

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.

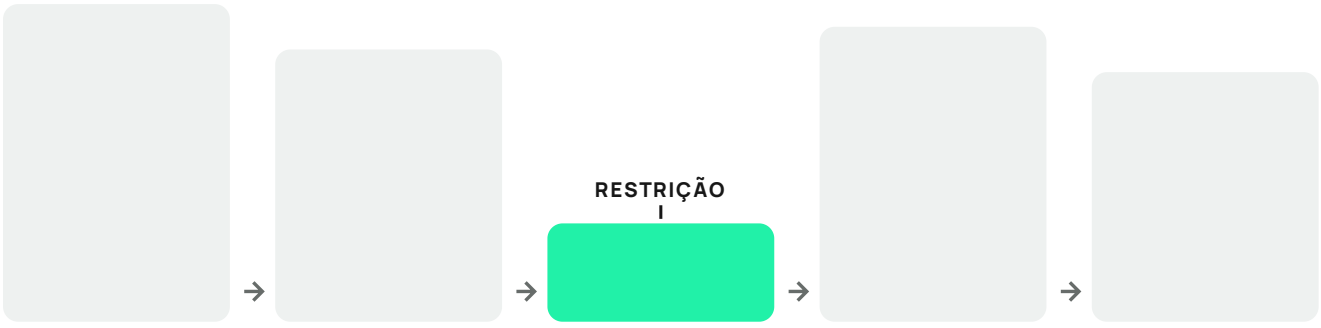
TEMPO	QUEM	MATERIAL
Uma sessão focada de 2–3 horas na primeira rodada e, depois, uma breve revisão mensal ou trimestral.	A liderança sênior e as pessoas que conduzem cada etapa principal do trabalho.	Uma parede ou quadro branco, post-its e uma folha de trabalho impressa por grupo.

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

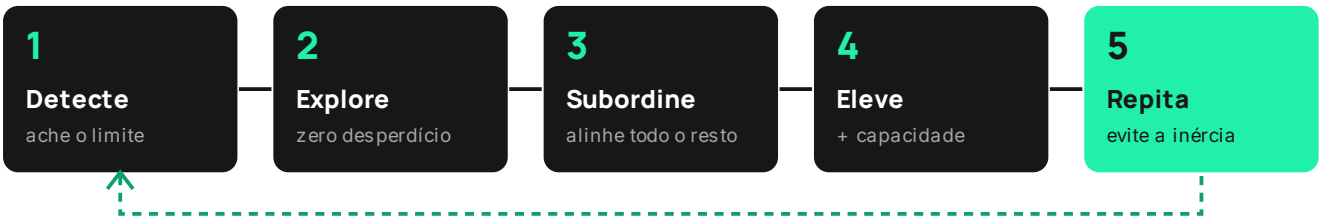
A restrição dita o ritmo de todo o sistema

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.

03 · PASSO A PASSO

Como aplicar os cinco passos com sua equipe

0 **Defina o objetivo e como medir o progresso**

Escreva uma frase para o objetivo e escolha um ou dois sinais de progresso em que a equipe confia (por exemplo, pessoas que concluem um programa ou famílias alcançadas por mês).

Pergunte: Se daqui a um ano fôssemos duas vezes mais eficazes, o que veríamos?

1 **Identifique a restrição**

Mapeie numa página as principais etapas do seu trabalho. Observe onde o trabalho se acumula, onde as pessoas esperam, onde a mesma pessoa ou aprovação aparece repetidamente. Escolha uma candidata e teste: se essa etapa tivesse mais capacidade amanhã, os resultados gerais subiriam?

Pergunte: Onde está a fila? Por quem todo mundo está esperando?

2 **Explore-a: tire o máximo do que já tem**

Antes de gastar, elimine o desperdício na restrição. Tire dela tarefas administrativas, reuniões e retrabalho. Garanta que ela nunca fique parada à espera de insumos. Confira a qualidade antes de o trabalho chegar a ela, para que nunca precise refazer nada.

