprio autodesenvolvimento, motivando-se e, conseqüentemente, vai (re)tensionar e (re)significar os sentidos de motivação na organização tanto para o meio quanto para o alheio, afetando nesse processo sujeitos que, por ventura, estariam desmotivados com a organização, mas deixam de estar após se sujeitarem a influência do meio (que está motivado, majoritariamente).

No gráfico três, apresentado a seguir, podemos observar a opinião dos indivíduos com respeito as recompensas financeiras, quando questionados se essas são uma boa forma de motivação.

**Gráfico 3 – Você acredita que recompensas financeiras são uma boa forma de motivação?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do gráfico é possível perceber que 94% dos indivíduos consideram que a recompensa financeira é uma boa forma de estabelecer motivação, enquanto 6% acreditam que não.

Na perspectiva das relações de poderes, Galbraith (1999) define três perspectivas de poder: o poder condicionado que se exerce por intermédio da persuasão, educação e compromisso voluntário, executados de tal forma que os demais indivíduos ou grupo se submetem a vontade do sujeito; o poder compensatório se dá por meio da recompensa, no qual um sujeito se submete a vontade de outro, ou de uma organização, a partir do interesse na compensação; e o poder condigno que se exerce a partir da punição àquele que não se submete a vontade de um sujeito ou organização.

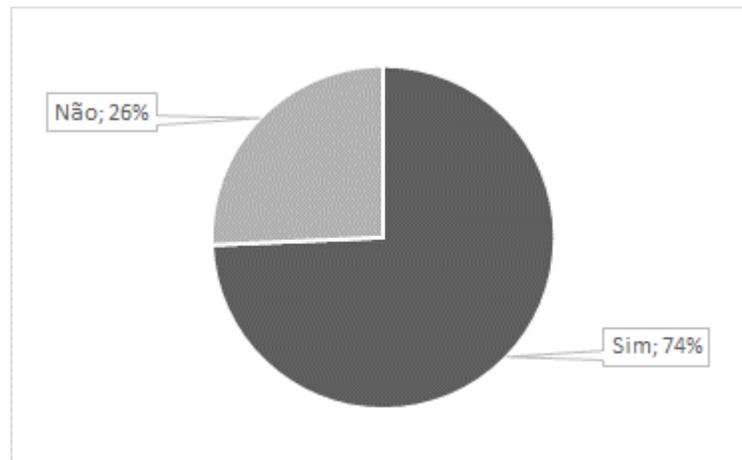
Nesse cenário, dizer que recompensas financeiras são boas formas de motivação estabelece o sentido distorcido do seu significado, pois no momento em que o sujeito está inserido em uma relação de poder, conseqüentemente, esse não está inserido em relação motivacional. Relações de poder são excludentes de relações motivacionais. Ao receber recompensas financeiras, um sujeito está imerso nas três perspectivas de poder, simultaneamente.

No espectro do poder condicionado, a organização enquanto sistema vivo e mutável utiliza-se da persuasão financeira para estabelecer que se cumpra sua vontade – portanto, o desempenho de função específica pelo sujeito não se dá a partir do seu interesse em autorrealizar-se (MASLOW, 1975) ou de buscar à realização de um objetivo comum ao meio, mas sim com o interesse direto à recompensa – ao mesmo tempo que também exerce o poder compensatório a medida que, se o sujeito realizar e corroborar com o que está sendo proposto pela organização, esse receberá uma recompensa financeira – e o sujeito o faz vislumbrando o ganho pecuniário e não a supressão das suas necessidades e as do meio de realizar-se. Sobre o poder compensatório, Galbraith (1999, p.5) postula que “a mais importante expressão de poder compensatório é, sem dúvida, a recompensa pecuniária – o pagamento em dinheiro por serviços prestados, o que vale dizer, pela submissão aos objetivos econômicos ou pessoais de outros”.

