

R e v i s t a d a

**ESPM**

REVISTA DA ESPM - VOLUME 15 - ANO 14 - EDIÇÃO Nº 1 - JANEIRO/FEVEREIRO 2008 - PREÇO R\$ 28,00

MESA-REDONDA

# GESTÃO DE RH

## como Fator Competitivo



**Liderança como fator competitivo**

Fátima Motta

**Tipos psicológicos e estilos de comunicação**

Pericles Pinheiro Machado Jr./Adriana Fellipelli

**Educação para a vida**

**ou formação para o trabalho?**

Célia Marcondes Ferraz

**Conselho de amigo às empresas:  
olhem o próprio rabo**

Francisco Gracioso

**Como está a sua empregabilidade?**

Hilda Scarcella

**Gestão de expatriados e a  
psicologia intercultural como um novo recurso**

Andréa Sebben

**Entrevistas**  
*Mara Gabrielli*  
*Max Gehringer*

**Mude. Você consegue!**

Adriana Gomes

**Gestão de pessoas  
como fator competitivo**

Eduardo Rienzo Najjar

**Lapidados para o mercado**

Mirela Tavares

**People as people**

Marco Dalpozzo

**Case-study**

**DNA Danone**

**Unilever - uma empresa desejada no Brasil e no exterior**



**MUDE.**  
VOCÊ CONSEGUE!

As mudanças fazem parte do processo evolutivo da humanidade. Heráclito, filósofo pré-socrático, já afirmava que tudo é movimento e nada permanece estático, e note que estamos falando de algo entre 540 a.C. – 470 a.C. “*Nada existe de permanente a não ser a mudança*”, resume suas idéias.

A mudança, ou a velocidade das mudanças, tem sido assunto recorrente nos últimos anos. Nada contra, mas a questão é a seguinte, o que vem sendo apresentado com uma roupagem de atualidade não é novidade alguma. A palavra *mudar* tem sua origem no latim. Segundo o dicionário Houaiss “*lat. múto, as, ávi, átum, are, significa ‘mudar, alterar, transformar; divergir; desfigurar; permutar; deslocar.’*” Há, entretanto, tipos de mudanças ou seria mais adequado dizer gradações de mudança.

Quero me referir às mudanças mais significativas e profundas de atitudes e comportamentos em relação ao posicionamento do indivíduo frente à sua autonomia e escolhas. Entendo que essa transformação é a que se mostra complexa e difícil.

Considero-me incentivadora de mudanças. Trabalho com orientação para mudanças profissionais e sei o quanto isto é difícil. Há uma forte tendência de nos contentarmos com as superficialidades que pensamos serem mudanças. Veja só que curioso.

Tenho o hábito de guardar o nome de todos os meus alunos, um desafio que faço a mim mesma sempre que começo um curso novo. E os alunos, por sua vez, ficam curiosos com a “facilidade” que possuo para guardar seus

nomes. Certa ocasião eu lhes disse que facilitavam muito a minha vida nesse sentido, pois mesmo não percebendo e muitos não percebem, costumam sentar-se sempre nos mesmos lugares, seja num curso de dois dias ou em um extenso. É o que eu costumo chamar de pseudo-conhecido. Aquela sensação de segurança, conforto ou acolhimento que se tem, quando se vai a um mesmo lugar pela segunda vez. Brinco que, mesmo sendo uma situação segura, a da sala de aula, poucos são os que se arriscam a mudar de lugar e assistir à aula de outro ângulo.

Um comportamento simples e banal, mas, se refletirmos, vamos notar que, na maior parte do nosso tempo, somos altamente previsíveis. Fazemos os mesmos caminhos, freqüentamos os mesmos lugares, conversamos com as mesmas pessoas, andamos com o mesmo grupinho. Para um observador mais atento é muito fácil notar isso. Com as pessoas há uma natural resistência ao novo. Sair da zona de conforto não é algo comum. Pensemos: quantos de nós, após acertar em determinada questão ou ao sair-se bem numa determinada situação, naturalmente, em situação semelhante, irá buscar fazer algo diferente de maneira original?

Pois é a essa nova maneira de perceber a nós mesmos e o mundo ao nosso redor que estou me referindo. Se agirmos sempre no modo automático, e grande parte do tempo tendemos a agir assim, dificilmente nos daremos conta da necessidade de mudar por iniciativa própria.

Percebo, principalmente em relação à gestão da carreira, que se vive em estado de entorpecimento, estado

esse que só costuma se alterar frente a abalos externos significativos. Entenda significativos por demissões, fortes frustrações (pois as frustrações cotidianas são absorvidas e amortizadas por vários fatores e vão acumulando, claro), falta de reconhecimento constante, falta de perspectivas ou de desafios, excesso de cobrança, excesso de responsabilidade sem retorno financeiro ou reconhecimento proporcional, ressentimentos do tipo “fui preterido para uma posição que deveria ter sido minha”. Há uma lista bem grande de fatores relatados, acrescentando-se a essas situações o fator por longo período de tempo.

