

Se tudo sempre funcionou, por que mudar?

Ana Regina Nunes
anarnunes@terra.com.br

Dentro de qualquer organização, seja ela grande ou pequena, dois dos maiores objetivos são: reduzir custos sempre que possível e otimizar a produtividade.

Porém a maior questão que envolve o assunto é por que mudar, por que alterar o que funciona? Por que fazer com que várias pessoas se dediquem a execução de novos métodos, se tudo está funcionando perfeitamente bem?

Primeiramente pergunto a você: O que exatamente significa perfeito?

Se você não conseguir responder essa pergunta de imediato é por que, querendo você ou não, existem pontos que podem ser melhorados na "sua" empresa.

Tudo bem que em linhas gerais o processo funciona muito bem: A qualidade é boa, a taxa de reclamação é aceitável, prazo de entrega excelente, clientes satisfeitos, etc. Você pode fazer rapidamente uma lista de mais de cem motivos para justificar que tudo sempre funcionou e justificar que não há a necessidade de nenhuma mudança.

Entretanto, mudanças nem sempre significam colocar a empresa de "cabeça para baixo", ou seja, mudar drasticamente os métodos empregados de um dia para outro, redimensionar todas as atividades e obrigar todos os envolvidos a aceitá-las e empregá-las em suas funções. Elas podem simplesmente melhorar um método ou uma seqüência de ações dentro de uma área de atividade específica, por exemplo, do escritório.

A verdade é que, em linhas gerais, macro mundo, a empresa quase sempre funciona muito bem, porém ao verificar-se pontos específicos, micro mundo, sempre existem pontos passíveis de mudanças.

Como fazer para saber o que pode ser melhorado?

A resposta é muito simples: Antes de atentar-se para o macro-mundo da empresa (produção, vendas, finanças), verifique o micro-mundo, ou seja, como cada uma das áreas e pessoas envolvidas executam suas atividades, os processos utilizados e possíveis melhorias antes não percebidas.

Tomemos um exemplo real:

Em uma determinada empresa, a área de vendas tinha a necessidade de produzir etiquetas com o nome dos clientes para os catálogos que eram distribuídos aos consumidores finais pelo próprio cliente. Para isso, havia um documento padrão que era modificado toda vez com os dados do cliente para o qual estavam enviando os catálogos naquele momento. Todas as vezes precisavam procurar no banco de dados os dados do cliente, alterar o documento e imprimir. Resumindo os problemas do processo: perda de tempo e grande taxa de erro.

Solução: Criação de um banco de etiquetas, com um arquivo para cada cliente. É claro que ninguém passou dias fazendo as etiquetas para esse banco – o que também seria um desperdício de tempo. A cada nova requisição, as etiquetas foram confeccionadas, conferidas e colocadas no banco. Assim, após algum tempo, essa atividade foi eliminada das atividades diárias da equipe de vendas.

Simple, não? Aposto que existem vários pontos (entenda pontos como atividades ou processos), aí na sua empresa, que são tão simples quanto o exemplo, e que não são percebidos.

A fim de perceber esses pontos passíveis de melhorias, as vezes tão óbvios e ao mesmo tempo obscuros, é necessário que se esteja atento a todo e qualquer processo e atividade dentro da empresa. Para ajudá-lo nessa tarefa, segue uma pequena lista de fatores que devem ser percebidos e analisados:

- Tarefas repetitivas: Estudar meios para reduzir a repetitividade, por exemplo, na geração de documentos comuns, etc;
- Busca de informações: Centralizar informações tais como, listas, atas de reunião, catálogos, etc em local específico, diminuindo o tempo de procura;
- Redundância: Evitar controlar uma determinada variável de várias formas diferentes, por exemplo, várias planilhas de vendas, vários selos de garantia, etc;
- Tempo: Não reinvente a roda. Se algo já foi feito, deve ser aproveitado, como por exemplo, textos, manuais, ajustes em máquinas e equipamentos, etc;

