

and professionals in business industrial settings: The research evidence. In: J. M. Ivanovich & D.C. Ganster (Orgs.), **Job stress: from theory to suggestion** (pp. 177-194). New York: Haworth.

JEX, S. M. (1998). **Stress and job performance**. Londres: Sage.

LIMONGI-FRANÇA, A. C., & ARELLANO, E. B. (2002). Qualidade de vida no trabalho. In: M. T. L. Fleury (Org.), **As pessoas nas organizações** (pp. 295-306). São Paulo, SP: Gente.

MENKES, C. M. (2012). **As relações entre habilidades sociais e estresse ocupacional em submarinistas na Marinha do Brasil**. Dissertação de Mestrado, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

PEREIRA, C. S. (2006). **Habilidades sociais em trabalhadores com e sem deficiência física: Uma análise comparativa**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, Brasil.

SANDAL, G. M. (1999). The effects of personality and interpersonal relations on crew performance during space simulation studies. **Journal of Human Performance in Extreme Environments**, 4(1), 43-50

SANDAL, G. M., LEON, G. R., & PALINKAS, L. A. (2006). Human challenges in polar and space environments. **Reviews in Environmental Science and Biotechnology**, 5, 281-296.

SPECTOR, P. (2005). **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva.

The Society for Human Performance in Extreme Environments (2011). **What is an extreme environment?** Recuperado em 10 de setembro, 2011, de <http://www.hpee.org>.

ZIMBARDO, P. G. (1971). **Stanford Prison Experiment**. Recuperado em 28 de julho, 2012, de <http://www.prisonexp.org>.

Jornada de Psicologia

GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL - O DESAFIO DO ENGAJAMENTO DAS PESSOAS

Valdir Monteiro

Especialista em Mediação de Conflitos pela Associação Brasileira de Mediação e Arbitragem (ABMA)

Graduado em Psicologia pela Faculdade Santo Amaro/SP e em Administração de Empresas pela UNIMEP/SP

Diretor de Recursos Humanos da ThyssenKrupp CSA Siderúrgica do Atlântico

Gestão de Mudanças: o Desafio das Organizações e dos Indivíduos

Eu começo com uma citação, atribuída a Albert Einstein: “a única coisa permanente na vida do ser humano é a mudança”.

Nos tempos atuais, todas as organizações, de qualquer natureza, são submetidas à necessidade de mudança. Mesmo aquelas em que “não mudar” consista num valor, encontram-se sempre em mudança.

O *input* da mudança pode vir de fora ou de dentro, mas qualquer que seja a forma, afeta a escala de valores e de atitudes do indivíduo. Aqui começa o desafio: como fazer para mudar.

Esse desafio é para o gestor, no caso de organizações: conseguir com que os recursos humanos se mobilizem para a mudança. Mas, como conseguir isso frente ao fato de que cada pessoa é única, reage de forma diferente diante do mesmo *approach*, tem valores e crenças incorporadas e, na maioria das vezes, não entende o novo cenário e nem vê motivos para mudar? Isso consiste num desafio também para o indivíduo.

Antes, precisamos qualificar alguns pontos. Ao contrário do senso comum de que as pessoas não mudam devido ao medo do desconhecido, o fato é que elas preferem o conforto do conhecido. Permitam-me citar um dito popular, que ilustra o pensamento recorrente: “é melhor um inferno conhecido que um céu duvidoso”.

Mudar de postura perante a vida, romper com paradigmas, crenças e valores pré-estabelecidos gera ansiedade, medo do futuro, perda de algo e a troca do certo pelo duvidoso. Esses são os aspectos fundamentais que dificultam a mobilização para a mudança.

O movimento para mudar depende de dois fatores: a) clareza do motivo da mudança; e b) necessidade de mudança maior que a resistência. Se a necessidade = resistência, os ganhos esperados igualam-se às perdas previstas e a pessoa não muda; se a necessidade < que a resistência, há confrontação porque as perdas são antevistas como muito maiores que os possíveis ganhos; mas, se a necessidade > que a resistência, há adesão à mudança, pois os ganhos são antevistos como muito maiores do que as prováveis perdas.



Da esquerda para a direita: Valdir Monteiro e CC (T) Marcos Veiga



Valdir Monteiro recebe certificado de participação das mãos do CC (T) Marcos Veiga

Para promover mudanças, os gestores devem ser hábeis para que a explicação seja a mais clara possível sobre o que se espera, e que contenha os aspectos dos ganhos para todos, seja para melhorar ou até mesmo não piorar.

