

A GESTÃO DA MELHORIA: PORMAIORES NO PROCESSO DE BUY-IN.

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

ABSTRACT

O artigo mostra um ‘algoritmo’ prático para diferenciar os eventuais níveis de resistência à melhoria e, consequentemente, ser-se mais eficaz no processo de implementação de soluções.

Palavras-chave: níveis de resistência, TOC

ENQUADRAMENTO

O processo de pensamento lógico criado por Eli Goldratt, no princípio da década de noventa dá, às empresas, a possibilidade de gerir a melhoria com maior eficácia e eficiência. Com efeito, todas as cinco ferramentas de que desse processo fazem parte ajudam a alcançar não só a melhor solução em termos técnicos, como também a ultrapassar cada tipo de resistência à mudança.

Assim, a árvore da realidade atual ajuda a equipa a identificar as principais causas raízes do problema e, em simultâneo, a obter o consenso das pessoas quanto à natureza do problema que a empresa enfrenta. A evaporação da nuvem – segunda ferramenta de pensamento lógico – expõe o conflito atual, desafia os pressupostos que estarão errados e que perpetuam os efeitos indesejáveis identificados com a ferramenta anterior. Uma vez identificados esses pressupostos a equipa começa a desenhar a direção da solução, a partir daquilo que em TOC se designa por injeções. As injeções não são mais do que ideias que mais tarde serão concretizadas em ações corretivas específicas. Novamente, a segunda ferramenta trata não só da parte técnica como procura obter a concordância quanto à direção da solução.

Nesta fase do projeto é normal e salutar que as partes interessadas sejam afetadas pela

síndrome do “sim, mas...”, ou seja, a solução ajuda a eliminar os efeitos indesejáveis atrás identificados, mas por outro lado cria outros efeitos negativos que até então não existiam. É neste momento que faz sentido desenhar os ramos causais negativos da solução. Os mesmos serão neutralizados ou até tornados positivos através de novas injeções. Todo este trabalho fica sintetizado na ferramenta Árvore da Realidade Futura.

É só depois desta fase que se entra para a última etapa do projeto, ou seja, para a implementação das injeções. Para isso, existem mais duas ferramentas de pensamento lógico: a Árvore de Pré-Requisitos e a Árvore de Transição. Para além de outras características a elas inerentes, estas árvores procuram eliminar as últimas camadas de resistência à mudança. A síndrome “sim, mas...” surge novamente, ainda que um pouco diferente da situação anterior; isto é, as partes interessadas são totalmente a favor da solução, mas existem obstáculos à sua implementação que levam as pessoas a mostrar as suas reservas.

Sob um olhar mais atento, vemos que o tipo de objeção, seja contra a solução ou contra a sua implementação é agudamente parecido. Para alguém menos treinado em TOC e neste tipo de ferramentas de pensamento lógico é perfeitamente normal que a dúvida subsista: a pessoa que diz “sim, mas...” está contra a solução ou está contra a sua implementação? O propósito deste artigo é fornecer um algoritmo simples que ajude a responder corretamente à pergunta anterior. Por que é importante responder corretamente à pergunta? Porque cada tipo de “Sim, mas...” será tratado com ferramentas distintas. Mais importante do que isso, quem expõe a injeção saberá de antemão se o resistente é contra a solução (e contra o inventor) ou se é a favor da solução (e a favor do inventor), mas contra a implementação.

DIREÇÃO DA SOLUÇÃO

Vamos usar um exemplo para nos ajudar a entender melhor a solução proposta neste artigo.

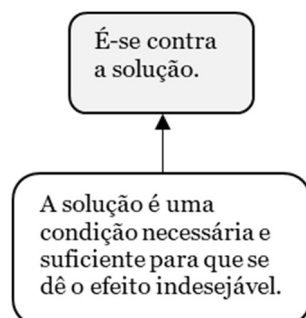
Para isso precisamos viajar no tempo, sensivelmente para o ano de 1900. Imagine-se que o leitor inventou o motor de explosão e, conseqüentemente, o automóvel. Imagine-se que o leitor (inventor) expõe a sua ideia a um conjunto de pessoas que representam várias partes interessadas de um país, seja o cidadão mais comum, os ambientalistas, as indústrias de construção, etc. Vamos assumir que o objetivo primário para o qual se inventou o automóvel é: ter a possibilidade de qualquer pessoa se deslocar mais rapidamente (à luz dos transportes atuais), do ponto A para o ponto B.

Não há dúvida que serão muito poucos (senão nenhum) que são contra este objetivo primário. No entanto, levanta-se uma primeira voz:

- **Sim, mas** pelo que me acaba de explicar, a poluição será um efeito negativo incontornável!

Mesmo sem seguirmos um algoritmo específico, a nossa intuição diz-nos que este efeito negativo mencionado relaciona-se, sem dúvida, contra a solução e não contra a sua implementação. A razão para isso terá que ver com a confirmação de pelo menos uma das três causalidades. A primeira diz que “SE a solução é uma condição necessária e suficiente para que se dê o efeito indesejável mencionado, ENTÃO é-se contra a solução”. No caso concreto, vamos ver se tem lógica ler do seguinte modo: “SE eu invento (e construo) automóveis, ENTÃO eu vou poluir o ambiente”. Não há dúvida nenhuma que a ideia do inventor, por si só, provoca o efeito indesejável que é a poluição.

Fig.1. Primeiro critério.



A segunda causalidade diz: “SE mesmo com a existência da poluição, é possível implementar a ideia (se assim se quiser), desde que não seja colocado em causa o objetivo primário da solução-injeção ENTÃO é-se contra a solução”.