Pergunte: O que a restrição faz hoje que outra pessoa ou ferramenta poderia fazer?

3 **Subordine todo o resto**

Ajuste o ritmo das outras etapas ao que a restrição consegue absorver. Pare de empurrar mais trabalho do que ela comporta; isso só gera fila e frustração. Mude prioridades, agendas e até indicadores para que todas as equipes apoiem a restrição em primeiro lugar.

Pergunte: Quais hábitos ou regras nossos dificultam a vida da restrição?

4 **Eleve-a, só se ainda for preciso**

Se os passos 2 e 3 não bastarem, aumente a capacidade: capacite uma segunda pessoa, financie um cargo, compre uma ferramenta, traga um parceiro. Elevar costuma ser o passo mais caro, e por isso vem em quarto lugar.

Pergunte: Qual é o menor investimento capaz de remover esse limite?

5 **Repita e fique de olho na inércia**

Superada a restrição, outra etapa passa a ser o limite. Volte ao passo 1. As regras criadas para a antiga restrição podem agora atrapalhar; revise-as.

Pergunte: A restrição ainda está onde achamos? Quando vamos verificar de novo?

> **Regra prática.** Tente sempre os passos 2 e 3 antes do passo 4. A maioria das ONGs encontra ganhos reais no que já tem antes de precisar gastar.

04 · EXEMPLO PRÁTICO

Um programa de mentoria para jovens com fila de espera crescente

CENÁRIO TÍPICO

Um retrato composto de um padrão que vemos com frequência no setor. Não é um caso de cliente nem descreve nenhuma organização real.

A SITUAÇÃO	Uma ONG de porte médio forma duplas entre jovens e mentores voluntários. A demanda é alta e a fila de espera não para de crescer. O instinto do board: captar mais recursos e recrutar mais voluntários. A equipe está exausta e o ânimo, em queda.
0 · OBJETIVO e sinais de progresso	Objetivo: mais jovens em relações de mentoria estáveis e seguras. Sinais: duplas ativas e duplas que continuam após seis meses.
1 · IDENTIFIQUE	O mapeamento do fluxo mostra muitos jovens inscritos e muitos voluntários cadastrados. O acúmulo está no meio: os voluntários esperam semanas pela triagem e pelo pareamento, e muitos desistem. Tudo passa por uma única pessoa na coordenação de pareamento. Mais voluntários só aumentariam a fila.
2 · EXPLORE	A coordenação também cuidava das redes sociais, escrevia boletins e ia à maioria das reuniões. Essas tarefas passam para outras pessoas da equipe. As entrevistas são agrupadas em horários semanais fixos, e um checklist de entrada garante que as fichas cheguem completas à coordenação.
3 · SUBORDINE	As campanhas de recrutamento de voluntários passam a seguir a capacidade de pareamento, em vez de rodar a todo vapor. A equipe de voluntariado agora ajuda a checar referências. A gestão pergunta por duplas formadas, não por voluntários recrutados.
4 · ELEVE	Alguns meses depois, o fluxo melhorou, mas a demanda ainda supera a capacidade. Em vez de contratar uma equipe nova, a organização capacita alguém experiente da equipe para também fazer pareamentos e adota uma ferramenta simples de agenda compartilhada para as entrevistas.
5 · REPITA	O pareamento deixou de ser o gargalo. O novo limite aparece na supervisão dos mentores: os encontros de acompanhamento atrasam. A equipe volta ao passo 1 e aposenta a antiga meta de “recrutar o máximo de voluntários possível”.

A LIÇÃO

A resposta óbvia, mais dinheiro e mais voluntários, teria aumentado a fila. O ganho veio de proteger uma etapa e ajustar todo o resto ao ritmo dela.

