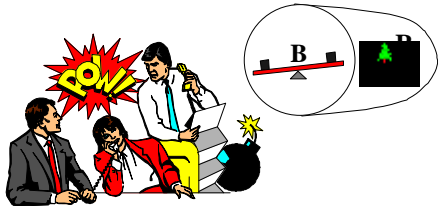


## Consertos que Pipocam

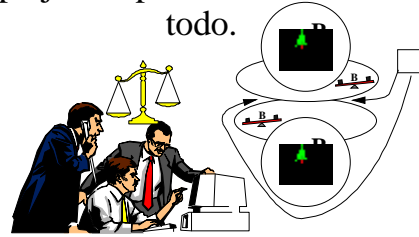
Aplicar soluções paliativas imediatas aos sintomas de um problema pode aliviá-los temporariamente, mas a solução acaba criando problemas colaterais mais difíceis de resolver do que o problema original.



**D1** Descrição

## Tragédia dos Comuns

Para maximizar resultados, há quem lance mão de recursos necessários a outros setores, como se não houvesse qualquer interdependência, provocando desequilíbrios que trazem prejuízos para o resultado do todo.



**D2** Descrição

## Escalada

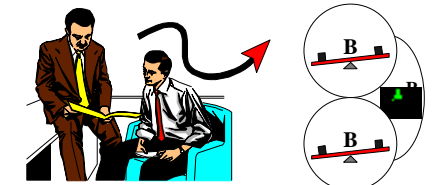
"B" reage e aumenta sua ameaça sobre "A". Então "A" aumenta sua ação, fazendo com que "B" responda com ações mais ameaçadoras, criando um ciclo de ação e reação que acaba fugindo ao controle.



**D3** Descrição

## Transferência de Fardo

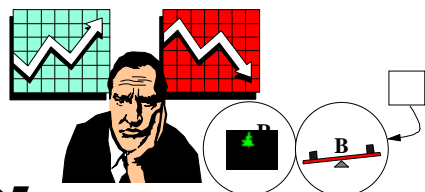
Quando resultados positivos decorrem de uma solução de curto prazo, é provável que esta solução passe a ser usada continuamente, afastando, desmotivando e dificultando tentativas futuras de recorrer a medidas de longo prazo.



**D4** Descrição

## Limites ao Sucesso

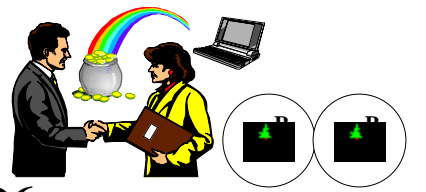
O sucesso declina, mas a mesma fórmula continua sendo aplicada. Porém, agora já não existem recursos, imagem ou disposição para criar uma nova fórmula que já deveria ter sido preparada na época em que se trilhava a senda do sucesso ascendente.



**D5** Descrição

## Sucesso para os Bem-Sucedidos

Duas ou mais pessoas, grupos, etc. estão competindo pelos mesmos recursos. A que recebe mais recursos ou apoio tem mais probabilidade de ter sucesso e, devido a esse sucesso, receberá ainda mais recursos no futuro.



**D6** Descrição

## Metas Declinantes

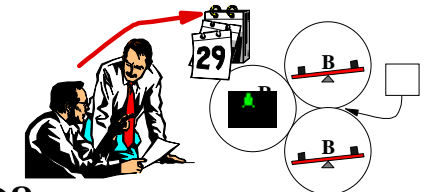
Metas de produtividade, custos, prazos, satisfação de clientes, etc. são estabelecidas em nível mais baixo nas propostas e contratos para reduzir risco de não cumprimento de acordos.



**D7** Descrição

## Crescimento e Subinvestimento

Decisões de investimentos importantes são adiadas na espera de melhoria da situação ou evolução tecnológica, perdendo-se assim a chance de usufruir dos benefícios do próprio investimento para crescer.



**D8** Descrição

## Competição

Você está em uma guerra total pela conquista da participação de mercado. Reduz preços para atrair clientes do concorrente. Para não ficar de fora, seu concorrente reduz ainda mais os preços. Você responde com reduções ainda maiores. Seu concorrente também. Seus clientes e os clientes de seu concorrente adoram. Ficam correndo de um lado para outro, tentando aproveitar a melhor oferta. Pode ser que você e seu concorrente venham à falência.

