



CHANGE MANAGEMENT

Quebrando resistências históricas

Cliente – líder global farmacêutica

Público-alvo – líderes de equipe e líderes de líderes de plantas industriais na Argentina e Brasil

Quando – 2019

CONTEXTO – a empresa realizou diversos projetos de aprimoramento em seus processos de manufatura buscando as certificações de Melhores Práticas algo muito importante na indústria farmacêutica. Na Argentina havia a lembrança recente de um projeto que trouxe uma significativa redução de contingente e com isso havia uma desconfiança com o novo projeto de mudança. No Brasil por sua vez a resistência se dava pela sequência intensiva de mudanças com distintos nomes, e com isso havia uma percepção de “mais um projeto vem aí”. Cada país portanto tinha contextos de resistência distintos que ofereciam obstáculos importantes ao novo projeto que estava iniciando.

AÇÕES – foi desenhada uma solução de três encontros de um dia de duração cada um, com a participação de todos os líderes das plantas (Argentina e Brasil). O primeiro encontro objetivou ativar o propósito da mudança. Um mês depois o segundo encontro se dedicou a monitorar o andamento da mudança, e no terceiro mês o encontro focou na reflexão e lições aprendidas.

RESULTADOS – os times Argentina e Brasil avançaram cada qual a seu ritmo de forma independente, mas ambos reportaram os seguintes feedbacks:

- ✓ A importância de reconhecer o contexto vivido e o papel dos líderes em complementação ao Gerente de Projeto. *Leading People through Change*
- ✓ Foi muito importante compreender as etapas da jornada emocional das pessoas em contexto de mudanças. A ferramenta Casa das Mudanças foi essencial para isso, dando transparência e gerando conversas significativas.
- ✓ Todos aprenderam o valor de ouvir seus pares e ser ouvidos por eles para entender como cada equipe avança com maior ou menor velocidade e a importância de manter a coesão organizacional.
- ✓ O time Argentina conseguiu lidar com os medos e rumores de redução de quadro, e implementou o projeto com sucesso
- ✓ O time Brasil conseguiu entender o desafio comportamental do projeto e que não era apenas “mais uma mudança”. Os líderes conseguiram focar no que era importante e implementar o projeto com êxito.





LIÇÕES APRENDIDAS – se mostrou muito importante não tratar a preparação de líderes para a mudança com um evento mas sim um processo. No início foi cogitada a possibilidade de realizar um único de três dias para otimizar deslocamentos e custos. Mas os participantes foram unânimes em reconhecer o valor de haver um espaço entre um encontro e outro para desenvolver percepções sobre seus times e confrontar essas percepções com seus pares. Dessa forma puderam agir com mais clareza de propósito coletivo.