

O PAPEL DO PSICÓLOGO NA MUDANÇA DAS ORGANIZAÇÕES

Intensas mudanças no mundo estão provocando revisões em todos os setores da vida humana, com significativas transformações na forma de pensar as relações e as estruturas organizacionais.

As inovações tecnológicas e as diferenças culturais vividas no mundo globalizado provocam insatisfação com velhas formas de pensamento e o surgimento de necessidades que exigem novos estilos de ação e/ou gestão. A aceleração das transformações mexe com as empresas, traz a consciência da urgência de adaptação à nova realidade, ao mesmo tempo que deixa em seu rastro incertezas e contradições - a fase de transição é desgastante, leva tempo, traz insegurança e causa inquietação nas pessoas envolvidas.

Muito se fala da necessidade de novos modelos de gestão empresarial, mas há grande distância entre o discurso e a prática. Se não há dúvidas sobre a existência de uma vontade consciente de mudança, percebe-se também a presença de entraves inconscientes que a impedem.

Surge então a pergunta: O que tranca ou dificulta a implantação dos novos modelos? O que se pode fazer a respeito?

Para responder a estas perguntas, vamos desenvolver duas linhas de pensamento: a teoria sistêmica e a metodologia sociopsicodramática de Jacob Moreno para intervenção transformadora em grupos.

Iniciando pela primeira:

Sistema é um conjunto de unidades relacionadas de maneira funcional em que as partes reagem como um todo, buscando sempre um estado de melhor equilíbrio. As partes componentes, ou subsistemas, se inter-relacionam e o todo é maior que as partes.

A teoria sistêmica possibilita uma visão do universo que vai desde micro-sistemas até macro-sistemas. Neste enfoque, o homem pode ser visto como um sistema composto por subsistemas (como o sistema ósseo, muscular, circulatório, etc.) que, por sua vez, faz parte de sistemas maiores como a família, seu grupo de amigos ou de trabalho, a comunidade, o país e outros.

Um grupo ou uma organização empresarial é, portanto, um sistema.

Três princípios norteiam o funcionamento de todos os sistemas: princípio de totalidade, princípio de auto-regulação, princípio de limites.

Segundo o princípio de totalidade, os elementos componentes de um sistema são subsistemas que reagem conjuntamente como um todo.

Segundo o princípio de auto-regulação, os sistemas estão em constante movimento, regulando-se para não romper sua estrutura e para manter a identidade.

Segundo o princípio de limites, os sistemas e os subsistemas separam-se por fronteiras ou limites que variam da extrema rigidez à flexibilidade, isto é, de pouca ou quase nenhuma permeabilidade e péssima comunicação até uma boa permeabilidade e comunicação eficaz.

Os sistemas encontram seu ponto de equilíbrio pela harmonização da interdependência de seus subsistemas. Quando um subsistema busca seu melhor equilíbrio ignorando a interdependência dos demais elementos do macro-sistema, surge o desequilíbrio.

A esse desequilíbrio damos o nome de conflito: uma parte do sistema pressiona numa direção e outra parte busca outra.

Essa divergência interna produz desconforto e põe o sistema em um estado de disponibilidade para a mudança, na busca da reposição do equilíbrio. Ou seja, a evolução de um sistema se dá pela oscilação pendular entre equilíbrio/desequilíbrio.

Portanto, os conflitos podem ser muito positivos no aperfeiçoamento dos sistemas, sua presença é estímulo ao crescimento e promove a busca de alternativas criativas aos impasses.

A alteração de um elemento ou de um subsistema ressoará amplamente, promovendo pressões inter e intra-sistêmicas, tanto para produzir mudanças como para evitá-las.

Sistemas flexíveis se adaptam mais facilmente às mudanças, enquanto que sistemas rígidos tendem à evitação.

Nos sistemas rígidos, uma ou algumas estrutura(s) relacional(is) colaboram na manutenção do *status quo*. Podem até mesmo, aparentemente, assumir a função de facilitadoras para a mudança, porém, agem inconscientemente no sentido de perpetuar a estrutura vigente. Com intervenções e movimentos barulhentos, que são apenas pseudomudanças, mantêm o sistema enclausurado e estático. Como cada evento ou comportamento está ligado a muitos outros, pela repetição vão formando padrões característicos constantes que funcionam para equilibrar ou auto-regular o sistema, de tal maneira que, após as pressões e descompressões, todos retomem suas conhecidas funções.

