

Mudança

Agradeço à Dra Ana Paula Mesquita o desafio para ousar estar aqui hoje para conversarmos sobre “a mudança”, iniciativa integrada nas comemorações dos 50 anos da empresa familiar A.M.Mesquita e Filhos. Felicito, antes de mais e particularmente o Sr Eng Alberto Mesquita por este grande feito em prol do desenvolvimento social. Portugal precisa de olhar para estes exemplos de criação de riqueza e de dedicação ao bem comum. Para mim esta é mais uma oportunidade para reflectir sobre o mundo em que vivemos e sobre os modos como nele podemos intervir para o tornar um pouco melhor, com mais paz e mais justiça.

Não vos falo como economista ou como gestor empresarial, profissões que nunca exerci, embora a minha vida tenha sido desenvolvida a dirigir projectos e organizações, desde os meus 19 anos, como dirigente nacional de uma organização juvenil católica. A minha experiência de vida confunde-se com a mudança: antes do 25 de Abril tudo fizemos para mudar o regime autoritário em que vivíamos, depois do 25 de Abril surpreendeu-nos o imenso dilúvio das mudanças em que nos envolvemos e fomos envolvidos e, desde então, o mundo ocidental não parou de mudar e de acelerar os processos de mudança. É que o 25 de Abril coincidiu com as chamadas crises do petróleo e o ano de 1975 marca o fim dos “trinta gloriosos” e o início dos já proclamados “trinta dolorosos”.

Como disse tão bem Camões:

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades
Muda-se o ser, muda-se a confiança
Todo o mundo é composto de mudança
Tomando sempre novas qualidades.”

Através da mudança criamos e entendemos o que é o tempo, o que passou, o que decorre e o que há-de vir. A mudança pessoal acontece todos os dias e a mudança social ocorreu em todos os

tempos. Mas, hoje dizemos que vivemos tempos de mudança acelerada. É verdade, tudo parece mudar à nossa volta, “a tradição já não é o que era” dizemos, mas não esqueçamos que o mundo não é composto apenas por mudança, há muita permanência, há algo que parece não mudar assim tão facilmente ao longo de décadas e de séculos até. Vejamos este swing entre as mudanças e as permanências ao longo dos tempos.

Vários traços marcam hoje um momento de mudança contínua: as inovações técnicas, sobretudo as geradas pelos microprocessadores e pelos computadores, a velocidade e os meios de circulação da informação, o acesso à informação e as novas possibilidades de comunicação entre os humanos sobre o planeta, a emancipação da mulher, o prolongamento da idade média de vida e a inversão da pirâmide etária com a quebra da natalidade e o aumento do número de idosos nas sociedades, o aumento da competição económica à escala mundial, a globalização financeira e económica. As sociedades humanas são hoje profundamente condicionadas pelos “media”, que moldam o mundo e a vida como se fossem a verdade do mundo e da vida (e não passam tantas vezes da sua maior mentira). O que mais mudou nestes trinta anos foi o clima cultural, a percepção que temos das coisas, das pessoas, dos acontecimentos e dos lugares.

A incerteza e a imprevisibilidade varreram da face da Terra, num período curtíssimo de tempo, mudando os hábitos de estabilidade e de segurança que moldaram as nossas vidas, os nossos valores e hábitos. As grandes narrativas ideológicas estão feridas de morte e ninguém mais consegue compreender, explicar e devolver-nos de forma inteligível a compreensão acerca do que se está a passar, hoje, sobre a Terra. Informados sobre tudo e sobre todos, como nunca estivemos na nossa história, nunca foi tão grande a cortina de nevoeiro que nos envolve. O que se passa dentro do que se passa? Para onde estamos a ir nos passos que damos e nos que nos recusamos a

dar? Onde está o farol, colocados que estamos diante de tantas luzes e sinais acesos? Tudo muda mas ninguém sabe bem o que muda, como muda, porque muda, para onde muda. O mundo muda vertiginosamente, pelo menos em algumas das suas dimensões, e nós somos sugados, pessoas e organizações, na vertigem das mudanças.

