

COMO IMPLEMENTAR A TBLS – O WORKSHOP DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

ABSTRACT

A implementação global da TBLS consiste na execução de 15 fases, 12 das quais ocorrem no workshop de alinhamento estratégico e as restantes no workshop de alinhamento tático. Este artigo mostra «o porquê» e «o como» do workshop estratégico.

Palavras-chave: TBLS

É muito mais fácil obter aprovação para a compra de um novo equipamento para a empresa, do que mudar a forma de pensar da gestão de topo (e de toda a empresa). Ainda assim, é o modo de pensar que garante uma decisiva vantagem competitiva no mercado. Daí que, após a pergunta seguinte colocada à audiência serão necessários dois dias de workshop para se começar a pensar de forma distinta.

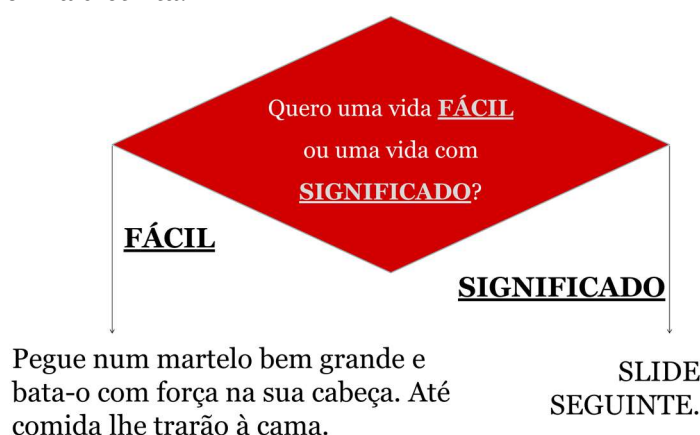


Fig. 1. 'Abertura das hostes'.

O workshop é uma combinação de formação, simulações e aplicações práticas das quatro áreas de conhecimento: TOC, BOS, Lean e Six Sigma. Quem participa neste evento é o dono

do sistema (ou o CEO), a comissão executiva e a primeira linha de diretores. Pressupõe-se, contudo, a existência de uma reunião com o dono do sistema, *à priori* do workshop, para alinhar algumas expectativas e objetivos. A sua abertura deve ser feita pelo dono do sistema (ou CEO) para que todos entendam que esta iniciativa terá a máxima visibilidade e apoio vindo do topo. Existe uma justificação cuidada para a realização de cada um dos 12 passos, para que a aceitação da audiência seja tão elevada quanto possível. Nomeadamente, estamos interessados em responder aos seguintes tópicos (a palavra estratégia, neste contexto, deve ser interpretada como cada uma das fases ou balões, isto é, teremos 12 estratégias no total):

CONDIÇÃO NECESSÁRIA	Justifica o porquê de se ter que desenvolver uma estratégia – por que razão faz sentido desenvolver uma.
ESTRATÉGIA	Descrição da estratégia – qual o objetivo que se atingirá, assim que a tática estiver implementada.
PRESSUPOSTOS PARALELOS	Frases que a audiência pode classificá-las como verdadeiras ou falsas. Argumentos utilizados que ajudam a estabelecer a ponte entre a estratégia e a tática (ligação lógica).
TÁTICA	Ação inevitável a tomar, se considerarmos os pressupostos paralelos verdadeiros e se quisermos atingir a estratégia.
PRESSUPOSTO DE SUFICIÊNCIA	Se for considerado verdadeiro, trata-se de um «aviso» de que não é suficiente pararmos por aqui. Precisamos desdobrar o trabalho em mais «balões».

Fig. 2. Estrutura de pensamento lógico utilizado no decorrer de todo o workshop para justificar cada passo tomado.

Após este entendimento, não percamos mais tempo. Saltemos para o primeiro balão (fase):

1. Definir o Sistema e a Meta do Sistema.

Ver artigo «TOC.01 Estabelecer as regras-chave». Em uma frase, pode-se dizer que só podemos melhorar alguma coisa quando se define o âmbito de melhoria e conhecemos o objetivo final desse sistema.

