

PENSAMENTO TBLS

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

ABSTRACT

O artigo define o problema central das empresas que possuem recursos e departamentos dedicados à melhoria contínua. Várias experiências mostram que os ganhos alcançados ficam longe do prometido. O artigo identifica a principal causa raiz para este problema e avança com uma solução para que ganhos maiores e mais rápidos possam ser alcançados.

Palavras-chave: restrição, stresse, TBLS, gestão da melhoria.

ENQUADRAMENTO

Sejamos mais pessimistas ou otimistas, a qualidade de vida em todo o globo tem apresentado uma tendência claramente positiva. Pelo menos, no longo prazo. Difícil será defender a ideia que há 500 anos se vivia melhor, ou há 100 ou até 50 anos¹. No entanto, uma vez que as sociedades são compostas por empresas e estas competem entre si é preciso não esquecer que entre duas presas perde aquela que se deixa apanhar pelo leão. Por outras palavras, as coisas serão muito mais relativas do que absolutas – como já dizia Einstein.

¹Neste aspeto, precisamos contudo ser cautelosos com o raciocínio indutivo.

Cingindo-me ao âmbito, penso que é comummente aceite a importância que a gestão da mudança tem nas organizações e, lamento usar o cliché, na sua

sustentabilidade. Isto porque por mais investimento que se faça em tecnologia, os processos das empresas continuam a ser compostos por pessoas e são elas que fazem as coisas acontecer. No entanto, eu acredito que a gestão da mudança não serve para nada. A mudança por si só é irritante e não implica

qualquer melhoria. O importante é sim gerir a melhoria; não a mudança. Se quisermos, a gestão da mudança possibilita desenvolver coisas novas, mas a gestão da melhoria garante a manutenção dos ganhos. Como qualquer melhoria implica mudança é a primeira que verdadeiramente importa.

A palavra Lean, no contexto das organizações, começa a ser mais e mais familiar. Seis Sigma, Oceano Azul e Teoria das Restrições infelizmente talvez não tanto. Digamos que, de um modo geral, todas elas procuram melhorar o desempenho de uma empresa. Mas o meu objetivo não é dissertar sobre o que cada uma faz, o seu valor, por que razão existem ou como usufruir das suas ferramentas. O meu primeiro objetivo é levar as pessoas a concordar que uma abordagem *top-down* (leia-se da gestão de topo até à linha da frente) é uma condição necessária, mas não suficiente para que os ganhos alcançados pelos projetos de melhoria contínua e disruptiva se **mantenham no tempo**. Na verdade, não haverá maior desperdício quando sabemos qual é a solução para um novo patamar de desempenho, aplicamos a solução e, por mais estranho que possa parecer, três ou seis meses depois voltamos ao modo anterior de trabalhar. Por que razão isto acontece é a pergunta de um milhão de euros e, já agora, qual será a direção da solução?

Repare-se uma vez mais: se a gestão de topo estiver ativamente comprometida,³ 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

³Num pequeno-almoço com ovos e bacon a galinha está envolvida. O porco está ativamente comprometido.

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 até se partam. E, se para projetos de êxito indiscutível nem sempre os seus benéficos efeitos perduram, muito menos isso acontecerá para aqueles cujo êxito é altamente discutível. Se não formos uma Toyota, ou não tivermos a sorte de ter líderes de características quase incomparáveis, rapidamente chegaremos à conclusão que esta familiaridade contextual obriga-nos a identificar um dos maiores conflitos existentes nas empresas. Só assim poderemos, legitimamente, procurar um novo patamar de desempenho.

O QUE MUDAR?

Como diz Goldratt, um problema só fica corretamente descrito quando o formulamos sob a forma de um conflito. Um conflito não é mais do que a impossibilidade de termos duas ações desejáveis, em simultâneo. Em termos esquemáticos eis o dilema: desenvolver projetos de melhoria versus não desenvolver projetos de melhoria.

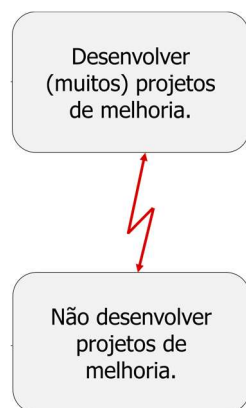


Fig. 1. O conflito da melhoria contínua.

