

## ***Pensar Diferente para Fazer Diferente***

Mário César Ferreira<sup>(\*)</sup>

No dia-a-dia das organizações atuais perduram ve-lhos problemas. Basta ouvir alguns depoimentos-desabafo dos trabalhadores para visualizar a ponta do *iceberg* de tal problemática: “Aqui no meu trabalho vale a máxima *manda quem pode, obedece quem tem juízo*”; “Após várias tentativas de mudar o nosso modo errado de trabalhar... entreguei os pontos. Desisti, hoje faço o trivial”; “Onde trabalho, só existe uma verdade: a dos chefes. Mas, quando algo dá errado, a verdade muda de endereço e recai nos subordinados”; “Já que nada muda por aqui, na primeira oportunidade caio fora”. Muitos dirigentes e gestores até conseguem identificar os problemas existentes, mas não vêem saídas. Não sabem como enfrentá-los e acabam se acomodando com certezas do tipo: “Apesar de tudo, estamos bem. Nossos números são positivos” ou “Em time que está ganhando não se mexe”.

Remover tais problemas – sobretudo as crenças que os sustentam – e mudar de modo sustentável tais contextos de trabalho requer teoria, método e uma ética antropocêntrica do trabalho. Os caminhos são muitos e as ferramentas diversificadas. No inusitado cenário de competitividade globalizada e de afirmação da cidadania no setor público, o desejo verdadeiro de mudança pode se tornar estéril se uma premissa não for devidamente compreendida e aplicada no cotidiano de trabalho: **mudar o fazer requer mudar o pensar**. Nesta ótica, é crucial revisitar os valores, crenças, ritos e mitos que habitam a cultura organizacional de instituições públicas e privadas para romper com certas verdades cristaliza-das e certezas supostamente imutáveis. Caso contrário, os problemas permanecerão, os trabalhadores continuarão a ser a variável de ajuste dos males da organização e a rotatividade, por exemplo, um efeito inexorável.

A premissa “mudar o fazer requer mudar o pensar” é uma idéia-bússola que orienta a perspectiva ergonômica de transformação sustentável dos modelos de gestão organizacional dos ambientes de trabalho. A aplicação de tal premissa deve se apoiar em, pelo menos, duas diretrizes fundamentais.

**Primeiro**, o planejamento do “novo fazer” deve se apoiar em um diagnóstico rigoroso (científico) da realidade organizacional. É fundamental conhecer a face qualitativa e quantitativa dos indicadores críticos existentes, identificando suas origens, suas causas e conseqüências. Três perguntas costumam ser úteis: Por que isto é assim? Poderia ser diferente? E se tal mudança fosse feita? É imperioso combinar a métrica de desempenho com a métrica do bem-estar de quem trabalha, posto que a métrica da satisfação do cliente/usuário depende das duas anteriores. Inúmeros estudos e pesquisas mostram que mudança sem conhecimento científico da realidade organizacional costuma ter vida curta. **Segundo**: o diagnóstico, planejamento, avaliação e replanejamento sem a participação efetiva dos principais atores (gestores, trabalhadores, clientes/usuários) é uma espécie de mega-sena acumulada: chances reduzidíssimas de acerto. Neste caso, é vital convocar a inteligência criadora do trabalhador, reconhecendo-a, legitimando-a e recompensando-a no processo de mudanças. Neste caso, mudar o pensar significa, dentre outras medidas, tratar o trabalhador: não como “mão-de-obra”, mas como “arquiteto-de-obra”; não como “recurso humano”, mas como “ser humano”, portador de capacidades infinitas.

Tal premissa pode ser uma ferramenta valiosa para transformar o mundo do trabalho no Brasil. Um singelo indicador sobre o “custo Brasil” mostra a dramaticidade no campo das doenças no trabalho: as empresas estão gastando cerca de R\$ 12,5 bilhões por ano apenas com os acidentes de trabalho e doenças profissionais que poderiam ser evitados. Para além do montante de R\$ 2,5 bilhões que as empresas pagam à Previdência, estima-se em mais R\$ 10 bilhões em tempo perdido, primeiros socorros, destruição de equipamentos e materiais, interrupção da produção, substituição de trabalhadores, treinamento, horas extras, recuperação de empregados, salários pagos a trabalhadores afastados, despesas administrativas. Um cenário em que todos perdem – os trabalhadores, dirigentes, consumidores finais – na medida em que isto também impacta no preço final de produtos e serviços. Mudar esta realidade requer pensar diferente para fazer diferente.

<sup>(\*)</sup> Professor do Instituto de Psicologia (UnB), Doutor em Ergonomia (EPHE, Paris). E-mail mcesar@unb.br.