

RH e Tédio

O tédio é um dos sentimentos mais difusos e, ao mesmo tempo, presentes na vida de muitas pessoas nos dias de hoje. Refere-se a uma sensação, passageira ou insistente, de vazio ou falta de sentido para a própria vida. Longe de ser algo do interesse exclusivo de psicólogos ou psiquiatras, o tédio pode ser uma intrigante chave para entendermos a dinâmica da gestão de pessoas nas organizações. Este artigo mostra de que forma o tédio pode ser um inimigo das organizações e o que estas fazem para abafá-lo.

por **Pedro F. Bendassolli** FGV-EAESP

Quando o assunto é tédio, talvez a primeira imagem que nos venha à mente seja a dos antigos poetas românticos. Caricaturalmente, eram aqueles sujeitos com ar melancólico, enfadados pela triste perda de um grande amor, ou então acometidos pelo desânimo e pela falta de engajamento com a vida cotidiana. Não raras vezes bucólicos, davam-se à

contemplação da natureza e a longas e solitárias meditações sobre o porquê de estarem no mundo...

Nada parece mais distante disso do que a vida agitada das grandes cidades e das estressantes e desafiadoras jornadas de trabalho de suas corporações. Em conhecida teoria estes ambientes exigem dos funcionários ágeis habilidades

de negociação, solução de conflitos, espírito de equipe e um senso prático aguçado. Dificilmente, quando fitamos a imagem mental que temos de uma empresa, encontramos lugar para pessoas desoladas, entediadas e desanimadas.

Ora, talvez essa descrição da vida corporativa não passe, ela também, de uma caricatura. A julgar pela incessante procura por palestras motivacionais, ou então pela demanda para que a área de RH sempre tire da cartola algum novo programa de engajamento dos funcionários (sobretudo dos escalões mais baixos), talvez as empresas não sejam lugares tão estimulantes e o trabalho não seja algo tão prazeroso quanto se possa julgar à primeira vista. Talvez as organizações também estejam sujeitas à influência de algo parecido com o “mal” que afligia poetas e bucólicos romancistas do passado: o tédio. Neste artigo, mostraremos que as corporações estão não só sujeitas ao tédio, como também, indiretamente, preocupadas com medidas para sua ocultação ou, melhor ainda, eliminação.

Tédio e trabalho são dimensões antagônicas: quem está entediado não vê motivos para fazer o que lhe é pedido; o entediado é alguém por assim dizer “suspenso” dos compromissos com a vida cotidiana, aí incluso o trabalho.

O que é o tédio. Em primeiro lugar, precisamos entender o que é o tédio e, em seguida, por que ele tem algo a nos dizer sobre a vida corporativa. Para o filósofo norueguês Lars Svendsen, em recente publicação sobre o tema (*Filosofia do tédio*, Zahar, 2006), o tédio é um fenômeno com não mais do que dois séculos de história. Ele surgiu no período moderno e, a partir de então, atinge grandes porções populacionais e sem distinção de estirpe social. Para Svendsen, isso ocorreu porque, nas sociedades modernas, está cada vez mais difícil encontrar um sentido para a existência.

Mais concretamente, o tédio está ligado à dificuldade de o indivíduo encontrar motivos para agir. Refere-se à

falta de propósito, à sensação de vazio existencial. Em termos psicanalíticos, é a ausência de investimentos em objetos externos ao sujeito. Traduzindo: é como se nada que estivesse no mundo pudesse chamar a atenção do indivíduo, despertando seu desejo. Fazendo divisa com a melancolia e a depressão, o tédio é um sentimento difuso, mas não necessariamente patológico. Ainda de acordo com Svendsen, surge normalmente quando não podemos fazer o que queremos ou temos de fazer o que não queremos. Em ambos os casos, o que está em jogo no tédio é a irreconciliação entre prazer e obrigação.