E, só fará sentido haver um conflito se cada uma das ações alimentar efeitos benéficos, mas distintos, no sistema. Que benefícios serão esses? Talvez possamos dizer que para se colocar a empresa em um novo patamar de desempenho é preciso desenvolver projetos de melhoria. Por outro lado, para garantir a estabilidade nas operações diárias é preciso não desenvolver projetos de melhoria. Ilustrando este raciocínio, eis as condições necessárias que queremos garantir:

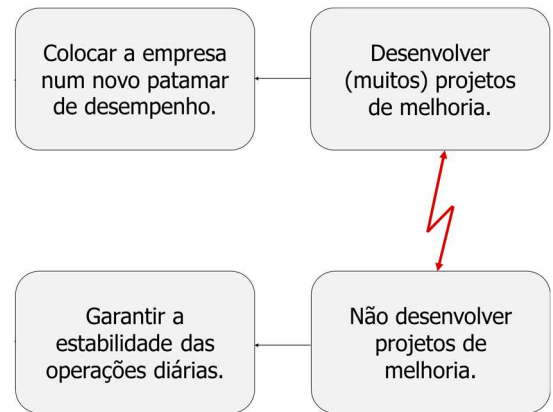


Fig. 2. O conflito não existe só porque sim – existem condições necessárias que precisam ser satisfeitas.

Este é um diagrama de lógica com premissas de necessidade. Isto é, poderei afirmar que para colocar a empresa em um novo patamar de desempenho é preciso desenvolver projetos de melhoria. Mas, não se pode de imediato afirmar que ao se desenvolverem projetos de melhoria então a empresa ficará, automaticamente, num novo patamar de desempenho. As ações que alimentam as condições são, deste modo, necessárias, mas não forçosamente suficientes. Finalmente, uma última pergunta: por que estaremos interessados em chegar a um novo patamar de desempenho e garantir a estabilidade nas operações? Provavelmente porque ambas serão condições necessárias para se ter uma satisfação de todas as partes interessadas. Sir Isaac Newton defendia que a natureza é harmoniosa consigo própria. Isto é, deverá existir sempre uma solução (elegante) para os piores conflitos. Na verdade, quando uma situação de compromisso não é suficiente para deixar ambas as partes satisfeitas é necessário colocar em causa os pressupostos que sustentam as relações de necessidade entre as caixas. Se os pressupostos são os alicerces destas relações e encontrarmos um argumento falacioso (ou facilmente reversível) significa que estaremos em condições de espreitar pela frecha das soluções e avançar com uma ideia que nos leve à resolução do conflito. Fazendo novamente uso da sapiência de Goldratt é preciso termos a coragem de olhar para a

realidade e procurarmos inconsistências. Se as conseguirmos explicitar e explicar, estaremos em melhores condições de entender a realidade, aumentar o conhecimento e tirar proveitos subsequentes.

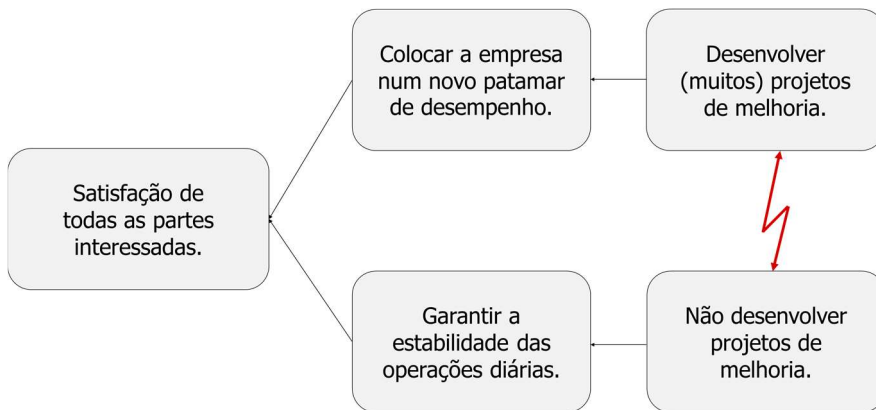


Fig. 3. Conflito atual da melhoria contínua.

Do meu ponto de vista haverá dois pressupostos nas relações de necessidade evidenciadas no diagrama que deverão ser cuidadosamente analisados. O primeiro é: para colocar a empresa em um novo patamar de desempenho é preciso desenvolver (vários) projetos de melhoria **porque qualquer melhoria local traduz-se numa melhoria global (logo há a necessidade de melhorar em ‘todos os cantos da casa’)**. Facilmente se refuta este argumento se recorrermos à analogia da corrente: só melhorando o elo mais fraco será possível obter-se uma corrente mais forte. Isto é, a melhoria tem de ocorrer numa zona muito específica e localizada da corrente para que se atinja um novo patamar de desempenho e se gere mais throughput! Então, por que não adotar o mesmo pensamento nas empresas? O segundo pressuposto que deve ser colocado em causa é: para garantir a estabilidade nas operações diárias é preciso não desenvolver projetos de melhoria **porque muitas vezes as pessoas olham para os resultados que saem dos projetos como a principal causa de uma (ainda) maior instabilidade**.

