

Jornada de Psicologia

GESTÃO DA MUDANÇA: O PROCESSO E SEUS DESAFIOS

Fernando Filardi
Doutor em Administração pela USP
Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas
Graduado em Administração de Empresas pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Por: Capitão-de-Mar-e-Guerra (T) Jacqueline Espindola Halpern
Graduada em Administração de Empresas pela Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV)
Diretora do Serviço de Seleção do Pessoal da Marinha

A palestra proferida pelo Professor Filardi, sob o Título, “Gestão da Mudança: O Processo e seus Desafios” iniciou o ciclo de Palestras da Jornada de Psicologia/2012, cuja temática versou sobre a “Adaptação das Organizações às Mudanças: perspectivas na Gestão de Pessoas”. A partir de sua sólida formação em Administração, aliada a uma vasta experiência na área acadêmica e empresarial, o Professor Filardi compartilhou com o público presente suas ideias e conhecimentos sobre o assunto em pauta. O convite a ele formulado partiu do princípio de que já se pode falar, nos dias de hoje, que a Mudança pode ser estruturada, e ser efetivada, por meio de um processo, no sentido organizacional. Sua Palestra foi apresentada a partir de quatro tópicos, quais sejam, a Dinâmica da Mudança, a Gestão da Mudança, o Processo da Mudança, e o Alinhamento Estratégico.

Segundo o Professor, quando se anuncia uma mudança na organização, ao mesmo tempo em que um grupo significativo de pessoas apresenta uma expectativa elevada e até um comportamento eufórico, outro grupo tende a apresentar uma série de resistências, dúvidas e angústias. Acrescentou que, à medida que a mudança é implementada ocorre a fase da “confusão”, em que o desempenho relacionado às novas práticas não apresenta um resultado tão satisfatório, e o esforço e a complexidade re-



Professor Fernando Filardi

queridos aumentam, podendo chegar ao ponto em que o empregador e os empregados se perguntam se a empresa não funcionava melhor no período antecedente às mudanças. Esse momento se caracteriza como o ponto de inflexão, em que só existem dois caminhos: ou a mudança se efetiva, ou ela é abandonada. O Professor Filardi acrescentou, ainda, que nesse momento da Dinâmica da Mudança é a ocasião em que se necessita de uma liderança muito forte, e que convença o grupo a acreditar que o plano será exitoso. Contudo, afirmou ele, passada essa fase crítica, acontece a efetiva transição para a mudança, havendo, então, um comprometimento com esta, quando os primeiros resultados positivos tornam-se visíveis, indicando que a mudança será bem sucedida.

Compreendida a Dinâmica da Mudança, o Professor passou a discorrer sobre a Gestão da Mudança que, segundo ele, é um conjunto de processos, ferramentas e técnicas, para gerenciar o processo de mudança. Sua opinião é a de que é possível sim criar processos para efetuar mudanças. Nessa etapa, os seguintes questionamentos podem ser realizados por aqueles afetados pela mudança:

- Já que é preciso mudar, porque não mudar de maneira organizada e planejada?

- O que será necessário realizar para transformar a organização onde se trabalha em um lugar melhor?

Ainda, de acordo com a sua apresentação, num processo de mudança organizacional, é igualmente importante ter a compreensão de suas quatro dimensões:

- dimensão estrutural - baseada no desenvolvimento da ciência do trabalho; hierarquia; seleção do colaborador; métodos, normas e procedimentos.

- dimensão comportamental - relações interpessoais; motivação; necessidades; capacidade de adaptação; e a compreensão de que as pessoas são um diferencial e influenciam o processo decisório.

- dimensão tecnológica - ferramentas e máquinas que visam tornar o trabalho mais eficiente; e metodologias de trabalho em busca da melhor forma de realizar uma atividade.

- dimensão estratégica - foco no negócio, Missão e valores da organização; análise do ambiente; e objetivos e estratégias corporativas.

Neste sentido, disse ele, uma mudança em qualquer uma das quatro Dimensões vai necessariamente gerar um impacto nas demais, o que se depreende que uma mudança deve ser analisada de maneira holística, focando o todo.

O Processo da Mudança, por seu turno, segundo ele, passa por três grandes fases:

- Questionamento: quando começam a ocorrer dúvidas sobre o paradigma; e não há certezas sobre o novo.

- Afirmação: consiste numa fase de pesquisa e diagnóstico; quando acontece uma ruptura na crença sobre a utilidade do paradigma; e aumenta a certeza sobre o novo conceito/modelo.

- Prova ou confirmação: surgem provas que confirmam o fracasso do velho conceito/modelo e determinam a incorporação do novo.

Em seguida, o Professor Filardi enunciou as quatro etapas da mudança. Afinal, se a mudança se faz necessária, porque não mudar de maneira planejada, ou mesmo, porque não seguir uma metodologia para a mudança? São elas:

- Identificação do problema/oportunidade - por meio de pesquisa, procurar atacar a causa e não as consequências; esclarecer, conscientizar e envolver as pessoas da área que será objeto de mudança.

