

Ofurô corporativo

Mário César Ferreira(*)

Ilustração: Carlos Eduardo Carvalho Sanches

Em época de economia globalizada, novos padrões de competitividade e fortalecimento da cidadania, a tão desejada qualidade do produto/serviço, fidelização do cliente e satisfação dos usuários estão em risco se as organizações públicas e privadas não investirem em Qualidade de Vida no Trabalho. Cada vez mais, dirigentes e gestores do trabalho, principalmente das grandes corporações, se preocupam com a satisfação de seus empregados e buscam implantar programas específicos para esse fim.

Mas, entre a solução em voga, uma espécie de "kit QVT", e os problemas existentes nas organizações parece existir um fosso que compromete a própria eficácia de iniciativas dessa natureza. Para ilustrar a profundidade do fosso, vejamos o relato, bastante comum, de um funcionário que trabalha no atendimento ao público:

"Finalmente chegou a hora da nossa sessão de *Tai Chi Chuan*. Que alívio! Eu não agüentava mais. Parece que hoje tudo conspirou a favor do meu sofrimento de cada dia. A cadeira desengonçada me deixou com dores lombares insuportáveis. A nova regra de

atendimento ao usuário aumentou a burocracia, provocando mais queixas dos usuários do serviço. O chefe não parou de cobrar, acintosamente, produtividade. Para piorar ainda mais, a minha colega ao lado parecia estar de mal com mundo. Ufa! Viva o *Tai Chi*."

De imediato, o leitor poderia pensar: Que maravilha! O Programa de QVT da empresa oferece aos seus empregados a

prática de Tai Chi Chuan. Nesse contexto, a maravilha é apenas aparente e passageira, pois é justamente aqui que começa a aparecer o fosso mencionado. O Tai Chi funciona como uma espécie de ofurô (a tina japonesa de tratamento antiestresse) – um "banho de ofurô corporativo". Após o banho, o trabalhador volta cheiroso, descansado, energizado e com sensação de que o estresse ficou para o passado. Uma certeza *naïve* (ingênua). Ao voltar para o mesmo contexto produtor de fadiga, basta

uma jornada em condições adversas e os sintomas do desgaste reaparecem. Neste caso, a fadiga é como aquela vela de aniversário que a gente apaga com o sopro e, em segundos, ela reacende.

A implementação de um programa de qualidade de vida no trabalho de natureza preventiva precisa atuar nas causas reais dos problemas. No caso do relato, o contexto de trabalho do atendente se caracteriza, basicamente, pela presença de três tipos de problemas. Primeiro, as condições de trabalho são pouco adequadas. Segundo, as regras que orientam a execução da tarefa são pouco



(*) Mário César Ferreira é professor do Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB). É doutor em Ergonomia pela Ecole Pratique des Hautes Études (França). E-mail: mcesar@unb.br

compatíveis com as exigências reais da atividade. Terceiro, as relações sociais de trabalho são fonte de conflitos freqüentes.

Em estudo recente (Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho no serviço público federal: Descompasso entre problemas e práticas gerenciais), identificamos um extenso “cardápio” de atividades em QVT do tipo “ofurô corporativo”. Apenas para ilustrar, cabe mencionar algumas: *aikido, jump fit, yoga, hidroginástica, capoeira, dança de salão*. Oferecer tais atividades aos funcionários é louvável, positivo. Mas, reduzir QVT a isso é um paliativo. Implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) que se restrinja aos efeitos, não atuando também nas causas da fadiga ocupacional significa adotar um enfoque de QVT assistencial.

O enfoque tem três limites principais: é baseado em atividades do tipo antiestresse; busca compensar o desgaste sem eliminar a sua fonte; e atua no âmbito do indivíduo como variável de ajuste, deixando a responsabilidade institucional em segundo plano.

Nesse cenário, a QVT assistencial significa aumentar custos, perder a tão desejada competitividade e, principalmente, fazer coro com uma

queixa freqüente de dirigentes e gestores: baixa adesão dos trabalhadores.

A conclusão é singela: o trabalhador logo percebe que estão tratando sua fadiga no estilo velinha de aniversário que não apaga fácil. O que ele, de fato, quer é que sejam eliminadas ou, quando não for possível, atenuadas as fontes permanentes de seu desgaste e mal-estar. A superação do “ofurô corporativo” impõe aos dirigentes e gestores implementar um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) de natureza preventiva. Para isso, os requisitos são vários, dois deles merecem registro.

Primeiro, mudança da mentalidade que preside os modelos de gestão do trabalho. Novas práticas em qualidade de vida no trabalho necessitam que os protagonistas organizacionais removam valores, crenças e concepções. A premissa é simples: não se mudam práticas, de forma conseqüente, sem mudança de consciência. Segundo, assumir efetivamente

a indissociabilidade entre produtividade e bem-estar, velho dilema, resgatando o papel ontológico do trabalho como um vetor histórico de construção da identidade individual e coletiva. Enfim, recuperar o sentido do trabalho como fonte de felicidade para quem dele vive.