Se, de um lado, o prazer é um estado de fruição e normalmente ocorre quando há uma coincidência entre desejo e realização (querer algo e consegui-lo), as obrigações, por outro, têm a ver com exigências alheias, não necessariamente condizentes com o que o indivíduo deseja ver realizado. Respectivamente, o princípio de prazer e o princípio de realidade propostos por Freud. Conseqüentemente, o tédio ocorre quando o indivíduo se percebe reagindo às obrigações externas, a estímulos previamente codificados e im-pessoais, em vez de determinar o curso das coisas de acordo com sua própria vontade, ou então quando é demasiado frustrado pelo princípio de realidade. Daí que o tédio, na descrição de Svendsen, expressa a idéia de que dada situação ou a existência como um todo são profundamente insatisfatórias.

Além das brevemente citadas, há muitas outras causas para o tédio. Muito dele deriva de atividades feitas repetidamente. Outro tanto vem do fato de conhecermos muito uma mesma coisa, sem notar nela qualquer variação ou novidade. Há também o tédio associado à passagem do tempo. Neste caso, o tempo pode ser percebido como uma dimensão autônoma, como quando desejamos muito uma coisa e ela simplesmente não acontece, prolongando, às vezes indefinidamente, a espera. O tédio atesta que a passagem do tempo é um simples desenrolar de fatos sobre os quais sentimos não possuir qualquer controle (e às vezes não temos controle algum mesmo). Na literatura, a genial obra de Samuel Beckett, *Esperando Godot*, ilustra muito bem o tédio de quem está preso a esse tipo de espera.

Tédio, trabalho e empresa. Neste ponto o leitor deve estar se interrogando sobre qual a relação deste tema, que a princípio deveria interessar apenas a psicólogos e psiquiatras, com o que ocorre nas empresas. Na verdade, temos boas razões para suspeitar de que há estreita relação entre tédio e trabalho e, conseqüentemente, entre aquele e as organizações.

É comum pensarmos que o tédio é uma doença dos inertes e desocupados. De fato, essa intuição é antiga, remontando ao período de florescimento do cristianismo. Antes deste, porém, trabalho era domínio de escravos: trabalhava quem precisava e não quem queria. Na Grécia, por exemplo, a liberdade e o *status* de um homem eram medidos pela quantidade de ócio de que dispunha. Ter ócio era ter liberdade para dedicar-se a atividades enobrecedoras e espiritualmente elevadas, conformes ao próprio espírito e inclinações. Antonio Tursi, em matéria publicada no suplemento cultural do jornal *El Clarín* de 27 de janeiro de 2007, lembra muito bem que, na tradição greco-romana, homens de (neg)ócios eram, literalmente, “negadores do ócio”.

Mas já entre os gregos e romanos havia a percepção de que a simples ociosidade não significava ausência de tédio. Sêneca, por exemplo, dizia que o ócio inativo representava a morte do homem em vida, e que era preciso usar bem o tempo livre: seja para a contemplação (especulação intelectual), seja para a vida ativa (exercício político na cidade, por exemplo). Essa tradição é levada ao extremo na visão cristã de que o ócio é a fonte de todos os males e de que, portanto, precisa ser contido.

A solução contra o tédio (no período em questão, a equivalente do tédio moderno era chamada de “acédia”) encontrada por pensadores católicos como Santo Agostinho e São Bento de Núrsia foi o trabalho: enquanto trabalha, o cristão ocupa-se com algo que o afasta dos pensamentos ruins. E por esse caminho o sentido e o valor do trabalho foram invertidos na passagem da tradição greco-romana para a cristã, a partir de quando ele vai se tornando progressivamente determinado pelo (neg)ócio, ou seja, pela vida ativa, produtiva.

Mas não nos iludamos: é difícil imaginar que o trabalho tenha sido a solução para todos os males, principalmente o tédio (sequer o próprio ócio!). Sabemos que, com o nascimento do capitalismo, o trabalho se torna uma atividade



enfadonha, árdua e penosamente repetitiva para a maioria esmagadora dos trabalhadores. Não é à toa que Marx denunciou e combateu a alienação provocada pelo trabalho. Ora, a alienação é justamente conseqüência de o indivíduo não encontrar qualquer sentido no trabalho que realiza, tamanha sua aspereza e caráter entediante.

