

DINÂMICA ORGANIZACIONAL NA ESTRATÉGICA TBLS – PARTE I

ricardo.anselmo.castro@tecnico.ulisboa.pt

ABSTRACT

O artigo pretende oferecer um conjunto mínimo de itens a partir do qual um programa de melhoria contínua e disruptiva se mantém no tempo, ajudando, com isso, a melhorar o desempenho da empresa. Os seis itens defendidos no artigo fazem parte da estratégia TBLS.

Palavras-chave: TBLS, organigrama, formação, monitorização, reconhecimento, avaliação, comunicação.

Com vista ao desenvolvimento de uma melhoria efetiva e continuada no tempo, é necessário que o sistema possua um conjunto de condições mínimas necessárias para que a inércia e a entropia não se tornem maiores do que as ações que promovem a melhoria. Trata-se por isso de desenvolver um mecanismo de melhoria que se autoperpetue no tempo. Eu defendo que para tal são necessários seis pontos:

- estabelecer um novo organograma
- formação e treino em TBLS
- monitorização e *reporting*
- reconhecimento
- avaliação da iniciativa
- comunicação

ORGANOGRAMA

Ver artigo TBLS.06 Dinâmica organizacional na estratégia TBLS – Parte II.

FORMAÇÃO E TREINO EM TBLS

De forma generalista, pode-se dizer que só após a identificação da restrição, ou no final de um projeto de melhoria, ou sempre que se estiver «em risco» da restrição ser quebrada é que se transfere, em termos formais e

estruturados, o conhecimento TBLS às pessoas na vizinhança da restrição, de acordo com a sua própria natureza. Esta transferência não é para ser um evento único. Pelo contrário, há uma difusão, ao longo do tempo, das competências de resolução de problemas, através de uma relação Mentor – Mentee.

Dito de outra maneira, na maioria das vezes, a formação deve ser *pull* e não *push*, isto é, primeiro identificam-se os projetos de melhoria e só depois se estabelece um plano de formação à medida das necessidades. Isto previne formações que não se traduzem em resultados e evita retirar tempo desnecessário às pessoas. Só na fase final da execução dos projetos, e para manter os ganhos do processo

horizontal (PH)¹ é que os colaboradores que nele trabalham deverão receber formação. Para isso é preciso cruzar a função dos mesmos, com o conhecimento mínimo necessário a ter em TBLS para que a melhoria seja

sustentável. Neste sentido, é de projeto em projeto que se vão criando novos polos de formação, e onde a bola de neve de um pensamento TBLS vai ganhando massa crítica. Este pensamento ganha formas concretas a partir da criação ou atualização de standard works e da aplicação do ‘improvement e coaching Kata’.

Cair na tentação de formar todos ao mesmo tempo em todo o lugar não seria estratégia, mas falta dela.

MONITORIZAÇÃO E REPORTING

A monitorização e o reporting são um mal necessário, porque a maior parte do tempo serve *apenas* para que a entropia no sistema não aumente. Daí que estejamos tão interessados em encontrar soluções simples em sistemas complexos. De contrário, as novas

¹Um PH caracteriza-se por um conjunto de atividades que atravessam diversos departamentos. Os PH são aqueles que efetivamente geram valor.

soluções serão um pesadelo tanto para os gestores, como para os executantes. Os mecanismos à disposição são de dois tipos:

1) Controlos de pós-projeto

- Planos de controlo ou standard work
- Auditorias de processo / sistema
- Validação dos ganhos líquidos financeiros

Os planos de controlo ajudam a entender se o processo que foi alvo de melhoria está ou não sob controlo e se é ou não capaz. Os standard work ajudam a entender se há desvios na sequência e forma de trabalhar, face ao que está estipulado e definido. As auditorias de processo e de sistema vão um pouco mais além das auditorias convencionais. Pretende-se neste caso testar dois vetores igualmente importantes: a) o conhecimento dos standards, estejam ou não a ser seguidos, e b) a adesão aos standards. Finalmente, a validação dos ganhos líquidos financeiros é sempre feita a um nível global (ainda que a melhoria venha, por exemplo, da redução de scrap numa determinada estação, ou seja, algo local). Por outras palavras, os ganhos causados pelos projetos são financeiramente e diretamente medidos, ou anexados a uma métrica operacional. Neste último caso, é preciso mostrar que há forte causalidade com o dinheiro – via Net Profit, e/ou ROI e/ou Cash-Flow. Se as melhorias forem sonantes (como se espera), o ‘antes e o depois’ deve ser evidente.