2. Estabelecer o sistema de medição para o todo.

O início do artigo «TBLS.03 Mapear apenas o que é fundamental» já faz referência a esta fase. A ideia é entender melhor a relação entre

cada CSF e a meta e também de garantir que não existem contradições entre métricas, algo que levaria a sérios conflitos dentro do sistema.

3. Medir a *baseline* do sistema.

Muitas vezes, o motivo para a ação (a motivação) só acontece perante uma urgência reconhecida. Torna-se por isso necessário

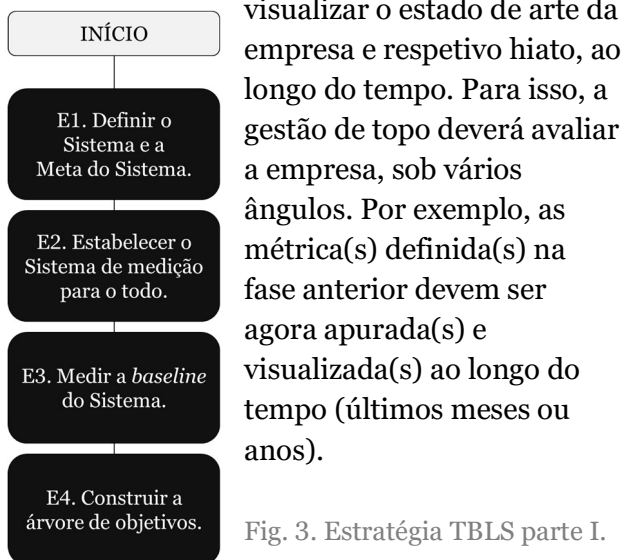


Fig. 3. Estratégia TBLS parte I.

visualizar o estado de arte da empresa e respetivo hiato, ao longo do tempo. Para isso, a gestão de topo deverá avaliar a empresa, sob vários ângulos. Por exemplo, as métrica(s) definida(s) na fase anterior devem ser agora apurada(s) e visualizada(s) ao longo do tempo (últimos meses ou anos).

4. Construir a árvore de objetivos.

O artigo «TBLS.03 Mapear apenas o que é fundamental» já faz referência a esta fase. A ideia é estender cada CSF a um conjunto de condições necessárias para operacionalizar cada vez mais a estratégia e entender qual poderá ser a condição necessária que está mais em ‘apuros’.

5. Responder ao fluxograma e, por efeito previsto, identificar a área que detém a restrição.

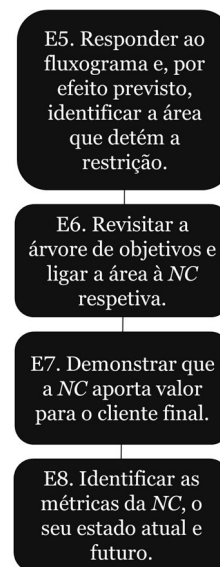


Fig. 4. Estratégia TBLS parte II.

O artigo «TBLS.04 Numa empresa, como identificar a área que detém a restrição?» descreve, em pormenor, esta fase da implementação. A ideia não é identificar a restrição propriamente dita, mas apenas a área que a detém (e que se espera que coincida com a dimensão de menor pontuação, avaliada na fase 2).

6. Revisitar a árvore de objetivos e ligar a área à condição necessária respetiva.

Para se atingirem resultados extraordinários é preciso manter o foco: fazer o que deve ser feito e não fazer o que não deve ser feito. O objetivo desta fase é ligar a área que detém a restrição à condição necessária da árvore de objetivos.

Esta fase permite escrutinar a árvore, garantir que uma condição necessária, em particular, não foi esquecida e ainda estratificar e clarificar as fronteiras da zona da empresa que será alvo de melhorias. Vamos admitir por um instante que a área que detém a restrição está nas operações. Mas onde em concreto?