Ainda, essa relação se estabelece também somado o poder condigno, que segundo Galbraith (1999, p. 4) “obtem submissão pela capacidade de impor às preferências do indivíduo ou do grupo uma alternativa suficientemente desagradável ou dolorosa para levá-lo a abandonar essas suas preferências”. Entende-se, então, que o sujeito está inserido dentro dessa relação de poder em um ciclo: faz porque a organização o persuade, faz porque ganha uma recompensa e continua fazendo para não deixar de ganhar recompensas e por medo de alguma punição (coerção).

Na questão quatro perguntou-se se as pessoas já sentiram medo de sofrer alguma punição em decorrência de quedas no seu desempenho por conta de desmotivação.

**Gráfico 4 – Em algum momento que você esteve desmotivado, já sentiu medo de sofrer alguma punição por queda no desempenho da sua função?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do gráfico, pode-se compreender que 74% dos indivíduos já sentiram medo de sofrer punições da organização por estarem com queda no seu desempenho devido à falta de motivação, enquanto 26% afirmam que não. Esse resultado explicita a relação cíclica da imposição da relação de poder que a organização exerce sobre os sujeitos.

Conforme vemos no capítulo três, o medo, nesse caso, pode ser o motivo que leva o indivíduo a entrar em relação de frustração, podendo adotar condutas: de

agressão, em que vai adotar uma postura refuta e ataque contra uma situação, um objeto, uma pessoa ou um pensamento e, nesse aspecto, contra a própria organização; de regressão, adotando um comportamento similar à infância, uma postura em desacordo com a idade, um comportamento infantilizado e tumultuado que pode se estabelecer a partir de gritos, choros, desestabilização emocional; de fixação, mantendo uma determinada postura fixa e repetidamente e que não possui nenhuma utilidade; de resignação, apresentando as reações de ilusão ou retração, como se houvesse um sentimento de abandono e descrença ou de completa apatia diante da organização, estabelecendo um bloqueio nas ações e reações, fazendo com que o indivíduo se feche e isole físico e emocionalmente; de compensação: escondendo e ignorando os seus sentimentos provenientes da frustração através do foco em outros aspectos da vida, sejam aspectos físicos e tangíveis ou da ordem psíquica e subjetiva; de racionalização: utilizando de pensamentos e argumentos aparentemente coerentes – mas irrealis –, racionais e lógicos para justificar sentimentos controversos e a sensação de frustração; de projeção: externalizando as suas frustrações para o alheio, culpando os outros pelo fracasso próprio; de negação: negando alguma ameaça ou situação que seja proveniente da frustração e do fracasso, ignorando os fatos e fingindo que eles não existem; de inversão: salientando e maximizando a fraqueza do outro para tentar diminuir a sua; de repressão: suprimindo do pensamento ideias, sentimentos, desejos, sensações e atos desagradáveis que o coloque em situação de estresse, preocupação, ansiedade ou que seja uma causa em potencial para gerar uma sensação de frustração, fracasso e/ou inferioridade; de identificação: assimilando alguma ação, aspecto, traço de personalidade, propriedade ou atributo de outra pessoa, grupo ou instituição, transformando-se, parcialmente ou totalmente, na personalidade do alheio, abdicando seus próprios interesses e ações; ou de fantasição: criando um sistema de vida paralelo e fictício que só existe na mente do sujeito que o criou e esse passa a viver essa vida que, na realidade, é irreal.

