

4.10 DIÁLOGO MULTIDISCIPLINAR

4.10.1 Mudança no mundo contemporâneo e seus impactos nas pessoas e nas empresas

Yara Rodrigues Pereira

Coordenadora do Núcleo de Recursos Humanos do Ministério Público do Estado de Minas Gerais, Economista, Especialista em Gestão de Pessoas e em Administração Pública

Fernanda Calzavara de Sousa

Oficial do Ministério Público do Estado de Minas Gerais Psicóloga, Especialista em Gestão de Pessoas e Mestranda em Administração Pública

O mundo de hoje é de rápida transformação e descon-tinuidade. A sociedade tem exigido reformas organizacionais intensas, tanto na esfera pública quanto na privada. A mudança organizacional é um fenômeno constante que está relacionada à evolução das necessidades das pessoas, do serviço público e da sociedade, exigindo dos governos uma postura de vanguarda em prol da mudança e do crescimento, mostrando o melhor caminho para que sejam viabilizados.

A necessidade do desenvolvimento de habilidades para a flexibilidade e adaptabilidade, força-nos a abrir nossa capacidade de aprendizagem e de competências diferenciadas. Atualmente, quem não faz, deve dar lugar a quem já está fazendo. Não se pode mais admitir comportamentos de procrastinação, morosidade e conservadorismo nas organizações. Habilidades pessoais hoje falam mais alto que abstrações intelectuais. A mudança como oportunidade de crescimento e transformação não pode mais ser

perdida de vista.

Três ondas de mudança se sobrepõem nos dias atuais, gerando um contexto de grande turbulência que leva a novas formas de organizar as empresas em geral, seja em termos estratégicos, seja em termos táticos, exigindo dos líderes a postura de agentes de mudança: a passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador, a globalização dos mercados e da produção e o advento da economia baseada em conhecimento.

Além dessas transformações econômicas, pode-se ressaltar também fatores de mudanças tecnológicas, que trazem maior eficiência e funcionalidade ao trabalho e envolvem uma série de alterações, como mudanças nos equipamentos e ferramentas, exigindo dos funcionários a formação nessas técnicas. Dos gerentes, exige-se repensar a organização e a maneira de trabalhar nos seus serviços, a fim de conseguir todos os benefícios possíveis da expansão desses novos recursos; fatores estruturais e processuais como a reformulação das regras, políticas, responsabilidades e procedimentos do processo de trabalho; e fatores sociológicos, como o comportamento humano, principal responsável pela efetividade organizacional.

Referente ao comportamento humano nas organizações, há três passos para mudar o comportamento das pessoas: descongelar, que significa mudar o comportamento humano, propiciando às pessoas o reconhecimento do indesejável estado atual e a necessidade de mudança. Em outras palavras, trata-se de convencer as pessoas a deixarem seu mundo conhecido. Em seguida, passa-se para o segundo passo que é a mudança propriamente dita, isto é, a tentativa de criar um novo padrão de comportamento coerente com os interesses organizacionais. O terceiro passo é recongelar, incorporar as mudanças criando e mantendo o novo sistema organizacional.

O processo de mudança deve seguir um padrão ordenado e bem estabelecido, devendo ocorrer quando o benefício da mudança for superior ao custo que ela demanda, seja em termos de perda dos melhores talentos, seja o alto nível de ansiedade e confusão, retorno de antigos problemas e desconfianças ou o aumento do nível de estresse.

Além de saber o que irá sofrer alteração, cabe à organização conhecer também o objetivo da mudança, as condições e período em que ela ocorrerá, e, quanto às pessoas enredadas no processo, saber principalmente se elas estão envolvidas ou resistentes.

A resistência sempre que acontece causa perplexidade e frustração. O ponto-chave para compreender a natureza da resistência é entender que ela é uma reação a um processo emocional que ocorre dentro de qualquer pessoa e necessária ao processo de aprendizagem. A resistência é uma reação emocional previsível e natural, contra o processo de sermos forçados a encarar problemas organizacionais difíceis.

Uma razão pela qual as pessoas apresentam resistência às mudanças organizacionais é o fato de pensarem que perderão alguma coisa de valor. Nesse caso, a resistência assume um teor político, manifestando-se de forma camuflada, através de influências sobre aqueles que detêm o poder na organização. Tais pessoas têm em mente o seu interesse pessoal e visão limitada da organização, encarando a mudança como uma perda em potencial ou uma violação injusta do seu contrato implícito ou psicológico com a organização. O segundo motivo pelo qual as pessoas têm

resistência à mudança é a interpretação errada e falta de confiança na mudança. Um terceiro motivo é ocasionado por avaliações diferentes, ou seja, a pessoa avalia os custos e benefícios resultantes da mudança. O quarto motivo é a insegurança das pessoas quanto a sua capacidade de desenvolver novas habilidades e os comportamentos que lhes serão exigidos pela mudança, por exemplo, uma nova tecnologia de trabalho. E o quinto motivo é o fato de não termos alternativas de saída e estratégias. Em nossos dias, a capacitação é fundamental para o sucesso profissional. Precisamos reformular nossos mapas, ter mais flexibilidade. Não podemos abrir mão do passado e nem recusar o novo. Assim, as reações às mudanças podem ser de passividade, reatividade e pró-atividade.

