

# A Melhoria Contínua e os Ciclos de Ganho ou Perda

**Autor: Normides Carbonera Junior**

**Publicado em: Julho de 2012**

Observe sua organização ou seu setor: A rotina está fora de controle? Os resultados são inconsistentes? As informações e dados não são confiáveis? A qualidade é ruim e/ou instável? Os clientes estão insatisfeitos? Os custos estão cada vez maiores? Os funcionários estão insatisfeitos e sem tempo para nada? As metas nunca são atingidas? A resposta "sim" para uma ou mais destas questões, pode indicar que a organização não está gerenciando adequadamente seus processos de melhoria e os problemas que descontrolam a rotina não estão sendo corretamente identificados e sistematicamente eliminados.

Uma organização que está com sua rotina fora de controle enfrenta um ciclo muito negativo que podemos chamar de Ciclo da Perda ou Ciclo do Desespero. O cenário é muito conhecido no mundo dos negócios. Com os processos ou sistemas sem controle, a variabilidade impera e a rotina torna-se imprevisível, gerando a qualquer momento, eventos indesejados, que parecem aleatórios, mas são o resultado da falta de controles adequados e, principalmente, da falta do gerenciamento da melhoria. Em um ambiente de trabalho com estas características, é típico que as pessoas atuem quase que exclusivamente na correção de problemas que surgem e ressurgem em cada tarefa a ser realizada, apresentando claramente, os seguintes sintomas:

- a) A rotina sufoca, pois as ações concentram-se muito mais nos efeitos que nas causas - não há tempo para a melhoria;
- b) As pessoas trabalham muito pressionadas, o foco é individual, existe intensa procura por "culpados";
- c) As tarefas não são realizadas com a precisão necessária, as informações e dados tornam-se inconfiáveis, a qualidade sai do controle;
- d) Os clientes reclamam sem parar e, conseqüentemente, os resultados são cada vez piores.

Neste cenário, a tendência é que o ciclo gire cada vez mais para a perda, pois os problemas existentes não são eliminados - se repetem a todo instante e, como é certo que novos problemas ou demandas surgirão, as crises vão aumentando em intensidade e freqüência, passando a existir um acúmulo cada vez maior de efeitos colaterais negativos, uma legítima bola de neve, que aumenta dia após dia, levando todos que ali trabalham a um verdadeiro Ciclo do Desespero.

Por outro lado, uma organização que gerencia adequadamente seus processos de controle e melhoria, entra em um ciclo altamente positivo, que podemos chamar de Ciclo do Ganho. Este

cenário é exatamente o oposto do anterior. Aqui existem controles e dados confiáveis, a rotina está estabilizada, as surpresas são raras, as causas raízes dos problemas e não-conformidades são sistematicamente identificadas, bloqueadas e eliminadas. As tarefas fluem normalmente e, quando novos problemas ou demandas surgem, são naturalmente administrados, pois isso já faz parte da rotina da organização. Neste contexto, o ambiente de trabalho também é diretamente oposto ao cenário anterior:

- a) As pessoas trabalham com mais tranquilidade e confiança;
- b) As tarefas passam a ter alto grau de padronização e precisão;
- c) As informações e dados são completos, acurados, confiáveis e são a base dos processos de tomada de decisão;
- d) O foco passa a ser no time, no trabalho em equipe;
- e) A procura por “culpados” é substituída pela procura por soluções;
- f) A qualidade é mantida e melhora continuamente;
- g) Os clientes ficam cada vez mais satisfeitos;
- h) As metas são atingidas com mais facilidade e os resultados são cada vez mais positivos.

Neste cenário, a tendência é que o ciclo gire cada vez mais para o ganho, pois os problemas vão sendo eliminados à medida que vão surgindo e grande parte da energia da organização é direcionada para as ações preventivas, o que reduz ainda mais a variabilidade e os imprevistos, permitindo que as pessoas atuem cada vez mais na melhoria de tudo o que realmente agrega valor ao negócio, gerando cada vez mais estabilidade, mais ganhos, mais progresso, inseridos em um legítimo Ciclo do Ganho.

Se a melhoria contínua leva a um consistente Ciclo do Ganho, porque em muitas organizações os indivíduos e equipes não atuam com a mesma energia e determinação que dedicam à execução das tarefas da rotina, nas iniciativas de melhoria? A resposta é muito simples: Os problemas e falhas na rotina são imediatamente percebidos. Os efeitos e conseqüências são geralmente fortes e imediatos, e se transformam em reclamações de clientes, problemas de qualidade, atrasos nas entregas, despesas extras, problemas de relacionamento e muitos outros. A rápida percepção destas perdas faz com que os funcionários sejam cobrados e pressionados para uma solução imediata daquela demanda específica, sendo comum a formação das conhecidas “forças de emergência” que, com grande mobilização, buscam o rápido retorno da estabilidade para aquele problema pontual. Este esforço, quase sempre desaparece quando o fato gerador estiver sob controle. Por outro lado as falhas ou a ausência das ações e iniciativas de melhoria, quase sempre não aparecem de imediato. Sem o gerenciamento adequado, a falha em uma ação de melhoria somente passa a ser percebida quando causa um impacto negativo na rotina, o que invariavelmente leva a organização atuar novamente no Ciclo da Perda. Quando as demandas de melhoria são lembradas em momentos de crise, a rotina está exigindo uma resposta imediata, ficando mais uma vez, a melhoria “para depois”. Em adição a esse fenômeno, é comum a ausência

de acompanhamento ou monitoramento das tarefas e iniciativas de melhoria ou quando o são, a frequência é muito baixa, não existindo aquele sentido de urgência, tão útil e decisivo na solução dos problemas urgentes.

Resumindo, em qualquer organização, é comum e natural que as pessoas dediquem quase toda sua energia e seu tempo para resolver os problemas e as demandas da rotina – os que causam impactos imediatos à sua zona de conforto, para somente depois, se “sobrar tempo”, pensar na melhoria.

A responsabilidade primária para inverter o Ciclo da Perda para o Ciclo do Ganho é da Alta Administração. É função e responsabilidade dos gestores o planejamento, o desenvolvimento, a implantação e a manutenção de um sistema formal de melhoria contínua, com processos simples, claros e bem definidos, capazes de identificar, priorizar e acompanhar as ações e iniciativas preventivas, fazendo que todos os funcionários executem as ações de melhoria de forma continuada, no ambiente normal de suas rotinas, tornando isso um hábito, uma cultura.

Embora um sistema formal de controle da melhoria envolva a aplicação de ferramentas técnicas, este tipo de sistema somente será efetivo e robusto, se suportado por uma forte política de desenvolvimento das pessoas. As estratégias de desenvolvimento dos funcionários devem sempre considerar as necessidades individuais e específicas dos indivíduos e, principalmente, devem envolver iniciativas para desenvolver e manter uma cultura de trabalho com times ou equipes, que, inseridos em um ambiente *empowerment*, possam convergir para a formação de *Times Auto-Dirigidos* ou *Equipes de Alto Desempenho*. Tudo isso é apenas a materialização de um processo de gestão com base no *lean thinking*, com uma atitude diferente, com um novo *mindset* que, necessariamente, é iniciado e incentivado pela Alta Administração, a qual assume e lidera o desenvolvimento consciente dos processos contínuos de melhoria, freando e invertendo o Ciclo da Perda na direção firme do Ciclo do Ganho.

Normides Carbonera Junior  
55-47-9979-4020  
[www.newmindset.com.br](http://www.newmindset.com.br)