

DESENVOLVA A ORGANIZAÇÃO MAS NÃO ESQUEÇA AS PESSOAS

Wagner José Klockner *

“Tudo pode ser mudado, mas nada será mudado até que se comece”. (Fitzgerald)

Resumo

O acelerado desenvolvimento tecnológico do final do século XX está possibilitando um repensar das organizações e das pessoas frente às mudanças, rompendo e modificando valores e processos. O trabalho ressalta a importância de as organizações investirem no desenvolvimento das pessoas para que possam comprometer-se com as mudanças, satisfazendo as necessidades e expectativas pessoais e da empresa.

Abstract

The accelerated technological development of the end of the 20th century is making possible to think again about the organizations and the persons front to the changes, breaking up and modifying values processes. The work emphasizes the importance of the organizations invest in the development of the persons, so that they can compromise themselves with the changes, satisfying the personal necessities and expectations and of the enterprise.

Introdução

Há três anos da virada do milênio, ficamos

impressionados com as descobertas e transformações que ocorrem em função do desenvolvimento das ciências que buscam formas alternativas de superar os problemas existentes. A humanidade está passando por profundas mudanças. Cite-se, por exemplo, as viagens interplanetárias, as descobertas da biogenética, a inteligência emocional abordada por Goleman, a comunicação globalizada via Internet e tantos outros avanços que revolucionam paradigmas até então existentes.

Em meio a todas essas mudanças, as organizações também vivem momentos de intensa transformação a nível de estrutura, processos e recursos humanos.

A necessidade de se desenvolverem fica cada vez mais emergente. Nesse contexto, o psicólogo passa a ser cada vez mais requisitado pelas organizações, tendo em vista ser ele o profissional mais indicado quando se trata de desenvolver pessoas. Isso lembra um comentário de ÁVILA (1978) “quando uma máquina não funciona, chama-se o engenheiro, quando um funcionário não funciona, chama-se o psicólogo”. Embora esta visão esteja imbuída de preconceito e desconhecimento do real papel do psicólogo nas organizações, cabe justamente a ele, no exercício de suas atividades, reverter essa visão.

Para MOSCOVICI (1985) “desenvolvimento organizacional é uma decorrência de um avanço

* Mestrando em Psicologia. Docente da UNIPAR

tecnológico das ciências do comportamento requeridas pelos desafios de adaptação às mudanças organizacionais sistêmicas e ambientais mais amplas”.

Sendo assim, trata-se de uma mudança planejada que se estrutura mais a nível do alto escalão da organização, embora sua realização obrigatoriamente deva contar com o apoio e comprometimento de todos os seus membros.

Desenvolvimento da organização com desenvolvimento humano

Sabemos que o indivíduo está acostumado a um estado de equilíbrio de suas atitudes e comportamentos (homeostase) e que a qualquer possibilidade de mudança, a princípio, gera um desconforto, a que denominamos resistência. Resistência ao novo, ao desconhecido.

Segundo WATSON, a mudança em nível organizacional depara-se com cinco estágios. (In: LOBOS, 1978).

O primeiro estágio ocorre quando surge uma idéia, individual ou de grupo. A resistência aparece de forma bastante acentuada.

O segundo estágio ocorre quando os movimentos para a mudança se iniciam. Tornam-se nítidos os agentes facilitadores e dificultadores.

O terceiro estágio ocorre quando temos o momento crítico da mudança. Ele é marcado pelo conflito e confrontação, visto que a intenção é de esmagar a proposta de mudança. É o momento de reduzir as forças opositoras.

O quarto estágio ocorre, quando a maioria está convencida dos benefícios da mudança e são poucos os que ainda resistem, talvez por interesses particulares. Dá-se então a implantação da mudança.

O quinto estágio ocorre, quando novas mudanças são propostas e aqueles que antes sugeriram as mudanças serão agora os resistentes, iniciando-se assim um novo ciclo.

Para se estruturar uma mudança a nível de desenvolvimento organizacional, é necessário que haja uma mudança na cultura organizacional no que diz

respeito a crenças, valores e expectativas. Trata-se de um processo de reeducar as pessoas a assumirem e vivenciarem novos valores tanto a nível pessoal quanto profissional. Para que isso ocorra, faz-se necessário um processo amplo de mentalização das pessoas no sentido de aceitar, incorporar e assumir as novas idéias. Logo após, será necessária a instrumentação do que fora planejado, onde se dará a aplicação das técnicas e metodologia para a obtenção das mudanças pretendidas.

Portanto, é de fundamental importância a ênfase no desenvolvimento dos líderes da organização. REDDIN diz que:

a) A boa liderança não é caracterizada por determinado estilo, ou seja, não existe um estilo ideal para o comportamento de um líder;

b) Flexibilidade de comportamento e sensibilidade situacional são de fundamental importância, ou seja, o bom líder é aquele que consegue modificar seu estilo em função das situações e das pessoas. É possível, através de treinamento, desenvolver essas habilidades;

c) A ênfase deve estar na área de efetividade e não nos processos de como se chegou a ela. (In: Toledo, 1992).

Por isso, quando se fala em desenvolvimento organizacional, um dos pontos a serem primeiramente trabalhados é a questão da liderança.

Quanto mais se acentua o desenvolvimento tecnológico, mais as organizações devem investir em recursos humanos ou “talentos humanos”, conforme diz BOOG (1994), visto que as pessoas não gostam de ser consideradas como recursos.

A organização deve preocupar-se com as pessoas, com seu desenvolvimento, suas necessidades e expectativas e oferecer condições para que elas sintam o trabalho como fonte de prazer e não de sofrimento. Segundo DEJOURS (1994), as pessoas preferem situações de trabalho onde haja desafios. Assim elas podem jogar com o sofrimento, tornando-o criativo. A criatividade em oposição ao sofrimento gera reconhecimento da identidade. A administração

deveria conseguir elaborar condições em que os trabalhadores pudessem gerir, eles mesmos, seus sofrimentos, em proveito de sua saúde e conseqüentemente, em proveito da produtividade. Acredita-se que, assim, a organização conseguirá atingir seu pleno desenvolvimento.

Considerando esse contexto, é de fundamental importância que o psicólogo se mantenha atualizado e atento para realizar uma prática transformadora, ética e profissional, visando o desenvolvimento das pessoas e da organização.

“Muitos têm idéias e são criativos, alguns fazem das idéias sonhos e são persistentes. Poucos são os que transformam sonhos em realidade e são estes que movem o mundo.” (Stevan Jobs)

Bibliografia

1. ÁVILA, L. **Afinal qual é a do psicólogo na empresa?** São Paulo: Editorial Spagat, 1978.
2. BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento de pessoal.** São Paulo: Makron Books, 1994.
3. CHANLAT, J. F. **O Indivíduo na organização. dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1992.
4. DEJOURS, C. **Psicodinâmica do trabalho.** São Paulo: Atlas, 1994.
5. DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. **Recursos humanos e subjetividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 1996.
6. LOBOS, J. A. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1978.
7. MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal.** Rio de Janeiro: LTC, 1985.
8. TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1992.
9. ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho: Formação e Atividades Profissionais.** Florianópolis: Paralelo 27, 1994.