

TOOLKIT #2

Sua única restrição

Pare de atacar todas as frentes ao mesmo tempo. Encontre o único limite que dita o ritmo do seu impacto e concentre toda a equipe nele.

Um Toolkit da Lever & Core

Baseado nos Cinco Passos de Focalização da Teoria das Restrições · Eliyahu M. Goldratt

---

Toda organização complexa é, em essência, simples.

01 · O QUE É

Toda organização tem um limite que importa mais

A maioria das ONGs tenta melhorar tudo ao mesmo tempo: mais doadores, mais programas, mais voluntários, sistemas melhores. O esforço se dispersa e os resultados quase não saem do lugar. Este Toolkit ajuda sua equipe a encontrar a única restrição que de fato limita o bem que vocês podem fazer e a organizar todo o resto em torno dela.

O que é

Uma organização funciona como uma cadeia de etapas: chegar às pessoas, recebê-las, prestar o serviço, acompanhar e captar os recursos que sustentam tudo isso. A cada momento, um desses elos é o mais estreito. Melhorar os outros dá sensação de produtividade, mas muda pouco; melhorar o elo mais estreito move a organização inteira.

Os Cinco Passos de Focalização são um jeito simples e repetível de encontrar esse elo e agir sobre ele: **identificar** a restrição, **explorá-la**, **subordinar** todo o resto a ela, **elevá-la** e **repetir** quando ela mudar de lugar.

Quando usar

- A equipe está ocupada e sobrecarregada, mas os resultados não avançam.
- Filas de espera, pendências ou atrasos não param de crescer em algum ponto.
- Toda área diz que precisa de mais gente ou de mais orçamento.
- Vocês estão planejando o ano e precisam escolher onde investir.
- Um novo projeto ou financiamento vai sobrecarregar um sistema já no limite.

A tradução para ONGs

Numa empresa, o objetivo costuma ser o lucro. Numa organização de impacto, o objetivo são **resultados da missão, entregues de forma sustentável**: pessoas bem atendidas, a mudança alcançada e os recursos e a saúde da equipe necessários para continuar. Antes de procurar a restrição, combinem o que "mais do objetivo" significa para vocês, porque a restrição é justamente o que limita isso.

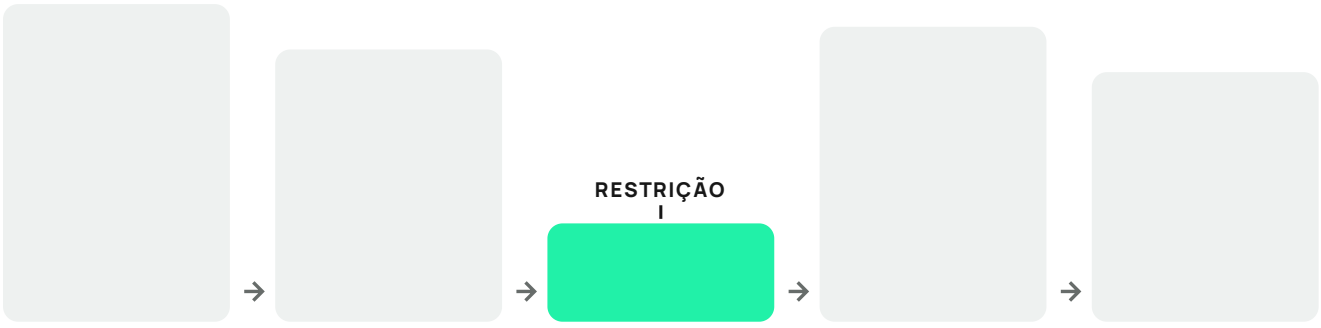
TEMPO	QUEM	MATERIAL
Uma sessão focada de 2–3 horas na primeira rodada e, depois, uma breve revisão mensal ou trimestral.	A liderança sênior e as pessoas que conduzem cada etapa principal do trabalho.	Uma parede ou quadro branco, post-its e uma folha de trabalho impressa por grupo.

Fonte. Os Cinco Passos de Focalização fazem parte da Teoria das Restrições (TOC), desenvolvida pelo Dr. Eliyahu M. Goldratt e apresentada em seu romance de negócios *A meta* (1984), depois ampliada em livros posteriores, como *Não é sorte* (1994). Este Toolkit é uma adaptação original da Lever & Core para equipes de ONGs.

02 · O MODELO

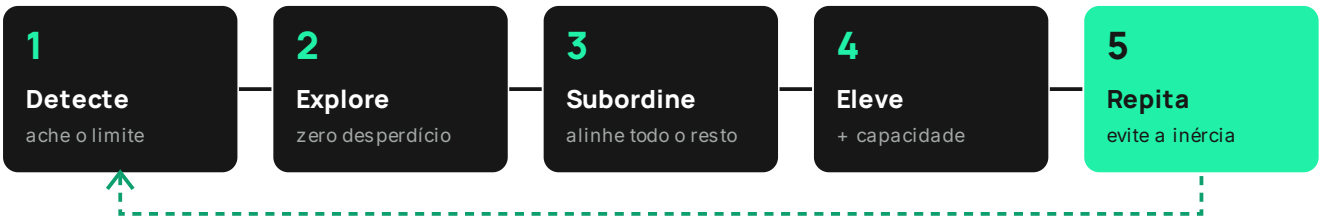
A restrição dita o ritmo de todo o sistema

O SISTEMA: O TRABALHO FLUI POR ETAPAS EM CADEIA



Altura da caixa = capacidade de cada etapa. A organização inteira só entrega o que sua etapa mais estreita permite.

CINCO PASSOS DE FOCALIZAÇÃO: CICLO, NÃO PROJETO



Quando a restrição mudar de lugar, volte ao passo 1.

Dois tipos de restrição

Restrições de capacidade: uma pessoa, competência, horário ou recurso que não existe em quantidade suficiente. Por exemplo: uma só pessoa escrevendo projetos, uma única reunião de aprovação, as horas de uma coordenação-chave.

Restrições de política: uma regra, hábito ou indicador que trava o fluxo mesmo quando há capacidade. Por exemplo: "toda despesa precisa da assinatura da direção", ou avaliar a equipe por atividade em vez de resultados. Nas ONGs, elas são muito comuns e baratas de corrigir.

Três ideias que fazem funcionar

- **Uma de cada vez.** Um sistema tem pouquíssimas restrições verdadeiras. Nomeie uma.
- **Uma hora perdida na restrição é perdida pela organização inteira.** Uma hora economizada em outro ponto muitas vezes não economiza nada.
- **Estar ocupado não é ser eficaz.** As etapas que não são a restrição devem trabalhar no ritmo dela, não no próprio máximo.