

# DINÂMICA ORGANIZACIONAL NA ESTRATÉGICA TBLS – PARTE II

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

## ABSTRACT

*O artigo é uma extensão da parte I e endereça a problemática da disposição das pessoas na empresa (organograma) sempre que existem iniciativas de melhoria contínua.*

Palavras-chave: TBLS, organograma.

## O QUE MUDAR?

Parece ser evidente que se queremos implementar um programa de melhoria contínua iremos necessitar de um departamento com o mesmo nome. Se quisermos levar a melhoria contínua a sério não poderemos usar apenas a nossa intuição para colocar a empresa num novo patamar de desempenho. Precisamos de um conhecimento especializado, tal como existem financeiros ou comerciais na empresa. Daí a necessidade de se criar o departamento. Mas será mesmo assim? Refletindo um pouco, teremos a impressão que a partir do momento em que o criamos, uma boa parte dos colegas irá ter sentimentos do tipo: ‘a melhoria contínua é o vosso trabalho – eu não tenho tempo para essas coisas’. Poder-se-á dizer que a criação de qualquer função

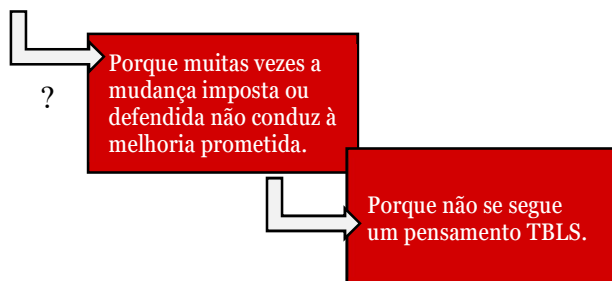


Figura 1. Descrição causal (ponto de foco ou causa raiz) da razão que leva uma boa parte da empresa a olhar para a melhoria contínua como um fardo.

leva à fronteira de responsabilidades (daí esse sentimento), mas talvez a verdadeira pergunta

seja: **por que razão as pessoas fora do departamento de melhoria contínua olham, muitas vezes, para estas iniciativas como um trabalho extra ou até um fardo?**

A questão não é mais se deve ou não existir um departamento de melhoria contínua, mas antes de que modo é que a melhoria contínua é usada e interpretada dentro da empresa. Uma coisa é estar no negócio de ‘número de eventos Kaizen realizados ao ano’ ou ‘número de ideias submetidas por trimestre’. Outra coisa é estar no negócio de realizar projetos de melhoria **se e só se** tal levar a empresa a atingir a um novo patamar de desempenho global e reduzir, em simultâneo, o stress sentido nesses postos de trabalho. O pensamento TBLS é isto.

## MUDAR PARA O QUÊ?

Precisamos criar um mecanismo de foco que nos identifique, na empresa, as restrições do sistema e as zonas de maior stress, pois são estas as condições a ser trabalhadas e melhoradas. De que modo é que o organograma deve ser desenhado para estar alinhado com esta ideia? A resposta tem que ser desdobrada em duas partes:

1. O tipo de solução que mais ajudará a empresa condicionará o próprio organograma. Por exemplo, se a empresa tem no seu *core* a execução de projetos, a solução **ProjectFlow** defende que uma nova função tem que ser criada – a função de Full-Kit Manager.
2. Por outro lado, deverá existir uma estrutura minimalista de melhoria contínua, *per se*. Neste sentido, haverá um conjunto reduzido de pessoas que guiará e tomará decisões importantes para a empresa. Pretende-se que este comité seja composto pelo dono do sistema (ou personificado no CEO), pelo CHRO (stress), pelo CFO (dinheiro) e por uma nova figura que merece uma secção por si só – o Dono das Restrições (fluxo).

## PORMENORES DA SOLUÇÃO

Começemos por olhar para uma função muito importante em ambiente Lean, o gestor do fluxo de valor – value stream manager (VSM). O VSM é o dono de um processo horizontal, é responsável pelo seu desempenho e deve ter autoridade para proceder às alterações necessárias (de contrário não estaremos a respeitá-lo por não ter autonomia suficiente). A razão para esta função é simples: não queremos privilegiar os ótimos locais, pois o que importa é gerar fluxo. O que gera fluxo são os processos horizontais e são estes que o cliente sente.

Contudo, é possível (e muitas vezes assim acontece) que cada fluxo de valor não seja independente sobre o que nele acontece, de A a Z. Olhe-se para um exemplo real de uma empresa de desenvolvimento de produto de máquinas industriais. Existem dois grandes fluxos de valor (modos de como a empresa faz dinheiro): a construção de protótipos, desde a ideia até à sua aceitação final por parte do cliente, e a execução de produtos de série (que em tempos já foram protótipos). Se se der o caso de haver uma partilha de recursos não negligenciável entre estes dois fluxos de valor deixamos de estar num ambiente com dois graus de liberdade, e passamos a estar num ambiente com apenas um grau de liberdade. Por outras palavras, os fluxos de valor deixam de ser independentes entre si:

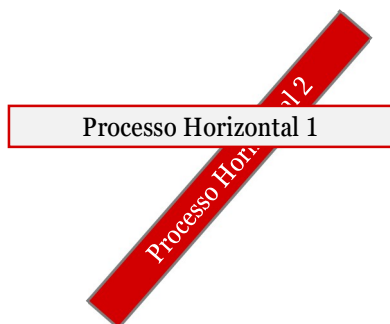


Figura 2. Dependência entre fluxos de valor (partilha de recursos na zona sobreposta).

