

Ricardo Anselmo de Castro

O Proveito da Dúvida

Troque o peixe pela cana de pesca

Teoria das
Restrições
Ciência
Estratégias Disruptivas L e a n
Educação Oceano Azul
Six Sigma Liderança
Método científico

O PROVEITO DA DÚVIDA

Troque o peixe pela cana de pesca

Ricardo Anselmo de Castro

Esse livro está à venda em

<http://leanpub.com/oproveitodaduvida>

Essa versão foi publicada em 2020-05-08



Esse é um livro [Leanpub](#). A Leanpub dá poderes aos autores e editores a partir do processo de Publicação Lean.

[Publicação Lean](#) é a ação de publicar um ebook em desenvolvimento com ferramentas leves e muitas iterações para conseguir feedbacks dos leitores, pivotar até que você tenha o livro ideal e então conseguir tração.

© 2014 - 2020 Ricardo Anselmo de Castro

Tweet Sobre Esse Livro!

Por favor ajude Ricardo Anselmo de Castro a divulgar esse livro no [Twitter](#)!

O tweet sugerido para esse livro é:

[Acabei de comprar o livro «O PROVEITO DA DÚVIDA»!](#)

Conteúdo

1. Chefe, mas pouco!	1
--------------------------------	---

1. Chefe, mas pouco!

Este é um livro que não era para acontecer. Não agora.

«Ricardo...tenho más notícias para si. A empresa não conta mais consigo. A partir de hoje. Pensamos que não se está a integrar na cultura da organização e por isso é melhor ficarmos por aqui».

O quê?! - pensei eu. Mas o que foi que eu fiz? Se não me derem uma razão concreta, palpável, de dimensão suficiente a ponto de esta decisão se justificar, será muito difícil de entender e esquecer! Eu preciso saber o porquê das coisas para alimentar o meu processo de desenvolvimento.

Na verdade, nunca me foi apontada uma razão com as características referidas e nem é preciso. Basta haver uma vontade, um desconforto, uma intuição, uma diferença de opiniões. Basta ampliar algo que não correu tão bem e fazer um alarido, a ponto de todos pensarem que «a fábrica vai explodir». Basta haver um chefe idiota que não dê azo a segundas oportunidades ou a planos de ação; que tenha poder suficiente

para fazer o que quiser, como quiser. Basta que ele ou ela tenha um elevado poder, a ponto de desincentivar outros gestores a gastarem o seu capital político na minha defesa. Basta! A corrente partiu pelo elo mais fraco e o elo mais fraco sou eu.

A notícia foi-me comunicada ao meio-dia e às 18 horas estava a entregar o telemóvel e o computador da empresa. *Lean*. Diga-se antes: muito *Lean*! Um documento a declarar uma rescisão por mútuo acordo com extinção do posto de trabalho e um cheque. Foi assim que deixei o gabinete e a garagem, agora a caminho de casa. Foi tudo demasiadamente rápido. No entanto, consegui ainda ter o discernimento de enviar um *email* de despedida para alguns colegas. Podia ser ou azedo ou deixar uma impressão positiva. Lembrei-me do Grande Manuel Forjaz. Ah, que grande Homem! Definitivamente, vou sorrir e escrever:

Dear Green Belts, Black Belts and Champions,

It was a pleasure to work with all of you but it's time to say goodbye. Life is full of opportunities! Don't forget to live your lives! I wish you all the best in your projects and future challenges.

All the best,

Ricardo

Choveram *e-mails* e telefonemas. Entre vozes surpreendidas e palavras de apoio senti que o desempenho do meu trabalho tinha sido largamente reconhecido: «*um abração e obrigado por tudo o que me ensinaste ao longo deste tempo. Tudo de bom*

para ti». «Avançámos mais nestes meses do que nos últimos quatro anos». «Ricardo, a empresa não está preparada para ti. Não para fazer Six Sigma a este nível». Qualquer um dos General Managers com que trabalhei se prontificou a dar referências do meu profissionalismo.

Teorizando, direi que há duas razões principais para tudo isto:

1. Houve desonestidade intelectual da chefe - nem um *email* ou telefonema nesse dia. Simplesmente não falou comigo. Sim. Cobardia. Não estou a atribuir uma culpa. Estou a constatar um facto.
2. Sou cientista e há valores dos quais não posso abdicar. Isto faz de mim uma criança de cinco anos que gosta muito de perguntar porquê, mas tentando sempre respeitar o outro. E, por outro lado, adoro desafiar pressupostos. Vou dar um exemplo.