**C1** **Caso**

## Heroísmos

O sistema de computador apresenta um defeito e João tenta salvar o dia, corrigindo-o. Na semana seguinte, Maria elimina o trabalho burocrático e salva o lançamento do novo produto da empresa em cima da hora. João e Maria são "heróis em tempos de crise" e aprendem que podem ganhar louros simplesmente aliviando um sintoma e podem ficar viciados nisso. A verdadeira solução - que leva mais tempo e exige trabalho árduo - talvez nunca seja experimentada.

**C2** **Caso**

## Deserção de clientes

Apesar da excelência do seus produtos e das melhorias contínuas, uma empresa estava perdendo participação de mercado. Um estudo demonstrou que a empresa concentrou-se tanto em P&D que nunca conseguiu ter um bom controle e programação de produção. Ao saber que os clientes estavam ficando insatisfeitos com os atrasos nas entregas, a empresa reagiu dilatando prazos, em vez de resolver os problemas de programação e entrega. Assim, com prazos cada vez maiores, muitos clientes mudaram para a concorrência.

**C3** **Caso**

## Qualidade caindo

Uma empresa aérea não estava conseguindo acompanhar a demanda. Em vez de injetar mais recursos no crescimento, a empresa continuava ignorando seus verdadeiros problemas. Como resultado houve a deterioração da qualidade do serviço e o aumento da competição, além da queda do moral. Para dar conta do estresse contínuo, a empresa baseou-se cada vez mais em soluções triviais para a capacidade de serviço, e assim foi perdendo cada vez mais clientes que passaram a voar por outras companhias.

**C4** **Caso**

## Apagando incêndios

Freqüentemente, uma equipe de programadores e analistas atendia chamados para resolver problemas de um aplicativo para emissão de extratos bancários que dava erros. Em cima da hora consertavam tudo e eram considerados heróis do banco. Quando perguntou-se ao gerente por que não se resolvia o problema de uma vez por todas, ele espantado disse: "Vocês não entendem nada do que fazemos! Nossa função é apagar incêndios."

**C5** **Caso**

## Difícil melhorar

Equipes de qualidade foram treinadas em resolução de problemas e controle estatístico de processos. Durante o primeiro ano as equipes encontram centenas de formas de melhorar a qualidade e reduzir custos. No segundo ano, entretanto, você chega a um nível de estabilização. As equipes "colheram os frutos mais baixos" descobriram as melhorias mais fáceis e mais óbvias - e torna-se cada vez mais difícil obter outras melhorias.

**C6** **Caso**

## Conflito pessoal

A fim de proporcionar a sua família uma vida melhor, você trabalha intensamente para ter sucesso e ganhar mais. É elogiado pelo chefe e pelos colegas de trabalho. Ganha uma promoção e fica feliz com o sucesso profissional. Só que quanto mais você trabalha, mais aumentam seus conflitos em casa. A esposa e os filhos reclamam de suas ausências freqüentes. Para fugir das reclamações, você passa mais tempo no trabalho e assume mais atribuições, o que aumenta o estresse em casa e o faz querer fugir ainda mais.

**C7** **Caso**

## Grande sucesso

As vendas do seu primeiro romance triplicam após ele ter sido recomendado na TV como um dos melhores livros do ano. A partir daí, as livrarias colocam seu livro em local de destaque, fazendo as vendas dispararem ainda mais. Seu editor divulga um pôster enorme mostrando o livro, sua foto, e a recomendação feita pela TV. As vendas dão outro pulo, mas agora seu editor não consegue imprimir uma tiragem que abasteça as prateleiras.

**C8** **Caso**

## Redução de preços

Diante de queda nas vendas uma empresa ofereceu grande redução de preço aos clientes que fizessem pedidos até o final do ano. Como resultado as vendas do final do ano superaram as expectativas. Infelizmente, esta solução foi um desastre no ano seguinte. Depois de ter dobrado ou triplicado seus pedidos para aproveitar a redução de preços, a maioria dos clientes, com estoques abarrotados, reduziu os pedidos a praticamente zero no início do ano seguinte, provocando a pior queda nas vendas da história desta empresa.