A passividade pode ser demonstrada pelo medo de enfrentar o desconhecido, o que faz com que muitos indivíduos encarem os processos de mudança como algo desnecessário. Pode-se verificar tais comportamentos em frases como: “Sempre foi feito assim, por que mudar agora?” “Em time que está ganhando não se mexe”. Essa atitude paralisa as pessoas diante das situações de mudança, nem os indivíduos, nem as organizações acompanharão as exigências atuais com esse tipo de reação.

A reatividade se vê nas pessoas que vivem na rotina e se acreditam a salvo de qualquer impacto, ou que, muitas vezes, por se tornarem fundamentalmente especialistas no que fazem, acomodam-se na competência adquirida, não dão atenção à evolução dos processos e às mudanças no contexto da organização. Essa reação expressa o medo pelo novo. A adequação a um novo estado de coisas exige uma nova atitude e um novo aprendizado. Se o indivíduo não está preparado, entra em pânico, busca, desesperadamente, uma saída para se adaptar ou simplesmente é atropelado pela mudança. Assim, essas pessoas se caracterizam por dizer: “Não vai dar certo” “Isto não irá afetar o meu setor” e outras.

Algumas pessoas acreditam que sua capacidade de sobrevivência profissional encontra-se no fato de fazerem as coisas do modo como sempre foram feitas. A capacidade de se transformar faz as organizações criativas. Na verdade, os antigos modos de fazer as coisas já não satisfazem mais a sociedade. Organizações com funcionários abertos, atentos às percepções sobre as transformações do ambiente, mudam mais rápido. Ao capacitar seus funcionários, as organizações percebem como são ávidos de desafios e motivados pela quebra de rotinas.

Mudar pode significar o reconhecimento de que algumas de nossas crenças e opiniões estão erradas. Surge, então, a necessidade de rever os pontos de vista e reelaborar seu modo de pensar.

Já a pró-atividade é vista nas pessoas que fazem acontecer a mudança, sendo chamadas de pró-ativas. A mente aberta à captação dos sinais do ambiente externo, a flexibilidade e agilidade ajudam as pessoas a adaptarem-se às novas regras com muita rapidez. A busca da mudança é um desafio e elas estão sempre preparadas para assumirem novas tarefas e responsabilidades.

As pessoas costumam querer vencer a resistência, que como mencionado anteriormente, é um processo emocional, com argumentações racionais. É difícil convencer alguém com palavras e deixar de sentir algo. A estratégia básica para lidar com a resistência é ajudá-la a esvair-se e não lutar contra ela. Os sentimentos mudam quando são expressos diretamente.

Assim, o ponto de maior importância no processo da mudança de transição é a comunicação, podendo ser feita através de discussões individuais, apresentações para grupos, relatórios escritos, cursos ou seminários, por exemplo. Ninguém se engaja em um projeto se não tiver informações suficientes para isso. A comunicação de idéias ajuda as pessoas a verem a necessidade lógica da mudança. Todavia, não basta haver informação, é preciso haver diálogo. Através da conversação, os funcionários podem, não só tirar suas dúvidas, como falar de seus receios. A comunicação é a forma de ajudá-los a acreditar que a alta administração sabe o que está fazendo. Esse é um dos maiores incômodos hoje nos servidores das instituições públicas, eles têm sempre a impressão de que a alta administração não sabe para onde está indo, que as mudanças não serão efetivas: “logo tudo voltará ao normal”.

Um dos grandes desafios da gerência é fazer com que toda a instituição conheça o que significa a mudança para os indivíduos. As preocupações não são eliminadas com informações e sim na interação e no debate. Mudanças significativas exigirão imaginação, perseverança, diálogo, cuidado e disposição de todos para a mudança.

Outras estratégias contra a resistência são: (1) O envolvimento dos resistentes em potencial, fazendo-os participar em algum aspecto do projeto e da implantação da mudança, uma vez que a participação conduz ao comportamento e não meramente

à aquiescência. (2) Oferecer apoio às pessoas que se sentem ameaçadas. Assim, o processo pode contemplar um programa de desenvolvimento de novas habilidades para essas pessoas, ou realizar o simples ato de ouvi-las e dar-lhes apoio emocional. E (3) oferecer incentivos financeiros ou benefícios aos resistentes ativos ou potenciais.

Essas questões levam a repensarmos os modos de funcionamento interno do serviço público e a relação de seus funcionários com os usuários desse serviço. Isso supõe não só aumentar a competência técnica dos quadros, já elevadas, mas suas qualidades gerenciais, porque a eficácia e a eficiência, hoje em dia, passam pela capacidade dos dirigentes em mobilizar as inteligências de todos os envolvidos baseados no trabalho em equipe, e que surge oferecendo mais vantagens para a organização do trabalho e para o alcance de melhores resultados.

Sem dúvida, toda essa força competitiva está ao alcance de qualquer empresa em qualquer lugar do mundo. Basta que a instituição defina como objetivo primordial desenvolver de forma acelerada sua força humana. Na base disso, encontra-se algo que vai muito além dos objetivos utilitários de simplesmente aumentar a riqueza material das organizações e das pessoas. O espírito fundamental dos gerentes está em elevar a qualidade de vida das pessoas em todos seus aspectos – materiais, pessoais, intelectuais, culturais, espirituais – e, dessa forma, produzir uma sociedade melhor.