

# O homem e sua constante insatisfação no ambiente de trabalho

*Mariana Vieira de Oliveira Souza*

A importância do trabalho na vida do homem sempre teve estreita ligação com a evolução da humanidade e a vida em sociedade.

Este artigo faz um recorte a partir da revolução industrial, quando o trabalho ganhou importante dimensão e passou a ser, para o homem, não apenas fonte de renda, mas também formador de caráter, atividade determinante da sua objetividade, e modelo de controle dos trabalhadores. As primeiras preocupações com comportamento do homem no ambiente profissional começaram a aparecer nos anos 50, como destaca Rodrigues (1994, 19-20).

Essa primeira metade do século apresenta dois momentos distintos: de um lado uma concepção voltada à produtividade, e de outro a preocupação com a satisfação do trabalhador. A partir dos anos 50 é que surgem as primeiras teorias que associavam esses dois elementos. Basicamente, pensava-se que não só era possível unir a produtividade à satisfação, como o bom desempenho do trabalhador lhe proporcionava satisfação e realização.

Da década de 1950 para cá, muito se estudou sobre o trabalho, a empresa, as relações e sobre motivação e engajamento. Foram muitas as mudanças. Se dermos um novo salto, para a atualidade, vemos que a tecnologia está redefinindo as dimensões de sentido de trabalho. Ela se soma a outras mudanças, como as socioculturais, históricas e econômicas e está criando a chamada “crise das motivações”, ou seja, um esvaziamento psicológico e social da relação do homem com o trabalho.

## Sentido do Trabalho

A estreita relação do trabalhador com seu ofício vai muito além da esfera financeira. Ele necessita sentir-se motivado e feliz porque isso se reflete em como ele se sente socialmente, na relação com os outros.

Os ganhos financeiros conquistados pelo trabalho apenas para fins de sobrevivência isto é, alimentar-se, vestir-se ou ter uma moradia, deixou de ser suficiente. O trabalho tornou-se um fator de mudança do estado psicológico e social, sendo tão importante quanto às suas necessidades básicas.

Há de se considerar a importância do trabalho no destino individual, evidenciando, inclusive, sua importância como fator de equilíbrio psicológico. As relações que o indivíduo estabelece com a sociedade estão demarcadas pelas possibilidades e perspectivas originadas da posição ocupada no contexto social e na forma pela qual ele consegue exercer sua ação no respectivo contexto e, em especial, no ambiente profissional, é possível atestar que, afora as condições de sobrevivência e subsistência, o trabalho possibilita ao indivíduo exercer sua potencialidade criativa, desde que as condições ambientais e profissionais sejam facilitadoras, levando-o à plena realização. As energias individuais e grupais, se canalizadas efetivamente para a concretização de objetivos pessoais e ou profissionais, possibilitam ao ser

humanas condições de dar vazão a suas potencialidades, resultando em realização pessoal. Isto assinala a importância do trabalho como fator mobilizador das capacidades humanas. (KANAANE, 1999, p. 21 e 22)

## A raiz do problema

O constante aumento de crise mundial tem resultado em inflação e recessão, e as companhias, sentindo o peso desse quadro, demitem um grande número de funcionários, e os que permanecem em seus cargos acabam ficando sobrecarregados e arcando com funções para as quais não está realmente habilitado.

A competitividade entre as empresas e a necessidade de demonstrar lucros cada vez mais robustos mudou a lógica do tempo na vida profissional. Tudo parece ser corrido, acelerado e em excesso. Os empregados se queixam de trabalhar cada vez mais. Nesse cenário, o excesso de informação torna-se um vilão. Se por um lado o empregado precisa de mais dados para realizar seu trabalho, porque realiza mais atividade que no passado - e provavelmente com mais complexidade - por outro lado ele também é afetado por uma avalanche de informações que são, se não apropriadamente direcionadas, acabam se tornando um entrave. (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p. 25)

Essa economia do excesso, que os autores trazem, tem impacto direto na relação do indivíduo com seu trabalho. O grau de motivação do trabalhador está ligado ao seu envolvimento direto com seu contexto. O grande problema é que, muitas vezes, o homem se torna mero executor, já que as empresas o definem como tal. A grande quantidade de regras e procedimentos e o total desconhecimento das verdadeiras necessidades por traz de tamanha burocracia, emburrece o lado criativo do homem, que acaba por perder o entusiasmo no que faz, causando distanciamento no trabalho.

Muitas atividades realizadas pelo trabalhador brasileiro obedecem a uma série de regras e passos preestabelecidos, em que ele, por vezes, não sabe o que está fazendo e por que o faz. Essas situações impossibilitam-no de raciocinar e visam tão somente à otimização do sistema. A limitada participação nos processos produtivos tem ocasionado o descompromisso no trabalhador, gerando impedimentos que atuam tanto em termos individuais como grupais (KANAANE, 1999, p. 23).

