

239455

## Viver o Trabalho

### Uma abordagem humanista da motivação

*Durval Muniz de Castro (\*)*

#### RESUMO

Este trabalho apresenta uma metodologia para tornar as pessoas mais conscientes no exercício de suas atividades diárias, estimulando-as a se desenvolverem pessoal e profissionalmente. A integração plena entre as pessoas e a organização é fundamental para as empresas obterem a flexibilidade e a capacidade de inovação para prosperarem em uma economia competitiva.

---

(\*) **Durval Muniz de Castro** é Engenheiro Eletrônico pelo ITA, Especialista em Administração pela FGV, e Especialista em Engenharia de Qualidade pela UNICAMP, professor da Fundação Centro Tecnológico para Informática (Campinas/SP).

O Projeto "Viver o Trabalho" teve origem a partir da constatação prática de que muitas pessoas estão insatisfeitas em seus trabalhos. Mais desconcertante ainda é perceber que quase todos estão fazendo menos do que são capazes e que tanto subordinados quanto gerentes sabem disso.

Mudar essa situação não é fácil devido ao círculo vicioso, desmotivação, perda-de-desempenho, controle. Isso quer dizer que pessoas desmotivadas vão manifestar sua insatisfação desempenhando suas funções abaixo dos padrões desejados, o que levará a gerência a procurar controlar seu comportamento, às vezes de forma grosseira ou inepta, acabando por reforçar a desmotivação inicial. Os problemas aparentes, isto é, os sintomas, poderão desaparecer temporariamente mas acabarão voltando sob outra forma, às vezes mais grave, e nenhum progresso real será atingido a nível do negócio.

A idéia do projeto "Viver o Trabalho" é propor uma saída para o círculo vicioso através do desenvolvimento pessoal. A partir daí, as pessoas serão capazes de resolver seus problemas específicos e estarão em condições de enfrentar novos desafios. Para explicar como isso é conseguido, é apresentado a seguir um modelo de comportamento humano adequado a descrever os níveis de motivação e integração do trabalhador a sua tarefa. A partir do modelo, é proposta uma explicação da metodologia de atuação e, finalizando, são expostos os resultados obtidos na fase experimental, que indicam boas perspectivas para a abordagem adotada.

## 1. O MODELO DE COMPORTAMENTO

O modelo do comportamento humano apresentado a seguir não é original, sendo inspirado naquele descrito por Steiner(1). Consideramos que os tipos de comportamento humano podem ser classificados em quatro níveis:

- Mecânico (Homem-Máquina),
- Vital (Ser Vivo),
- Anímico (Animal),
- Pessoal (Indivíduo).

O nível do homem-máquina engloba todas as funções que podem ser desempenhadas por máquinas. Ele abrange não só as atividades mecânicas, como carregar pesos, mas tarefas rotineiras como copiar dados de formulários e até trabalhos intelectuais sim-

ples, como fazer cálculos numéricos de acordo com uma rotina pré-estabelecida. Aquilo que a maioria das pessoas entende como trabalho e produção realiza-se apenas a nível do homem-máquina. Conforme veremos a seguir, isso é um erro grave que dá origem a muitos problemas para os trabalhadores e para as empresas.

O homem-vital compreende as funções básicas do ser vivo, relacionadas à formação e manutenção do corpo, isto é, aquilo que normalmente consideramos uma boa saúde física. Essas funções são também chamadas vegetativas, aludindo ao fato de que os vegetais são limitados a esse nível.

O homem-anímico abrange a sensibilidade e o desejo, funções que distinguem os animais dos vegetais. Quando uma pessoa restringe sua vida aos três primeiros níveis, costumamos dizer que vive como um animal. Na verdade, em poucas ocasiões temos oportunidade de ir além do nível anímico e geralmente somos desencorajados de fazê-lo, conforme veremos adiante.

