

# A GESTÃO DA MUDANÇA NÃO SERVE PARA NADA.

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

## ABSTRACT

*Este artigo é um sumário do artigo «01. Pensamento TBLS».*

## PROBLEMA

A mudança por si só é irritante e não implica qualquer melhoria. O importante é sim gerir a melhoria. Se quisermos, a gestão da mudança possibilita desenvolver coisas novas, mas a gestão da melhoria garante a manutenção dos ganhos...e, como qualquer melhoria implica mudança é a primeira que verdadeiramente importa.

Quantos de nós já testemunhámos iniciativas que prometiam muito e entregaram pouco? Mudanças que duraram uma semana, ou dois meses? Enquanto os processos forem executados pelas pessoas não temos alternativa senão considerar o seu nível de aceitação da solução no pós-projeto.

Sejamos francos: não é muito difícil fazer alguns projetos acontecer. Isto porque as luzes da ribalta estão apontadas para essas áreas que são alvo de melhorias e ninguém quer fazer má figura, quando chefes de instâncias superiores esperam ansiosamente por resultados sonantes. Mas, devido à complexidade dinâmica em que vivemos, não precisaremos esperar muito tempo para que a atenção da gestão de topo mude, e outros focos de maior importância se levantem. Com tantos pratos a girar, o mais certo é que alguns parem de rodar e se partam. Como garantir então os ganhos no tempo?

## DIREÇÃO DA SOLUÇÃO: PENSAMENTO TBLS

Duas condições têm que estar **sempre** presentes para que todas as partes saiam satisfeitas:

- 1) É preciso colocar a empresa num novo patamar de desempenho e AO MESMO TEMPO
- 2) É preciso garantir a estabilidade das operações diárias.

Para isso acontecer é preciso atuar na restrição da empresa e garantir que a consequência direta de qualquer projeto se traduza num aumento de estabilidade. A estabilidade de que falo é emocional ou, por outras palavras e de uma forma mais operacional, está ao nível do stress perçecionado pelos colaboradores no dia-a-dia. Eu defendo a ideia que as pessoas só estarão abertas à melhoria se souberem de antemão que o projeto trará menores níveis de stress para as suas operações do dia-a-dia. Isso implica, entre outros fatores, que a solução técnica do problema terá que ser mais simples do que a atual, com grandes benefícios para todas as partes interessadas. De contrário, é muito provável que a mudança seja transitória e não se traduza numa melhoria.

O pensamento TBLS está orientado para que os problemas mais importantes de uma organização sejam atacados com o apoio maioritário das pessoas. Para isso é preciso identificar a restrição (análise mecânica ao sistema) e, ao mesmo tempo, medir o nível de stress perçecionado pelas pessoas que trabalham nessa zona / departamento. Esta perçecção é aferida a partir de um questionário de 10 questões (Cohen et al. 1983). Se os resultados mostrarem uma elevada instabilidade - elevada perçecção do nível de stress - as pessoas estarão voluntariamente abertas à melhoria durante e no pós projeto.

**Isto implica que o aumento de estabilidade é um by-product de qualquer projeto para todas as partes interessadas!**

## CONCLUSÃO

Se o modelo for corretamente seguido, a empresa adquirirá uma decisiva vantagem

competitiva que se traduzirá em resultados extraordinários E sustentáveis. A justificação para a premissa anterior é tripla:

- O objeto de melhoria é de foco muito específico e de grande alavancagem (é essa a definição de restrição).
- Há uma baixa alocação de recursos no processo de melhoria, devido à natureza do ponto anterior (esta alocação aumentará para uma adequada e efetiva subordinação).
- Dá-se um aumento da estabilidade nessa zona, o que aumentará o buy-in das partes interessadas durante e depois do projeto.

Estou em crer que um foco simultâneo na estabilidade e na restrição torna secundária toda a tralha restante que acompanha a gestão da mudança (e as suas 1001 técnicas).

## REFERÊNCIAS

[1] Castro, Ricardo A. (2014) *O Proveito da Dúvida – troque o peixe pela cana de pesca*. Leanpub.

[2] Cohen, S; Kamarck T; Mermelstein R (December 1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior* 24 (4): 385–396.

**Ricardo Anselmo de Castro** é coordenador do Programa de Especialização de Lean Six Sigma Black Belt, do Instituto Superior Técnico, e tem dois livros publicados na mesma área.

doctorflow.net

<https://tecnicomais.pt/diploma-de-formacao-avancada/lean-six-sigma-black-belt>