

COMO IMPLEMENTAR A TBLS – O WORKSHOP DE ALINHAMENTO TÁTICO

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

ABSTRACT

A implementação global da TBLS consiste na execução de 15 fases, 3 das quais ocorrem no workshop de alinhamento tático (e as restantes já realizadas no decorrer do workshop de alinhamento estratégico). Este artigo mostra «o porquê» e «o como» do workshop de alinhamento tático.

Palavras-chave: TBLS, SIPOC

Precisamos tirar proveito do trabalho realizado no workshop de alinhamento estratégico. Para isso vamos usar o workshop de alinhamento tático estruturado em três fases, e de até dois dias, para que as decisões tenham consequências práticas. Deve participar neste evento o *Champion Deployment (CD)*, quem não participou no workshop anterior e está envolvido nos processos

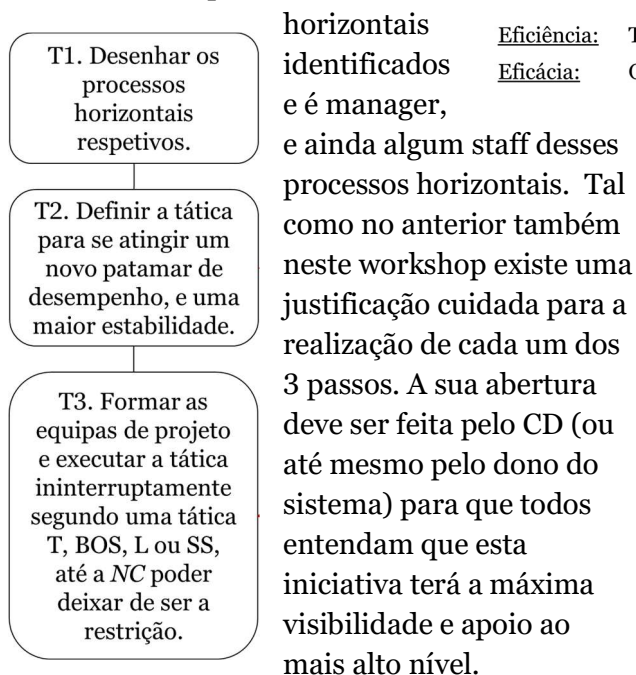


Fig. 1. Tática TBLS.

Após a abertura do evento, a primeira coisa que se deve fazer é:

1. Desenhar os processos horizontais respetivos.

É sempre muito mais difícil solucionar um problema (processo) que não está visível aos olhos de todos. É por isso necessário haver um entendimento comum, de alto-nível, de como funcionam os processos horizontais identificados. Ou seja, precisamos mapear factualmente os processos horizontais que estão em 'contacto' com a restrição e de identificar as variáveis de alto-nível que mais podem influenciar a eficácia e a eficiência de cada processo.

A figura seguinte mostra o diagrama SIPOC para o exemplo do artigo do *workshop* estratégico. Repare-se que o processo horizontal identificado era: «Planeamento dos trabalhos, desde o momento em que o cliente

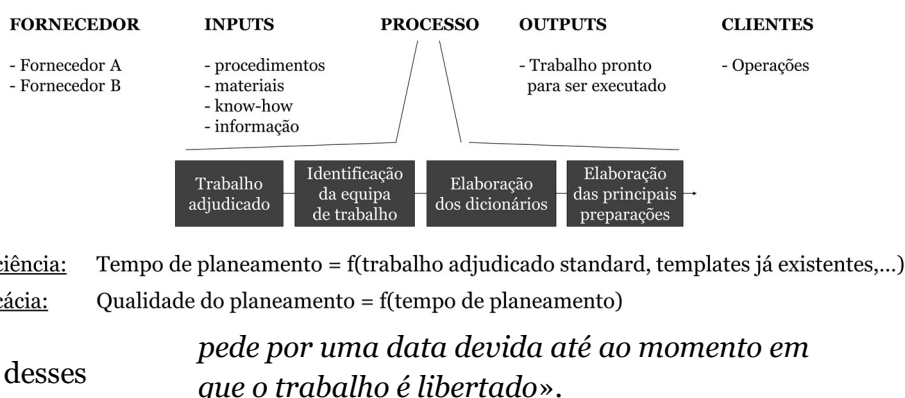


Fig. 2. Exemplo de um diagrama SIPOC com respetivas equações explicativas da eficácia e eficiência de um processo.

2. Definir a tática para se atingir um novo patamar de desempenho e uma maior estabilidade.

É só no instante que tomamos uma decisão que «o ponteiro começa a mexer». Queremos, neste momento, que a empresa saiba muito bem que rumo seguir (tomada de decisão), o que fazer e o que não fazer nos próximos meses (e anos). Eis o conjunto de possíveis soluções integradas a aplicar, para quando a principal restrição da empresa está:

- no cumprimento de prazos nos projetos, a solução é o **ProjectFlow**.
- na capacidade de resposta das operações, a solução é o **OperationsFlow**.
- na rotação de inventário, a solução é o **DistributionFlow**.
- na qualidade do desenvolvimento de novos produtos, a solução é o **DevelopmentFlow**.
- no mercado verdadeiramente saturado, a solução é o **BlueFlow**.
- na área da saúde (clínicas e hospitais), a solução é o **PatientFlow**.
- na própria liquidez, a solução é o **EasyMoney**.
- Para qualquer outro problema de gestão, são usados os processos lógicos de pensamento, para quando não existe uma solução standard, sob o nome **WorkshopTheme**.
- Todos os sistemas têm uma restrição e a mesma encontra-se no Processo Horizontal selecionado. É ainda conhecida a natureza da restrição.

Com base nestas opções, é escolhida a melhor solução metodológica para explorar, subordinar e elevar a restrição. É estabelecido um estado futuro que estará alinhado com o objetivo primário definido no workshop anterior, na fase 8.

3. Formar as equipas de projeto e executá-los ininterruptamente segundo uma tática T, BOS, L ou SS, até a NC poder deixar de ser a restrição.

Para uma decisiva vantagem competitiva de uma empresa, não importa o número de projetos de melhoria abertos, mas os que são eficazmente fechados, em tempo útil, segundo a lógica TBLS. O grande objetivo é que, mais e mais, o fecho dos projetos (ou as suas fases) conduzam a empresa a um nível superior de crescimento e de estabilidade.

Para isso, a tática final (e que não se esgota no workshop) é: Identificar as pessoas mais competentes e com vontade, que devem fazer parte dos projetos de melhoria. Definir datas

de formação à medida do desenrolar dos projetos. Agendar os eventos TBLS. Executar, monitorizar e fechar os projetos «sem piedade».

CONCLUSÃO

O workshop tático é uma ferramenta fundamental e subsequente do workshop estratégico. As principais entregas do workshop tático são:

- Desenho dos processos horizontais (também útil para futuros projetos)
- Identificação da solução metodológica a aplicar na empresa.
- Draft do plano de implementação da solução.

REFERÊNCIAS

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

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>