O homem-pessoa é constituído pelas funções ou comportamentos que distinguem o ser humano dos outros animais. A caracterização exata desta distinção é polêmica, razão pela qual procuramos estabelecer um ponto de apoio com o qual possamos prosseguir nosso trabalho. Segundo o filósofo B. Mondin(2), "a pessoa é constituída por quatro elementos principais: autonomia quanto ao ser, autoconsciência, comunicação e autotranscendência... Porém, de todos esses elementos o que ilustra melhor a grandeza da pessoa humana e faz entender mais profundamente as suas características é o último, a autotranscendência."

Autotranscendência é a característica do ser humano de superar os seus limites. A peculiaridade do animal-homem, que o distingue dos demais, é fazer o que não se espera dele. Daí resulta que as sociedades humanas mudam muito mais depressa que os gens, que a História é algo mais que a repetição de um padrão de comportamento característico da espécie, que cada indivíduo humano é absolutamente único. Autotranscendência é a característica de seres livres, não determinados, capazes de superar as circunstâncias do acaso e do ambiente e, portanto, responsáveis por seus atos.

São raras as pessoas que assumem conscientemente a condição de autotranscendência. É fácil culpar as circunstâncias por aquilo que desagrada em nossas vidas, é difícil assumir a responsabilidade por nos-

soz próprios destinos. Essa é uma prova de coragem, diante da qual podemos ser destruídos, mas é o único caminho para nos tornarmos seres humanos plenamente realizados. Assumir a autotranscendência diante das adversidades e limitações da vida não é uma atitude que possa ser tomada apenas com base na razão. Pelo contrário, é um ato de fé.

## 2. O HOMEM NO TRABALHO

Tendo definido nosso modelo do comportamento humano composto de quatro níveis – homem máquina, homem vital, homem anímico e homem pessoa – podemos utilizá-lo, em primeiro lugar, para analisar as decorrências de condições de trabalho inadequadas. O ideal seria que o trabalho fosse sempre plenamente ajustado ao homem que o realiza. Sabemos que, quando isso não é observado, resultam conseqüências negativas para o trabalhador e também para a organização na qual ele trabalha.

Aplicando o nosso modelo de quatro níveis, suponhamos que a incompatibilidade entre o trabalho a ser feito e o trabalhador esteja no nível do homem-máquina. Isso acontece quando se exige uma tarefa para a qual o indivíduo é fisicamente incapaz, como erguer um peso grande demais ou executar uma operação manual num tempo exageradamente curto, fazer uma medição com instrumentos inadequados ou efetuar cálculos sem dispor dos dados e métodos necessários. A incompatibilidade física ou lógica significa que o trabalho é inviável e não vai poder ser executado. Por esse motivo, o trabalho inadequado no primeiro nível é detectado com relativa facilidade e mesmo as organizações mais desumanas e autoritárias têm interesse em corrigir essa situação, exceto em casos de desonestidade ou incompetência extrema.

No caso de incompatibilidade a nível do homem-vital, isto é, afetando as funções vegetativas, dois casos podem ocorrer:

- a) o desgaste imposto pela tarefa é tão grande que o trabalhador não tem condições de restaurar-se completamente, o que leva à degeneração da saúde;
- b) as próprias funções de manutenção da vida são afetadas, como na exposição a substâncias tóxicas ou radioatividade, provocando o surgimento de doenças.

Atualmente considera-se que as incompatibilidades de segundo nível constituem uma violação dos direitos do trabalhador,

sendo freqüentes os casos de medidas preventivas exigidas pela legislação e de indenizações dadas pela justiça. Para os trabalhadores de fábrica, especialmente no Brasil, o segundo nível muitas vezes é ainda um campo de conflitos com as empresas.

O trabalho inadequado a nível anímico é caracterizado por falta de interesse, monotonia, ambiente feio, falta de prestígio. Esse caso é típico de trabalhadores burocráticos que são amontoados em escritórios enormes com mobília e decoração padronizada. Eles não têm direito à privacidade nem individualidade, devem apenas seguir os padrões e produzir. Os números indicadores de produtividade são mais importantes para a empresa do que as características do empregado como pessoa única e inconfundível, com seus múltiplos potenciais e habilidades.