Com relação à resistência à mudança, o que precisamos fazer é decifrá-la e "atacá-la". O "ataque" pode ser via recompensas (ganhos), se ela ocorrer, ou ao contrário, à demonstração das perdas, se ela não acontecer. As pessoas precisam de suporte e atenção durante o processo e devem ser acompanhadas de perto, sendo reforçadas quando apresentarem comportamentos positivos e advertidas quando apresentarem comportamentos negativos.

O que se requer é um intenso trabalho de liderança, que exige presença constante junto ao pessoal, integridade no falar e agir, e exemplo a ser seguido. Eu aprendi uma coisa simples na gestão desse processo: mais importante do que o que se fala para as pessoas, é o número de vezes que se repete o que se fala. Mas, e quanto aos próprios gestores, que também são indivíduos? Cabe à alta administração praticar o mesmo comportamento com eles. Toda mudança tem que ter um líder. Cabe a ele identificar subordinados que absorvam o novo e tenham condições de desdobrar a mensagem para toda a escala hierárquica da organização.

Se a organização for feliz em estabelecer um senso comum, onde todos vejam para onde e como ir, e contar com gestores capazes de influenciar o grupo, o processo pode ser mais fácil e consistente.

E porque o líder é peça fundamental nesse proces-

so? Porque em nossa cultura temos necessidade, inconscientemente até, de um provedor, de uma referência. Esperamos que alguém faça algo por nós ou nos mostre o caminho. E mais, normalmente esperamos que o outro adivinhe o que queremos ou precisamos!

Quando crianças os pais são os provedores. Quando estudantes são os professores. Quando adolescentes, são os amigos, e quando empregados são os gestores. Isso vem da nossa história de colonização: o processo de dominação era compensado com benesses, sem requerer o esforço da conquista.

É por isso que em geral o brasileiro não tem espírito empreendedor (felizmente tal atributo tem se apresentado mais presente na nova geração). Normalmente, só mudamos quando há uma determinação para tal, muito pouco por auto-orientação, foco e disciplina.

Primeira lei da mudança: toda mudança gera (muita) insegurança. Segunda lei: sem mudança não há segurança. Terceira lei: toda mudança já contém em si um elemento para a nova mudança.

Quando a pessoa se convence dos ganhos ela adquire autonomia. Mas como convencê-la? Precisamos entender a fisiologia e o metabolismo que dificulta a mudança no plano do indivíduo.

Focos de resistência à mudança:

- **Condicionamento sócio cultural:** toda sociedade treina seus membros para a repetição e para a conformidade a padrões. Nunca para a inovação e a criatividade.
- **Segurança material:** manutenção de vantagens e direitos conquistados.
- **Segurança psicológica:** necessidade de manutenção de ambientes conhecidos, ainda que totalmente insatisfatórios do ponto de vista de recompensas emocionalmente positivas e prazerosas.
- **Identidade de classes, grupos, credos etc.:** necessidade de manutenção do *status quo* do grupo (ainda que repudiado pela maioria da sociedade).
- **Comodismo:** aparentemente dá mais trabalho mudar do que permanecer na mesma situação.
- **"Normose":** adesão incondicional e acrítica aos padrões, expectativas sociais e recompensas amplamente conhecidas e aceitas socialmente.

- **Narcisismo, ego e apego:** necessidade compulsiva de autossatisfação, que leva o indivíduo a sentir como ameaça qualquer coisa que ponha em risco a permanência do "ego".

É essencialmente através de seus valores que o indivíduo assume atitudes, toma decisões, estabelece novos objetivos e organiza e desenvolve ações. Valores normalmente adquiridos ao longo da existência são revistos ou mudados dependendo de estímulo recebido. No plano pessoal, é normal o indivíduo mudar de hábitos após um infarto, por exemplo, porque o estímulo foi poderoso. Mas, por outro lado, mesmo desejando perder peso, poucas são as pessoas que abraçam a disciplina de uma dieta. Acredito que seja porque ainda não perceberam o benefício que seria gerado para a sua própria saúde e não apenas por questões estéticas.

Mudanças em ambientes profissionais são frutos de um trabalho de ourives por parte da liderança: paciência, tenacidade, disciplina e adequação de linguagem a cada diferente indivíduo. É preciso inspiração e muito suor ao mesmo tempo.

No plano individual, a rotina e a repetição nos proporcionam um sentimento de segurança e paz, mas, por outro lado, nos leva a minimizar e desprezar os sinais vitais ao nosso redor.