

Desenvolvendo Capacidades de PDSA

Karen Martin

Como com qualquer habilidade, desenvolver as capacidades do PDSA (planejar – fazer – estudar – agir) tem tudo a ver com a prática. Para conquistar a disciplina na solução consistente de problemas que você precisa para alcançar um desempenho excepcional, você precisa ter a disciplina de praticar – e não apenas você, mas todos em sua organização – de novo e de novo e de novo e de novo.

Nos últimos anos, dois modos de desdobrar o PDSA e gerar oportunidades para a prática repetitiva ganharam atenção. Acredito que ambos têm valor e são úteis para as organizações. O primeiro, o *kata de melhoria*, descrito por Mike Rother em seu livro, “Toyota Kata”, é uma forma excelente de desdobrar o PDSA rapidamente por toda a organização para que as pessoas tenham oportunidades frequentes para praticar. O segundo, o *Gerenciamento A3*, detalhado em livros de John Shook (“Gerenciando para o Aprendizado”) e Durward Sobek e Art Smalley (“Entendendo o Pensamento A3”). Eu acho mais úteis para problemas mais complexos com a intenção de desenvolver um domínio profundo do PDSA e das habilidades de *coaching*. Ofereço cada um não como abordagens dogmáticas para serem adotadas por todas as organizações, mas como dois exemplos de como as organizações podem injetar a melhoria disciplinada em seu DNA organizacional e destacar a interação entre o desenvolvimento de pessoas e a geração de resultados.

O *Kata* de Melhoria

Rother usa o termo *kata* para refletir sua descoberta de como a Toyota desdobra o PDSA para melhorar, adaptar e inovar. *Kata* são rotinas e movimentos praticados para desenvolver novos hábitos. Nas artes marciais, *kata* são padrões coreografados detalhados de movimento. Na música, *kata* são as escalas ou a quebra de pedaços complexos em partes pequenas para construção do domínio. Na visão de Rother, os dois *kata* primários – *kata* de melhoria e *kata* de *coaching* – são formas sistemáticas, científicas e mutuamente reforçadas que a organização utiliza para alcançar objetivos desafiadores e desenvolver sua mão-de-obra. *Kata* de melhoria essencialmente constrói práticas deliberadas e *coaching* experiente em cada trabalho dos colaboradores, permitindo que cada pessoa resolva pequenos problemas que afetam seu trabalho diário por meio do uso rápido e repetitivo do PDSA. Através desse método, quase todos os colaboradores podem progredir de novatos para iniciantes avançados e assim por diante.

No início, os ciclos estruturados de rápidos PDSA como experimentos serão estranhos às organizações que estão mais acostumadas às melhorias baseadas em projetos que focalizam descobrir a melhor “solução”. Dentro de tal organização, uma estrutura mental predomina que enfoca a *espera* da perfeição sobre a *busca* contínua da perfeição. Seu objetivo com o *kata* de melhoria e a prática dos ciclos rápidos de PDSA é construir conhecimento e injetar melhoria contínua no DNA da organização. Pequenas rodadas diárias de práticas deliberadas – os rápidos ciclos PDSA – são um componente necessário para a mudança de mentalidade.

O *kata* permite que os gerentes em todos os níveis se tornem *coaches* de melhoria, desenvolvendo habilidades em duas áreas:

Capacitação técnica. O gerentes deve ter ou desenvolver conhecimentos e habilidades relativos à melhoria por meio do estudo e aplicação, incluindo capacitação em aplicar o ciclo PDSA, métodos de análise de processos, técnicas de análise de causas raízes, o espectro completo de contramedidas que estão disponíveis para resolver os problemas de projeto de processos, a psicologia da mudança e as medidas de desempenho do processo, para citar alguns.

Capacitação em coaching. Todos os gerentes (e acima) precisam ser capacitados em fazer perguntas socráticas, escutar profundamente, avaliar o aprendizado e conhecer quando e como dar uma orientação dirigida.

A maioria dos líderes seniores tem dificuldade com a noção de que eles precisam ter conhecimentos profundos das ferramentas de melhoria – diagramas de causa e efeito, mapas de fluxo de valor ou mesmo as etapas do ciclo PDSA. Não há maneira de ser um *coach* de melhoria efetivo sem possuir ao menos uma competência técnica moderada. Da mesma maneira, não há como injetar melhoria no DNA de sua organização – onde isso se torna “a forma como você opera” – sem lutar para ter cada gerente e líder sênior servindo como um *coach* de melhoria como parte de seu trabalho. Em organizações excepcionais, melhoria é gestão.

Para a maioria das organizações, isto quer dizer muito desenvolvimento. É por isso que digo que leva 10 anos para uma organização construir disciplina. Você não está apenas enviando colaboradores de alto potencial para assistir a um treinamento. Em vez disso, você está ensinando todos e dando a eles oportunidades frequentes de praticar. Líderes seniores deveriam entender que quanto mais rápido e de forma mais efetiva construir a disciplina de solução de problemas por toda organização de forma que exija a menor quantidade possível de recursos externos para construir disciplina do topo à

base. Gerentes médios também podem dar este livro a líderes seniores e esperar que eles estejam convencidos, ou você pode começar onde você está, desenvolvendo suas próprias habilidades técnicas e, então, servir como um *coach* para seu pessoal.