A situação muda quando o empregado é promovido a gerente. Entre os gerentes, o nível anímico é a grande fonte de satisfação. O indivíduo recebe uma sala diferenciada, passa a ter poder sobre os subordinados, é prestigiado com um salário maior, verba de representação e benefícios especiais, passando às vezes a desfrutar de uma posição privilegiada a nível social. Quem observa a atividade dos executivos competindo por sucesso e prestígio não pode evitar a associação a feras perseguindo suas presas e lutando com eventuais concorrentes. Eles são poderosos, hábeis, intuitivos, sensíveis... e impiedosos.

O nível de autotranscendência envolve a realização de um trabalho criativo, no qual o indivíduo veja a marca de sua individualidade. Não é preciso que esse trabalho seja grandioso ou de prestígio, pois essas são preocupações decorrentes de um terceiro nível supervalorizado. E graças às realizações no nível da autotranscendência que a vida da humanidade mudou substancialmente em poucos milênios, sem que isso possa ser atribuído a modificações genéticas. São as realizações de quarto nível que constroem a cultura humana, constituem a história, dão origem à arte, à ciência e à filosofia. Elas pertencem ao mundo do espírito, quer sejam de natureza intelectual, como um sistema filosófico, eminentemente práticas, como uma técnica de edificações, ou ainda atos inspirados, como a caminhada de Ghandi em busca do sal.

No mundo dos negócios e das indústrias, são comuns os exemplos de pessoas que conseguem pôr em prática idéias inovadoras, trazendo benefícios não só a si mesmas e às empresas, mas a toda comunidade. São os incrementos na eficiência de processos, eliminação de contaminações ambientais e melhorias de qualidade.

### 3. OBSTÁCULOS À ADAPTAÇÃO

Uma vez que a compatibilidade plena entre trabalho e o homem é do interesse tanto do trabalhador quanto das empresas, devem haver bons motivos para encontrarmos tantos casos de desajustamento. Pelo que podemos observar, são quatro os principais obstáculos à adaptação:

Falta de Consciência,  
Imediatismo,  
Disputa de Poder,  
Atitudes Defensivas.

Vejamos agora como esses obstáculos operam.

#### A) FALTA DE CONSCIÊNCIA

A necessidade de que o trabalho seja adequado às características de quem vai executá-lo é clara para a maioria das pessoas. Infelizmente, apenas os dois primeiros níveis costumam ser levados em consideração. A preocupação limita-se à exequibilidade e à saúde física do trabalhador, enquanto o prazer de trabalhar e a realização pessoal são considerados luxos.

A falta de consciência não se limita aos níveis superiores do nosso modelo. Na verdade, existem casos de tarefas impossíveis a nível mecânico, cujo insucesso é atribuído à inépcia do trabalhador. São muitos os problemas de saúde do trabalho ainda não pesquisados e identificados.

#### B) IMEDIATISMO

O imediatismo consiste em dar prioridade àquilo que pode ser obtido a curto prazo, mesmo que isso acarrete o sacrifício de valores mais importantes. Isso é muito comum entre os gerentes de empresas, que precisam mostrar resultados a seus superiores ou aos acionistas, de modo a conservar seus cargos ou ganharem novas promoções. O imediatismo leva a não fazer investimentos no momento oportuno e adiar a solução de problemas crônicos de modo que, quando os problemas começam a aparecer nos resultados da empresa, já é tarde demais.

O imediatismo privilegia os resultados financeiros, revelados diretamente no balanço da empresa, que receberá grande atenção dos acionistas e da alta administração. Um imediatista diria: "É claro que eu acho importante a satisfação dos funcionários mas, se não atingirmos a receita programada para este mês, não vamos ter como pagar os salários".

