

NOVOS CENÁRIOS PROFISSIONAIS: VOCÊ RESISTE À MUDANÇA OU A LIDERA?



Claudia M. R. P. Cavaliere

Médica anesthesiologista PUC-Campinas

Por que resistimos à mudança? Ao revisitar o caminho que nós, anesthesiologistas, percorremos ao longo desses 174 anos de história, percebemos que saímos lá de 1846, com o Morton naquele famoso anfiteatro em Boston, realizando a primeira anestesia geral inalatória, e chegamos hoje aqui ao mundo VUCA, que é um acrônimo em inglês de volátil, incerto, complexo e ambíguo. E que também já é chamado de líquido e de MUVUCA, com o acréscimo do M de *meaningful* e do U de *universal*, em que as ações desse mundo precisam ter significado, propósito e impacto global.

Este foi o mundo que o próprio homem criou, movido por ambição, e agora está tendo que dar conta dele. E o mundo está assim em tudo, inclusive no trabalho. E esse é o nosso cenário profissional diário, no qual estamos inseridos. Somos verdadeiros multitarefas, com necessidades de atualização científica, gestão hospitalar, protocolos, novos monitores, implicações legais, redes sociais, aulas em plataformas digitais, investimentos financeiros. Além, claro, de termos que estar em dia com a alimentação,

os exercícios físicos, o sono, a rotina doméstica, a vida pessoal, a meditação, muita educação e um sorriso no rosto de preferência. Mais fácil na época do Morton? Pior? Melhor? Diria diferente... E o que fazemos?

Se optarmos por continuar trabalhando, todas essas demandas continuarão existindo mesmo com a redução da carga horária. Mas será que o mundo ficou assim para todo mundo? Não... Continuamos com o poder de escolher o nosso ritmo e neutralizar um pouco essa demanda. Muitas pessoas se tornaram

VUCA porque não tiveram opção; outras porque nem perceberam. O fato é que tudo isso é um pouco confuso, principalmente para quem não compactua com essa realidade e tenta se proteger de alguma forma. E como nos protegemos? Buscando equilíbrio entre a razão e a emoção, gerenciando prioridades dentro do possível, se conhecendo, sabendo os nossos valores e entendendo os próprios limites. Não existe fórmula mágica. Cada um sabe o seu contexto, o seu jeito de viver e o preço que quer pagar pelas escolhas que faz.

Mas é bom ficarmos atentos para uma coisa: a epigenética está aí, é ciência e já comprovou o quanto as experiências sociais podem interferir nas etiquetas químicas, modificando os genes do nosso DNA.

Voltando para o cenário atual, por que não conseguimos retroceder? Porque aumentou a velocidade com que as coisas mudam, e se nós não nos mantivermos constantemente evoluindo, nos atualizando, seremos ultrapassados. Em tudo! Uma coisa é fato: no mesmo momento, enquanto estamos na nossa zona de conforto, tranquilos, achando que já fizemos o suficiente, com certeza tem gente em movimento, antenada com as mudanças de cenário!

Afinal, quem não tem autonomia de pensamento, quem não tem um projeto de vida, vai trabalhar para quem tem. Para que isso não aconteça, precisamos pensar e funcionar diferente, mudando o *mindset* e abrindo a mente. É importante se antecipar, andar na frente e se adaptar. “Eu era de um jeito e não funciona mais do jeito que eu era.” E para adaptar esse jeito a essa nova realidade, esse caminho implica intenção para chegar à mudança. Temos que querer. Mas só querer não é suficiente para a mudança acontecer, é preciso ação para mudar.

E por que mesmo sabendo disso, muitas vezes, resistimos às mudanças? Por que continuamos com velhos hábitos, repetindo comportamentos viciados, sem nos abirmos para novos caminhos? Por que nos sabotamos tanto, repetidamente? Tudo que precisamos fazer é óbvio, mas o que não é tão óbvio assim é que temos um sistema que joga contra essa obviedade toda. É a nossa “imunidade mental”, comprovada neurocientificamente, por meio dos

mecanismos de recompensa e liberações hormonais. Dados extrapolados de pesquisas mundiais mostram o quanto as pessoas intencionalmente mudam hábitos nocivos, decisões importantes como se casar, separar, para de fumar, mudar de emprego, se dedicar a um novo projeto, e não o fazem. A maioria intenciona a mudança, mas não quer pagar o preço para que a mudança ocorra, e elas ficam só na intenção. Isso se aplica a qualquer situação na vida, pessoal e profissional.

Toda mudança e todo processo de desenvolvimento envolvem dois tipos de desafio: o técnico e o adaptativo. O técnico é um desafio fácil de ver, é mais difícil de negar, a solução vem de fora para dentro e aprendemos com treinamento. O desafio adaptativo é mais complexo, mais difícil de ver, mais fácil de esconder e vem de dentro para fora, temos que querer mudar. Ele está ligado a nossas crenças, dogmas, valores, papéis na sociedade, momentos de vida pessoal. O que me impede ou me leva a fazer determinada coisa pode não ser o mesmo motivo que impede o colega ao lado.