2) Reuniões TBLS

- Reuniões de equipa de projeto, entre 7h e 40h – Dono do processo, Champion do projeto e elementos da equipa.
- Reunião de follow-up da iniciativa todos os dias, 15min – Dono do sistema, Champion Deployment.
- Reunião estratégica da iniciativa de 2h a cada 15 dias – Comité Executivo (ExCom).

As reuniões de projeto podem ser workshops Kaizen convencionais entre 1 dia e 5 dias. As

reuniões diárias de follow-up com o dono do sistema pode parecer exagerado, mas é a única maneira dos ‘macacos não se transformarem em monstros’ e de acelerar o aparecimento de resultados. Fazemos batch com quase tudo e trabalhar em batch (lotes) é das piores coisas que se pode fazer ao fluxo. Só tratamos da ‘papelada’ às terças de manhã e só vamos às compras uma vez por semana. Esta forma de trabalhar cria fortes disrupções ao fluxo. Dito de outra maneira, se o follow-up diário começar a parecer exagerado, é porque as coisas não estão a fluir como o esperado. Finalmente, as reuniões estratégicas da iniciativa servem para, de forma mais estruturada entender no global o desempenho da mesma.

RECONHECIMENTO

Este ponto é tão relevante como polémico. Se há estudos na psicologia que para trabalhos mecânicos o sistema «cenoura e chicote» funciona, por outro também parece haver evidências que para trabalhos mais do foro da criatividade os pressupostos se alteram. Muitos dos sistemas que conhecemos funcionam pelo princípio de «castigo e recompensa» e talvez seja difícil fugir a esta norma. Mas no seguinte deveremos estar todos de acordo: uma coisa é o plano das boas intenções, e outra coisa é como as ideias são colocadas em prática. Se o sistema for vulnerável a injustiças, os efeitos serão perversos e farão mais mal do que bem. A dificuldade está, por exemplo, na definição de um sistema de medição que não se restrinja aos resultados de curto prazo, ou que não conduza à procura de ótimos locais que não garantem ótimos globais. Alguns exemplos: 1) se o número mínimo obrigatório de visitas médicas por dia de um delegado de informação médica é 8, qual será o seu comportamento no dia-a-dia? Planear convenientemente uma visita e entender verdadeiramente o médico, ou dizer apenas «olá Dr. e adeus Dr.»? 2) Se todos os anos a empresa só pode premiar três pessoas com «excelente desempenho», rapidamente o descrédito dos RH / sistema se

torna real. 3) «Quem é bom a apagar fogos é premiado porque o resultado é visível. Pelo contrário, fazer o trabalho bem à primeira é algo invisível. Mais vale deixar que a asneira aconteça, corrigi-la e, a seguir, tornar-me num herói». Medir a quantidade não é o mesmo que medir a qualidade.

Segundo Deming, não é possível estabelecer um *ranking* de desempenho das pessoas. Pelo menos não de forma justa. O desempenho é o resultado da combinação de várias forças – a pessoa, as pessoas com quem trabalhamos, a natureza do próprio trabalho, o material, o equipamento, o cliente, a gestão, a supervisão, o ambiente (ruídos ou a fraca comida da cantina), etc. Estas forças do sistema irão produzir largas diferenças entre as pessoas. A gestão poderá pensar que a principal diferença se deve às pessoas, quando na maior parte das vezes isso não é verdade. Voltando à indústria farmacêutica, os prémios trimestrais podem ser exorbitantes. Um delegado de informação médica (DIM) pode ganhar prémios de até 10.000 euros quando as vendas na sua zona ficam acima de um determinado valor! O DIM que não ganhar o prémio perguntará o que fez de errado, quando na verdade estão, todos eles, numa grande lotaria sem que ninguém saiba. Um desempenho extraordinário (muito bom ou desastroso) só pode ser atribuído a alguém quando, através de cálculos apropriados, se constata que o mesmo está para lá dos limites da variação esperada do sistema ou se observa uma tendência. Suponha-se que nas últimas nove semanas as vendas numa região foram de 10, 15, 11, 4, 17, 23, 11, 12, 10 em cada semana (em milhares de euros). Se estes valores seguirem aproximadamente uma distribuição normal, os limites de controlo inferiores e superiores são de 1,9 e 23,2 respetivamente. Esta é a banda de valores esperada neste sistema. Apenas fora deste intervalo será lícito dizer que o DIM teve um desempenho extraordinário. Como diz Deming, o problema não é a lotaria em si, desde que esta seja assim chamada e reconhecida. O problema é falar-se num

sistema de meritocracia, quando a seleção do premiado é uma lotaria. Uma vez mais, isto cria atrito entre as pessoas, cinismo e uma elevada falta de motivação.