Hoje tudo tem de ser escolhido, todos os dias há novas opções a fazer (ou somos compelidos a pensar e agir como se assim fosse pela sociedade do consumo), os caminhos alternativos a seguir são sempre vários, a pluralidade de visões, opiniões e práticas instalou-se definitivamente entre nós. Hoje já não há mais o caminho, há quarenta anos só havia um ou dois caminhos. Mais, o relativismo acampou entre nós, proclamando que tudo vale mais ou menos o mesmo, todas as visões e todas as escolhas, que a vida em sociedade é mais uma questão de contar os votos e ver para onde a opinião “cai” em cada momento, como se tivéssemos chegado ao fim da história da autenticidade humana, da verdade e da liberdade.

A construção pessoal de sentido tornou-se uma tarefa também complexa, dada a instabilidade de referências e a volatilidade das tradicionais vinculações sociais. A fragmentação social invadiu o quotidiano, os indivíduos fecharam-se cada vez mais sobre si próprios, tal é a incerteza e a voragem das mudanças, os grupos fecham-se mais e mais em guetos (antes cresciam os bairros sociais, hoje crescem a par deles, os condomínios fechados), o sentido de comunidade estoira sob os nossos olhos atônitos, perdidos entre uma pertença local -uma raiz- e uma “nova cidadania mundial”, sem contornos, sem esteios, sem coluna vertebral.

O tempo da ordem, da estabilidade, das referências com continuidade intergeracional é um tempo acabado. Como diz Alain Touraine (1997) “começou o tempo da mudança como categoria social da experiência pessoal e da organização social”. Os tempos são agora incertos e muito mais complexos. Podemos mesmo, neste tempo, perguntarmo-nos, assim desorientados, esmagados entre uma cidadania mundial sem direitos e deveres e um espaço privado e ensimesmado, onde está a nossa

liberdade? Somos livres? Somos livres de fazer o quê? De pensar o quê? De contrariar o que dizem ser a mudança? De contrariar o que dizem ser a tradição?

Como temos vindo a aprender, a liberdade de expressão, pedra angular tão fundamental, é ainda e apenas o começo da aventura da liberdade humana. Esta está antes e depois, atravessa toda a sociedade e está hoje muito ameaçada pela sociedade do espectáculo, pelos media que exercem o paradoxal papel de nos dar a conhecer o que se passa e de ocultar o que verdadeiramente se passa. Torna-se difícil perceber as “mudanças insensíveis” que ocorrem a cada momento, as mudanças que são mais imperceptíveis e silenciosas, de tal modo estamos mergulhados na dimensão espectacular e jornalística do que se passa, que nos atribuem uns olhos, instantaneístas, atomizados e descontínuos acerca do mundo em que vivemos (Bourdieu, 1998).

Que maravilhosos são estes tempos de mudança em que nos coube viver! Sim, são tempos de grande abertura, onde a verdade e a liberdade humanas se podem desenvolver como nunca. É verdade, e aí está a complexidade, pois, ao mesmo tempo, são tempos de grande superficialidade e desorientação, onde a verdade e a liberdade podem ser tomadas apenas como objectos de consumo ou artefactos de uma sociedade do espectáculo.

Mas os tempos de mudança, é preciso compreendê-lo são também tempos de permanência, de estabilidade. Nem tudo muda, como por vezes se diz. Muitos e valiosos tesouros permanecem estáveis: os valores humanos que elegemos como orientação para a vida pessoal e para a vida comunitária, a busca do sentido da vida,

Portugal, por exemplo, ao fim de oitocentos anos de história, mantém traços vincados de continuidade que marcam os dias

que vivemos e nos condicionam os movimentos. Vejamos um exemplo.

(nacionalidade)

Qual é o fio que subjaz escondido dentro da mudança, porque é que tudo vai mudando (pelo menos aparentemente)?

Camões:

“Olhai de que esperanças me mantenho!

Vede que perigosas seguranças!

Que não temo contrastes nem mudanças

Andando em bravo mar, perdido o lenho.”

“Não há mudança sem sonho, como não há sonho sem esperança” (Paulo Freire).

Porque mudam hoje tão depressa as sociedades e as organizações?

As empresas são organizações que se encontram no centro destas mudanças, não estão ao lado, estão no meio do turbilhão. Nascem, desenvolvem-se e morrem todos os dias, a uma velocidade que não tínhamos conseguido prever.

Compreender e gerir a mudança, a via difícil e irrecusável...

