



Como Mobilizar o Apoio dos Funcionários para a Implementação de uma Grande Reestruturação



EMPRESA
CenturyLink



INDÚSTRIA
Telecomunicações



SOBRE A EMPRESA
A CenturyLink é uma importante provedora de dados de banda larga e telecomunicações de longa distância que fornece comunicações de voz e vídeo globalmente.

O DESAFIO

A CenturyLink, anunciou planos para fazer uma grandiosa reorganização. Isso implicou em demissões, realocações, aumento das cargas de trabalho e menos recursos, gerando muita insegurança no trabalho e um ambiente de extrema cobrança entre os funcionários.

A maior divisão da empresa tinha 25 mil funcionários e sua administração estava particularmente preocupada com o sucesso da reorganização, bem como o impacto na produtividade e no bem estar dos funcionários. Percebendo que precisavam do apoio dos funcionários para que essa reorganização fosse bem-sucedida, a administração desta divisão buscou a Arbinger para que os apoiasse neste trabalho.

A SOLUÇÃO

O trabalho começou em conjunto com a Arbinger treinando alguns grupos da divisão e outros grupos por facilitadores internos que foram capacitados também pela Arbinger. Este treinamento foi seguido por três workshops de implementação, realizados em intervalos de um mês. Praticamente todos os 3.500 líderes da divisão fizeram o workshop de Mudança de Mindset. Após este workshop, os líderes receberam um treinamento avançado, planos de ensino, manuais de trabalho e vídeos para impulsionarem o modelo de trabalhar da Arbinger em suas equipes.

RESULTADOS

Após o trabalho junto com a Arbinger, os gerentes da divisão reportaram melhorias significativas no processo de muitas áreas. Eles relataram que a divisão, que se caracterizava por contestações, competição por recursos limitados e objetivos conflitantes, agora estava começando a ter um ambiente de colaboração, compartilhamento de recursos e um objetivo comum. Eles atribuíram isso ao fato de que as ideias da Arbinger forneceram base para identificar e resolver problemas em um ambiente muito difícil. De acordo com um gerente, “Houve uma enorme mudança na empresa desde o workshop da Arbinger, mais respeito, follow-ups consistentes e um maior nível de confiança... Nunca me senti tão bem”.

O mais interessante é que essa mudança foi percebida até nos níveis mais altos. Um diretor corporativo observou: “As coisas estão muito diferentes agora na equipe sênior; respeitamos e honramos um ao outro mais do que nunca. Temos um respeito mútuo e sincero. As pessoas estão mais dispostas a lidar com os erros. Uma vez, eu perdi a paciência com alguém e me desculpei... Nós conversamos sobre o que havia acontecido e quando terminamos, a questão foi completamente resolvida. Antes, esse tipo de coisa teria durado anos”.

“Imediatamente houve um aumento na qualidade da relações como resultado do processo implementado. Nas reuniões, havia menos divisão, não havia tantos sentimentos de protecionismo, e menos resistência entre as pessoas quanto a quem poderia falar e quem tinha voz. Agora todos sentimos que estamos no mesmo time, porque todos sentem que são responsáveis pelo que está acontecendo. Todos fazem seu trabalho porque se sentem envolvidos e capacitados.”

CARLA DEBOW

Ex-vice-presidente de Marketing | Qwest

Os líderes também começaram a ter mais iniciativa e, em um ambiente onde as possibilidades pareciam limitadas, encontraram maneiras criativas de servir os clientes da divisão. Os funcionários, em todos os níveis, se tornaram mais atentos às necessidades específicas dos outros e começaram a assumir a iniciativa e a responsabilidade para atender a essas necessidades. Esta ajuda não se limitou a problemas de trabalho, mas se estendeu para ajudar outros colegas que haviam sido afetados pela reorganização. Os funcionários se reuniram para apoiar uns aos outros, compartilhando postagens de novos postos de trabalho, ajudando uns aos outros fazendo treinamentos para futuras entrevistas, elaboração de currículos e fornecendo treinamento gerencial formal e informal.