De facto, se a maioria dos projetos realizados trouxesse assim tão bons resultados, com riscos menores para a empresa e com soluções mais simples do que o *status quo* a resistência à melhoria seria por certo muito residual. As

pessoas usariam a sua experiência para inferir que mudar é (quase) sempre bom. Ora, este cenário está tão longe da realidade que se chega a acreditar que as pessoas resistem sempre, independentemente da qualidade da mudança. Fóruns, livros e palestras sobre o tema tornaram-se no «prato do dia».

Rapidamente nos vem à cabeça a ideia de inverter este efeito indesejável para com isso aumentarmos a estabilidade. Como se sabe, nem toda a mudança implica melhoria e, como diz Jack Welch, a mudança pela mudança irrita (pois causará uma menor estabilidade).

DIREÇÃO DA SOLUÇÃO

São estes dois pressupostos que me fazem acreditar numa solução melhor e abandonar qualquer tipo de compromisso. Não é suficiente olhar apenas para um dos lados das partes; para um dos lados da «equação». Precisamos que estejam presentes ambas as condições necessárias e, para isso, é necessário procurar algo diferente. Há empresas que desenvolvem um grande número de projetos. A sensação costuma ser de impotência e os ganhos futuros não são duradouros. Por outro lado, não fazer qualquer projeto de melhoria não conduz a patamares de desempenho superiores, pelo menos em tempo útil. A solução sugerida é:

Fig. 4. Direção da solução defendida pelo pensamento TBLS.

PENSAMENTO TBLS

Desenvolver projetos de melhoria **APENAS E SÓ** onde a estabilidade atual está abaixo das expectativas de quem aí trabalha **E** corresponda a um ponto de alavancagem da empresa (ponto quente ou restrição).

Digamos que o Pensamento TBLS insere-se na estratégia TBLS – estratégia por mim desenvolvida e que integra a Teoria das Restrições, Oceano Azul, Lean e Seis Sigma – e diz que os resultados mais duradouros acontecerão apenas se todos os constituintes da solução estiverem presentes em simultâneo.

Se quisermos, a falta da estabilidade será uma fonte de motivação para a melhoria com origem *bottom-up* (linha da frente). E, o ponto de alavancagem será a fonte de motivação para a melhoria com origem *top-down* (gestão de topo). Se assim for, ambas as condições necessárias previamente citadas deverão ser satisfeitas.

Aplicar somente a primeira metade da solução (eliminar zonas instáveis) não garante saltos quânticos no desempenho da empresa. A adesão da gestão de topo para resolver este tipo de problemas será moderada. Por sua vez, aplicar somente a segunda metade da solução (atuar na zona de alavancagem) não garante a satisfação de quem trabalha nesses processos. Novamente, a adesão não será algo de extraordinário. Estamos assim obrigados a destacar as palavras **APENAS** e **E**. São ambas vitais para que os projetos se tornem altamente apetecíveis, com resultados duradouros e com consequente redução da resistência à melhoria⁴.

Mas uma ideia não é uma solução. Só as soluções e a implementação das soluções resolvem os problemas. Para sairmos do mundo dos conceitos e entrarmos na solução é fundamental definir operacionalmente o que significa zona de alavancagem e zona de estabilidade. É preciso entender 1) qual o critério de existir (ou não) alavancagem / estabilidade, 2) desenvolver um teste que a meça e 3) tomar uma decisão.

⁴Aqui convém recordar a teoria do Conhecimento Profundo de Deming, nomeadamente a capacidade de apreciarmos sistemas e a importância da psicologia.

Sobre o conceito de alavancagem a resposta está na Teoria das Restrições (TOC), porque essa zona é a própria restrição do sistema. A estratégia TBLS avança com um método para a identificar em dois dias. Quanto à estabilidade, segundo o dicionário Priberam ela significa «qualidade de estável, firmeza, solidez, permanência e equilíbrio». Se estamos a falar de sistemas humanos precisamos de nos socorrer da psicologia para a medirmos (a instabilidade mecânica deteta-se pela TOC). Eu defendo que a métrica mais bem posicionada para medir a instabilidade é o stresse. É de senso comum que quanto maior for o nível de stresse percebido pela pessoa (ou departamento), maior a instabilidade sentida.