- Coleta de dados - a coleta poderá ser efetivada no âmbito interno da organização, assim como, no âmbito externo ao sistema; e instrumentos utilizados para a coleta como entrevistas, aplicação de questionários, observação pessoal, pesquisa de mercado e análise do ambiente.

- Diagnóstico organizacional - comparação de possibilidades de solução àquela situação.

- Ação de intervenção - implantação da mudança; e criação de um plano de intervenção.

Foram apresentados, em complementação, os principais focos de problema, por ocasião do Processo de Mudança, a saber:

- Problemas de layout - estrutura física, organização do espaço de trabalho, e do espaço de atuação.

- Processos, fluxo e distribuição do trabalho - pessoas/setores sobrecarregados com trabalho, enquanto outros trabalhando com menor sobrecarga.

- Formulários e manuais - excesso, escassez, ou mesmo, falta de clareza desses.

- Organograma e departamento - dificuldade em estruturar a empresa de forma lógica, coerente.

- Sistemas de informação e comunicação - considerando as seguintes dificuldades: segurança das informações, custo da aquisição e manutenção de hardware e software, recrutamento de pessoal especializado, etc.

A palestra do Professor Filardi encerrou com o tópico, Alinhamento Estratégico, que nada mais é do que, considerando o nível hierárquico mais alto da empresa, o quanto a mudança desejada vai afetar o posicionamento, a postura e a atitude da organiza-

ção, seja no mercado interno, seja comparando sua posição com a de outros países. Nessa análise deverão ser considerados: a escolha da ferramenta de gestão organizacional mais adequada a ser implantada, assim como seu referido custo, o tempo necessário para a implementação da mudança, a necessidade de treinamento de pessoal, a documentação necessária, os impactos comportamentais, e a criação de indicadores para comparar o que foi planejado com o que está sendo alcançado.

Ao finalizar sua apresentação, o Professor Filardi lançou três frases desafiadoras sobre a Gestão da Mudança e o seu processo:

“um jogo finito é jogado com o propósito de ganhar; um jogo infinito, que é o jogo da instituição, de se manter viva e saudável, é jogado com o propósito de continuar no jogo”;

“se a velocidade de mudança do seu negócio é inferior à velocidade de mudança do seu mercado, a sua falência é uma questão de tempo”; e

“tecnologia entrega apenas promessas, pessoas e processos é que entregam resultados”.



Professor Fernando Filardi durante a apresentação



Professor Fernando Filardi recebe certificado de participação das mãos da CT (T) Patricia Araujo

Jornada de Psicologia

PROJETO DE GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NA FORÇA DE SUBMARINOS: POSSIBILIDADES E PERSPECTIVAS

Capitão-de-Fragata (T) Theila Courty Moreira
MBA em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Federal Fluminense
Graduada em Pedagogia pela Universidade Santa Úrsula
Encarregada do Projeto-Piloto de Gestão por Competências no Comando da Força de Submarinos

Capitão-de-Corveta (T) Patricia Pontes Bezerra Teixeira
Mestre em Educação pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)
Graduada em Pedagogia pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)
Encarregada da Divisão de Mapeamento de Competências, da Diretoria de Ensino da Marinha

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA MARINHA DO BRASIL (MB) E OS DESAFIOS PARA O SISTEMA DE ENSINO NAVAL (SEN)

Por: CF(T) Theila

As mudanças nos processos de trabalho surgidas no século XX foram emanadas, entre outros aspectos, pela evolução tecnológica, informatização, globalização, automatização de processos com redução de postos de trabalho e novos mercados. Essas mudanças levaram a uma evolução na atuação do trabalhador, influenciando e modificando as práticas na gestão de pessoas, por meio da valorização de competências necessárias ao bom desempenho do indivíduo no seu campo de trabalho.

Essas mutações ocorridas no mundo do trabalho exigiram, segundo Zarifian (2001), uma profunda reavaliação de conceitos e estruturas, desafiando o trabalhador a novos atributos no exercício de seu papel. Esses atributos podem ser caracterizados pela capacidade do trabalhador de:

- **Lidar com imprevistos:** buscar solução para situações desconhecidas ou nunca vivenciadas;
- **Possuir uma inteligência prática:** utilizar seu saber para resolver as mais diferentes situações-



Da esquerda para a direita: CF (T) Theila, CC (T) Patricia Pontes e CC (T) Agostinho

problema com que se depara; e

- **Possuir uma inteligência emocional:** ter condições de lidar com as emoções, independentemente das situações, desenvolvendo uma rede de relações e vínculos com as pessoas com quem trabalha.

Os atributos característicos do trabalhador, no contexto apresentado, remetem ao conceito de competências apresentado por Fleury (2000), onde “competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades”.