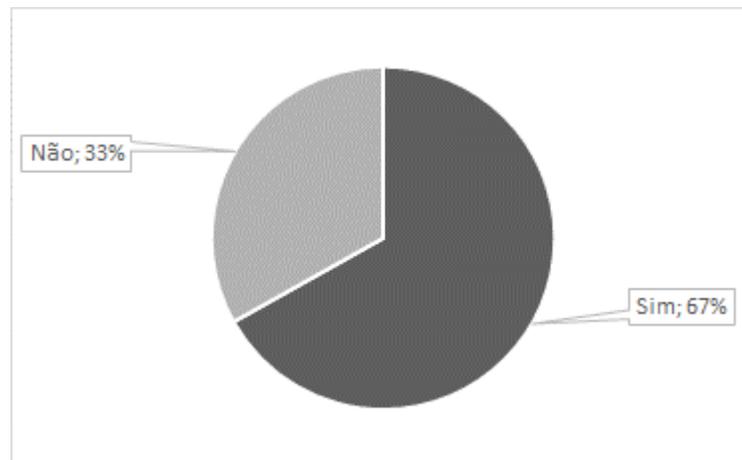
Nessas condutas a individualidade do sujeito existe, mas é dissociada do processo interativo-comunicacional com a organização que, unilateralmente, impõe suas relações de poder, ao invés de buscar um compartilhamento de sentidos e

objetivos e, por isso, gera frustração que gera condutas de autodefesa do sujeito que preveem o seu ainda maior afastamento do meio.

Nesse caso, não há o estabelecimento de uma relação motivacional, pois, não há “vontades para atuar na busca de um propósito comum, sob uma interpretação e um sentido também compartilhados” (TORO, WERNECK, 2004, p. 5) e, sim, uma imposição normativa da organização para com um sujeito.

Na questão cinco perguntamos se as pessoas acreditam que a falta de motivação pode atrapalhar a harmonia dentro de uma organização.

**Gráfico 5 – Você acredita que a falta de motivação pode atrapalhar a harmonia dentro de uma organização?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do gráfico é possível observar que 67% das pessoas acreditam que a falta de motivação que se verifica no ambiente interno da organização pode atrapalhar em sua harmonia, enquanto 33% acreditam que não. As organizações são sistemas vivos e mutáveis e que estão em contínuo processo de (re)construção (MARCHIORI, 2008) e disputas de sentidos (BALDISSERA, 2004).

Diante de uma situação de (des)motivação a organização passa a absorver (e excretas) novos sentidos e o sujeito a (re)assimilar novos significados, em um eterno ciclo de disputa de sentidos (BALDISSERA, 2004) que permanecem continuamente em constante mudança nas trocas informativas, comunicativas e motivacionais. Nessa

ótica, o sujeito é continuamente (re)tensionado pelos processos (des)motivacionais da organização e vice-versa: o sujeito (re)tece e é (re)tecido e a organização (re)tensiona e é (re)tensionada a medida que sofre com as novas sujeições da motivação e da falta dela.

Nesse espectro, as organizações precisam estar em equilíbrio e em harmonia para que os processos motivacionais ocorram de maneira efetiva e “deve construir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças de cada área [...]” (KUNSCH, 2003), a fim de que as ações de motivação afetem os sujeitos, de maneira coesa e positiva, evitando assim que haja falhas e ruídos nesse processo de troca de sentidos.

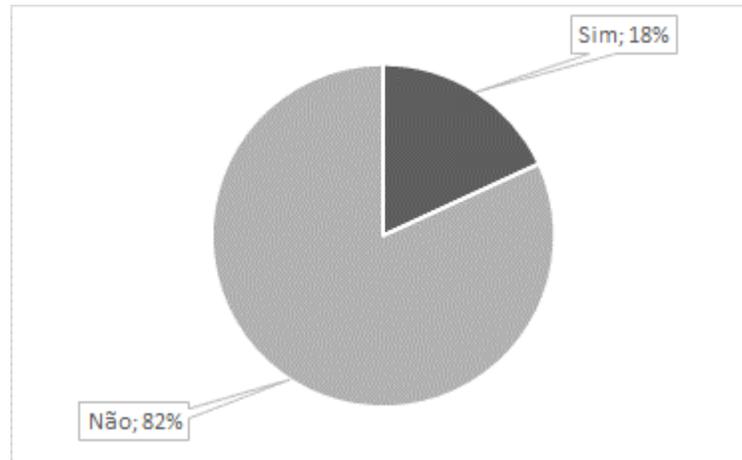
A falta de harmonia dentro do ambiente interno organizacional estabelece um ambiente instável que somado a instabilidade da identidade do sujeito (HALL, 2006) pode resultar em uma situação conflituosa e de frustração antes mesmo de se estabelecer uma relação de motivação, influenciando negativamente o comportamento dos sujeitos a medida que a organização adota aspectos frustrante.