A NC descrita na árvore de objetivos que se encontra mais próxima dessa área poderá ser: «existe um planeamento efetivo dos trabalhos». Ou seja, no final de vários projetos de melhoria é de esperar que todos os trabalhos têm um planeamento efetivo, pois será este processo que atualmente mais está a contribuir para o impedimento da meta.

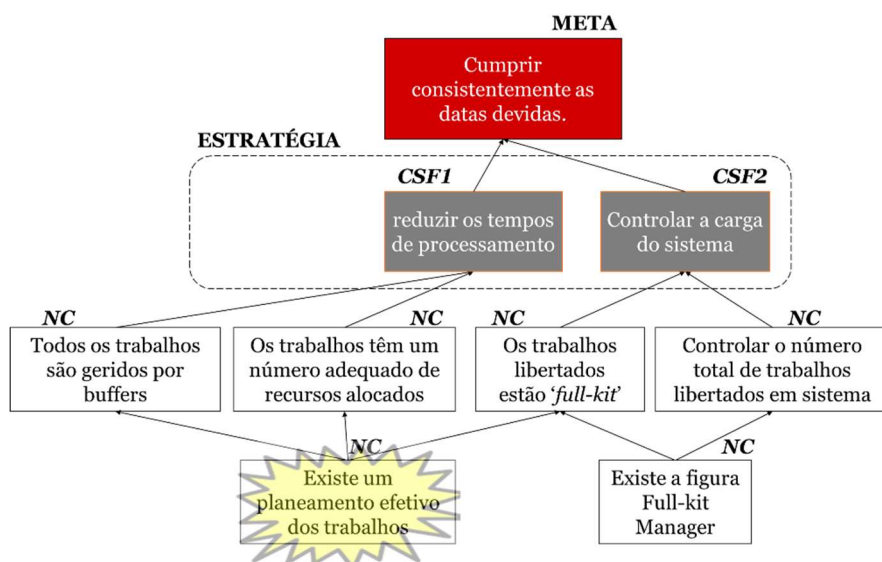


Fig. 5. Árvore de objetivos com a condição necessária que precisa ser drasticamente melhorada.

7. Demonstrar que a NC aporta valor para o cliente final.

Qualquer negócio tem que ter a preocupação de fazer o seu cliente sentir-se importante e respeitado. Torna-se por isso fundamental que a empresa obtenha o conhecimento mínimo para se tornar viável, ao trabalhar em algo que é de valor para o cliente. Seguindo o exemplo, nem sempre as pessoas poderão ter o mesmo entendimento do que significa «planeamento efetivo dos trabalhos». Quando certos termos não são definidos operacionalmente cria-se ruído na mensagem e a gestão pode não ser tão eficaz. A melhor forma para reduzir o ruído é falar diretamente com o cliente e validar que será importante trabalhar num item em particular.

8. Identificar as métricas da NC, o seu estado atual e futuro.

As pessoas gostam e precisam saber se os esforços desenvolvidos contribuirão para um novo patamar de desempenho e para um aumento da estabilidade (sentimento de “valeu a pena”). Precisamos assim de estar em condições de se poder medir a magnitude da extraordinária melhoria do sistema que se espera atingir. Uma melhoria no desempenho da NC conduzirá a um novo patamar de

desempenho do sistema – aproximação à meta. No exemplo, imagine-se que as métricas da NC, *baseline* e objetivos são (ver próxima figura).

9. Confirmar que as métricas da NC aproximam a empresa da meta, e que não estão em conflito com os CSF e as outras NC do sistema.

O cumprimento do objetivo (scorecard) primário da iniciativa só se torna realista, quando o medo não é a emoção principal sentida pelas pessoas. O objetivo nesta fase é que o âmbito dos projetos futuros seja agradavelmente aceite, e onde os níveis de resistência à melhoria residuais.

Condição necessária:

«existe um planeamento efetivo dos trabalhos».