#### C) DISPUTA DE PODER

As disputas de poder são alimentadas por indivíduos que têm nível anímico exageradamente desenvolvido. Eles dão um valor muito grande ao prestígio, seus desejos são muito intensos e eles se atiram aos objetivos com paixão.

A primeira conseqüência de uma disputa é a divisão da empresa em times inimigos. Além disso, nessas condições, as pessoas passam a estar mais comprometidas com posições assumidas do que com a justiça. Quando a vitória nas disputas verbais passa a ser mais importante do que a apuração da verdade, perde-se o uso da razão e deixam de haver condições para as pessoas colocarem suas dificuldades e aspirações de maneira aberta e honesta.

#### D) ATITUDES DEFENSIVAS

Quando as pessoas que detêm alguma forma de poder dentro das organizações têm medo de perdê-lo, elas vão procurar evitar quaisquer mudanças ou idéias inovadoras. Assim, elas não vão ter interesse sequer em saber dos problemas de adaptação e muito menos em corrigi-los, temendo até oferecer oportunidades a seus subordinados, com receio de serem superados.

As atitudes defensivas são estimuladas por administrações manipuladoras, que procuram controlar o comportamento dos trabalhadores. Os subordinados acabam percebendo a situação e entram no jogo, criando defesas para não serem manipulados. Superar uma situação de desconfiança desse tipo é muito difícil pois quem dá o primeiro passo corre o risco de ser mal entendido.

Cada um dos obstáculos à adaptação (falta de consciência, imediatismo, disputas de poder e atitudes defensivas) costuma levar ao surgimento ou reforço dos demais. Num ambiente onde há muitas disputas de poder ocorrerão atitudes defensivas, as pessoas se tornarão imediatistas e perderão a consciência da realidade da situação. Por isso é comum a presença de todos os quatro obstáculos, sendo difícil identificar qual deles originou os problemas. Para mudar a situação, é necessário atuar sobre os quatro obstáculos simultaneamente, como veremos a seguir.

### 4. PROVOCANDO A MUDANÇA

Para atuar sobre o processo de adaptação entre o trabalho e o indivíduo é preciso lembrar, em primeiro lugar, que uma empresa é um sistema complexo e que seus com-

ponentes são influenciados por relações múltiplas. Acreditamos que uma autêntica mudança de valores e de comportamento só é possível se ocorrer de forma quase espontânea, movida pelo próprio interesse das pessoas envolvidas, num processo de conscientização a nível individual e de grupo.

O projeto "Viver o Trabalho" parte do princípio de que as pessoas sentem necessidade de expandir seus quatro níveis de comportamento. As atividades são desenvolvidas em encontros semanais, com duração de aproximadamente uma hora. Nas reuniões do grupo, procura-se evitar a presença dos obstáculos à adaptação e desenvolver atividades em que os quatro níveis de comportamento humano sejam exercitados.

Cada encontro tem seu coordenador, que prepara previamente a seqüência de atividades e o material necessário (fitas casete, lápis, papel, cópias de textos). Os encontros seguem, sem rigidez, uma seqüência envolvendo abertura pelo coordenador, audição de música - 1, leitura de texto - 1, atividade principal, audição de música - 2, leitura de texto - 2 e encerramento.

O conteúdo das partes varia em cada encontro. As músicas e textos são selecionados dando preferência a material que reúna qualidades como beleza, interesse do grupo, adequação ao contexto da reunião, propiciar atitude meditativa, alusão a problemas comuns e induzir reflexão.

A atividade principal muda completamente de uma reunião para outra. São escolhidos diferentes tipos de atividades, de modo a orientar o trabalho dos coordenadores e fazer com que o conteúdo dos encontros varie bastante, por exemplo, expressão verbal, formação de imagens, meditação, relaxamento, expressão corporal, percepção, desenho e pintura.