É necessário que o meio seja minimamente estável e harmônico para conferir ao sujeito a realização das necessidades de segurança (MASLOW, 1975) que são fundamentais para que as novas necessidades sociais surjam e a organização possa estabelecer suas estratégias motivacionais. Semenik e Bamossy (1995) discorrem que o indivíduo precisa do sentimento de proteção e abrigo para manter uma vida confortável e sã e isso é atingido a partir de um ambiente que proporcione harmonia e segurança.

Em uma relação motivacional da organização para com o seus sujeitos, o meio não pode ser visto como uma ameaça à segurança, mas sim como o abrigo, no qual ele pode se sentir protegido e livre de ameaças que possam vir a causar sensações de fracasso e frustração. Sanada essa necessidade é que surge a necessidade social, conforme a pirâmide de Maslow (1975) e é nesse ponto em que se estabelece a chave da construção da motivação entre a organização e o sujeito a partir do afeto e da afetividade (SODRÉ, 2006, p. 27).

Na questão seis podemos observar se as pessoas, ao estarem desmotivadas dentro da sua organização, conseguem motivar o clico ao seu redor.

**Gráfico 6 – Considerando que você esteja desmotivado, você consegue motivar outras pessoas no seu círculo de relacionamentos?**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do gráfico se entende que 82% dos indivíduos ao se verem desmotivados na sua organização não conseguem motivar outros ao seu redor, enquanto 18% acreditam que é possível.

Nesse aspecto de desmotivação, podemos inferir que o sujeito entra em um processo de frustração que se traduz na falta de motivação e no “bloqueio que uma pessoa sofre diante de uma meta ou objetivo” (SOTO, 2002, p. 157) ou situação.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho que aqui se encerra proporcionou a introdução e uma melhor compreensão dos conceitos de motivação: entendendo como se constrói esse sentimento no indivíduo e como a organização tem influência (in)direta, além de compreender as necessidades, conscientes e inconscientes, dos sujeitos na sua ordem psíquica; e de desmotivação e frustração: compreendendo como esses sentimentos são potenciais para desequilibrar a ordem sistêmica organizacional e a estabilidade psicológica dos indivíduos e trazendo à luz da comunicação os diversos vieses que cada um desses sentimentos se figura nos aspectos conscientes e inconscientes dos

sujeitos e as diferentes condutas que esses podem adotar ao se deparar em relação de frustração e as relações que esses vão estabelecem com as organizações em que estão inseridos.

Para tanto, foi de suma importância o percurso hermenêutico (THOMPSON, 1998) e a análise bibliográfica (GIL, 2008) apresentados nos capítulos dois: tratando da motivação, três: tratando da frustração e quatro: tratando a comunicação organizacional. O capítulo dois foi destinado a compreensão do sentimento da motivação bem como o seu processo de construção do sujeito, analisando desde às necessidades mais básicas até as mais complexas e elaboradas, sendo vista à luz de autores como Adler (1991), Chanlat (1993), Cofer (1972), Freud (1895), Maslow (1975), Soto (2002), Semenik e Bamossy (1995) e Vernon (1973) o que permitiu explorar os mais diversos conceitos da motivação sob ótica da psicologia, sociologia e comunicação.

O capítulo três dedicou-se ao entendimento da frustração e sua influência no comportamento humano, analisados sob a ótica de autores como Freud (1969), Safatle (2014), Saussure (2006), Sodr  (2006), Soto (2002) e Piaget (1946 e 2001) o que permitiu compreender as diferentes condutas que o sujeito pode apresentar ao se encontrar em uma rela o de frustra o com o meio (organiza o) ou com o alheio (p blicos).