O descompromisso é só o começo. Mas o que mais essa forma de lidar com o trabalho tem gerado ao empregado?

Concomitantemente, as condições atuais existentes na situação de um trabalho, de maneira geral, têm gerado, para parte significativa dos trabalhadores, desajustes comportamentais, estresses, somatizações, inadequações ao trabalho e ao meio no qual se insere (KANAANE, 1999, p. 28).

E o que isso quer dizer? Trabalhamos, neste artigo, com a hipótese de que uma insatisfação permanente não só causa problemas psicológicos graves ao trabalhador, como também pode causar prejuízos ao ambiente de trabalho. Em alguns casos, esse desajuste colabora com o aumento de índice de acidentes e queda de produtividade.

## Dificuldades de exposição

Inverter uma trajetória de perda de sentido do trabalho não é tarefa fácil. Uma das razões pode ser a dificuldade de o trabalhador expressar o que sente por medo de represálias como hostilidade dos chefes ou demissões.

As empresas nacionais, com tantos conflitos de interesse entre o que a organização quer e aquilo que o trabalhador precisa, têm tomado uma postura mais distanciada de seus funcionários. A relação entre os altos cargos (presidente e executivos) e seus colaboradores evidencia um alto grau de dominação e submissão, que desencadeia insegurança, medo e desconforto.

De um modo geral, diante de um problema, o ideal é lidar com ele de frente, sendo transparente. Mas no trabalho isso não é tão fácil como se gostaria. Dizer como se sente pode criar um clima desagradável e, sequencialmente, acabar em uma demissão. Enquanto o trabalhador sentir medo e insegurança prevalecerá o silêncio.

A mudança precisa acontecer de dentro para fora. Só assim será possível transformar o ambiente ao seu redor. Mas por onde se pode começar uma mudança?

A adoção de uma postura menos radical pelos indivíduos e grupos em favor de maior transparência, espontaneidade e naturalidade, representa um avanço significativo em termos de comportamento humano nas empresas: o ser genuíno e autêntico; isto envolve inclusive a necessidade de mudança intrínseca nas pessoas (atitudes) que compõem a organização. Mudanças exigem tempo, enquanto fator objetivo e subjetivo (momento pessoal), investimento considerável, e há a necessidade de que todos os membros da organização em todos os níveis sejam envolvidos e participem desse processo. (KANAANE, 1999, p. 23)

## Comunicação com empregados

É por meio da comunicação com empregados que todas as informações sobre os projetos e os objetivos da empresa deve chegar em primeira mão ao funcionário. Quando ele não recebe as informações da própria organização ou as recebe através de terceiros, isso pode gerar mal-estar.

O empregado “vive” a empresa, sofre com ela e luta por objetivos corporativos quando ele entende que a causa é nobre. Em contrapartida, este mesmo empregado se ressentido do empregador quando acha que foi deixado de lado e foi o último a ser informado sobre aquilo que ele deveria ter sido o primeiro a saber. (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p.16)

Se uma organização deseja um funcionário realmente comprometido com os objetivos e metas organizacionais, é importante que aprenda a entendê-lo.

A comunicação com empregados é determinante para a construção de um bom clima organizacional – o que significa maior retenção de talentos, diminuição de turnover e menos perda de dinheiro em crise, já que muitas destas perdas poderiam ser evitadas pela gerência, se ela estivesse atenta aos pequenos detalhes do dia a dia. (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p.16)

A comunicação para o homem é intrínseca e inseparável de sua própria natureza. Engana-se quem a limita apenas a atividades formais. A comunicação com empregados é uma grande ferramenta de transformação para as relações de uma empresa tanto formal como informalmente. Está ao alcance de todos e pode ser percebida como algo que se faz de forma automática e rotineira, no contato diário e também descontraído. Comunicação é relacionamento.

A visão mais recente das atividades de comunicação interna fala da promoção do engajamento e coloca a atividade com uma das responsáveis por isso, ao lado da gestão das pessoas. Vale lembrar que promover o engajamento não significa realizar uma campanha de comunicação ou apenas canais em circulação. O sentido de engajar vai muito além de apenas um momento pontual de alinhamento de mensagens e expectativas. Engajar é um processo contínuo de informação, relacionamento e diálogo. (CARRAMENHA, CAPPELANO e MANSI, 2013, p.32)

## O papel da liderança

Um bom relacionamento interpessoal no ambiente profissional pode criar um alto grau de participação e interação entre pessoas, grupos e a organização. Nesse processo, as expectativas e sentimentos do trabalhador precisam ser considerados e colocados num lugar de importância. Para que isso ocorra, é importante que se conheça suas expectativas.