Métrica NC	Baseline	Objetivo	Hiato
% trabalhos com um dicionário completo do que é para fazer (antes do trabalho ser libertado)	10%	95%	85%

Fig. 6. Scorecard primário.

Se as pessoas forem penalizadas com a deterioração de outras NC que lhes são relevantes, elas farão resistência ativa ou passiva aos projetos de TBLS. Esta fase serve para minimizar esse risco.

10. Nomear o dono da restrição (que está a ter um forte impacto nessa NC).

O trabalho é feito por processos e, por isso, é preciso fazer a transição de um pensamento de sistema para um pensamento de processo. Logo, é preciso criar as condições para se dar início ao desenho dos fluxos de valor - âmbito dos projetos futuros. É dado um título (ação) a cada processo horizontal que partilha a restrição e que mais está ligado à NC. É ainda nomeado, pelo dono do sistema, o dono da restrição principal – alguém com autonomia

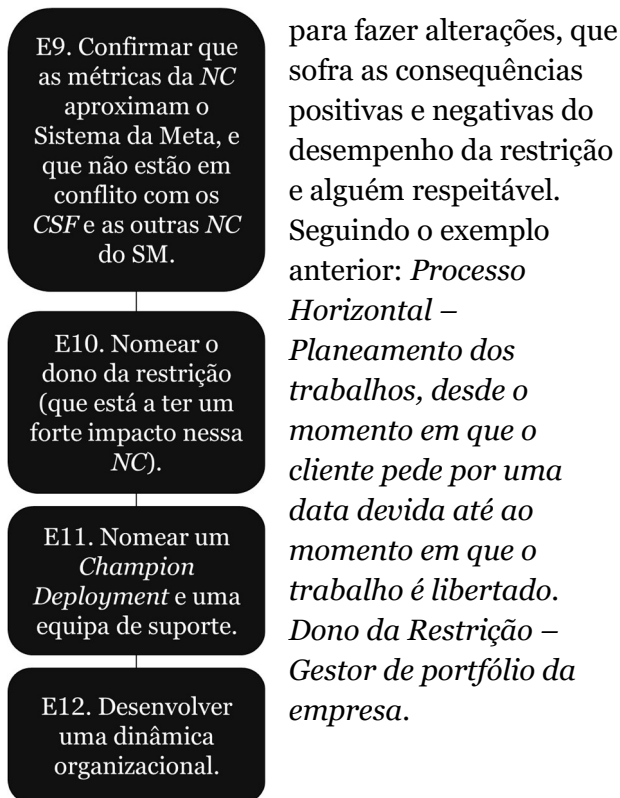


Fig. 7. Estratégia TBLS parte III.

11. Nomear um champion deployment e uma equipa de suporte organizacional.

Sem ovos não há omeletes. É sempre preciso colocar as pessoas certas nos lugares e funções que trazem maior retorno para a empresa. É preciso enviar um sinal claro à organização de que o dono do sistema está comprometido com a causa – e com isso induzir melhores resultados, mais rápido. O artigo « TBLS.06 Dinâmica organizacional na estratégia TBLS - Parte II» descreve o organograma que deve existir num pensamento TBLS.

12. Desenvolver uma dinâmica organizacional.

O artigo « TBLS.05 Dinâmica organizacional na estratégia TBLS - Parte I» descreve os pontos constituintes da dinâmica organizacional:

- formação TBLS
- monitorização e *reporting*
- reconhecimento
- avaliação da iniciativa
- comunicação da iniciativa

CONCLUSÃO

O *workshop* de alinhamento estratégico é uma ferramenta fundamental para se dar início à iniciativa com o pé direito. As principais entregas do *workshop* são:

- Identificação do sistema e a sua meta
- Auto-avaliação do desempenho da empresa
- Construção da árvore de objetivos
- Validação do sistema de medição da empresa
- Identificação da área que detém a restrição
- Identificação da condição necessária mais afetada
- Nomeação do dono da restrição (e identificação dos processos horizontais que ‘usam’ a restrição)
- Desenvolvimento de uma dinâmica organizacional

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>