Recorde-se que o objetivo primário é: ter a possibilidade de qualquer pessoa se deslocar mais rapidamente (à luz dos transportes atuais), do ponto A para o ponto B.

Ao se ter poderes suficientes para se seguir em frente com a injeção (mesmo com pessoas contra), também não há dúvida que esta segunda relação causal é verdadeira. A poluição não coloca em causa o objetivo primário da solução. Logo, por esta análise confirma-se que quem levantou o problema da poluição é contra a solução.

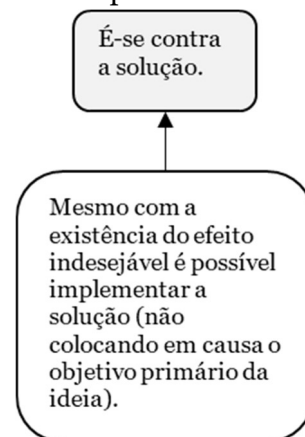


Fig.2. Segundo critério.

Finalmente, a terceira causalidade diz: “SE é necessária uma ação para minimizar o efeito negativo, desde que essa ação incida sobre a própria injeção ENTÃO é-se contra a solução”. Por exemplo, a utilização de catalisadores ou de materiais mais leves na construção do automóvel iria fazer reduzir o efeito negativo. Logo, uma vez mais se confirma que quem levantou o problema da poluição é inegavelmente contra a solução (ou pelo menos uma parte dela). Sintetizando o raciocínio até agora elaborado sugere-se que as três causas sejam colocadas no modo de “causa adicional”, ou seja, basta uma das três causas se verificar para podermos dizer, efetivamente, que o sujeito está contra a solução.

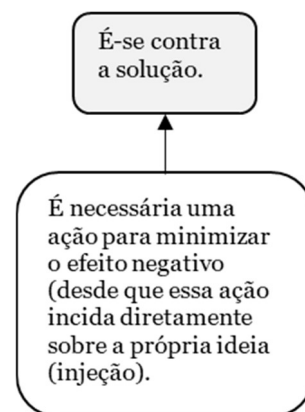


Fig.3. Terceiro critério.

Só se não se verificar nenhuma das três causas é que se está então contra a implementação da solução (não contra a solução em si). Para testar o algoritmo, imagine-se que desta vez alguém diz:

- **Sim, mas** nós não temos dinheiro para construir as estradas!

Seguindo o algoritmo vê-se que nenhuma das três causas se verifica, pelo que a falta de dinheiro é um obstáculo à implementação da solução e não contra a solução. A invenção do carro só tornou mais evidente de que a povoação não tem dinheiro. Mas isso já era verdade antes. Outra parte interessada contesta:

- **Sim, mas** não temos o conhecimento de como construir as estradas!

Novamente, o algoritmo mostra que esta objeção se refere a problemas de implementação da solução (essa falta de conhecimento não aparece com a invenção do carro – já existia *a priori*). Vamos a mais um argumento:

- **Sim, mas** isso vai causar mais atropelamentos.

SE eu invento (e construo) automóveis, ENTÃO eu vou acabar por atropelar pessoas (critério 1). A primeira causa é verdadeira. Por outro lado, mesmo correndo o risco de atropelar pessoas é possível implementar a ideia (se assim se quiser), desde que não seja colocado em causa o objetivo primário da solução-injeção (critério 2). Também é verdade. Por último, a terceira causa também se confirma. Por exemplo, a utilização de sensores nos automóveis ajuda a eliminar o efeito negativo, mesmo que em 1900 não se soubesse o que isso pudesse ser (critério 3). Bastaria que alguém tivesse a imaginação para construir uma frase do tipo: “tal como os humanos, também os carros deveriam conseguir ver”.

CONCLUSÃO

Por vezes a objeção “Sim, mas...” pode ser óbvia quanto ao objeto que está a ser contestado – se à própria solução se à sua

implementação –, mas até mesmo as que parecem óbvias, à luz do algoritmo podem ganhar novos contornos, fazendo o inventor mudar de perceção quanto ao objeto efetivamente contestado. Ainda segundo o exemplo anterior, outra objeção poderia ser:

- **Sim, mas** há falta de espaço para os carros!

A primeira coisa a dizer é que em 1900 dificilmente se colocaria este cenário. Contudo, um visionário poderia chegar à conclusão que seria uma questão de tempo para tal problema ocorrer (basta pensar em cidades extremamente povoadas). De facto, esta objeção tanto pode pôr em causa a solução, como a sua implementação. O que ditará qual o objeto contestado poderá ser a definição do ponto A e B do objetivo primário. Ou seja, se A e B forem respetivamente Lisboa e Coimbra, as causas associadas a ser-se contra a solução, como por exemplo (“A solução é uma condição necessária e suficiente para que se dê o efeito indesejável”) não serão verdade. Por outro lado, dentro da cidade e entre certos pontos A e B, o objeto de contestação deixa de ser a implementação da solução para poder passar a ser a própria solução. Isto porque a construção de mais carros tira espaço à cidade, nesses pontos específicos A e B. Tal exemplo indica-nos, uma vez mais, que uma boa descrição do problema conduz-nos sempre e mais rapidamente não só à solução, como à correta natureza da resistência à mudança.

Tratando-se apenas de uma boa prática, e havendo sempre margem de melhoria, a utilização deste algoritmo deve promover uma maior rapidez e qualidade no processo de gestão da melhoria.

REFERÊNCIAS

[1] Dettmer, H. (2007). *The logical thinking process – a system approach to complex problem solving*. Amer Society for Quality; 2nd edition.

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>