

AS FRUSTRAÇÕES NO COTIDIANO DE TRABALHO: UM DESAFIO PARA O LÍDER

Héctor Rafael Lisondo

Novembro de 2004

Ninguém acharia descabido afirmar que a satisfação no trabalho é fundamental para que as pessoas se disponham a oferecer o melhor de si e melhorem os resultados do seu serviço. Tampouco que contribui para uma boa qualidade de vida, fonte de estímulo para iniciativas, criatividade e comprometimento.

Consolidou-se na época contemporânea o paradigma de que a missão das organizações é satisfazer o cliente externo e interno, os empregados, acionistas, a sociedade como um todo. A expressão *satisfação do ser humano*, centro nuclear da filosofia da Qualidade Total, muito em pauta no meio institucional, tornou-se quase um dogma da filosofia popular organizacional.

A psicologia entende a satisfação como um sentimento que surge simultaneamente com o preenchimento de uma necessidade. Significa que a satisfação é subjetiva e não acontece da mesma maneira com diferentes pessoas, e nem sequer com a mesma pessoa em diferentes circunstâncias. Todavia, é visando satisfazer necessidades de seus clientes que as empresas existem, fabricam bens de consumo e oferecem produtos e serviços cada vez mais atraentes, confortáveis e de vida mais breve.

No entanto, não é na satisfação que se encontra a fonte de força motora que impulsiona as pessoas a aprimorar-se e construir produtos e serviços de qualidade, mas na consciência da insatisfação, que é o que gera a vontade de crescer. Não é a satisfação, mas a *busca* dela que produz o movimento.

Então, um outro sentimento clama pelo seu espaço: a frustração. Ela é o verdadeiro impulso motor do pensamento criativo. Frustração é o sentimento resultante das expectativas ou desejos que não se realizam, provocando mal-estar, o que realmente é mais freqüente do que a satisfação na vida cotidiana do trabalho. Sabemos que as grandes realizações da história da civilização aconteceram em momentos de frustração e sofrimento – como, por exemplo, as pestes e as vacinas, a penicilina, as inúmeras aplicações tecnológicas da ciência impulsionadas pelas guerras etc. Ao contrário, a pessoa satisfeita não precisa pensar, ela apenas goza a sua satisfação até a saturação, que dará origem a outra necessidade. Satisfação tem um radical latino *satis*, que significa bastante, suficiente. O que é bastante plenifica uma falta, plenifica uma lacuna. Mas também há *satis* na palavra *saturação*. Segundo Antônio Muniz de Rezende – um psicanalista brasileiro que publicou oito volumes sobre o processo do pensamento desde a ótica de W. Bion – uma pessoa satisfeita, cuja mente está saturada, não vai além das fronteiras da saturação, resultando numa mente pequena, sem possibilidades de expansão. Wilfred Bion, um destacado psicanalista inglês, afirmava que o pensamento se origina a partir da frustração.

A consciência da imperfeição e a experiência de sentir-se incompleto acordam e motivam o homem à procura sempre inatingível da perfeição. Decididamente, na trilha em busca da evolução, tem-se muito mais contato com a frustração do que com a satisfação e, mais ainda, pode-se dizer que a segunda é conseqüência da capacidade para lidar com a primeira. De uma perspectiva psicológica, também se pode afirmar que a satisfação é impossível se não estiver precedida por uma frustração consciente, que se pode chamar de necessidade, demanda e/ou desejo. Até desde o prisma familiar podemos afirmar que a nossa missão como pais na formação dos nossos filhos não é o compromisso com a felicidade deles, mas com o seu desenvolvimento, e este nem sempre implica em felicidade ou alegria.

É claro que a frustração não é bem-vinda na vida institucional, pois ela é portadora de sofrimento e a tendência natural da condição humana é ir ao encontro do prazer, e evitar a dor. Mais ainda nas organizações que se empenham em aparecer grandiosas, onipotentes... inquebrantáveis. Freud acreditava que o homem caminha em duas direções: a busca de evitar o sofrimento e o desprazer e a procura da experiência intensa de prazer.

E por que a frustração, mesmo possuidora do potencial para a criatividade, não é tolerada? Porque somos seres desejantes aos quais a dura realidade mais frustra do que satisfaz. Isso provoca mal-estar, que aparece quando os nossos desejos são contrariados.

Convém aos líderes conhecer esta realidade e tomar contato com o inevitável sofrimento que os acomete assim como aos seus seguidores, na trilha cotidiana da vida organizacional. Está ali, adormecido, um rico potencial de criatividade e desenvolvimento que, se bem canalizado, pode vir a resultar em realizações. Não se trata apenas de ser sensível a dor, e nem sequer de desenvolver solidariedade ou compaixão, mas de compreendê-la e dispor-se à sofrê-la, ao invés de negá-la ou evitá-la como se fosse algo inconveniente ou nefasto. Trata-se de ajudar as pessoas para que as inevitáveis contrariedades não as conduzam à desesperança, à resignação ou à depressão e possam lutar para transformar *o limão em limonada*, a fazer *um bom negócio a partir de um mal negócio*. Todavia, não se trata de apelar a exortações ocas e/ou hipócritas, mas de criar oportunidades para poder falar sobre esses dolorosos e inconfessos sentimentos, que de outra maneira, se permanecerem ocultos, acabam por produzir fantasias de incompetência, e/ou impotência, e/ou negação.

Para isso é necessário que a função da liderança inclua a construção de relações de respeito e confiança com os seguidores. Trata-se da disposição para investir permanentemente em relacionamentos de qualidade, capazes de enfrentar a verdade com coragem – não apenas a verdade relacionada ao mundo externo, mas principalmente o contato com a verdade oculta na interioridade própria e dos seguidores, aquela que nos poderia dizer o que realmente somos. Trata-se da coragem para contestar crenças e paradigmas profundamente enraizados na nossa cultura organizacional, como o de querer ocultar as fraquezas e parecer o que não se é – tentativa essa, que em geral se constitui apenas como ledo engano, uma vez que acalma a ansiedade a custas de inibir o pensamento e a criatividade.

Essa visão poderia facilitar a evolução da organização e esta, pela sua vez, oferecer uma perspectiva mais otimista e verdadeira para o sentido da existência das pessoas que nelas vivenciam as suas frustrações e satisfações cotidianas.

Héctor Rafael Lisondo é engenheiro, psicólogo, mestre em qualidade (Unicamp) e doutor em engenharia de produção (USP). Atua como consultor de empresas e é professor do mestrado profissional do Centro Universitário Nove de Julho (Uninove). É autor do livro *“Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudança. Liderando as pessoas para o processo de mudanças”* Editora Casa do Psicólogo, 2004.