Assim, o problema que logo ficou claro para as empresas e seus “gestores” lá no início do capitalismo industrial era como fazer as pessoas se engajarem em seu trabalho a despeito de este lhes causar profundo tédio. Seria difícil, senão impossível, extrair o *quantum* de produtividade necessário ao desenvolvimento capitalista sem o compromisso

intenso dos funcionários (com os horários, a cadência das máquinas, as condições ambientais insalubres, as exigências bizarras e as excentricidades dos “gestores” etc.). Nesse ponto começou a se consolidar uma engenhosa estratégia antitédio no mundo capitalista ocidental: a idéia de que o trabalho é, dentre as atividades humanas, a mais enobrecedora e importante, e de que as empresas são ambientes altamente ricos em cultura e significado.

O clima da empresa precisa oscilar entre a paz monótona e a mesmice de um dia de trabalho após o outro e a possibilidade de cataclismas, cuja única ameaça, real ou imaginária, já parece ser o bastante para afugentar o aborrecimento entediante da vida organizacional cotidiana.

Portanto, a relação do tédio com as organizações é mais antiga e profunda do que se possa prever na agenda de um programa motivacional dos atuais departamentos de Recursos Humanos. Tédio e trabalho, nessa linha, são dimensões antagônicas: quem está entediado não vê motivos para fazer o que lhe é pedido (exceto sob coação: simbólica ou física); o entediado é alguém por assim dizer “suspenso” dos compromissos com a vida cotidiana, aí incluso o trabalho. Este, por sua vez, depende de engajamento ativo, de uma ação sobre a realidade. Definitivamente, a não ser na literatura (no espírito caricatural com o qual começamos o artigo), pessoas entediadas não fazem as coisas acontecerem nas empresas. Por seu turno, o que fazem as empresas para combater o tédio, pressupondo, com boas razões, que ele não tenha desaparecido de seu caminho?

Antídotos organizacionais ao tédio. As organizações, por meio de seus departamentos de Recursos Humanos principalmente, e mesmo sem o saber diretamente, desenvolvem e aplicam alguns antídotos para evitar

a eclosão de uma epidemia de tédio. Dentre tantos, citarei aqui cinco.

O primeiro antídoto é a cultura organizacional. O que é uma cultura senão um corpo de crenças disseminadas em um grupo e nele sustentado como a maneira certa de as coisas serem interpretadas? Portanto cultura, seja ela organizacional ou não, refere-se a significado. As pessoas em geral lidam mal com eventos sem explicação. Uma empresa com cultura forte é capaz de ligar eventos dispersos e muitas vezes caóticos, dando-lhes uma explicação minimamente plausível.

É, pois, oferecendo sentido que a cultura potencialmente se apresenta como arma de gestão contra o tédio. Se o tédio no trabalho refere-se à percepção de uma seqüência infinitamente enfadonha de atividades e eventos repetitivos e secos em termos de significado, a cultura organizacional, ao contrário, surge como um reservatório de motivos para que as pessoas façam o que fazem, atribuindo motivos a suas ações e para se verem por

meio de uma lente específica que, pretensamente, as fazem se sentir importantes, valiosas, pertencentes a um lugar “bacana” e assim por diante.

Um segundo antídoto organizacional ao tédio é o terror. Por mais que isso possa parecer contra-intuitivo em época de responsabilidade social e gestão de clima organizacional, o terror, que, diga-se de passagem, não precisa assumir a forma de atos extremos, é hoje parte implícita de qualquer contrato de trabalho: refere-se a um conjunto muitas vezes velado de ameaças e perigos que são ditos rondar a relação do indivíduo com a empresa e desta com o mercado.

A forma mais óbvia de terror, nesse sentido, é a ameaça da perda de emprego, da desfiliação organizacional, do rebaixamento de cargos, da mudança de humor e atitudes dos concorrentes e as ameaças envolvidas nas “profundas mudanças que sempre estão por vir”. Como entediarse nesse tipo de ambiente se ele exige prontidão e alerta constantes? Paradoxalmente, portanto, o clima da empresa precisa oscilar entre a paz monótona e a mesmice

de um dia de trabalho após o outro e a possibilidade de cataclismas, cuja única ameaça, real ou imaginária, já parece ser o bastante para afugentar o aborrecimento da vida organizacional cotidiana.