Uma nota especial para os leitores que são profissionais de melhoria: Seu objetivo profissional deveria ser projetar a sua saída desse trabalho. Você não está servindo a organização se você não a está preparando para ser autosuficiente. Não se preocupe: a maioria dos negócios, agências governamentais, organizações da saúde, grupos sem fins lucrativos e instituições educacionais não adotaram a melhoria, e muito menos são autossuficientes. Ainda haverá muito trabalho a fazer. Se a história é uma indicação, temos décadas e décadas de trabalho à frente. Mas isso não torna óbvio a necessidade para você desenvolver com vigor habilidades de profundas melhoria acima, abaixo e entre a organização, com o objetivo de eliminar a necessidade de profissionais de melhoria especializados para todos, exceto para os problemas mais complexos.

Gerenciamento A3

O gerenciamento A3 é um processo de longo prazo, menos focado na prática repetitiva para ganhar proficiência básica e mais em desenvolvimento do entendimento profundo e experiência com PDSA e *coaching*. O A3 se refere ao tamanho do papel, aproximadamente equivalente a 42 X 29,7 cm comum nos Estados Unidos que é tipicamente usado para relatórios de uma única página que reflita o processo de solução de problemas. O relatório tipicamente é dividido em seções que representam cada etapa do processo de solução de problemas: planejar, fazer, estudar e ajustar. É uma “maneira de contar a história” altamente visual que desenvolve o pensamento crítico, não apenas limitando o espaço físico para explicar algo, mas também para pedir ao responsável pelo problema para definir a melhor maneira de descrever os dados relevantes necessários para construir o consenso e ajudar o aprendizado organizacional. Praticantes da abordagem geralmente entendem errado o propósito do A3 e colocam muito entusiasmo no relatório em si e não o bastante no processo de sua criação.

Os praticantes também ignoram geralmente a parte mais relevante do processo de desenvolvimento: o papel do *coach*. O gerenciamento A3 foi projetado como uma ferramenta de desenvolvimento, similar ao modelo de aprendizagem que predomina em muitas profissões orientadas pela habilidade, com o objetivo de prover aprendizado dirigido para desenvolver profissionais aspirantes desde os novatos aos mais avançados. Começar a desdobrar o A3 sem *coaches* habilidosos é semelhante a aprender violão por

si só: Você deve ser capaz de tocar uma versão rudimentar de “Stairway to Heaven”, mas você provavelmente terá adquirido alguns maus hábitos ao longo do caminho que irão evitar que você construa a verdadeira maestria. O propósito primário do gerenciamento A3 e do relatório é facilitar a discussão iterativa e o aprendizado entre um *coach* específico e um designado “responsável” pelo problema. Em uma organização com uma ótima experiência e disciplina de resolução de problemas, o *coach* tipicamente é o supervisor imediato responsável pelo problema, não importa o nível no qual o responsável pelo problema reside dentro da organização. Para as organizações apenas começando a aprender o processo, um “segundo *coach*” tipicamente é necessário que ensine tanto o responsável pelo problema como o *coach* a como ter sucesso em suas respectivas funções.

O gerenciamento A3 é diferenciado não apenas pelo papel do *coach*, mas também designando um único responsável pelo problema, o que constrói responsabilidade no DNA organizacional. Enquanto a maioria dos problemas são interfuncionais por natureza e, portanto, exigem uma abordagem baseada na equipe para sua resolução, o responsável pelo problema é o único responsável pelos resultados. Enquanto o *coach* gasta a maioria de seu tempo com o responsável pelo problema, ele deve também conduzir sessões de “*coaching* de grupo” para acelerar o aprendizado em um maior número de pessoas.

A3 e o *kata* de melhoria: reunindo os dois

Como você precisa praticar a solução de problemas sempre que puder em todos os níveis, recomendo uma abordagem em dois níveis. A primeira coisa é usar o gerenciamento A3 para resolver seus problemas mais vexatórios e buscar oportunidades de negócios de grande potencial. Em essência, você está alcançando os resultados do processo de planejamento de melhoria e resolvendo as prioridades anuais que emergiram desse esforço usando a abordagem do gerenciamento A3.

A segunda parte reside no outro final do espectro, já que sua organização praticar a melhoria e o *kata* de *coaching* todos os dias nas pequenas questões que emergem em todos os locais da empresa. Muitos desses problemas aparecerão no plano de melhoria anual, mas nem todos que confrontam as linhas de frente têm relevância estratégica óbvia. Por exemplo, uma questão de segurança que surge dentro de um processo pode não ter nada a ver com qualquer um dos objetivos da organização, mas ela ainda assim precisa ser resolvida pelo interesse dos colaboradores. O mesmo também acontece com a qualidade e consistência do rendimento de uma etapa a outra

em um processo. Esses pequenos problemas oferecem oportunidades perfeitas para praticar rápidos ciclos PDSA e trabalhar nos micro-detalhes de uma operação que coletivamente mudam o resultado. Essa é a essência do *kaizen* diário (melhoria contínua).

***Karen Martin** é consultora principal da empresa Karen Martin & Associates, L.L.C.

Traduzido por Tamiris Masetto Manzano.