- Informações irrelevantes: Se a informação for irrelevante para o propósito, desconsidere-a. Por exemplo, referenciar o “dia” numa informação relativa ao mês;
- Re-trabalho: Quando algo não está certo, é melhor parar durante a execução do que depois de concluí-lo. Por exemplo, desenvolvimento de novos produtos, ferramentas para injeção, etc.
- Desperdício: Atenção ao uso excessivo de recursos, tais como papéis, energia elétrica, matéria-prima em procedimentos incertos ou desnecessários;
- Burocracias: Eliminar os procedimentos internos sem muita relevância e que tomam tempo, como formulários de vendas, processo de tomada de decisão para solução de problemas de clientes, etc;
- Comunicação: Informe e receba a informação da maneira mais completa possível, sempre verificando de alguma maneira se o entendimento foi correto.
- Erros: Quando ocorrer um erro, ao invés de criticar e mostrar o que seria certo, induza a pessoa a pensar sozinha. Assim, a probabilidade de ela cometer o mesmo erro no futuro é bem menor.

Infelizmente, cada empresa é única e possui formas distintas (setor, mercado, público alvo, etc). Com isso, é necessário sempre listar e moldar os fatores para o seu negócio.

Parta sempre do princípio que quem executa a tarefa tem muito mais condições de propor uma melhoria, porém, geralmente a alta repetitividade e o grande tempo exercendo a mesma função fazem com a pessoa torne-se “cega” para perceber.

Por esse motivo, sempre que possível pare, converse com as pessoas sobre as atividades que elas estão desenvolvendo, descubra quais métodos elas utilizam e como costumam executá-las. Identifique os pontos passíveis de mudança, sugira que a pessoa (ou grupo) reflita sobre possíveis alternativas e também dê suas sugestões. É provável que no início você ouça a velha história: “Está funcionando tão bem, por que alterar?”. Cabe a você, utilizar argumentos para mostrar as vantagens.

Após identificar os pontos e o que pode ser melhorado, o grande desafio torna-se realizar as mudanças e alterações necessárias em todo o processo - do escritório ao chão de fábrica - e transformá-las em hábitos incorporados na rotina.

Para que os objetivos sejam alcançados é necessário um grande esforço diário de toda a equipe envolvida, para que os novos métodos não sejam apenas empregados durante o prazo de implementação e posteriormente esquecidos.

Então lembre-se que a alteração da execução da tarefa não está em suas mãos, afinal é a outra pessoa que a faz. Não se pode, em nenhum momento, apresentar a solução como uma grande crítica e impor de uma hora para outra um novo método (o que é bom para você, pode não ser bom para a pessoa).

Pense que todos na empresa permanecem nela a maior parte do seu dia, e que prefeririam (inclusive você) passar esse tempo com pessoas queridas, realizando atividades prazerosas. Já que isso não é possível, tente trazer sempre a sensação de prazer, de estar fazendo algo diferente e útil para dentro da empresa.

O ideal é fazer com que a pessoa absorva a responsabilidade da mudança para ela (relação similar a mãe e filho), de forma que ela sinta que somente ela pode fazer isso.

Estimule com vídeos, textos, frases e ainda exemplos do que ocorreu em outras empresas. Deixe sempre bem claro que o sucesso depende deles e que você é simplesmente um mediador e um conselheiro.

A seguir, apresento um programa simples, ainda em teste, que criei na empresa onde trabalho de como gerir as mudanças de uma forma sutil e eficiente. Espero que seja útil.

Programa META12

Não adianta chegar amanhã na empresa, tornar-se um caçador de pontos (atividades ou processos) que sejam passíveis de melhorias e começar alterar tudo de uma só vez.

Tenho certeza que depois que os pontos forem identificados, você terá a impressão de estar perdendo dinheiro. Mas acalme-se. Ninguém gosta de mudanças drásticas e rápidas e que não tenham muita orientação.

Imagine pelo lado de um funcionário, que possui na atividade dele 5 pontos a serem modificados. Com certeza ele ficará perdido, sem saber direito o que fazer. Aos poucos ele desistirá das mudanças e continuará fazendo tudo do mesmo jeito que era antes.