Se existe essa dependência fará sentido criar dois gestores de fluxo de valor? Em função da grandeza dos processos poder-se-á criar funções de suporte, mas o que

verdadeiramente conta, enquanto houver esta dependência entre processos (e apenas um grau de liberdade) é gerir eficazmente a restrição. Consequentemente, o que importa é ter um dono da restrição (*constraint manager* ou *constraint owner*) responsável por tudo o que acontece nos dois processos horizontais (no exemplo real deu-se o nome de Gestor de Portfólio de Projetos e Produtos). Assim, parece ser evidente que o número de *constraint managers* tem que ser igual ao número de restrições da própria empresa. Felizmente, e enquanto não se provar que a Teoria das Restrições é falsa, o número de restrições num sistema é sempre muito reduzido – entre 1 e 4.

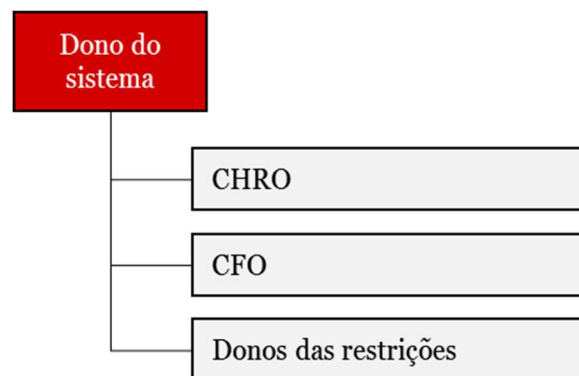


Figura 3. Comité estratégico.

Os donos das restrições devem ser aqueles que têm um maior conhecimento em TBLS, pois em função da natureza da restrição poderá ser mais necessário aplicar técnicas específicas de Six Sigma, Lean, Blue Ocean ou Teoria das Restrições. São eles que devem garantir que a formação está a acontecer em tempo útil e às pessoas certas. São eles que funcionam como Champions globais de qualquer projeto de melhoria que influencie a sua restrição. Em poucas palavras, são eles os mais paranoicos com a melhoria contínua e disruptiva (no bom sentido da palavra).

O leitor que concorde com esta análise é forçado a admitir que a estrutura da melhoria contínua sob um pensamento TBLS, em termos de organograma passa a ser uma estrutura Lean, simplesmente porque se está a olhar para

a empresa, essencialmente em termos do Throughput (aquilo para o qual a empresa foi construída e se gera fluxo) e o Throughput é ditado por um conjunto muito reduzido de pontos que precisam ser cuidadosamente geridos – as restrições. Pelo contrário, a maioria das iniciativas de Lean ou Six Sigma focam-se nas despesas operacionais (OE). Inevitavelmente, sabe-se que qualquer departamento é uma fonte de custos (independentemente de também poder ser uma fonte de receitas). Como consequência, o pensamento prevalecente é o de se induzir (erradamente) a melhoria contínua em todo o lado. Não é por isso de admirar que Mikel Harry, o arquiteto da Six Sigma defendesse a ideia de, por cada 1 milhão de euros faturados seria necessário 1 Black Belt – isto na tentativa de cobrir, com especialistas, qualquer ‘buraquinho’ por onde o dinheiro pudesse escapar. O mesmo acontece com a estratégia Kaizen: melhorar em todo o lado, a todo o momento, com todos. Mas, como se sabe, não só toda a estrutura fica por certo pesada como (e esta é a principal razão) as iniciativas de melhoria contínua com foco nos OE têm uma longevidade e efeitos muito limitados. Infelizmente, relegar os OE para o terceiro plano na escala da importância da gestão (primeiro throughput, depois investimentos e por fim despesas operacionais) não é uma ideia fácil de ser aceite, talvez também porque a contabilidade dos custos continua a ser o principal mantra dentro das empresas e, cada euro gasto é...um euro gasto. Como me foi dito recentemente numa empresa industrial: ‘Ricardo, os OE (despesas operacionais) estão muito elevados’, ao qual respondi: ‘Não, o T (Throughput) é que está muito baixo’. O engodo deste raciocínio dos OE está na baixa linearidade entre os custos e o lucro da empresa, mas por alguma razão as pessoas continuam a associar que uma empresa com baixos custos é uma empresa que apresentará um elevado lucro. Fecho o tema com sarcasmo: ‘se o objetivo é reduzir ao máximo os custos é muito fácil – experimente fechar a sua empresa amanhã’. Objetivo cumprido.

## CONCLUSÃO

Este artigo tem por objetivo mostrar de que modo se pode desenhar um organograma Lean, mas altamente funcional, do ponto de vista da gestão, para que haja uma clara melhoria da empresa sustentada no tempo. O organograma apresentado expressa uma direção da solução e cada empresa deverá adequá-lo à sua realidade.

## REFERÊNCIAS

- [1] Castro, Ricardo A. (2014) *O Proveito da Dúvida – troque o peixe pela cana de pesca*. Leanpub.
- [2] Harry, M. and Schroeder R. (2001) *Six Sigma – The breakthrough management strategy revolutionizing the world's top corporations*. Currency Doubleday.

**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](http://doctorflow.net)

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