**C9** **Caso**

## Falsa independência

Um certo número limitado de especialistas contribue para os resultados de diversos departamentos que, mesmo sendo de uma mesma organização, solicitam os serviços desses especialistas para apoiá-los na realização de suas metas, ignorando completamente a interdependência organizacional.

**C10** **Caso**

## Paralisia!!

- ✓ Os sucessos que antes deram certo estão paralisados ou reverteram-se?
- ✓ Existem limites de recursos que podem estar restringindo o crescimento ou a expansão?
- ✓ Você acredita que quanto mais trabalha menos as coisas andam?

**I1** **Identificação**

## Quem está vencendo?

- ✓ Existe uma atividade, grupo ou indivíduo se saindo melhor do que os outros?
- ✓ O sistema admite apenas um 'vencedor'?

**I2** **Identificação**

## Vamos parar!!

- ✓ Existem duas ou mais entidades cujas ações podem ser vistas como uma ameaça pelos outros?
- ✓ Cada entidade tem a capacidade de retaliar com igual força?
- ✓ Usei a lógica: "Se nossos concorrentes diminuíssem o ritmo, poderíamos parar essa guerra?"

**I3** **Identificação**

## Heróis!!!

- ✓ Estamos resolvendo o problema verdadeiro ou apenas seus sintomas?
- ✓ Nossas ações estão desviando nossa atenção das soluções fundamentais?
- ✓ As pessoas na organização alcançam o status de 'heróis' regularmente?
- ✓ Você já ouviu o argumento "Isso funcionou bem até agora, por que eu deveria me preocupar com o que poderia acontecer no futuro?"

**I4** **Identificação**

## Influências!

- ✓ Você está adotando medidas de curto prazo sem levar em consideração as conseqüências no longo prazo?
- ✓ Você está adotando medidas de curto prazo semelhantes às adotadas no passado como reação a situações semelhantes?
- ✓ Você costuma comentar: "Sempre funcionou no passado, por que não funcionaria agora?"

**I5** **Identificação**

## Não tem pra todos!

- ✓ Existe um número grande de indivíduos ou unidades organizacionais com acesso irrestrito a um recurso comum limitado?
- ✓ Os incentivos individuais se sobrepõem aos incentivos ao grupo?
- ✓ Você já se perguntou por que antes havia grande quantidade de recursos hoje escassos?

**I6** **Identificação**

## Um dia a crise acaba!

- ✓ Suas metas e padrões estão se corroendo?
- ✓ Você está concentrado em alcançar suas metas ou em encontrar alívio imediato para os sintomas de seu problema?
- ✓ Já disse ou viu alguém em sua empresa dizer: "Podemos relaxar um pouco este padrão até a crise acabar"?

**I7**

Identificação

## Vamos esperar!

- ✓ As decisões sobre investimento são tomadas como reação ao crescimento, e não como previsão do crescimento?
- ✓ As decisões sobre investimento são tomadas devido a problemas relacionados ao crescimento, e não como parte do planejamento de longo prazo?
- ✓ Você já ouviu a desculpa: "Um dia seremos novamente líderes de mercado, mas hoje temos que conservar nossos recursos e ter cuidado para não investir demais"?

**I8**

Identificação

## Arbitragem

- ★ Associe os efeitos das ações individuais aos objetivos gerais de desempenho.
- ★ Verifique se existem outros recursos que possam ser utilizados para aliviar o estresse.
- ★ Identifique um árbitro final para limitar o acesso aos recursos comuns.
- ★ Estabeleça como árbitro uma visão compartilhada, um sistema de medição ou pessoa com autonomia para alocar recursos

**R1**

Recomendações

## Competitividade

- ★ Identifique a base competitiva de sua empresa ou setor - o que o diferencia de seus concorrentes?
- ★ Identifique os principais atores neste arquétipo.
- ★ Identifique o que realmente está sendo ameaçado e determine se está abordando uma verdadeira ameaça.

**R2**

Recomendações

## Metas conflitantes

- ★ Identifique medidas de desempenho que tenham se deteriorado ou flutuado ao longo do tempo.
- ★ Identifique metas conflitantes com as metas expressas.
  - Por exemplo, os esforços para a redução de custos podem conflitar implicitamente com as metas declaradas de qualidade.