É isso mesmo, se esse processo não tiver uma forte supervisão e orientação, por mais que as pessoas envolvidas estejam motivadas no início, elas mudarão seus comportamentos somente por uma ou duas semanas. Depois disso, deixarão de realizar as atividades (ou processos) na nova maneira, e por fim, voltarão completamente ao ponto inicial.

É o que acontece quando você tenta incorporar um novo hábito na sua rotina diária, por exemplo, usar protetor solar no rosto: no início, enquanto você estiver empolgado, você usa. Depois, alegando falta de tempo ou esquecimento, deixa de usar um ou dois dias. E finalmente passa a deixá-lo no armário. Mas se existir alguém que questione a você todos os dias, você não terá como parar, até por uma questão de “compromisso” com quem está preocupado com você.

Na empresa não é diferente. No início há a maior empolgação. Isso vai desaparecendo aos poucos se a questão é deixada de lado. Esse é o seu maior desafio.

Como no meio de tantas outras tarefas (que com certeza você possui) você pode arrumar um tempo para não deixar com que as pessoas percam o entusiasmo e tomem a mudança como um hábito?

A maneira mais simples de fazer isso é adotar um “programa” que não afete muito o seu dia-a-dia, nem permita a perda de entusiasmo (inclusive o seu).

Introdução ao programa

Para não virar a empresa de cabeça para baixo, alterando várias coisas ao mesmo tempo na rotina de uma pessoa (ou grupo), sugiro que as mudanças devem ser

realizadas em doses homeopáticas, e que a próxima mudança somente seja introduzida quando a anterior já tenha se firmado em um hábito.

Doses homeopáticas não significam exatamente uma de cada vez, isso além de tornar o processo lento, faz com que você se desgaste. Elas significam que o processo deve ser paralelo dentre as áreas da empresa (ou entre pessoas ou grupos), sendo que cada um dos participantes tenha que cumprir uma só meta de cada vez tranqüilamente, sem pressões.

Para que a meta seja realizada é sempre importante estabelecer um prazo máximo para o cumprimento ou incorporação do dia a dia.

Regras

Cada mês deverá representar o número de metas, por exemplo: Em Janeiro, uma meta, em Dezembro doze metas.

Não deve ser permitido que exista mais de uma meta referenciando a mesma pessoa ou a mesma atividade.

Essa regra não vale para você. Sua função no programa é ser a motivação de todos os outros, para que eles abracem a mesma causa – melhorar a empresa - e também ajudar o cumprimento de todas as metas.

Os pontos devem ser analisados em todas as áreas da empresa, inclusive a sua. Não cometa o erro de pensar que enquanto os outros nunca fazem da melhor maneira, você sempre o faça.

Funcionamento

O ideal é começar o programa em Janeiro, por uma só meta. Entretanto, penso que “sua” empresa não pode esperar. Por isso, sugiro que comece sempre pelas metas (melhorias) mais simples de serem incorporadas e vá tornando-as mais complexas conforme o aumento do entendimento e comprometimento das pessoas em relação ao programa.

No primeiro mês, é você quem deve procurar os pontos e o que pode ser melhorado em cada um deles. Relacione-os sem indicar a pessoa responsável, ou o

que exatamente deve ser feito. Por exemplo, caso o controle de defeitos utilizado não contenha todas as informações relevantes, não escreva o que incluir. Escreva apenas: Melhorar sistema de controle de trocas.

Imagino que nesse momento esteja questionando se não seria mais fácil já indicar a solução e a pessoa responsável para implementá-la.

Respondo que sim. Seria bem mais fácil. Seria só chamar a pessoa e dizer o que ela deveria fazer (ou como você acha que ela deveria fazer). Vai dar certo? Com certeza não. Nenhuma pessoa gosta que os outros pensem por ela.

É importante que as próprias pessoas leiam as metas e descubram se elas têm ou não a ver com aquilo. É certo que alguns se comprometerão e outros vão fingir que o problema não é deles, mas se você deseja criar um hábito essa é a melhor maneira de agir. Além disso, eles mesmos começarão a perceber os pontos em seus próprios trabalhos (“voltarão a enxergar”).