Um dos objetivos desta função era trabalhar para reduzir ineficiências da organização. Se for possível autorizar a compra de um artigo a um fornecedor, com duas assinaturas em vez de quatro, sem colocar em causa outros fatores relevantes, então a eficiência da organização aumentará. Porquê? Porque existem grandes tempos de espera entre assinaturas. O papel pode ficar parado em várias secretárias, por vários dias, e a necessidade da compra mantém-se. Seja cliente interno ou externo, alguém sentirá os efeitos de toda esta burocracia irritante. Daí que, reduzindo o número de assinaturas, reduz-se o tempo de autorização e, consequentemente, o tempo de compra.

Na Starwood Hotels & Resorts, para atacar estas ineficiências são criados grandes *workshops* denominados «*Lean Operational Review*» ou, simplesmente, *LOR*. O princípio está correto,

mas o *modus operandi* é desastroso. Voltarei a falar dos *LOR* mas, para já, o que é importante saber é isto: após três a cinco dias de observações, desenvolvia-se um plano de ação para ser implementado nos 90 dias seguintes, no departamento que tinha sido alvo de melhoria. Esse era o objetivo: 90 dias.

Mas porquê 90 dias? Em todas as unidades de negócio, espalhadas um pouco por todo o mundo, havia evidências que, muitas das vezes, 90 dias não chegava. O prazo parecia ser, só por si, ambicioso e demasiado curto! Tinha-se aberto um fórum de discussão entre diretores para se apurarem as causas e desenvolverem ações de melhoria. 90 dias. 90 dias é o objetivo! Todos tínhamos este valor na cabeça!

Lembrei-me de Shigeo Shingo, um engenheiro brilhante, co-responsável pelo *TPS - Toyota Production System*. Uma das suas imagens de marca é o simples princípio *SMED - Single Minute Exchange Die*. Se, em uma linha de produção quisermos parar de imprimir o livro «A» para iniciarmos a impressão do livro «B» torna-se necessário preparar e ajustar as máquinas às novas dimensões ou tipo de papel. Naturalmente que quanto menor for esse tempo de preparação e ajuste, mais produtivo o negócio se torna. O que esta técnica tem de relevante vem a seguir: há estudos de caso que mostram abruptas reduções de tempos de preparação de máquina de sete ou oito horas para menos de dez minutos! Ou seja, a troca de um produto por outro é feita em um dígito (*single minute*). 50 vezes mais rápido! O nome *SMED* não é obra do acaso.

Na altura, monitorizava dois *LOR* e ambos seguiam de acordo com os prazos planeados, ou seja, tudo indicava que iriam cumprir os 90 dias. Tinha chegado a hora de desafiar os pressupostos (novamente). Em uma conferência telefónica de diretores e com a minha chefe presente disse:

«Bom, eu penso que poderíamos pegar no conceito de *SMED* e replicá-lo aos *LOR*. Acredito que restruturando a sua mecânica é possível passarmos dos 90 dias para os 9 dias».

Houve um silêncio. Breve. Estávamos a debater ideias para chegarmos aos 90 dias e agora aparece este «fedelho» a dizer que devíamos fazer o nosso trabalho em 9 dias...? Sim, admito que há frases que podem não cair bem, mas não deixei de ser assertivo. Admito que estava a colocar as coisas em causa, mas quem gosta de desafiar pressupostos é mesmo assim. Não sou *yes man* nem *yes ma'am* e estava pronto para explicar como poderíamos lá chegar.

Só há uma maneira de a *Lean Six Sigma* funcionar nas organizações. É levá-la para o campo pessoal. É de nos envolvermos e contagiar os outros com o nosso próprio entusiasmo. É a melhor forma de motivarmos um grupo de trabalho. Ou assim pensava eu. Estava convencido que conseguia contagiar os meus colegas com esta ideia. Ou, pelo menos, de incentivar à pergunta: «por que é que achas que isso é possível?». Em um tom seco, a resposta da chefe foi antes:

«*Ricardo, there's no way you can do it in 9 days*».

Subitamente tornei-me no mau da fita. Terei assustado as pessoas e a minha opinião foi totalmente ignorada. Segundo Goldratt este é um clássico de falta de respeito. Dizemos algo que simplesmente é apagado, desprezado. Desaproveitou-se a oportunidade de experimentar algo de muito diferente. Algo que levasse a uma melhoria disruptiva e que criasse um positivo e forte efeito na organização e nos clientes.

E pronto. Deixa-me orgulhoso o facto de saber que me juntei a Johann Bach, Steve Jobs e Walt Disney (sim, todos foram

demitidos). Mas não vale a pena colocar o foco no passado quando é o futuro com que temos de lidar. Em filosofia barata diz-se que essa é a razão pela qual o parabrisas do carro é bem maior do que o retrovisor. Nas minhas palavras, digo que:

A liberdade de expressão tem um preço alto e é algo que estou sempre disposto a pagar, porque no dia em que me calar deixo de poder viver livremente e me transformo em um rato; e isso não é negociável.

in Facebook, 2 Maio 2014