Para nossa felicidade existem diversos estudos na área do stresse que nos permitem medi-lo com algum rigor. Aquele que para o qual me inclino é o de Cohen et al. 1983. Com dez perguntas é possível medir, quantitativamente, o nível de stresse percebido por um indivíduo. Considera-se um nível de stresse normal se a pontuação ficar abaixo dos vinte pontos. Temos assim um critério e um teste. Quanto à decisão se a zona da empresa apresenta instabilidade deixo uma sugestão pessoal e empírica: se 15 por cento das pessoas dessa zona / departamento / área apresentarem uma pontuação superior a 20 deveremos considerá-la instável. Mas atenção! Estes resultados têm de ser apresentados às pessoas para lhes mostrar, com base em factos, que elas próprias estão insatisfeitas com as condições atuais e que é legítimo pedir uma melhoria. Até porque um dos **objetivos explícitos do projeto será aumentar a estabilidade!**

Talvez não se tenha tornado notório até aqui, mas a ideia proposta acaba por nos conduzir a quatro tipos de cenários. No que diz respeito aos cenários de cores verde e vermelha da próxima figura haverá poucas dúvidas de interpretação: é de todo o interesse desenvolver projetos na zona de alavancagem e

com instabilidade e é de todo o interesse em NÃO desenvolver projetos nas zonas de não alavancagem e com estabilidade.

Para os tecnocratas analíticos, o cenário «zona de alavancagem e estabilidade» coloca um momento de tensão: está à vista uma possibilidade de se melhorar drasticamente a empresa e nada se fará para desbloquear a possível resistência à melhoria, com origem *bottom-up*. Será assim?

	ZONA DE ESTABILIDADE	ZONA DE NÃO ESTABILIDADE
ZONA DE ALAVANCAGEM	Resistência bottom-up.	Definitivamente, fazer projetos!
ZONA DE NÃO ALAVANCAGEM	Definitivamente, NÃO fazer projetos!	Resistência top-down.

Fig. 5. Matriz BCG no processo de decisão de realizar ou não realizar um projeto de melhoria.

Na verdade, serão mais as vezes onde, na zona de alavancagem, se esteja perante a instabilidade do que a estabilidade. A restrição num sistema corresponde ao recurso (departamento) ou fase do trabalho onde a capacidade de resposta ao trabalho exigido é a mais baixa de todas (relativamente à procura nela colocada). Este facto, por si só originará stress, isto é, ambiente instável. Menos politicamente correto, mas talvez não menos eficaz será criar instabilidade «artificial» na zona de estabilidade para se dar a melhoria. Olhe-se por exemplo para a liderança de José Mourinho.

Um quarto cenário será aquele onde a zona é de «não alavancagem, mas com instabilidade». Sob uma análise fria esta condição não deve tirar o sono à gestão de topo. No entanto, e com o tempo, os níveis de stress poderão crescer a ponto da restrição se deslocar para esse departamento. Talvez para evitarmos

condições extremas seja prudente o próprio chefe de área promover ações de *team-building* ou outras atividades adequadas que minimizem os sentimentos tóxicos e negativos. Estas ações não pressupõem o envolvimento ativo da gestão de topo.

CONCLUSÃO

A solução proposta no artigo refere-se ao Pensamento TBLS e está orientado para que os problemas mais importantes de uma organização ou departamento sejam atacados com o apoio maioritário das pessoas. Para isso é preciso identificar a restrição (análise mecânica) do sistema e medir o nível de stress nessa zona. Para uma gestão eficaz da melhoria é condição necessária apresentar os resultados da instabilidade e os seus efeitos previstos às pessoas. Esta ação deve levar à adesão voluntária das mesmas, no decorrer do projeto e, mais importante ainda, provocar resultados pós-projeto, sustentáveis no tempo. **Isto implica que o aumento de estabilidade é um by-product do projeto.** As fases de implementação da estratégia TBLS englobam a solução descrita no artigo. Se corretamente implementada, a empresa adquirirá uma vantagem competitiva que se traduzirá em resultados exponenciais **E** sustentáveis. A justificação para a premissa anterior é tripla:

- O objeto de melhoria é de foco muito específico e de grande alavancagem
- Há uma baixa alocação de recursos no processo de melhoria devido à natureza do ponto anterior
- Dá-se um aumento da estabilidade nessa zona, o que aumentará o *buy-in* das partes interessadas durante e depois do projeto.

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

[3] Goldratt, Eliyahu M. (1984). *The goal*. North River Press.

[4] Maslow, A.H. (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review 50 (4) 370–96.

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>