É por esse motivo, que no segundo ou terceiro mês, as próprias pessoas devem ser estimuladas a trazerem seus próprios pontos para serem adicionados na lista do mês seguinte. Essa prática é importante para que eles se sintam mais úteis no processo geral e para melhorar pontos que você sozinho não enxergaria.

Colocando em prática

Chega de explicações. Vamos ver como ele deve ser usado na prática:

1. Escreva as metas correspondentes ao mês: Meta1 em janeiro, Meta2 em fevereiro e assim por diante. Verifique se o entendimento está correto e se nenhuma solução é imposta;
2. Numere-as aleatoriamente (não indique quais são as mais importantes. Para você todas elas são igualmente importantes);
3. Cole cópias das metas em vários locais da empresa, para que todos consigam visualizá-las pelo menos duas vezes por dia: Estações de trabalho, escadas, banheiros, etc;
4. Não faça nenhum comentário por 3 dias. Deixe as pessoas imaginarem e pensarem no que seria aquilo;

5. Provavelmente ninguém vai dizer nada. Converse com as pessoas, explicando o programa (melhorias a serem realizadas e, se for o primeiro mês explique o programa e como ele funcionará nos próximos meses). Deixe-as indicar em quais metas elas podem ajudar (nessa fase você conhecerá melhor o comprometimento de cada funcionário com a empresa);
6. Converse separadamente com as pessoas “responsáveis” por cada uma das melhorias. Ouça suas opiniões e sugira sempre utilizando uma pergunta do tipo: “Não seria melhor se...” ou então “O que ocorreria se você fizesse dessa maneira...”. O importante é que mesmo que seja você quem tenha a melhor solução, faça com que as pessoas sintam que a solução é delas. Elas a tratarão com muito mais dedicação e as chances de dar certo aumentam bastante;
7. Definem a melhor solução;
8. Comecem a utilizá-la;
9. Acompanhe o processo de mudança, verifique diariamente ou semanalmente se o novo processo está sendo utilizado. Se estiver, elogie. Se não estiver, não brigue. Pergunte sobre as dificuldades e tentem, mais uma vez, encontrar uma solução;
10. Esteja sempre aberto para conversar sobre dúvidas, problemas e para ajudar as pessoas;
11. Ao final do mês, reúna todos, peça para os responsáveis por cada meta explicar como era antes, como está agora e quais foram os benefícios da mudança;
12. Cheque com todos se a meta foi realmente alcançada. Se foi, grife-a nas cópias espalhadas com caneta verde. Se não foram, grife-as de laranja e as inclua novamente no próximo mês;
13. Não se esqueça de elogiar o trabalho e a dedicação de todos (mesmo os que não participaram). Isso o ajudará a conseguir mais fôlego para o próximo mês.

Dicas

Nos meses seguintes, você deve continuar checando o uso das melhorias. A frequência dessa checagem deve ir diminuindo até cessar naturalmente.

Crie um clima de vitória e de trabalho, mesmo os que não se empolgarem nos primeiros meses acabarão por ver os esforços e começarão a fazer suas partes.

Se a meta não foi cumprida, repita-a no próximo mês e seja mais minucioso com a condução da mesma.

Crie um canal para as sugestões dos funcionários. Você irá ouvir vários pontos a serem melhorados durante conversas. Peça que te entreguem por escrito. Quando for lançar a meta do mês em que esse ponto estiver referenciado, não esqueça de dizer publicamente que foi sugestão de tal pessoa.

Tenho certeza, que depois de certo tempo utilizando esse programa, quando você disser a palavra mudança, ninguém mais vai fazer careta. Nesse dia, pode ter certeza que todos aprenderam, e você também, que mudar não é alterar tudo, correr riscos e pensar no “e se não der certo?”, mas sim melhorar tudo o que pode ser melhorado, facilitar o dia-a-dia e tornar o trabalho mais desafiador e mais prazeroso.

Ana Regina Nunes
anarnunes@terra.com.br