A fase de transição cultural em que vivemos (será a partir de agora permanente?) leva-nos a procurar compreender os paradigmas emergentes, ler os sinais da realidade, escutar as vozes dissonantes, ...e procurar discernir caminhos, prontos a uma revisão e avaliação contínuas.

Definir uma missão

Partilhar e envolver

As pessoas resistem tanto mais quanto mais...

Se andamos todos tão atarantados...e temos de passar a vida a trabalhar, para sobreviver...as empresas desempenham um papel primordial na componente realização pessoal...Criar ambientes humanos para se poder viver....

A mudança para ser verdadeira e eficaz requer o envolvimento das pessoas. Um ensinamento confuciano diz:

Diz-me e eu esquecerei

Mostra-me e eu lembrarei

Envolve-me e eu compreenderei.

O grau de participação das pessoas nas mudanças depende, em larga medida, do grau de envolvimento das mesmas pessoas nos processos de decisão. Este processo não se resume a um envolvimento formal e cosmético, mas deve ser desenvolvido com toda a dignidade, lealdade e respeito para com cada um, criando processos diferentes para pessoas diferentes. A dignidade dos líderes gera dignidade nos empregados ou seguidores. A lealdade gera lealdade. O respeito gera respeito. A minha experiência é o que me diz e certifica, mesmo em processos de reestruturação que passam por negociação de saídas da organização.

Para haver mudança verdadeira e eficaz é fundamental que os colaboradores participem activamente e sejam também eles eficazes na sua acção em prol da mudança pretendida. Ora, o ideal seria que os colaboradores:

-pensassem pela sua própria cabeça, lutassem por aquilo em que acreditam;

-fossem pró-activos, vivessem o seu trabalho com entusiasmo e não andassem permanentemente à procura de desculpas;

-procurassem por si próprios estar actualizados, atentos, com um bom domínio dos assuntos e problemas relacionados com a sua actividade;

-procurassem identificar com rigor e propor solucionar problemas que surgem na organização;

-se articulassem bem como corpo, como colectivo que, com diferentes funções se concentra na realização da missão da organização.

Mas as organizações que estão atentas aos sinais dos tempos, que mudam e que são bem sucedidas, são também e sobretudo aquelas que são bem lideradas, como é o caso vertente. E o que é a boa liderança de uma organização? Como sabem, há mil respostas para esta pergunta. Eu, de modo um pouco ousado, selecciono uma. E socorro-me da história do rei do swing, Count Basie. Ele nasceu pobre, aprendeu piano (e queria ser percussionista, mas considerava que nunca chegaria aos calcanhares de Sonny Greer, que muito venerava), formou a sua banda e tornou-se um pianista magistral. As suas equipas eram unidas e todos queriam sobretudo dar o seu melhor. Todos tinham o seu tempo e espaço para realizar um solo, para participar e brilhar, integrados na harmonia do conjunto. Ele dizia, de modo lapidar: “É o que eu sempre disse à minha banda: mantenham os olhos no tipo do piano; ele não sabe mais do que vocês, mas mantenham os olhos nele e assim teremos a certeza de estar juntos em tudo o que estamos a fazer.”.

A humildade e a determinação são chaves para uma liderança eficaz e para uma organização vencedora. Não precisamos (e há tantos por aí!) de líderes gabarolas, mas humildes, de líderes que se dedicam ao culto da sua imagem, e não a projectar a organização, de líderes que se olham ao espelho, mas que olham pela janela e que levam os seus colaboradores a olhar pela janela.

Uma organização que quer mudar com sucesso tem de ter os olhos no tipo do piano (e numa estratégia partilhada), ser muito disciplinada, para poder dispensar investimentos estúpidos em burocracia e controlo.

As mudanças podem ser disruptivas e incrementais, ou seja, podem ocorrer de repente, fruto de reacções a múltiplos factores, ou podem ser graduais, evoluir com o tempo. É certo que os adaptamos melhor às mudanças graduais, criamos menos

resistências, mas, por vezes, é preciso reagir energicamente a um dado contexto de ameaça. Aí de novo e sempre é preciso liderança estratégica e os olhos de todos postos no tipo do piano.

A mudança, finalmente, é também o sinal da vida que se transforma, do fim que se aproxima. Com a morte, a pequena gota regressa ao lugar de onde partiu (Helena Blavatsky) e com a eternidade acaba a mudança e começa uma felicidade permanente.