Essa metodologia não visa a resultados a curto prazo, mas uma transformação gradativa. No início, os participantes são uma pequena minoria dentro da organização. À medida que o trabalho evolui, novos elementos entrarão no processo, ao passo que alguns antigos acabarão desistindo, estabelecendo uma rotatividade. As novas atitudes e valores desenvolvem-se inicialmente dentro dos encontros. À medida que as pessoas sentem-se apoiadas e seguras, elas passam gradativamente a adotar os novos padrões em outras oportunidades, fora dos encontros.

À medida que o trabalho progride, os participantes mais antigos vão assumir o papel de coordenadores. Existe a possibilidade de criar grupos mais avançados, de modo que a permanência das pessoas no processo possa prolongar-se por muito tempo. Os

encontros passarão a ser uma atividade permanente da organização, contribuindo para a conscientização e renovação dos padrões de comportamento.

## 5. AVALIAÇÃO EXPERIMENTAL

O processo descrito está sendo atualmente testado na Fundação Centro Tecnológico para Informática, ligada ao Governo Federal, que tem por missão o incentivo ao desenvolvimento da pesquisa científica e tecnológica. O órgão está passando por várias dificuldades que envolvem desde os salários até o posicionamento estratégico diante da sociedade.

Para coordenar o projeto, foi constituída uma equipe diversificada, envolvendo um médico, uma psicóloga, uma economista e um engenheiro. A divulgação foi discreta, uma vez que o objetivo principal era o teste da sistemática das reuniões. A reação das pessoas envolvidas foi muito favorável. O projeto foi considerado oportuno, especialmente devido à crise que atinge a organização. A adesão acabou sendo maior do que a esperada e, mesmo depois dos primeiros encontros, continuaram surgindo novos interessados.

As atividades principais tiveram como temas A Palavra, Relaxamento, O Corpo e Desenho. Depois de quatro sessões foi feita uma avaliação, pedindo que os participantes dessem notas de 0 a 10 para os vários itens, obtendo-se as seguintes médias:

### a) "Relevância dos Temas":

A Palavra	:	9,33
Relaxamento	:	9,46
O Corpo	:	9,64
Desenho	:	8,26

### b) "Importância do Projeto":

Pessoalmente	:	9,83
No Trabalho	:	8,90
Na Família	:	8,82
Relacionamento com Participantes	:	9,50

Foi consultada a preferência dos participantes quanto a alguns aspectos dos encontros, obtendo os resultados:

Periodicidade	:	semanal
Duração	:	1 hora
Tamanho do Grupo	:	10
Horário	:	começo ou fim do período da manhã

Foi também perguntado se os participantes tinham intenção de continuar e a resposta afirmativa foi unânime.

## 6. CONCLUSÕES

Melhorar o grau de adaptação entre o trabalho na organização e as pessoas é muito importante não só para satisfação dos empregados mas para o próprio desempenho da empresa. O que o processo de adaptação não pode garantir é a preservação das estruturas de poder que, ao se tornarem caducas, transformam-se em empecilhos à saúde da instituição.

Investir no desenvolvimento pleno do potencial humano é, na realidade, uma obrigação de uma organização que pretenda prosperar numa economia competitiva. Uma empresa só pode ser inteligente se conseguir aliciar as inteligências de seus colaboradores. O melhor caminho para conseguir isso é tratando as pessoas com todo o respeito, interesse e dedicação que elas merecem, na qualidade de seres humanos.

## 7. CRÉDITOS

A metodologia do projeto "Viver o Trabalho" foi desenvolvida por uma equipe multidisciplinar constituída por:

Jamiro da Silva Wanderley – médico,  
Virgínia Guanaes – economista,  
Lenita Vanda M. Pastore – psicóloga,  
Durval Muniz de Castro – engenheiro.

O autor do presente trabalho é inteiramente responsável por quaisquer incorreções nas descrições, bem como pelas opiniões e conclusões apresentadas no texto.

---

## 8. BIBLIOGRAFIA

- (1) STEINER, Rudolf. *Teosofia*. Editora Antroposófica, 1988.
- (2) MONDIN, Battista. *O Homem. Quem é Ele?* Edições Paulinas, 1980.