

ESTABELECECER AS REGRAS-CHAVE DE UM SISTEMA DE MEDIÇÃO

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

ABSTRACT

O artigo segue a estrutura da TOC que diz como se pode definir um sistema e a sua meta.

O SISTEMA

As primeiras coisas primeiro. Antes de qualquer decisão, investimento ou projeto precisamos de obter uma visão inequívoca do objeto de melhoria – o sistema. Em sentido lato, o sistema é o conjunto de entidades com relações entre si e coincidente com o âmbito onde as melhorias se irão realizar. Um sistema é sempre limitado por fronteiras que comunicam com o exterior. A partir daqui tudo é possível: desde o planeta Terra até ao indivíduo. Em termos práticos e empresariais, as perguntas que ajudam a definir o sistema serão, por exemplo:

- toda a cadeia de abastecimento?
- toda a empresa?
- apenas a delegação do Porto?
- a fábrica de Lisboa?
- um departamento?
- quais as fronteiras do sistema?
- o que está fora de controlo do sistema?

Esclarecidos quanto ao sistema precisamos agora de deixar claro para todos, qual é o objetivo final do mesmo, isto é, qual a sua meta?

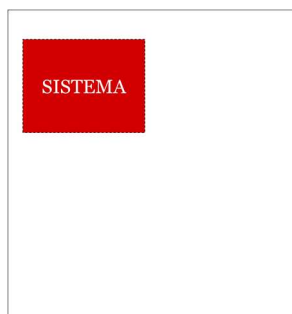


Fig. 1. O sistema e as suas fronteiras.

A META

Poderá ser uma pergunta trivial e até ingénua, mas segundo testemunhos de consultores nesta área não é invulgar gastarem-se duas horas para a obtenção de uma resposta. Goldratt define a meta como:

o propósito último para o qual o sistema existe (ou foi criado) – o fim para o qual todo o esforço é direcionado.

E diz também:

só há uma entidade com autoridade moral que pode definir a meta do sistema, seja ela financeira ou não financeira: essa entidade é o dono do sistema.

Ou seja, se o dono da empresa construiu um negócio para fazer dinheiro, pois assim seja a meta. Se construiu o negócio para ajudar a sociedade através da criação de mais postos de trabalho, pois assim seja. Se, por outro lado, e em função da meta escolhida, o sistema (empresa), perdurará mais ou menos no tempo isso é outra história. No workshop de alinhamento estratégico TBLS a meta já deve ter sido descrita pelo dono do sistema, a priori, para evitar discussões filosóficas. Alguns possíveis exemplos:

Departamento da qualidade	→	reduzir o # de reclamações? ou...?
Fábrica de automóveis	→	fazer carros? fazer dinheiro? ou...?
Empresa de software	→	desenvolver software? fazer dinheiro? ou...?
UNICEF	→	número de crianças salvas? ou...?

Fig. 2. Possíveis definições da meta, para cada empresa.

A meta não deve ser descrita em forma de métrica porque será muito difícil fazê-lo recorrendo a uma só métrica (por exemplo o ROI). Outra questão que poderá ser levantada é se a missão da empresa não é a própria meta? A minha impressão é que não só a grande maioria das missões estão mal desenhadas,

como também a meta costuma ser mais pragmática, unidimensional – objetivo único – e de descrição mais curta. A meta funciona como ponto de partida para se desenvolver a árvore de objetivos.

É possível que para certas pessoas definir uma e uma só meta para a empresa possa parecer redutor e desajustado. Por exemplo, vamos assumir que se postula a meta da empresa tal como “satisfazer as necessidades do mercado, agora e no futuro”. Se alguém perguntar: “para quê?” a tendência é responder de forma a se subir um nível, para com isso se abranger outros objetivos igualmente legítimos. Por exemplo, o dono da empresa poderá responder algo como: “Para garantir a segurança dos meus colaboradores”. Se continuarmos com este exercício perguntando uma vez mais “para quê?” voltaremos, mais cedo ou mais tarde, a enunciar a própria meta inicial. Ou seja, entramos num ciclo fechado de respostas, a que Goldratt deu o nome de *Circle of Different Identicals*: entidades distintas, mas que duas delas são condições necessárias e suficientes para a terceira (para o caso de haver três metas). Daí que o objetivo seja todo o cluster e não apenas a parte que é mensurável! Acontece que, por definição, é mais fácil medir a entidade mensurável e utilizá-la, em termos práticos, como a meta da empresa (alguém já experimentou quantificar o amor e dizer ‘eu amo-te 5,3’?).

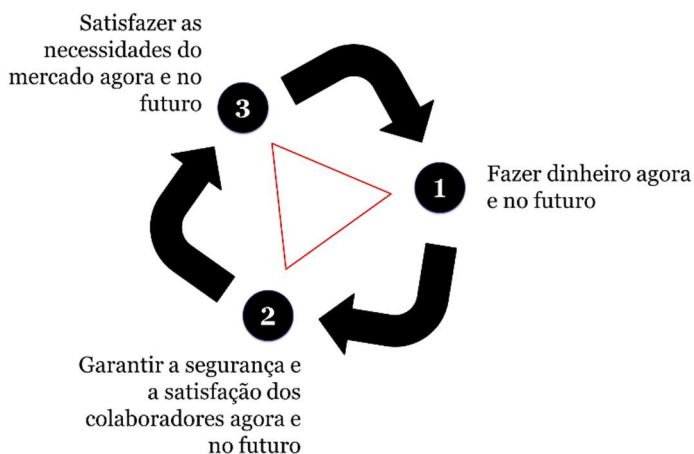


Fig. 3. Cluster de objetivos (Circle of Different Identicals).

Ou seja, o pressuposto é o de que se, por exemplo, a meta da empresa for “fazer dinheiro agora e no futuro” então só se conseguirá lá chegar ao se respeitar as outras duas condições (tal como mostra a figura).

CONCLUSÃO

Há um consenso total de que qualquer sistema, só pode ser melhorado, ao se implementar um mecanismo de feedback. Para isso precisamos criar as bases do sistema de medição, que mede a velocidade à qual o sistema se aproxima da meta. Sabemos que a velocidade é uma medida relativa, ou seja, sem se ter um ponto de referência não é possível medi-la. Por outro lado, o cérebro (reptiliano) humano responde melhor a imagens e objetivos concretos. Estamos por isso condicionados, antes de tudo mais, a obter uma visão inequívoca do objeto de melhoria – o sistema – e de deixar claro para todos qual é o objetivo final do mesmo – isto é, a meta.

REFERÊNCIAS

- [1] Dettmer, H. (2007). *The logical thinking process – a system approach to complex problem solving*. Amer Society for Quality; 2nd edition.
- [2] Dettmer, H. (2011). *What is our goal?* Goal Systems International.
- [3] Goldratt, E. (2009). TOCICO European conference.

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>