

Bem-estar organizacional

Exaustos...



Sentem-se esgotados, com receio de perder o emprego, não descansam, esforçam-se mais e mais.

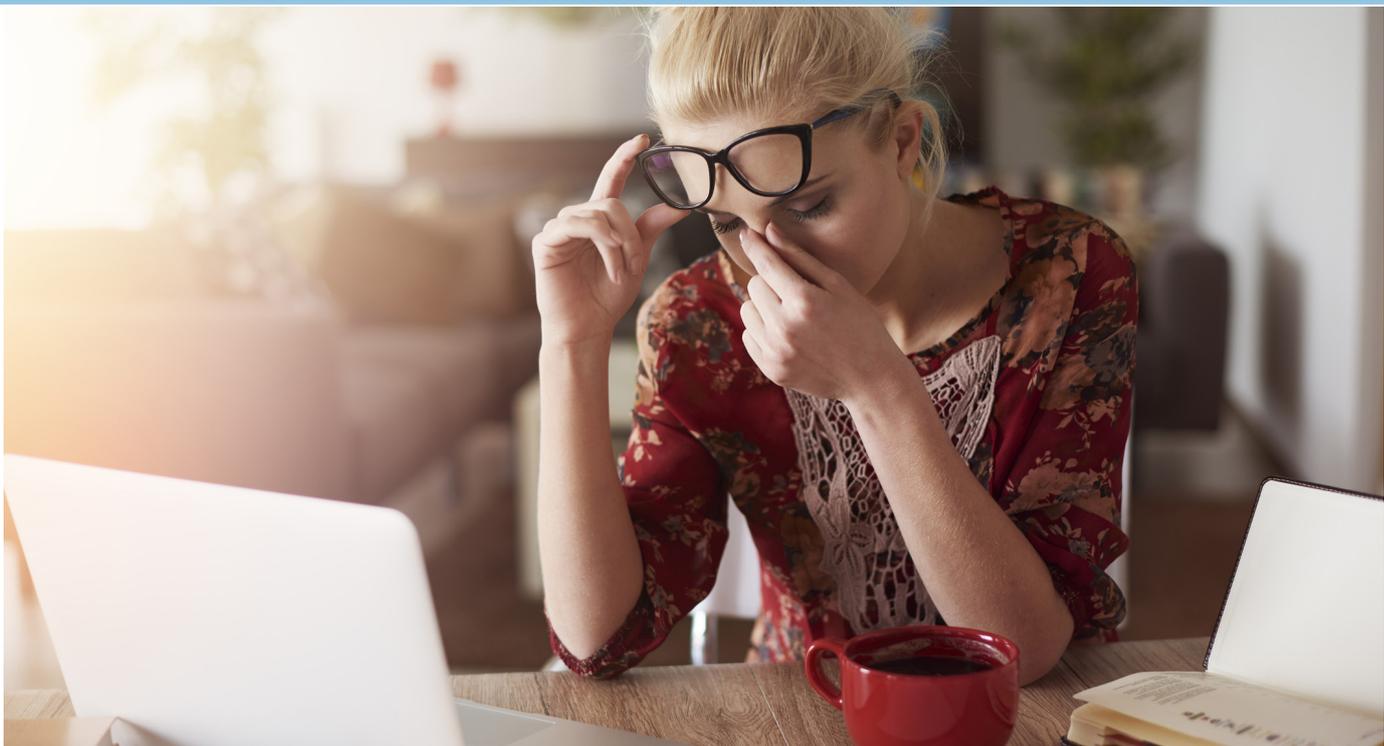
Porém, estranhamente, a produtividade parece ser a menor de sempre. Entrando num círculo vicioso de dores físicas e mal-estar psicológico (*burnout*, ansiedade, stress ocupacional, pânico...), julgam-se cada vez mais culpados por tudo isto. Não reconhecem necessitar de ajuda. Todos nós já testemunhámos episódios destes. Infelizmente, alguns levaram mesmo ao suicídio.

Se refletirmos friamente sobre as razões que levam a esta falta de razoabilidade facilmente pensaremos que tal se deveu à pressão do cumprimento dos objetivos, ao exagerado volume de trabalho, etc. Mas isso é mentira! A verdade é que a natureza humana não está preparada para a rotina da exaustão, para a excessiva pressão imposta na atualidade pelo mundo dos negócios.

