

SKU – 050.116

## GESTÃO DE MUDANÇAS I Preparação



Agora somos obrigados a mudar! Uma mudança inexorável, nem sempre indolor, mas necessária. Envolve componentes emocionais, racionais e, em muitos casos, financeiros.

Relembrando a profecia poética “Nada do que foi será de novo do jeito que já foi um dia...” entendemos que um novo normal se instalou e ficará para sempre; não voltará ao que era. Diante do impacto sofrido por todos, tanto como empresários e como empregados, percebemos que uns levaram um tropeção que os projetou para frente com maior velocidade em direção ao novo normal, enquanto outros caíram e precisam levantar rápido, suspirar e correr para o novo normal.

Não é momento de desespero e sim de planejamento. Na preparação para esta mudança implacável temos que pensar muito sobre nossa realidade. Encará-la como ela é, não como foi ou gostaríamos que fosse. A primeira reflexão está intrínseca em nós! Devemos valorizar nossas competências, reconhecer o que fazemos de melhor e identificar potenciais interessados em ter o que oferecemos como produto ou serviço. Satisfazer necessidades com qualidade, preço, prazo e bom atendimento para retomar mercados.

Pergunte-se: “onde estou?” qual a situação real em que me encontro neste momento? Recomendo inicialmente fazer uma tabela de cinco colunas:

Aspecto | Ruim | Razoável | Bom | Ótimo, para a seguinte relação:

Na coluna aspecto colocar: 1 Produto, 2 Qualidade, 3 Produtividade, 4 Lucratividade, 5 Fatia de Mercado, 6 Qualificação das equipes, 7 Prazo de Entrega, 8 Pontualidade de Entrega, 9

Segurança no Trabalho, 10 Cuidado com meio Ambiente, etc. Esta relação é apenas um exemplo, faça a que melhor representa seu negócio.

Em cada linha colocar um X na avaliação correspondente. Use de toda sinceridade! Preenchida a tabela, verificar os itens Ruim e Razoável, definir não mais que cinco prioridades e buscar suas causas.

Uma das técnicas de verificação de causa-efeito é a dos “5 Por quês?”. Fazendo sucessivas perguntas a partir da resposta anterior, chega-se a causa raiz; usando um exemplo bem simples e que funciona para situações mais complexas:

- Por que tivemos tanta devolução de produtos neste mês?
- Porque o cliente reclamou da qualidade.
- Por que o cliente reclamou da qualidade?
- Porque tivemos componentes de baixa qualidade.
- Por que tivemos componentes de baixa qualidade?
- Porque trocamos para fornecedor mais barato.
- Por que trocamos para fornecedor mais barato?
- Porque implantamos uma política de redução de custo...

Com esta última resposta, identificamos o que foi inadequado e que precisa ser mudado. Nada de errado buscar redução de custo e redução de despesas, mas isto não pode ser feito em detrimento da qualidade. A política poderia até estar correta, mas ter sido mal divulgada e interpretada pelas equipes. O fornecedor provavelmente não foi selecionado adequadamente e o comprador até pode ter recebido prêmio pela redução do custo, aumentando o prejuízo da empresa e desmotivando todo o pessoal.

Uma cadeia de pequenos eventos descontrolados põem em risco uma Gestão de Mudança que pode ser desacreditada e inviabilizar seu bom propósito.

Outra técnica de relacionamento entre causa e efeito é a aplicação da lógica do Se... Então; por exemplo:

SE tivemos componentes de baixa qualidade, ENTÃO o cliente reclamou da qualidade.

Ou ainda na condição Necessária/Suficiente: Para não haver reclamação de qualidade é necessário que tenhamos componentes de alta qualidade.

Portanto, para iniciar um processo de gestão de mudança deve-se preparar o ambiente reunindo as equipes e obter um consenso para identificar a causa raiz. Um bom consultor pode auxiliar nessas definições.

Recomenda-se também um check-up da saúde financeira e operacional da empresa.

Mudanças bem planejadas levam ao sucesso, mas é fundamental uma fixação de metas, boa liderança, muita persistência e controle.

No próximo artigo detalharemos o passo “O Quê Mudar”.

## **Informações do Autor**

## **Claudiney Fullmann**

Engenheiro Industrial formado pela FEI, pós-graduado no BTE de Paris, especializado na Europa, nos Estados Unidos e no Japão em Qualidade, Produtividade e Desenvolvimento de Executivos, PhD pela Florida Christian University em Business Administration, Conselheiro de Administração pelo IBGC. Professor da FEI, MAUÁ, PDG, FGV, HSM, BSP e convidado do INSPER.

Profissional com ampla vivência nas áreas industrial e administrativa, em renomadas empresas nacionais e multinacionais, destacando-se: Gerente Industrial da Tèlèmècanique, Gerente de Engenharia Industrial das Indústrias Villares – Elevadores Atlas, Gerente de Sistemas de Movimento do Metrô de São Paulo, Diretor de Expansões e Diretor de Coordenação de Projetos da Dedini, Vice-Presidente e Gerente Geral da General Electric do Brasil – Divisão de Equipamentos Pesados, Fundador e Presidente da Educator Consultoria e Editora. Foi um dos 400 líderes da equipe mundial de Jack Welch e membro de conselhos de administração da empresa ETS – Electronic Test Systems e do Hospital Carlos Chagas. Ao longo de sua carreira tem se mantido atualizado nos campos acadêmicos e empresariais, dedicando-se a programas de educação continuada no Brasil e no exterior, por meio de cursos, seminários e congressos, tanto como participante, quanto como palestrante. Dedicar-se à produtividade, planejamento estratégico, desenvolvimento de pessoas e mentoria. Palestrante e Consultor em Estratégias Empresariais, mentor de executivos (francês, espanhol e inglês). Organizador e chefe de Missões de Estudo à Europa, aos Estados Unidos, ao Japão e à Coreia. Autor dos livros “O Trabalho – Mais Resultado com Menos Esforço/Custo – Os passos para a Produtividade” e “Produção Dinâmica na Logística – O Fluxo de Satisfação do Cliente”. Tradutor e editor de vários livros de sucesso como o best sellers “A Meta”, O Motor da Liderança, Gente – O Fator Humano, Controle seu Destino antes que Alguém o Faça, Mexendo com a Cabeça de seu Cliente, entre outros.

[fullmann@aeducator.com.br](mailto:fullmann@aeducator.com.br)

## **Direitos Autorais**

O conteúdo deste artigo é de inteira propriedade do “Autor”, e seus respectivos direitos autorais são protegidos pela Lei 9.610 de 19.02.1998. Qualquer uso, divulgação, cópia ou disseminação de todo ou parte deste material sem a citação da fonte, são expressamente proibidos.

## **Responsabilidades Autorais**

Adicionalmente além dos direitos da posse do conteúdo, também incide sobre o “Autor” os deveres e responsabilidades sobre sua criação de conteúdo. Este artigo é de inteira responsabilidade do “Autor” e pode não refletir necessariamente a linha educacional, conceitual, ideológica ou programática da SBTD – Sociedade Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento.

## **Key Words deste Artigo (em ordem alfabética)**

- 5 Por quês?
- Gestão de Mudanças
- Liderança
- Metas
- Qualidade

