

Oito etapas para sustentar a mudança

Tabela 1 - Modelo típico de Solução de Problemas e Melhoria

<p>Identificação do problema e descoberta da solução.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar e definir o problema. 2. Descrever e medir o processo afetado. 3. Identificar e analisar as causas. 4. Desenvolver uma solução que trate das causas. 	<p>Ações são geralmente cumpridas prontamente e com entusiasmo.</p> <p>Entretanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A meta torna-se descobrir uma solução e não uma ação corretiva. • A energia é gasta na descoberta da solução. • Solucionadores de problema se aposentam mentalmente após a solução ser descoberta.
<p>Implementação da solução e ação corretiva</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Planejar e implementar melhorias do processo 6. Avaliar resultados e fazer as modificações, se necessário. 7. Padronizar e integrar ao trabalho diário. 	<p>Ações são geralmente insuficientemente pensadas e tomadas às pressas</p> <ul style="list-style-type: none"> • O tempo torna-se um fator e há pressa em concluir o projeto. • Impactos nas pessoas são menosprezados. • Padronização e integração são incompletas.

Tabela 2 – Fontes de Resistência á Mudança

<p>- Dúvida sobre as causas e conseqüências da melhoria proposta: Há uma incerteza quanto á intenção por trás da mudança e como ela irá impactar nas estruturas e relações de trabalho existentes.</p>
<p>-Preocupações com a perda de benefícios existentes: Há medo sobre como as possíveis mudanças irão impactar no poder, prestígio, salário, qualidade de trabalho ou outros benefícios percebidos atribuídos ao sistema atual.</p>
<p>- Percepção de que a melhoria proposta é falha: Há uma conscientização de que a nova maneira de operar possui problemas que criarão dificuldades no sistema atual ou no processo adjacentes.</p>

Tabela 3 – Etapas para Assegurar a Melhoria

Estrutura da Solução de Problemas	Etapas de Mudança
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar e definir o problema. 2. Descrever e medir o processo afetado. 3. Identificar e analisar as causas. 4. Desenvolver uma solução que trate das causas 	
<ol style="list-style-type: none"> 5. Planejar e implementar melhorias do processo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir a necessidade de mudança . 2. Criar e comunicar um objetivo unificador. 3. Identificar alianças de trabalho formais e informais e assegurar seu envolvimento. 4. Criar um plano para ação.
<ol style="list-style-type: none"> 6. Avaliar resultados e fazer quaisquer modificações necessárias. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Estimular as pessoas a tomarem ações. 6. Criar oportunidade para conquista pequenas e significativas.

7. Padronizar e integrar ao trabalho diário	7. Expandir as conquistas completando atividades inacabadas. 8. Reforçar a nova abordagem.
---	---

Tabela 4 – Barreira para Mudança e Empowerment

• Falta de foco ou objetivo claro.
• Decisões que são desconexas de informações ou fatos sólidos.
• Planos que são auto-servidos e enfraquecem as metas propostas.
• Solicitações sem explicações.
• Questionamento sem escutar.
• Dizer uma coisa e fazer outra (não caminhar pelo que se prega).
• Aumentar a responsabilidade sem conceder plena autoridade
• Exigir mudanças sem fornecer recursos suficientes.
• Não fornecer um método de recurso por injustiça.
• Não compartilhar as recompensas com os que produziram os resultados.

Tabela 5 – Estudo de Caso Sobre Assegurar a Mudança

Etapas	Ações
Definir a necessidade para melhoria	<ol style="list-style-type: none"> 1. O presidente enviou uma carta a todos os funcionários explicando os benefícios e motivos para um sistema da qualidade que atenda às normas ISO 9001. 2. A carta do cliente solicitando conformidade com as normas ISO 9001 foi postada nos quadros de avisos. 3. Uma carta de não-conformidade do cliente e informações de rejeição foi postada nos quadros de avisos.
Criar e comunicar um objetivo unificador	<ol style="list-style-type: none"> 1. O comitê de orientação reafirmou o significado, objetivo e orientação das declarações de missão e visão da companhia. 2. O comitê de orientação criou uma declaração definindo o projeto de implementação da ISO 9001.
Identificar alianças de trabalho formais e informais e assegurar seu envolvimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. O comitê de orientação identificou relações e conexões críticas entre departamentos com base nos requisitos da cláusula da ISO 9001. 2. Supervisores e líderes informais se reuniram com o comitê de orientação para determinar como as relações e conexões entre departamentos seriam estruturadas.
Criar um plano para ação	<ol style="list-style-type: none"> 1. O comitê de orientação revisou o plano de implementação. 2. Prazos foram estabelecidos. 3. Equipes de trabalho foram estabelecidas e responsabilidades para atividades de planejamento foram designadas.

<p>Estimular as pessoas a tomarem ações</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipes de trabalho receberam treinamento nos requisitos da cláusula da ISO 9001 e técnicas de equipe. 2. Responsabilidade e autoridade pelas decisões e ações do projeto foram dadas às equipe de trabalho com o comitê de orientação agindo como árbitro para disputas. 3. Equipes de trabalho escolheram seus líderes e criaram quadros de projeto para tarefas designadas. 4. Datas de relatório do progresso foram estabelecidas.
<p>Criar oportunidade para conquistas pequenas e significativas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Questões de medição, análise e melhoria do cliente foram rastreadas como um projeto. 2. Procedimentos e instruções de trabalho foram revisados e corrigidos pelas equipes de trabalho. 3. Processos começaram a operar de acordo.
<p>Expandir as conquistas completando atividades inacabadas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O comitê de orientação tratou de questões de responsabilidade autoridade e comunicação para o sistema de gestão da qualidade. 2. Áreas funcionais começaram a operar sob a nova estrutura, com o presidente e o comitê de orientação agindo como árbitros para disputas.
<p>Reforçar a nova abordagem</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. O comitê de orientação monitorou as atividades da equipe, os comportamentos e saídas. 2. O comitê de orientação monitorou novas estruturas funcionais para eficácia. 3. Conquistas foram reconhecidas e comemoradas.