É importante que os gestores de recursos humanos entendam isso mesmo. O nosso cérebro tem um processo de segurança que é acionado quando estamos perante um perigo realmente grave. Na maior parte dos casos, isso acontece muito excecionalmente. Quando temos demasiada pressão, como frequentemente acontece nas organizações, o sistema de alarme, que deveria atuar exclusivamente em caso de emergência, está constante-

mente acionado. Incapazes de relaxar, o desgaste torna-se insuportável. Isto com as consequências que todos poderemos perceber. Trata-se de uma visão que me parece suficientemente assustadora para as escolas, as empresas, as famílias, etc. Mas há mais...

Perante o aumento dos níveis de esgotamento dos funcionários, que tentam reagir a tudo isto, as empresas mais responsáveis contemplam nas suas melhores práticas



os seguros de saúde e a medicina no trabalho. Certamente que é imprescindível. Mas será suficiente? Não!

Samurai dos tempos modernos?

Neste âmbito, o caso de estudo mais curioso que conheço é o do Japão. Portugal está implicado, uma vez que importa conceitos e modelos de organização da escola de administração japonesa há mais de trinta anos. *Just in Time, Kaizen, Kanban, Otakismo, Zero Defeitos, Qualidade Total*, entre tantos outros. Por que não existiria a possibilidade de com eles vir também o *Karoshi*? E isso o que é?

O Japão é o único país no mundo onde existe uma palavra que significa “morrer a trabalhar”: *Karoshi*. Este, comparativamente às síndromes de exaustão, apresenta uma diferença abismal, uma vez que não manifesta qualquer sintomatologia. *Karo* significa excesso de trabalho. *Shi* é morte. Traços partilhados entre os atingidos por este mal: o excesso de horas de serviço, a ausência de sintomas e a morte súbita. Resultado mais comum: acidente vascular cerebral (AVC) e ataque cardíaco. De salientar que ocorrem, agora, em grande número entre jovens adultos. Este é um quadro que começa a manifestar-se também em Portugal. Já pensou nisso? Pois é. O código samurai aplicado à letra nas organizações traz as suas contrariedades. Claro que a rotina profissional japonesa

é bem diferente da nossa. Por exemplo, por lá existe um número exagerado de horas extraordinárias não remuneradas. Estas poderão ir, legalmente, até às 20 ou mais. A forte determinação dos japoneses, o morrer com honra e o suicídio fazem parte da cultura do país do sol nascente. Contudo, devo salientar que cá e lá somos todos humanos. Deste modo, não será de estranhar que as referidas diferenças possam não ser o bastante para justificar a nossa despreocupação e a falta de atenção para este “morrer a trabalhar”.

O que podem fazer as organizações?

Grande parte da solução passa pela própria cultura organizacional. Para isso terá de haver um conjunto de novas rotinas, no que diz respeito aos limites de esforço, impondo um novo respeito pelos horários de descanso. Um planeamento operacional consciente e uma boa delegação de tarefas são, igualmente, fundamentais. De que falo eu então em termos práticos?

Por exemplo, se a hora de fecho do serviço for às 18 horas. Às 18h30 desligue o sistema *wifi*. Dali a 15 minutos suspenda o fornecimento de energia elétrica. Pontue negativamente os funcionários que repetidamente abandonem as instalações da organização depois da hora do fecho. Do mesmo modo, controle os acessos desde o exterior aos sistemas de informação da empresa, isto fora do horário de expedien-

te. O hábito de levar trabalho para casa terá de ser, igualmente, desincentivado. Assim, os funcionários terão mais tempo para eles e para as suas famílias. Todos estarão mais gratos, trabalhando de forma eficiente e eficazmente.

Sentimentos como a empatia e a gratidão não faltarão entre as equipas. É importante perceber isso. Em especial quando nos referimos à tão esperada mudança na consciência do mundo das organizações. Convém salientar que, modernamente, a economia se desloca no sentido de um processo de reconversão produtiva. Ouve-se, agora, falar de economia do bem comum, economia consciente, *dharma marketing*, capitalismo consciente, economia da comunhão, *bitcoins*, comunidades utópicas de economia comum, moedas regionais, economia da partilha, economia espiritual, movimentos Foculari, etc. E tudo isto é um sinal claro das possibilidades de mudança que o futuro trará. Ainda há esperança, creio. 



Paulo Vieira de Castro

Diretor do Dep. de Bem-Estar nas organizações I-ACT – Institute of Applied Consciousness Technologies – E.U.A.
paulo@conscioustech.com