Rodrigues (1994, p. 27) fala ainda de um exemplo que aconteceu nos EUA, em fins do século XIX, durante a expansão das estradas de ferro, onde:

A fácil comunicação entre trabalhadores de diversos níveis, a explicitação constante dos grandes objetivos das estradas construídas, os salários proporcionais ao desempenho de cada trabalhador e um ambiente de trabalho, que induzia liberdade e desbravamento fizeram com que os trabalhadores sentissem que estavam realizando algo significativo e que estavam sendo valorizados. Isto sem dúvida motivou e deu satisfação ao trabalhador.

É fundamental que o trabalhador seja ouvido, respeitado e se sinta seguro e a vontade para conseguir ser transparente. Mas a organização precisa estar preparada para saber ouvi-los para que isso não possa ser algo que os iniba. Pelo contrário, o funcionário precisa se sentir acolhido, precisa perceber que o aquilo que diz é realmente compreendido por quem o ouve.

Por isso, Thomas Gordon recomenda a escuta ativa, que é estar totalmente disponível ao outro “como ele é” e não “como o vejo” ou “como gostaria que ele fosse”. Nesta forma de escuta, é necessário evitar todo julgamento de valor, ter uma atenção profunda, deixar o outro falar sem interromper, não criticar, mostrar seu interesse com palavras e atitudes. (VIGNERON, 1996, p.89)

Kanaane (1999, p.34) afirma que o estímulo ao feedback e às relações interpessoais são alguns dos fatores que melhoram o desempenho individual e em grupo no trabalho. Pensando sob esse prisma, chegamos então a figura do líder, aquele que tem boa entrada com a alta cúpula da empresa e que também precisa estar em sintonia com seus subordinados, criando um clima favorável.

O líder, tanto formal quanto informal, é quem sabe estar próximo dos membros de seu grupo. Aquela figura carismática e agradável a quem as pessoas se dirigem quanto tem alguma dúvida, ou precisam de uma orientação. Ele é o centralizador de informações, tanto para a rádio peão quanto para as informações ascendentes. Para Carramenha, Cappellano e Mansi (2013, p.69):

Ninguém é mais influente do que o líder. Ele é a fonte preferida de informação dos empregados, ele é quem dá o “tom” das mensagens, diminuindo as sombras e os medos que possam existir. Ele controla o fluxo de informação, cria (ou não) diálogo e é o entro da mudança, da qualidade, da eficiência e da inovação.

## Considerações finais

Apesar das primeiras preocupações com a relação do homem com o trabalho ter surgido nos anos 50, a comunicação com um todo sempre foi negligenciada. Mais do que nunca, a hora da mudança chegou. É de extrema importância que as empresas se tornem mais humanizadas e a comunicação, sem dúvida, interfere e facilita esse processo.

As organizações precisam rever a forma de lidar com seus empregados, criando um ambiente seguro onde a sua opinião seja bem-vinda. As ansiedades e expectativas do trabalhador precisam ser conhecidas para que ele possa sentir-se livre das angústias, fazendo assim sua atividade fluir melhor.

Para que esse quadro se modifique, o primeiro passo é a empresa assumir uma postura mais flexível e adotar medidas que promovam o engajamento, possibilitando assim a valorização do homem.

A comunicação interna precisa ser usada com sabedoria e conhecimento para cumprir sua função e criar um ambiente de harmonia e união dentro das organizações. Através de clareza dos papéis dos líderes, naturais ou escolhidos, a comunicação pode

trabalhar no aperfeiçoamento desses profissionais que são grandes motivadores e incentivadores para os demais membros das empresas.

Se por outro lado a função de um gerente é fazer o trabalho, dentro da organização como um todo, acontecer da melhor maneira, garantindo que as metas organizacionais sejam alcançadas, por outro ele não só pode como deve fazer com que o trabalhador se sinta estimulado.

O líder, como figura central no diálogo empresa-funcionário, por ser também melhor transmissor de expectativas e frustração dos seus subordinados, colaborando assim para a melhoria do clima organizacional. Além disso, o líder precisa de educação para mudança; além de envolvimento, participação, comunicação e treinamento.

Ao respeitar e considerar seus funcionários, as empresas criam uma melhoria na qualidade de vida de todos. Pode trazer ao empregado um sentimento de realização que por sua vez, trabalhando em harmonia com o meio profissional alcança com maior facilidade e prazer os planos e metas que a sua organização deseja alcançar.

## Referências

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios:** Insegurança ontológica atual com o trabalho. Aparecida – SP: Ideias & Letras, 2007. 201p.

CARRAMENHA, Bruno, CAPPELLANO, Thatiana, MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados:** A comunicação interna sem fronteiras. Jundiaí- SP: Editora In House, 2013. 70 p.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações:** O homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.,1999. 50 p.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho:** Evolução e análise no nível gerencial. 6. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 1994. 28 p.

VIGNERON, Jacques. **Comunicação interpessoal e formação permanente.** São Paulo: Angellara, 1996. 90 p.