O cap tulo quatro buscou apresentar os conceitos de comunica o organizacional com foco no entendimento da sua rela o com os sujeitos, sob aspectos trazidos por autores como Baldissera (2004), Hall (2006), Kunsch (2003), Marchiori (2008), Scroferneker (2006), Soto (2002) e Wolton (2006) que proporcionaram compreender as diferentes faces que a comunica o organizacional apresenta bem como o melhor entendimento do seu funcionamento.

O tema trabalhado tem import ncia a partir do entendimento do autor de que a comunica o organizacional   predominantemente baseado em estudos que n o completam, de maneira hol stica, a subjetividade que   inerente aos sujeitos que comp em as organiza es. Nesse aspecto, acreditou-se que era necess rio um estudo que introduzisse o tema da subjetividade no estudo das rela es dos sujeitos com as organiza es. Esse estudo permitiu compreender como a motiva o, desmotiva o e a

frustração dos sujeitos se constroem dentro das relações que estabelecem com as organizações nas quais estão inseridos, além de entender como esses sentimentos impactam no seu comportamento e se são determinantes para a harmonia organizacional.

Essas compreensões resultaram na percepção de treze tipos de comportamentos que os sujeitos adotam ao se enxergarem em uma situação de frustração (agressão, regressão, fixação, resignação, compensação, racionalização, projeção, negação, inversão, repressão, sublimação, identificação e fantasiação), além de três aspectos que a organização possui na relação motivacional com os indivíduos (motivante, motivada e frustrante) e as cinco personalidades que a organização pode apresentar ao estabelecer uma relação frustrante (paranóide, compulsiva, teatral, depressiva e esquizóide).

O presente trabalho teve o foco, prioritariamente, no estudo do sujeito e do seu comportamento no âmbito organizacional, propondo uma inversão nos estudos que, tradicionalmente, estudam a organização à luz dos seus processos comunicacionais. O indivíduo é a chave da comunicação, pois tudo vai perpassar por ele. O equilíbrio organizacional e a efetividade da comunicação com os seus públicos vai se estabelecer a partir do maior entendimento possível sobre as condutas comportamentais que o sujeito possui na sua ordem subjetiva e psíquica consciente e inconsciente, sendo o ponto de partida a motivação. Acredito que o exposto nesse estudo tem o propósito de introduzir e guiar novos estudos que contemplem o sujeito e a sua subjetividade como foco central.

## REFERÊNCIAS

ADLER, Alfred. **La compensation psychique de l'état d'infirmité des organes suivi de le problème de l'homosexualité** (H. Schaffer, Trad.), 1917. Paris: Payot.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Tese de Doutorado em Comunicação Social, PUCRS: Porto Alegre: 2004.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. In: *Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Ano 6, ed. especial, n.10/11 (2009). São Paulo: Gestcorp-ECA-USP, Abrapcorp 2009b.

BOYACIGILLER, N.; ADLER, N. The parochial dinosaur: organizational science in a global context. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, 1991.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo da organização: dimensões esquecidas**. TORRES, Ofélia de Lana Sette (Org.); Tradução e adaptação Arakcy Martins Rodrigues ... et al.; revisão técnica Carlo O. Barreto. 2ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 1993.

Cofer, C. N. (1972). **Motivation and Emotion**. Glenview: Scott, Foresman and Company.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DAMÁSIO, Antônio. **O mistério da consciência**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DANTE, Alighieri. **A Divina Comédia**. São Paulo: Atena Editora, 1955.

Freud, S. (1969a). Manuscrito H. In: J. Strachey (Ed. e J. Salomão, Trad.), Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud. (Vol. I, pp. 253- 258). Rio de Janeiro: Imago. (Original publicado em 1895).