**R3**

Recomendações

## Realidade e meta

- ★ Identifique as diferenças entre a realidade e as metas declaradas.
- ★ Verifique se as metas em si foram reduzidas a fim de cumprir as necessidades de curto prazo.
- ★ Ancore metas em pontos de referência externos, como dados de benchmarking.
- ★ Desenvolver capacidade prevendo a demanda.

**R4**

Recomendações

## Causa e efeito

- ★ Isole os sintomas do problema do problema em si.
- ★ Reconheça que as soluções oferecidas servem apenas de alívio aos sintomas.
- ★ Comprometa-se a resolver o verdadeiro problema.
- ★ Reflita sobre as conseqüências a longo prazo de qualquer solução aplicada ao problema.
- ★ Selecione soluções que gerem as conseqüências menos prejudiciais.

**R5**

Recomendações

## Uso de recursos

- ★ Identifique os recursos comuns que estão sendo compartilhados.
- ★ Reavalie a natureza do recurso comum.
- ★ Determine o que leva os indivíduos a utilizarem o recurso.
- ★ Descubra se as motivações são pessoais ou provocadas pelos sistemas de incentivo da empresa.
- ★ Demonstre que há uma perda ou degradação do recurso a longo prazo.

**R6**

Recomendações

## Sucesso

- ★ Identifique formas de lidar com os limites identificados e defina prazos para a realização dessas mudanças.
- ★ Encontre um equilíbrio entre crescimento previsto e limites potenciais aos recursos e capacidades.

**R7**

Recomendações

## Abrangência

- ★ Verifique se os recursos estão sendo alocados em uma base na qual o vencedor leva todos os louros.
- ★ Faça de seu pessoal, seus grupos, suas equipes, seus projetos e assim por diante colaboradores, em vez de concorrentes.
- ★ Estabeleça as metas e os objetivos que definem o sucesso no nível acima dos indivíduos envolvidos.

**R8**

Recomendações

## Estratégia genérica

- ★ Determine se o foco da competição - preço, qualidade, velocidade, serviço e assim por diante - pode ser modificado.
- ★ Identifique objetivos e estruturas maiores que o sistema deveria ter para alcançar essas metas.
- ★ Descubra formas de expandir o mercado, em vez de retalhá-lo em pequenos pedaços?

**R9**

Recomendações

## Sistematização

- ★ Identifique os sintomas do problema.
- ★ Identifique toda e qualquer situação que tenha sido utilizada para lidar com esses sintomas.
- ★ Identifique como essas soluções afetam os indivíduos envolvidos em sua implementação.
- ★ Identifique uma solução sistemática de longo prazo para o problema.

**R10**

Recomendações

## Comportamento

- ★ Comunique as visões ou metas de longo prazo para implementar a solução.
- ★ Reduza a dependência das soluções de curto prazo identificadas.
- ★ Cuide para não substituí-las por outros comportamentos igualmente viciantes.

**R11**

Recomendações

## Limites

- ★ Identifique os processos que estão reforçando o crescimento.
- ★ Determine seu índice de crescimento e o ponto onde excede a capacidade atual.
- ★ Identifique os possíveis limites de recursos ou capacidade por categoria:
  - Capacidade física - novas fábricas, investimentos de capital;
  - Sistemas de informação;
  - Pessoal;
  - Expertise gerencial;
  - Atitudes.

**R12**

Recomendações

## Validade de padrões

- ★ Minimizar a defasagem entre as limitações de desempenho e a aquisição de capacidade adicional.
- ★ Verificar a validade dos padrões de desempenho antes de utilizarmos como base para decisões de investimentos.
- ★ Evitar profecias que se autoconcretizam.
  - Se você declarar que um produto será um fracasso sem avaliação adequada, provavelmente será exatamente isso que acontecerá.

**R13**

Recomendações

## Feedback

- ★ Limite os processos de feedback de reforço a fim de restringir o crescimento.
- ★ Reconsidere sua estratégia de crescimento,
  - empresas podem se tornar tão focadas na prevenção de falhas que negligenciam o planejamento para lidar com o sucesso.

**R14**

Recomendações

