

O PAPEL DO PSICÓLOGO NA MUDANÇA DAS ORGANIZAÇÕES

[...] antiquíssima sabedoria consiste em atribuir às forças do grupo um papel decisivo na estruturação da vida social. (Moreno, 1993)

Constantes e 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 o surgimento de novas necessidades, insatisfação com velhas formas de pensamento e busca de 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 em 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 sabemos que 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.

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 mas não se somam, ou seja, 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, o local de trabalho, a comunidade, o país e outros.

Os sistemas agem segundo os seguintes princípios:

- 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 se romper 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 a uma boa permeabilidade e comunicação eficaz.

Os sistemas encontram seu ponto de equilíbrio pela harmonização da interdependência de seus subsistemas. O conflito representa uma divergência interna do sistema, onde um subsistema busca seu melhor equilíbrio ignorando a interdependência dos elementos do sistema maior.

Os conflitos produzem desconforto e põem 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 liberdade do homem para buscar alternativas criativas aos impasses.

A alteração de um elemento ou de um subsistema ressoará em todo o sistema, que poderá ou tenderá a sofrer alterações. Ocorrem pressões inter e intra-sistêmicas, tanto para produzir mudanças como para evitá-las.

A evitação tende a ocorrer em sistemas rígidos.

Nesses sistemas, uma ou algumas estrutura(s) relacional(is) colaboram na manutenção do *status quo*. Podem até mesmo, aparentemente, assumir a função de facilitadoras, 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, de tal maneira que, após as pressões e descompressões, todos retomem suas conhecidas funções.

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.

As inter-relações se estabelecem em complexos circuitos circulares que se fecham, interconectados por *input* e *output* e fomentam sensações de reconhecimento ou pertencimento aos membros do grupo.

Para preservar estas sensações que promovem bem-estar e segurança, assim como para manter o controle das fronteiras e hierarquias, pode ocorrer 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.

Pessoas e organizações agem subsidiadas por conceitos, analogias, metáforas, sistemas de classificação, normas, hierarquias e tecnologias intelectuais incorporadas à máquina social.

Assim, intervir em um sistema requer que se altere a atividade cognitiva.

Os sistemas são coletividades cognitivas que se auto-organizam, se auto-regulam e se transformam pelo envolvimento permanente dos sujeitos que as compõem. Modificam, reinventam ou reafirmam a instituição ao sabor de sua percepção, de seus interesses ou de suas necessidades e, ao mesmo tempo, são afetados pela estrutura da instituição.

A compreensão dos eventos e a forma de raciocinar do grupo tem uma influência direta na construção da história desse grupo. Alterando-se as narrativas, pode-se ressignificar a história e modificar as interações entre os componentes da instituição.

Interações entre homens e coisas são complexas, movidas por projetos, dotadas de sensibilidade, de memória, de reconhecimento, de julgamento; misturam-se subjetividades individuais e subjetividades dos grupos, bem como das instituições.

Mantém-se ou transforma-se a estrutura social pela interação inteligente e emocional das pessoas. Alterar padrões relacionais, nessa interação tão estreita sujeito-sistema, requer a realização de intervenções num sistema ampliado.

Pode-se ampliar o sistema para conter pólos complementares e trabalhar com lideranças estratégicas, tecendo e ampliando redes, de forma a propiciar novos padrões transacionais.

Focalizando as pressões que se intercambiam inter e intra-sistemas, pode-se realizar um trabalho em rede e propiciar um desequilíbrio, a fim de alterar o curso dos acontecimentos.

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 trabalha a trama social submersa e suas

intercorrências na vida do homem. Descreve os ritos e conselhos de grupo, desde os mais arcaicos, como formas primitivas de legitimação e de utilização da coesão do grupo, enquanto fonte inconsciente de 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 buscar a verdade através da ação. Estimulando a criatividade e a espontaneidade, longe de trazer soluções aos problemas, legitima-os, acolhendo a diversidade no espaço dramático. A vivência dos conflitos presentes com a incorporação das diferentes narrativas pode transformar seu sentido e abrir brechas para novas oportunidades nas relações.

Todo sistema vivo move-se no viés da tensão. A tensão gera movimento, vida, enquanto o equilíbrio associa-se à estabilidade do sistema. Um sistema altamente estável precisa da intervenção externa para injetar energia e vida no sistema.

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.

Ao contrário de um mero jogo de troca de papéis, a dramatização requer maturidade para promover uma percepção das motivações internas, dúvidas, críticas e receios. Requer alguém que possa, simultaneamente, colocar-se no lugar do outro e gerar uma troca enriquecedora de pessoa a pessoa. E proporciona revitalização, em que cada qual se sente valorizado e ganhador.

Na teoria sistêmica, retroalimentação ou feedback é o processo pelo qual se produzem modificações no sistema, programa ou comportamento, por efeito de respostas à ação do próprio sistema, programa ou comportamento. Os conceitos de sistemas e feedback são fundamentais ao trabalho em rede, tanto na identificação dos circuitos, como no acompanhamento das mudanças ao longo da intervenção. O processo passa pelas seguintes etapas:

a) aplicação de avaliação que auxilie identificar o estado atual das interligações no sistema;

b) identificação de lideranças formais e/ou informais (organograma ou aplicação de teste sociométrico);

c) identificação de pontos estratégicos para estabelecer as conexões na rede (que inclui levantamento de focos mantenedores do sistema em questão e sua inclusão direta ou indireta no trabalho);

d) desconstrução de mitos, segredos e crenças para construir novo paradigma;

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 da rede por ressonância ou agilização paralela. Nessa etapa as lideranças ampliam a intervenção em seus campos de ação, quer via coordenadores de suas equipes, quer diretamente. Aproveitam-se os potenciais “ajudadores compulsivos” ou provedores, capacitando-os como orientadores, multiplicadores ou capacitadores;

g) reavaliação e re-direcionamento do trabalho.

O acompanhamento não deve ser dissolvido na fase crítica em que se desestabiliza o sistema. É útil criar redes de apoio que ajudem a suportar a instabilidade da transição. Esse suporte pode ser reutilizado pelo sistema em outras fases, quando a assessoria já houver encerrado seus trabalhos

O método sociopsicodramático é norteador de todo o processo. O trabalho é uma construção coletiva, por meio de técnicas de ação, sociodramas, reuniões com dirigentes, com associados e dirigentes e com parceiros externos, em grupos variados.

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 espontaneidade e 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.