O terceiro antídoto ao tédio dentro das organizações é o que podemos chamar de culto às sensações. Não creio que esse antídoto seja exclusividade das organizações: não há como negar que vivemos em uma época em que as pessoas preferem migrar de uma sensação a outra, sempre inflamadas pelo desejo de novidade, potência e ruptura, do que nutrir as mesmas experiências, esperando nelas encontrar, após a perlaboração reflexiva, algum sentido próprio.

Na empresa, podemos intuir o referido culto às sensações nas palavras de ordem que, a despeito das variações culturais, sempre encontramos: “vamos desbancar o adversário”; “nosso trabalho aqui é um desafio a cada dia”; “temos de matar um leão a cada reunião com o cliente”; “pessoal, quero garra de vocês, vamos lá, juntos a gente vai conseguir bater as metas”. Não preciso ir muito longe com os exemplos. Certamente o leitor já deve ter se deparado com algum pensamento de trupe como este, sempre a evocar o espírito de aventura, competição e de “adrenalina”.

Vejamos o quarto antídoto ao tédio nas organizações. O trabalho não é, necessariamente, a causa do tédio, mas também não é uma solução a ele. Há trabalhos tão entediantes e maçantes quanto um tempo livre absurdamente entediante. Mas, uma das estratégias mais frequentemente utilizadas nas organizações é a insistência em que as pessoas encontrem sentido no trabalho que realizam. No jargão utilizado, a carreira é em grande parte responsável pelo grau de satisfação do indivíduo consigo mesmo: carreiras desafiadoras, que o leve a seu limite e o transforme, que ofereça perspectivas e satisfação de necessidades, é a grande meta da ideologia corrente de Recursos Humanos antitédio.

Por fim, o quinto antídoto antitédio são os salários e os benefícios. Seria o tédio inversamente proporcional ao salário? Um executivo de alto escalão, com farto pacote de remuneração, seria potencialmente menos “entediável” do que um operador de empilhadeira? A riqueza de conteúdo do cargo certamente deve influenciar na sensação de tédio, pois variam a quantidade e a qualidade do tempo pessoal alocado no trabalho.

Quer dizer, um executivo de alto escalão, pressionado por forças contraditórias de vários *stakeholders*, deve ter muito menos tempo para pensar sobre suas escolhas e decisões do que alguém preso à rotina mais plana. Mas isso é só uma especulação. Fato é que as organizações usam a simbologia e o *status* associado a cargo e salário para dizer ao indivíduo o quanto ele “agrega” e, portanto, insinuar o quanto sua estada ali é rica e importante (leia-se menos entediável...).

Tédio: mudança ou passividade? No final deste artigo gostaria de deixar um alerta ao leitor. O tédio pode ser, ao mesmo tempo, uma oportunidade para o indivíduo rever seu contrato psicológico com a empresa, como também uma jaula de aço onde ele se entrega ao desânimo e ao desalento mais paralisante ou à submissão mais aviltante. Na primeira possibilidade, representa um humor subversivo. Heidegger disse certa vez que é preciso se deixar ficar no tédio, em vez de querer dele logo escapar. O motivo? O tédio pode nos mostrar muitas coisas, sobretudo que algo não vai bem e precisa ser revisto.

Mas, na segunda possibilidade, a de um tédio paralisante, o indivíduo acaba negando o princípio de realidade. De fato, pessoas entediadas dessa forma têm maior dificuldade de responder às demandas de produtividade e de aderir à empresa, onde acabam sendo as mais visadas pelas políticas antitédio, embora algumas vezes estas não tenham o efeito forte o suficiente para o resgate.

Neste último caso, duas recomendações: aos gestores de RH, é preciso sensibilidade e menos onipotência, afinal, as políticas antitédio de suas organizações não deixam de ser ilusões – necessárias, sim, mas jamais verdades absolutas. Às demais pessoas da organização, a recomendação é de certa forma a mesma, com um adicional: é preciso conter a hipocrisia – afinal, que atire a primeira pedra quem nunca passou pela experiência do tédio no trabalho.

Pedro F. Bendassolli
Doutor em Psicologia pela USP
Prof. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da
Administração da FGV-EAESP
E-mail: pedro.bendassolli@fgv.br