

01

Gerenciamento de mudanças

Transcrição

[00:00] Olá. De volta ao nosso curso Gestão de processos. Nessa aula vamos falar sobre a variável mais importante do processo de melhoria, que são as pessoas. Elas são responsáveis pela mudança tanto positiva quanto negativa dos processos.

[00:22] Vale a pena ressaltar aqui que todo processo de mudança segue uma curva natural. Ou seja, quando se inicia a execução dos planos de ações é muito comum que os resultados tendem a piorar. Porém, não se preocupe, é um processo natural devido a uma fase de adaptação de algumas pessoas e resistência de outras.

[00:46] Então, não desanime. Aguarde um tempo para maturação da implementação daquele plano de ação para depois analisar os números.

[01:00] Muitas pessoas desistem quando começam a analisar os indicadores e perdem essa oportunidade. A transformação organizacional envolve uma mudança tanto técnica quanto de comportamento.

[01:16] A mudança técnica envolve mudança de estratégia, infraestrutura, sistema e processos. Já a mudança comportamental é atitude, cultura e comportamento.

[01:30] Ao meu ver, pela experiência, essa é a mudança mais difícil de gerenciar e você construir uma governabilidade, pois você mexe com a cultura das pessoas, com a cultura da organização.

[01:48] Comunicar a gestão de mudanças é fundamental, pois envolve uma sistemática para se obter sucesso. Seguem alguns passos para se obter sucesso na implementação de uma boa gestão de mudanças.

[02:02] Comunicar claramente a visão e a necessidade urgente da mudança. As pessoas precisam conhecer qual é o impacto que aquele processo está gerando para a organização. Explicar claramente qual a necessidade de mudança e os riscos potenciais aos que serão afetados na mudança.

[02:27] Envolver os colaboradores em todas as fases de transição. Ele precisa se sentir como parte integrante daquela mudança. Reconhecer e recompensar novos comportamentos. Comemorar cada conquista. Avaliar os resultados das melhorias implementadas.

[02:51] Quando estou atuando em um processo de melhoria contínua, trato todo esse processo como se fosse um campeonato, como se fôssemos um time de futebol, onde cada vitória tem que ser comemorada com todo seu time. Por isso é muito importante o compartilhamento dos indicadores. As pessoas precisam se sentir integrantes, têm que ter esse comportamento competitivo como se fosse um campeonato de futebol.

[03:20] É muito importante nesse processo de mudança você identificar quais são os perfis que estão do seu lado e os que estão oponentes, ou seja, detratores da sua ideia, do seu projeto.

[03:39] Algumas expressões são consideradas resistência positiva, que é normal: questionamento aberto, discordância da solução, fazer lobby para soluções alternativas e questionamento da necessidade. E qual é a tática para você desembolar com essas pessoas? Ouvir, dar suporte e desafiar.

[04:05] Aqui cabe uma atenção! Expressões que são consideradas uma resistência negativa. Ou seja, aqui você consegue identificar quem são os seus oponentes: não comparece às reuniões ou treinamentos. Retira pessoa chave no momento da

reunião, quando você está discutindo, fazendo brainstorming, construindo plano de ação. Começa outra iniciativa, ou seja, ela é contra a sua iniciativa e começa a tocar outra ação em paralelo à sua. Questiona o projeto. Ignora o projeto.

[04:44] Qual é a tática? Compreender e confrontar respeitosamente. Vamos agora preparar o gerenciamento de envolvidos que irá garantir o comprometimento dos apoiadores fortes, enquanto os oponentes receberão uma atenção especializada, ou seja, elaboraremos um plano de ação para mudar as pessoas de oponentes para entusiastas.

[05:12] Os entusiastas são pessoas completamente motivadas, pessoas que adoram a empresa, que visam o conhecimento pelo trabalho, fazem tudo com bastante interesse. São pessoas com ótima energia e motivadas.

[05:30] Os seguidores são pessoas que fazem apenas o necessário. Os oponentes são pessoas que são contra o projeto, são contra as ações, ou seja, não aderem às ações. Vamos para o exemplo? Você precisa mudar o layout da sua fábrica. Qual é o impacto de eu mudar o layout da fábrica? Baixo, médio ou alto? Na minha opinião, é muito alto.

[06:00] As equipes da manutenção ficarão motivadas em entusiastas, seguidores ou oponentes. Essa atividade dará um trabalho gigantesco. Em qual esfera eles ficarão? Engenharia, qual esfera ficarão?

[06:22] Aqui você terá o mapeamento das pessoas que estão completamente motivadas para executar aquela ação e compraram a ideia. E você terá o mapeamento das áreas que serão oponentes, ou seja, serão contra essas mudanças.

[06:45] Aqui, depois, você vai correlacionar com essa matriz de plano de ação. É muito provável que as pessoas que estão oponentes, ou seja, contra sua ideia, não farão o plano de ação conforme o combinado, o que irá impactar no seu resultado. Já as pessoas que ficaram como entusiastas e seguidores, irão cumprir o que foi proposto no plano de ação.

[07:14] Qual é a estratégia? Devemos elaborar um plano de ação para trazer os oponentes para entusiastas, pois as pessoas são motivadas por propósito. Então, você tem que entender qual é a percepção dos oponentes sobre essa melhoria.

[07:36] Estudaremos essa matriz em detalhes, aplicada na empresa Biscoitos e Bolachas. No próximo vídeo, estudaremos a comprovação das melhorias. Será que realmente encontrei a causa raiz e consegui estabelecer um plano de ação para mitigar ou eliminá-la? Nos vemos! Até mais!