Os complexos circuitos relacionais ao mesmo tempo que mantêm o controle das fronteiras e hierarquias fomentam sensações de reconhecimento ou pertencimento, que promovem bem-estar e segurança, que as pessoas buscam preservar, provocando um enrigecimento do sistema, onde se investe na transformação e ao mesmo tempo se contra-investe.

A intervenção do psicólogo deve voltar-se para a desestruturação deste padrão, desconstruindo mitos e medos e dando lugar a novos equilíbrios e interações.

Organizações humanas formam sistemas cognitivos que agem segundo dinâmicas apoiadas, consciente e/ou inconscientemente, por conceitos, emoções, analogias, metáforas, classificações, normas, hierarquias, etc., com permanente envolvimento dos sujeitos que as

compõem. Estes as modificam, reinventam ou reafirmam ao sabor de sua percepção, de seus interesses ou de suas necessidades e, ao mesmo tempo, são afetados por suas estruturas.

A compreensão dos eventos e a forma de raciocinar do grupo tem uma influência direta na constituição e na história desse grupo.

Alterar padrões relacionais, nessa interação tão estreita sujeito-sistema, onde se misturam subjetividades individuais, grupais e institucionais, requer a realização de intervenções num sistema ampliado. Ou seja, focalizando as pressões que interagem intra e inter sistemas e ampliando o foco para o sistema logo acima daquele onde se estabeleceu o conflito, podemos incluir os polos opostos, transformando-os em complementares, e trabalhar as divergências pela resignificação do conflito e pela criação de novos padrões de funcionamento.

Todo sistema vivo move-se no viés da tensão. A tensão gera movimento, vida. O equilíbrio reforça a estabilidade, é estático. As transformações só acontecem quando há um tanto de desequilíbrio. Um sistema altamente estável precisa da intervenção externa para injetar-lhe energia e vida.

Esse é o papel da assessoria psicológica: introduzir desequilíbrio e ajudar o sistema a sustentá-lo, até que possa organizar-se o suficiente para manter a transformação.

O processo passa pelas seguintes etapas:

- a) aplicação de avaliação que auxilie a identificar o estado atual das estruturas grupais;
- b) identificação de lideranças formais e/ou informais;
- c) identificação das conexões que são mantenedoras dos padrões que se deseja modificar e promover sua inclusão direta ou indireta no trabalho;
- d) desconstrução de mitos, segredos e crenças para construir novos referenciais;
- e) subsídios, treino e acompanhamento da intervenção até que se configure significativa mudança, com líderes fortalecidos e em condições de dar continuidade ao trabalho;
- f) ampliação das mudanças da rede por intervenção das lideranças em seus campos de ação, quer via coordenadores de suas equipes, quer diretamente;
- g) reavaliação e redirecionamento do trabalho.

O acompanhamento não deve ser dissolvido na fase crítica em que se desestabiliza o sistema. É fundamental criar redes de apoio que ajudem a suportar a instabilidade da transição.

A metodologia sociopsicodramática é um poderoso instrumento para trabalhar a sequência acima descrita.

Jacob Levy Moreno, foi o criador da Socionomia, ciência que estuda o homem como ser em relação, imerso em redes vinculares. Ele propõe a utilização consciente das forças atuantes no grupo e a utilização da coesão grupal como apoio ao crescimento.

Mais conhecido como Psicodrama (quando seu foco é a dinâmica subjetiva de um indivíduo) ou Sociodrama (quando focaliza a dinâmica dos grupos e organismos sociais), a metodologia de Moreno utiliza a dramatização, como forma de investigação. A dramatização promove a percepção das motivações internas, dúvidas, críticas e receios, valorizando e reforçando a legitimidade das diferentes formas de perceber as questões. O acolhimento da diversidade no espaço dramático e a incorporação das diferentes narrativas na vivência das forças opostas dentro do processo de transformação pode ressignificar o sentido dos conflitos. Ao mesmo tempo, a construção coletiva da dramatização estimula a espontaneidade e a criatividade dos membros dos grupos para buscar novas formas de se relacionar entre si e de enfrentar os desafios.

Muitos empresários, inseguros quanto ao futuro, procuram fórmulas salvadoras em seminários, treinamentos, livros, programas de consultoria. No entanto, uma vez que os colaboradores sejam estimulados a exercer a criatividade, é nos próprios grupos que encontrarão a melhor resposta aos seus problemas. As soluções estão na própria organização. O profissional contratado fará apenas o papel de facilitador, para estimular a visão sistêmica e a explicitação dos vínculos e relações, promovendo o afloramento da sabedoria inconsciente e o surgimento de respostas que já estão no seio do grupo em estado latente.