Há também os casos de pessoas que chegam a tal grau de saturação, de frustração e de inadequação com o que fazem, que começam a se questionar com muita freqüência e se perguntam: “O que é que eu estou fazendo aqui?” Já aconteceu com você?

Esse pode ser um dos sintomas do despertar para as mudanças mais significativas. Pois, para mudar é preciso necessariamente, capacidade de compreender e apropriar-se de si mesmo e do seu contexto sócio-histórico, bem como adotar práticas que se concretizem. **Sair da elocubração mental para a ação.** Esse, inclusive, é um dos tópicos freqüentes em livros de gestão de carreira, sejam aqueles escritos por economistas, engenheiros, administradores e até por psicólogos, mas a questão é como fazer isso? Como apropriar-se de si? Como desenvolver o autoconhecimento?

O autoconhecimento não é simplesmente uma palavra auto-elucidativa. Pode-se pensar: “quem mais pode conhecer a mim se não eu ▶

## Mude. Você consegue!

mesmo?" Certo? Pois essa é parte da verdade. Somos seres sociais e sociáveis. Nossa identidade é constituída por meio da relação com o outro, com a sociedade, da interação com o meio, é desta maneira que a pessoa vai construindo a sua auto-imagem. Os processos de socialização tornam-se elementos de grande importância, pois atribuem ao sujeito um sentimento de pertença a grupos (de pertença ou de referência), que leva o indivíduo a assumir, pessoalmente, as atitudes desse grupo que, mesmo sem perceber, guia suas condutas.

Precisamos do outro para receber "feedbacks", para melhorar e percebermos aspectos que nós desconhecemos. Só a leitura num manual de gestão de carreiras não resolve. É preciso agir, colocar-se aberto para receber críticas e sugestões. Para refletir sobre o que se ouve a nosso respeito e não apenas aos elogios, mas principalmente às críticas. É preciso tomar o "drive" da própria vida, não só da carreira. Atenção!!! Sair do piloto automático.

Costumo dizer que reclamar é vício e se reclama até quando está bom, só para ter algo contrário para dizer ou para ter o sentimento de pertença, como mencionado acima. Um comportamento socialmente internalizado. Desta forma, só reclamar e **nada fazer para alterar**, transformar; divergir; permutar; deslocar é puro continuísmo. É mesmice, repetição da repetição. Estado permanente de "déjà vu". É como se manter refém de um

filme que você já viu inúmeras vezes.

Curiosamente, o mundo do trabalho está levando as pessoas cada vez mais para o frenesi das mudanças velozes e constantes. O que não quer dizer que o mesmo "know how" se aplique fora do ambiente de trabalho, em suas vidas pessoais, ou melhor, na mesma velocidade e com a mesma qualidade e eficiência. As empresas investem em mecanismos e ferramentas de controle para se certificarem do retorno dos seus investimentos.

Segundo Malvezzi (1999), "*estamos diante do emprego 'just-in-time: quem trabalha não tem certeza das tarefas que enfrentará no momento seguinte'. (...) O trabalhador é chamado a realizar contínuos diagnósticos da situação e propor soluções, muito frequentemente novas, ainda não previstas nos manuais. Não se pode mais apenas seguir as regras, mas recriá-las a cada novo evento.*"

Minha opinião é a de que, em função da alta demanda de atenção ao mundo externo e do trabalho, outras esferas da vida são sumariamente negligenciadas. A energia, a atenção e a percepção para a mudança recaem sobre as atividades profissionais, mais facilmente perceptíveis em gráficos de resultados, ganhos financeiros e acúmulo de bens materiais. Por outro lado, os possíveis ganhos com uma provável mudança ou os riscos envolvidos nessa mudança não são facilmente mensuráveis.

