

Técnica ensina como reagir bem a mudanças

■ Enfrentar desafios preparado é crucial para evitar doenças

ALICIA IVANISSEVICH

Turbulência, ameaça, insegurança, confusão e medo costumam aparecer quando as pessoas enfrentam mudanças em seu dia-a-dia para as quais não estão preparadas. O resultado dessa inadequação é um conjunto de sintomas que vai desde manifestações físicas — dor de cabeça, alterações do apetite ou distúrbios do sono — até reações de comportamento, como dificuldade de concentração e de realizar tarefas no trabalho, incapacidade para lidar com os colegas e inabilidade para tomar decisões.

Uma metodologia de gerenciamento de mudanças, criada pelo psicólogo americano Daryl Conner, começa a ser adotada por algumas empresas brasileiras preocupadas em reduzir os impactos da introdução de novas tecnologias, processos de produção ou sistemas de comunicação no ambiente de trabalho.

Metodologia — “A reação das pessoas depende da mudança introduzida e da capacidade de cada um de absorver essa mudança”, afirma Conner, que presta consultoria, desde 1988, a empresas que passam por importantes transformações. Ele esteve no Rio na semana passada para apresentar sua Metodologia de Gerenciamento de Mudanças (*Managing Organizational Change*, MOC) a empresários brasileiros.

O método consiste em descobrir



e desenvolver o potencial dos indivíduos para que possam assimilar as transformações que ocorrem em suas vidas sem que tenham disfunções de comportamento. Segundo Conner, a palavra-chave para isso — *resiliência* — é inspirada na Fisi-

ca. “É a capacidade de um corpo sob pressão de devolver toda a energia nele depositada no momento em que essa força não é mais exercida”, explica. “Na minha concepção, *resiliência* é a aptidão de cada um para se adaptar às mudan-

ças e reagir positivamente a elas.”

Conner ressalta que a psicologia básica pela qual alguém resiste a algo novo é a mesma em qualquer cultura. Entretanto, exemplifica o psicólogo, enquanto um americano manifesta resistência através de

uma atitude de confronto, um japonês reage de forma subserviente, passiva. Por outro lado, o impacto de cada mudança varia de caso para caso. “O divórcio, por exemplo, pode ser muito traumático para uma pessoa e não representar muito para outra”, compara.

O psicólogo americano diz que entender como vão se comportar os funcionários de uma empresa frente a uma determinada mudança — a instalação de um novo sistema de computação, por exemplo — é fundamental para prepará-los para essa transformação, de forma a não trazer prejuízos e sim benefícios.

Choque — “Cada um tem um limite máximo para absorver mudanças. A partir de um determinado nível, não se consegue mais assimilar nada. Se uma pessoa tem capacidade para passar por 100 transformações no próximo ano, e enfrentar 80, o resultado será positivo”, comenta Conner. “Mas se tiver que passar por 150, ou por apenas cinco que tenham o impacto de 200, ela vai sofrer o chamado *future shock* (choque futuro), quando o limite de assimilação de mudanças é ultrapassado. É aí que aparecem os problemas: irritação, apatia, depressão, ansiedade, angústia e todos os sintomas físicos relacionados a essas disfunções.”

Conner lembra, entretanto, que ao aumentar a *resiliência* das pessoas é possível prepará-las para lidar com a novidade de forma saudável e construtiva. “Não se trata de sobreviver às mudanças, mas de estar suficientemente forte para enfrentá-las”, adverte.

‘Resiliência’ é a palavra-chave

A metodologia desenvolvida por Daryl Conner procura reconhecer a *resiliência* das pessoas para evitar que atinjam o limite — ou *future shock* — e se tornem inoperantes. Milhões de reais podem ser gastos na implementação de mudanças sem que se alcancem os benefícios desejados. O desperdício de recursos pode, inclusive, colocar em risco a própria sobrevivência da empresa.

“Quando enfrentam desafios, os *resilientes* recuperam seu equilíbrio mais rápido, mantêm um nível mais alto de qualidade e produtividade no trabalho e preservam sua saúde física e emocional”, explica o psicólogo americano. “Quanto mais *resiliência* a pessoa tem, maior sua habilidade para assimilar mudanças.”

Segundo Conner, as pessoas *resilientes* reúnem cinco características principais. “Elas são *positivas*: conseguem ver oportunidade no perigo e imaginam situações de sucesso em vez de fracasso”, diz o psicólogo. “São *focadas* porque conseguem se concentrar nas metas que pretendem atingir sem se desviar de seus objetivos. Mas têm *flexibilidade* suficiente para considerar outros caminhos que também podem levá-las ao mesmo fim”, aponta. “São sobretudo *organizados* — põem ordem no caos e sabem priorizar o que merece privilégio — e *proativos*: têm iniciativa.”