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. 4. Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução: Tomaz Tadeu da Silva, Guaracira Lopes Louro. 11. ed. - Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

JAPIASSÚ, Hilton. **Dicionário básico de filosofia**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

JOUVENT, R. Afeto. DORON, Roldan; PAROT, Françoise (Org.). **Dicionário da psicologia**. Presses Universidade da França, Paris, 1991.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa: uma antologia. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. ; **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração: clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MERCER, Kobena. **Welcome to the jungle**. In: RUTHERFORD, J. (org.) Identity. Londres: Lawrence and Wishart, 1990.

MUNARI, Luiz; LASTA, Elisângela. **A inveja no âmbito organizacional**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Intercom, Belo Horizonte: Intercom. 2018. Anais eletrônico. Disponível em: < <https://portalintercom.org.br/anais/sudeste2018/resumos/R63-0233-1.pdf> >.

NASIO, Juan David. Objeto da Fantasia In: **A criança magnífica da psicanálise o conceito de sujeito e objeto na teoria de Jacques Lacan**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1980 p. 64-83.

NETO, João Pinheiro de Barros. **Teorias da Administração – Curso Compacto**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

Piaget, J. (1990b). **A formação do símbolo na criança**. (Á. Cabral, Trad.) Rio de Janeiro: LTC. (Trabalho original publicado em 1946).

Piaget, J. (2001). **Inteligencia y afectividad**. Buenos Aires: Aique Grupo Editor. (Trabalho original publicado em 1954).

RAY, W. S. (1964). **The Science of psychology**: an introduction. New York: MacMillan.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior**. 7 ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

SAFATLE, V. Posfácio – **Aquele que diz "não"**: sobre um modo peculiar de falar de si. In: *A negação*. São Paulo: Cosac Naif, 2014.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: . Acesso em: 29 de agosto de 2019.

SAUSSURE, F. **Curso de linguística geral**. Tradução de A. Chelini; J. P. Paes e I. Blikstein. 27. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. In: **Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional**. Revista Famecos. Ed. 31. Porto Alegre, 2006. pp 47-53.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVA, Fernanda Oliveira da. **Desvelando as nuances do gestor de projetos em uma empresa globalizada**. Rio de Janeiro, 2012.

SODRÉ, Muniz (2006). **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Thomson, 2002.

STUMPF, Regina. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, Jorge (org.); BARROS, Antônio (org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, pp. 51-61.

TAVARES, Fernanda Pereiro. **Motivação e desmotivação sob o enfoque organizacional**. In: Revista Hispeci & Lema. v. 6, p. 1-159. São Paulo: FAFIBE, 2001.

THOMPSON, J.B. 1998. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis, Vozes, 427 p.

TORO, José Bernardo; WERNECK, Nísia M. Duarte. **Mobilização social**: um modo de construir a cidadania e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

Vernon, M. D. (1973). **Motivação humana**. Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes. (trabalho original publicado em 1969).

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Questionário de pesquisa quantitativa

1. Você alguma vez já se sentiu desmotivado no seu ambiente organizacional?  
 Sim       Não
  
2. Você acredita que a falta de motivação já atrapalhou você no exercício de alguma função?  
 Sim       Não
  
3. Você acredita que recompensas financeiras são uma boa forma de motivação?  
 Sim       Não
  
4. Você acredita que a falta de motivação pode atrapalhar a harmonia dentro de uma organização?  
 Sim       Não
  
5. Considerando que você esteja desmotivado, você consegue motivar outras pessoas no seu círculo de relacionamentos?  
 Sim       Não
  
6. Você acredita que a imposição de normas e regras funcionam para motivar alguém?  
 Sim       Não
  
7. Em algum momento que você esteve desmotivado, já sentiu medo de sofrer alguma punição por queda no desempenho da sua função?  
 Sim       Não
  
8. Você já teve alguma crise ou repensou sua permanência em sua organização conta de estar desmotivado?  
 Sim       Não