Deming desenvolveu catorze princípios de gestão. Talvez os 10.º e 11.º pontos sejam aqueles que causarão mais incómodo e incompreensão:

«elimine slogans, imposições e targets à força de trabalho, pedindo por zero defeitos e novos níveis de produtividade. Tal só criará relações adversas, uma vez que a grande maioria do mau desempenho se deve ao sistema e, por isso, fora da zona de controlo dos operadores. Eliminar quotas no chão de fábrica. Substituir por liderança. Eliminar a gestão por objetivos. Eliminar a gestão por números e objetivos numéricos. Em vez disso, substituir pela liderança».

Nesta área de conhecimento, o pensamento TBLS defende os seguintes pontos:

1. A motivação intrínseca – crescimento, responsabilidade, realização – consegue-se através da (auto) liderança. A parceria para o desempenho defendida por (Blanchard, 2007) foca-se em três etapas: planear o desempenho, fazer o *coaching* do desempenho e a sua avaliação.
2. A motivação extrínseca é o «colocar a cenoura à frente do burro». Exemplos de motivação extrínseca são os prémios, bónus, salário, condições do ambiente de trabalho, níveis de stresse, políticas da empresa, segurança.
3. As métricas locais estão cheias de boas intenções, mas pequenos descuidos na sua arquitetura terão fortes impactos negativos no sistema. Todas as métricas locais têm que estar subjugadas ao sistema. Para que façam sentido é necessário analisá-las sob uma lógica rígida de raciocínio causal.
4. É necessário reconhecer a importância da estatística para além do papel que tem na melhoria de processos

«mecânicos». Se a empresa quer adotar um sistema de incentivos ou reconhecimento, então este não pode ser construído com base na sorte ou quotas.

5. A empresa precisa de deixar claro aquilo que pretende valorizar e reconhecer. Nesse sentido, é fundamental eliminar ambiguidades para que cada um saiba o que está certo e errado e, com isso, ter orgulho no seu trabalho.
6. Decidir se haverá um sistema de prémios, e se o mesmo será construído de raiz ou englobado num plano de RH já existente.

AValiação DA INICIATIVA TBLS

A avaliação da iniciativa é feita nas reuniões estratégicas. Ela tem por base o Net Promoter Score (após 3 meses e depois anualmente). Será sempre importante descobrir a causa-raiz, no caso de um NPS < 0. Esta é uma métrica lag, ou seja, que mede algo que já aconteceu (satisfação ou insatisfação das partes interessadas). Para compensar este efeito, cada workshop/projeto é sujeito a uma avaliação (em que neste caso se considera uma métrica lead, porque ainda haverá margem de manobra para se inverter a insatisfação, caso ela exista). Os vetores sob os quais cada workshop/projeto é avaliado são:

- Agressividade do lead time do workshop/projeto
- Metodologia adequada e seguida
- Apoio do champion deployment
- Participação da equipa
- Magnitude dos resultados
- Sentimento de ‘valeu a pena’

COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação deve, de forma explícita e implícita defender que a melhoria contínua e disruptiva fazem parte da cultura da empresa. A comunicação é um processo:

1. Elaborado ao longo de toda a iniciativa e define o que vai ser comunicado, como, por quem, a quem, quando, onde, etc.
2. Que utiliza vários meios de comunicação: presenciais, vídeos, newsletters, jornais, reuniões, intranet.
3. Onde a primeira entrega visível está no discurso de *Kick-Off* dado pelo Dono do Sistema. Esse discurso deve criar um sentido de urgência, uma ideia de futuro, descrever o que é a estratégia TBLS, porquê ela, o que a empresa espera atingir.
4. Onde se englobam as reuniões TBLS, o histórico dos projetos e outros *highlights* dignos de serem evidenciados.

CONCLUSÃO

Este artigo teve por objetivo mostrar quais os pontos que a estratégia TBLS considera relevantes, do ponto de vista de gestão, para que a melhoria da empresa perdure no tempo. Os pontos apresentados não são fechados e cada empresa deverá adequá-los à sua realidade.

REFERÊNCIAS

- [1] Deming, W. Edwards (1982). *Out of the crisis*. MIT Caes.
- [2] Blanchard, K. (2007). *Um nível superior de liderança*. Actual Editora

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>