O trabalho da Arbinger também teve um impacto forte e positivo no bem estar dos funcionários. Muitos relataram sentir-se mais no controle de suas vidas e mais capazes de lidar com as mudanças que ocorrem na empresa. Eles também relataram menos estresse, menos ansiedade e maior capacidade de lidar com problemas comuns. Por isso, a satisfação no trabalho entre os funcionários aumentou 20%. Um dos gerentes seniores disse: "O workshop da Arbinger salvou minha carreira. Eu teria deixado ou seria forçado a sair da empresa se eu não tivesse a inteligência emocional e me desenvolvido em novas formas de me relacionar com as pessoas. Ajudou-me a contribuir com a empresa. Em outros momentos, não estaria preparado a fazer".

Durante uma pesquisa interna, com os funcionários da empresa, feita há mais de um ano após o trabalho inicial, as respostas daqueles com quem a Arbinger havia trabalhado, foram mais favoráveis em todas as questões, quando comparadas às

respostas daqueles que não tiveram a oportunidade de participar do workshop. Como resultado, apesar das dificuldades colocadas pela reorganização, os grupos de trabalho experimentaram ganhos de produtividade e as necessidades dos clientes foram proativamente antecipadas e atendidas. Por exemplo, um gerente de operações regional observou que, "sem o workshop da Arbinger, não acho que eu teria extraído o máximo de meu pessoal neste momento. Mas, apesar das decisões da reengenharia, que estão além do meu controle, estamos fazendo coisas muito boas." Isso não foi apenas notado dentro de algumas unidades, mas na divisão como um todo, levando um funcionário corporativo a dizer: "Nós estamos fazendo muito mais, e estamos fazendo isso muito mais rápido agora".

Como as pessoas em todos os níveis estavam trabalhando de forma mais eficaz em conjunto, os resultados do negócio melhoraram drasticamente. O presidente da divisão disse: "Como resultado direto da implementação do processo e das técnicas da Arbinger, no momento em que passamos por mudanças organizacionais maciças e redução de estoque, entregamos o produto que nossa empresa depende para sua receita, de forma mais eficiente, a um custo menor, e com maior qualidade do que nunca, conforme medido:

- A receita cresceu 17%
- A satisfação do cliente aumentou 21%
- A eficiência melhorou em mais de 10%
- O custo de compra de materiais através de melhores relacionamentos com os fornecedores diminuiu 23%
- A eficiência dos investimentos melhorou em 50%
- Inventário foi reduzido a 45 milhões de dólares.

A diferença positiva dos funcionários com quem a Arbinger trabalhou vs. Funcionários com quem a Arbinger não trabalhou

Em geral, quão bom trabalho você sente que está sendo feito pelo seu supervisor direto?	+16%
Quão satisfeito você está com seu envolvimento em decisões que afetam o seu trabalho?	+15%
Quão satisfeito você está com suas oportunidades de conseguir um trabalho melhor dentro da companhia?	+20%
Quão satisfeito você está com as informações que recebe referentes ao que está acontecendo na companhia?	+19%
Considerando tudo, quão satisfeito você está com o seu trabalho?	+10%
A alta gerência não está relutante em tomar decisões difíceis.	+10%
A gerência nos informa sobre as metas e objetivos futuros da companhia.	+12%
Tem sido suficiente o esforço para saber a opinião das pessoas que trabalham aqui.	+9%
Nossos produtos e serviços atendem as expectativas de nossos clientes externos.	+5%
Meu grupo utiliza o feedback de clientes externos para melhorar a qualidade do trabalho.	+17%
Meu grupo de trabalho celebra seu sucesso.	+21%
A pessoa a qual me reporto realmente tenta entender a ideia das coisas.	+25%
Meu supervisor me reconhece por melhorar continuamente a qualidade do meu trabalho.	+22%
Eu entendo as metas focadas no cliente da minha unidade de negócios.	+17%
Eu tenho as informações necessárias para fazer um bom trabalho.	+20%
Eu me sinto encorajado a trazer novas ideias de como fazer as coisas melhor.	+19%