05 · FOLHA DE TRABALHO

Encontre sua única restrição

Organização / equipe | Data | Quem facilita

0 NOSSO OBJETIVO E COMO VEMOS O PROGRESSO

NOSSAS ETAPAS PRINCIPAIS, EM ORDEM

Escreva uma etapa por quadro. Pinte ou marque com estrela aquela em que o trabalho se acumula.

1 NOSSA RESTRIÇÃO É…

Teste: se ela tivesse mais capacidade amanhã, os resultados gerais subiriam? Evidências que vemos:

2 EXPLORE: DESPERDÍCIO A ELIMINAR

O que podemos tirar dela? O que a faz esperar ou refazer?

3 SUBORDINE: O QUE MUDA NO RESTO

Ritmo, prioridades, regras, indicadores.

4 ELEVE: O MENOR INVESTIMENTO

Só se 2 e 3 não bastarem.

5 REPITA: PRÓXIMA REVISÃO

Data, responsável e quais regras antigas aposentar.

06 · PARA QUEM FACILITA

Dicas e erros comuns

Dicas para quem facilita

Comece pelo objetivo, não pelos problemas

Sem um objetivo comum, toda queixa parece restrição. Dez minutos no objetivo poupam uma hora de debate.

Siga a fila

Pergunte onde o trabalho espera, não quem trabalha mais. Pendências, atrasos e "estamos esperando..." são os sinais mais claros.

Torne tudo visível

Desenhe as etapas numa parede ou quadro branco e deixe as pessoas colarem post-its onde o trabalho trava.

Proteja a pessoa que é a restrição

Quando a restrição é uma pessoa, trate como questão do sistema. Ela não é lenta; o sistema é que exige demais dela.

Combine uma ação por passo

Encerre a sessão com responsável e data para pelo menos uma ação de exploração e uma de subordinação.

Erros comuns

Apontar cinco restrições

Se tudo é restrição, nada é. Leve o grupo a escolher uma e testá-la.

Pular direto para "mais dinheiro"

Às vezes o financiamento é a restrição, mas muitas vezes o limite real é o uso que se faz do dinheiro e das pessoas já disponíveis. Faça antes os passos 2 e 3.

Manter todas as etapas a 100%

Empurrar mais trabalho para uma restrição já cheia só gera fila, esgotamento e perda de voluntários ou de beneficiários.

Ignorar restrições de política

Regras de aprovação, hábitos de relatório e metas podem travar o fluxo mais do que qualquer falta de pessoal, e mudá-los não custa nada.

Parar após uma rodada

Superada, a restrição muda de lugar. As regras antigas viram o novo obstáculo. Agende a próxima revisão.

PERGUNTAS PARA DEIXAR NA PAREDE

01 Qual é o nosso objetivo, em uma frase?

02 Onde o trabalho espera mais tempo?

03 O que a restrição faz que não deveria fazer?

04 Estamos dando a ela mais do que aguenta?

05 Qual é o menor investimento capaz de superá-la?

06 A restrição mudou de lugar desde a última vez?

Quer ajuda para aplicar isto com sua equipe?

Lever & Core — Uriel Edery

Ajudamos ONGs e organizações de impacto a encontrar as poucas coisas que realmente limitam seu impacto e a construir, em torno delas, formas de trabalho simples e focadas.

[website] [email]

A SÉRIE DE TOOLKITS DA LEVER & CORE

01 Evaporação de nuvem
02 Sua única restrição
03 A raiz dos problemas recorrentes
04 O núcleo da estratégia
05 Por que e onde vencemos
06 A reunião do conselheiro de confiança
07 O memorando de uma página para o board
08 Negociar por interesses
09 Checklists que funcionam
10 Seu copiloto de IA

Este Toolkit é uma adaptação original e independente da Lever & Core para organizações de impacto. Os métodos em que se baseia são creditados a seus autores; não há afiliação com eles nem endosso deles. Pode ser impresso e usado livremente dentro da sua organização.