As questões adaptativas não podem ser ignoradas porque muitas dificuldades que surgem no ambiente de trabalho são tratadas como técnicas e são adaptativas. Reuniões, palestras e treinamentos não mudam comportamento e postura. As pessoas precisam “comprar a ideia” para mudar. A questão técnica é muito importante, mas ela é só uma parte, e algumas pesquisas mostram que corresponde só a 20% do sucesso. As pessoas são plurais, subjetivas, e mudança de comportamento implica uma forma de pensar diferente, uma mudança cognitiva. “Como entendo a mudança?” “Como processo a informação?” E a complexidade desses desafios adaptativos aumenta proporcionalmente ao incremento dessa velocidade atual. Tudo muda muito rápido, e nós mudamos todo dia!

Retomando às pessoas VUCAS, elas são... voláteis: “Hoje gosto, amanhã não gosto mais”; incertas: “A decisão que tomo hoje não garante nada amanhã”; complexas: “Cada um é diferente do outro”; ambíguas: “Tudo na vida é bom e ruim”. É nesse mundo que estamos vivendo, e o tempo todo fazendo escolhas.

Desde que o mundo é mundo, fazemos escolhas, isso não mudou, mas a velocidade com que elas estão acontecendo, sim. No meio de tudo isso, ainda precisamos tomar decisões que façam sentido. Temos que lembrar que hoje existe essa coisa da “felicidade pronta” das redes sociais, em que está sempre “tudo bem”. Precisamos buscar o “tudo bem”, sim, mas “o tudo bem” dentro das várias dificuldades que temos na vida. É ingenuidade ignorar os pontos fracos como se eles não existissem, porque não falar sobre eles é o que nos faz não chegarmos aonde queremos chegar. Segundo alguns pesquisadores especializados em psicologia positiva, a maioria das pessoas não se compromete com comportamentos saudáveis, não tem senso de propósito e não está engajada no trabalho. Ou seja, a maioria está fora da janela do prosperar. Preocupante!

Ao olhar para o mercado percebo uma mudança na expectativa de desenvolvimento de competências das pessoas, segundo o último Fórum Econômico Mundial, que aconteceu em Davos, na Suíça. A principal mudança observada para 2025 é a maior valorização das *soft skills* em relação às *hard skills*. E tudo isso acontece por um motivo. Segundo Thomas Friedman, jornalista americano, ao longo do tempo, a taxa de mudança da tecnologia ultrapassou a taxa de adaptabilidade do homem, ou seja, nossa capacidade de nos adaptarmos às mudanças. O que isso quer dizer? Que quando aprendemos um sistema, já existe um novo. E se não pudermos reduzir a complexidade do mundo, precisaremos aumentar a complexidade da mente. E para estarmos prontos para essa mudança, teremos que mudar a nossa forma de pensar. Não podemos nos agarrar ao “na minha época que era bom”, ao “sempre foi desse jeito e funcionou”. Era bom mesmo e funcionava! Mas não é mais assim. No momento, mudar é uma questão de sobrevivência. E para isso precisamos entender e adquirir uma mentalidade do crescimento, temos que estar abertos ao novo e à mudança. Na mentalidade fixa isso não acontece. Ou seja, o alvo são o *mindset* de crescimento e o preço que estamos dispostos a pagar pela mudança. Até porque é sabido que a estagnação e a rigidez de percepção são fatores de risco para o adoecimento. Precisamos focar na construção do novo, e não na luta contra o velho.

Existem características que vamos desenvolvendo ao longo da vida, situações que vamos construindo, mas que podem, sim, ser mudadas. Segundo Jonathan Haidt, pesquisador americano, se não acreditarmos na mudança, não existe nada que a faça acontecer. Com base nisso, ele enumerou alguns passos para serem levados em consideração nesse processo: 1) orientar a nossa razão, sabendo aonde queremos chegar; 2) orientar a nossa emoção, identificando o que nos motiva; 3) preparar o caminho para a mudança, simplificando o que for possível.

Resumindo, precisamos saber os nossos valores, porque valores determinam comportamento e desenvolvem competências. Eles ajudam a criar o futuro que desejamos, definem as nossas decisões e as nossas escolhas. Não adianta nos perguntarmos qual o nosso propósito profissional nesse momento da vida se não encontramos esse *match* entre valor e mudança. Essa indefinição só gera conflito e tumulto. E num ambiente de trabalho, é frequente o conflito de valores na equipe, que se soma aos nossos conflitos pessoais, e se tudo isso não for alinhado, impacta diretamente no rendimento. Afinal, atualmente, sucesso é a capacidade cada vez maior de resolver problemas. O que faz a diferença é entregar uma conciliação quando acontece divergência. A forma como nos comportamos no nosso dia a dia é fundamental para determinar a reação das pessoas ao nosso redor e o tom do ambiente.