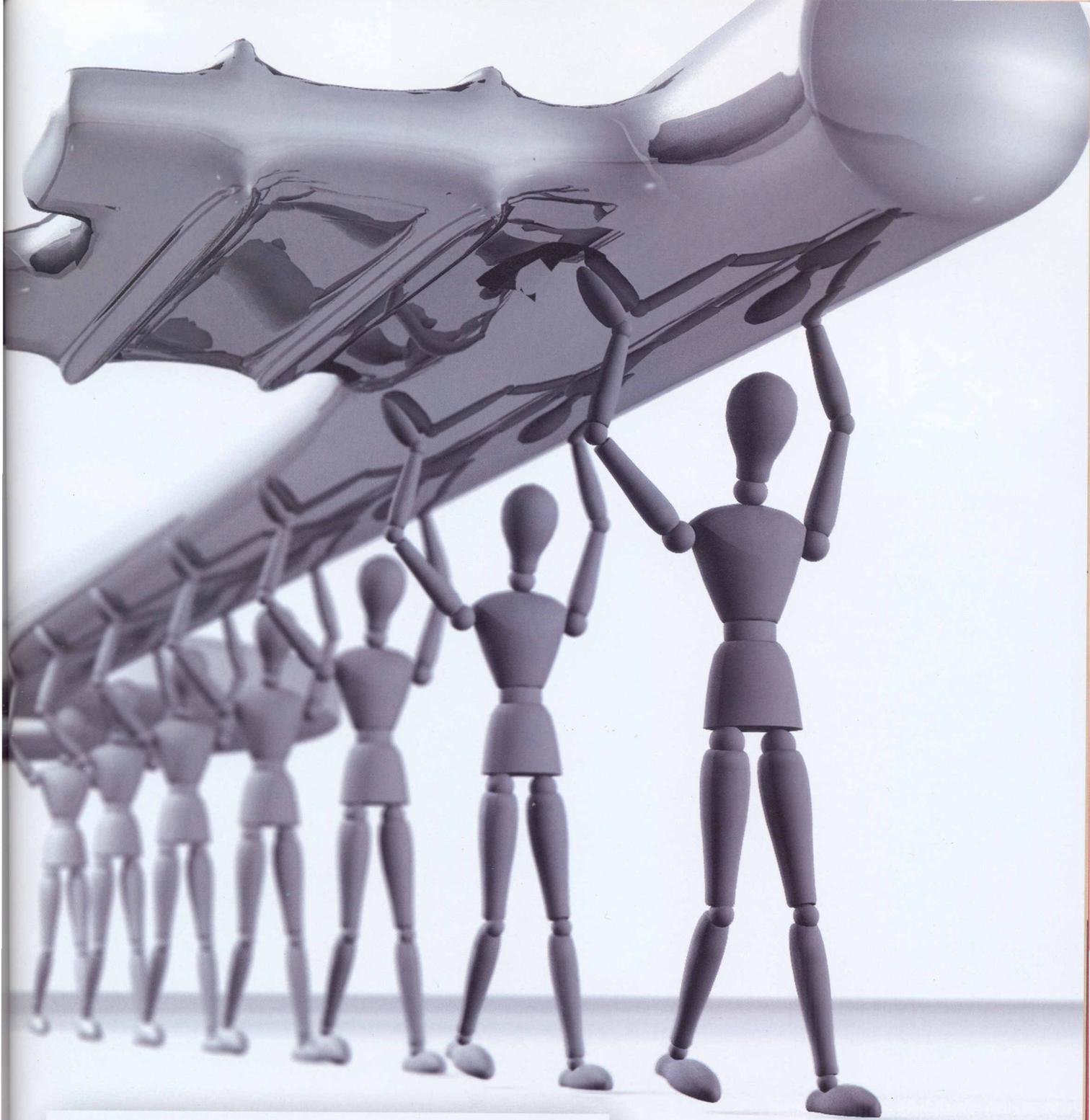
Desta maneira, a fórmula para o continuísmo pessoal está, praticamente, garantida.

É em função do cenário acima apresentado que penso ser muito difícil acreditar na quantidade e na velocidade das mudanças anunciadas em tantas mídias, principalmente em relação à autonomia dos indivíduos; que fique bem claro. Mudar é possível sim, e necessário. Muitas já foram as conquistas, principalmente no ambiente profissional, mas não é difícil encontrar organizações com uma fachada de modernidade (aparente, performática),

mas que em sua essência encontra-se reinando o continuísmo dos modelos de gestão ultrapassados, que dificultam o crescimento e o desenvolvimento de indivíduos responsáveis e agentes de mudanças na organização e, conseqüentemente, na sociedade.

Reafirmo que não se trata de tarefa fácil. Mas sem a percepção de si e do contexto aliado à capacidade de agir, coragem para correr algum risco e certa dose de persistência, a transformação muitas vezes desejada não passa de um sonho distante.

Agora volte ao título deste artigo e finalize-o com o sinal gráfico que se aplica ao seu caso (?), (!), (...), (.). 



## BIBLIOGRAFIA

**BERGER, Peter L. e THOMAS L.** *A construção Social da Realidade: tratado de sociologia do conhecimento.* Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis, Vozes 1985.

**DUBAR, C.** *A socialização construção das identidades sociais e profissionais.* Portugal, Porto editora, 1997.

**MALVEZZI, Sigmar.** *Empregabilidade e carreira.* Cad. psicol. soc. trab., dez. 1999, vol.2, p.64-68. ISSN 1516-3717.

## **ADRIANA GOMES**

Mestre em Psicologia, com carreira de 19 anos nas áreas organizacional e clínica. Foi vice-presidente do Grupo Catho. É professora do curso de pós-graduação da ESPM na cadeira de People, e do Instituto Pieron de Psicologia Aplicada, membro da ABOP – Associação Brasileira de Orientadores Profissionais, palestrante e diretora do site [www.vidaecarreira.com.br](http://www.vidaecarreira.com.br)