



**Lic. Manuel Ramón Betancourt
Escobar**

Consultor em Desenvolvimento
Organizacional

manubet@gmail.com

Atualmente me encontro trabalhando no desenvolvimento de um processo de consultoria em mudança organizacional, para conquistar um novo clima de trabalho que tenha como foco a qualidade.

Às vezes, no trabalho de consultoria, nos deparamos com muitos desafios e através deles percebemos como uma organização se

A mudança organizacional e a qualidade

vê forçada a mudar mais pelas condições impostas pelo mercado que pelo benefício que representa consolidar uma cultura organizacional focada na qualidade.

Na organização que acompanho neste momento, encontro um grande número de situações diárias em diferentes cenários empresariais em todo o continente, como hábitos adquiridos há muito tempo e que não mudam, simplesmente porque **“disseram que deveria ser feito desta forma”**.

Este comentário está baseado em minha experiência atual. Deparei-me com uma empresa que contava com uma plataforma tecnológica

moderna, todos os elementos para automatizar uma grande quantidade de processos e procedimentos dentro de sua gestão diária, mas que carrega o **“disseram que deveria ser feito desta forma”**, deixando de agregar valor e gerando uma sobrecarga de trabalho aos funcionários.

Quando esta empresa entrou em contato comigo para que fosse realizada uma consultoria, fui a uma das reuniões de negociação do processo e me detive para observar como uma das secretárias se concentrava em abrir uma série de arquivos dos clientes, preenchendo à mão seus dados na capa e registrando as mesmas informações num caderno contábil (a chamada “Bíblia”), no qual

eram registrados os mesmos dados de forma numerada. Esta cena não seria tão impactante se a secretária não tivesse diante de seus olhos um computador e uma impressora, os quais estavam em perfeito estado, limpos, mas desligados. Logo, soube que essa informação era devidamente transcrita numa base de dados, a qual havia sido desenvolvida para ter um controle preciso de tudo o que se fazia na organização, mas a referência INFALÍVEL era a que estava registrada na "Bíblia". Ao iniciar o processo de consultoria, pedi que me mostrassem a tal Bíblia e encontrei registros que datavam de 1970, época em que ter uma base de dados era algo que se podia fazer num livro de contabilidade e o registro de cada informação. Mas no ano de 2010, com a tecnologia que há disponível, esse método já não é funcional.

Situações como esta levam as organizações a concentrarem uma

grande quantidade de trabalho desnecessário, que atrasa a resposta dos clientes e gera uma percepção de baixa qualidade no serviço.

Os empecilhos culturais das organizações vão se fortalecendo com o tempo e adquirem dimensões quase sagradas, que impedem de alcançar o resultado de transformação cultural pretendido. Há um livro chamado **"Vacas Sagradas Dão Melhores Hambúrgueres"**, de Robert Kriegel e David Brandt, que faz referência a este tipo de situações, onde as organizações criam modelos de trabalho que se mantêm no tempo, sem serem repensados nem,

eventualmente, eliminados pelos gerentes.

A melhor forma de eliminar estes modelos é identificar a razão pela qual foram desenhados em seu momento e ver de que forma pode-se conseguir o mesmo resultado. Se ainda está em vigência, isso deve ser feito com ferramentas ou processos de acordo com a atual realidade da organização.

Hoje, a qualidade no serviço ao cliente está se transformado num fator de sobrevivência, onde os que geram valores agregados aos clientes têm a melhor opção de sobreviver que aqueles que não se preocupam com este aspecto.

Temos atualmente um trabalho grande a ser realizado dentro das organizações, incentivando modelos de trabalho com padrões de qualidade e monitorando continuamente a percepção dos clientes com relação à qualidade do serviço recebido.