Se usamos empatia, resiliência e humor estimulamos nos outros serotonina, dopamina, ocitocina e endorfina e tudo fica mais fácil. Se causamos estresse, medo, susto e tensão, estimulamos cortisol e adrenalina e tudo fica mais difícil.

Para ajudar, existem alguns valores que cada um de nós tem que orientam as nossas decisões e escolhas profissionais, as chamadas **âncoras de carreira**, de Edgard Schein, pesquisador suíço. Há pessoas que são movidas pelo estímulo das suas competências técnicas; há as que são movidas pela gestão e há aquelas que são guiadas por autonomia e independência. Existem pessoas que são movidas por estabilidade e segurança, outras que são movidas pela criatividade, pela dedicação a uma causa ou pelo desafio em si, e tem pessoas que são movidas pelo próprio estilo de vida. Quais são as minhas âncoras profissionais? Como

alinho quem sou com os valores de onde eu trabalho para ficar razoavelmente satisfeito? Ao identificar quais são as minhas principais âncoras, descubro se elas estão conectadas com o que faço hoje.

Reflitam sobre o seu trabalho. Façam uma avaliação sobre os três principais pontos da mudança: **1) autonomia** - como eu conecto o que faço no meu trabalho hoje com os meus valores? **2) competência** - quais são as características e os talentos que uso hoje no meu trabalho e de que gosto? **3) relacionamento** - de que forma o que faço hoje impacta nos principais papéis da minha vida? Ou seja, fazer um alinhamento entre quem sou, o que é importante para mim e o que vai me manter motivado. Não podemos esquecer que podemos buscar a nossa melhor versão e colaborar com a melhor versão do outro também. Claro que a melhor versão do outro é responsabilidade do outro, mas eu posso potencializar essas mudanças com o meu engajamento, com a minha satisfação e com o trabalho em equipe. É uma falácia a ideia do “sim,

você pode tudo”; “é só pensar positivo que acontece”; “tudo o que você precisa está dentro de você, busca isso e você alcança o pote de ouro no fim do arco-íris”. Isso não é real!

Nem sempre encontramos o “pote de ouro depois da tempestade”. Sabemos o quanto precisamos nos esforçar na vida, o quanto, em determinadas situações, o detalhe ou uma pequena diferença separa quem vence de quem perde. E isso pode significar ir mais longe, ter gás e ânimo para a vitória ou desistir na primeira derrota. Sempre podemos um pouco mais do que fazemos para ser a nossa melhor versão. Muitas vezes, não queremos pagar o preço de nos desenvolvermos e contribuirmos para o ambiente de trabalho que frequentamos todos os dias, liderando a mudança que é possível. Tendo sempre em mente que o desenvolvimento de cada um de nós é pessoal, intransferível e eterno, e não da instituição, vai, sim, consequentemente, agregar valor para ela, mas é nosso para sempre. Desejo que todo dia, ao acordar, façamos a escolha de viver a nossa melhor versão!

REFERÊNCIAS

Berrigan D, Dodd K, Troiano R, Krebs-Smith S, Barbash. Patterns of health behavior in U.S. adults, 2003.
Boehs STM, Silva N. Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: conceitos fundamentais e sentidos aplicados. São Paulo: Vetor, 2017.
Cole SW, Fredrickson BL. Psychological well-being and the human conserved transcriptional response to adversity, 2105.
Csikszentmihalyi M. Flow: the psychology of optimal experience. New York City: Harper Perennial Modern Classics, 2014.
Ford JD, Ford LW, D'amelio A. Resistance to change: the rest of the story. Academy of Management Review. 2008;33(2): 362-77.
Helsing D, Howell A, Kegan R, Lahey L. Putting the “development” in professional development: understanding and overturning educational leaders'

immunities to change. Harvard Educational Review. 2008;78(3):437-65.
Kegan R, Lahey LL. The real reason people won't change. Harvard Business Review. 2001;79(10):76-85.
Kegan R, Lahey LL, Fleming A, Miller M. Making business personal. Harvard Business Review. 2014; 92(4):45-52.
Kegan R, Lahey LL. Imunidade à mudança. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
Keyes CLM, Fredrickson BL. Positive psychology and the quality of life, 2012.
Paludo SS, Koller SH. Psicologia positiva: uma nova abordagem para antigas questões. Paidéia. 2007;17(36):9-20.
Seibel BL, Poletto M, Koller SH. Psicologia positiva – teoria, pesquisa e intervenção. Curitiba: Editora Juruá, 2016.
Snyder CR, Lopez SJ. Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. São Paulo: Artmed, 2009.