

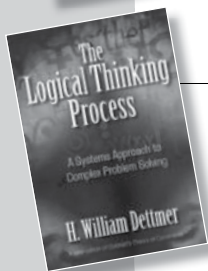
## TEORIA DAS RESTRIÇÕES

A Teoria das Restrições, conhecida como TOC (*Theory of Constraints*), foi concebida na década de 1980, pelo físico israelense Eliyahu Goldratt. Expandiu-se rapidamente, graças aos resultados obtidos. Em 11 de junho último, Eli nos deixou, aos 64 anos de idade. A TOC é baseada em três pressupostos: uma organização possui uma meta a ser atingida; uma organização é mais que a soma de suas partes e o desempenho de uma organização é limitado por poucas variá-

veis, ditas restrições do sistema. Existem cinco etapas decorrentes desses pressupostos: identificar as restrições do sistema; decidir como explorá-las; subordinar tudo o mais à decisão anterior; elevar as restrições do sistema e voltar à primeira etapa sem permitir que a inércia cause uma restrição do sistema. As seguintes obras, indicadas pelo professor **João Mario Csillag** (FGV-EAESP), propiciam um maior aprofundamento nesse tema.



**A META: Um processo de melhoria contínua.** *Eliyahu M. Goldratt e Jeff Cox. São Paulo: Nobel, 2007. 224 p.* Publicada inicialmente em 1984, 1ª edição é uma obra consagrada, com mais de dois milhões de exemplares vendidos no mundo, traduzida em mais de 20 idiomas e adotada por mais de 200 faculdades. Escrita em estilo de novela, explica o funcionamento de uma típica indústria dos anos 1980, questiona o porquê de sua forma de funcionamento e como resolver os problemas, como atrasos de produção e estoques em excesso, que causam prejuízos.



**THE LOGICAL THINKING PROCESS: A systems approach to complex problems solving.** *H. William Dettmer. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2007. 413 p.* O autor trata do processo de raciocínio desenvolvido por Goldratt e publicado, em 1994, no livro *Não é sorte*. Detalha os seis diagramas lógicos denominados *Logic Trees* (Mapa de Objetivos Intermediários, Árvore da Realidade Atual, Diagrama de Conflitos, Árvore da Realidade Futura, Árvore de Pré-Requisitos e Árvore de Transição). Apresenta também uma série de regras (Categorias de Ressalvas Legítimas) que governam suas construções. Permite abordar inúmeros problemas que envolvem restrições não físicas.



**BÚSSOLA FINANCEIRA: O processo decisório da Teoria das Restrições.** *Thomas Corbett. São Paulo: Nobel, 2005. 208 p.* O livro é fruto da dissertação de mestrado de Thomas Corbett na FGV-EAESP. Publicado nos EUA em 1998, com o nome de *Throughput accounting*, o autor aplica a Teoria das Restrições à gestão financeira por meio do sistema de informação gerencial que relaciona as decisões com a lucratividade da empresa. Com exemplos práticos, demonstra que ferramentas de contabilidade podem levar a decisões equivocadas e propõe corrigi-las conhecendo as fontes internas de lucratividade.



**CORRENTE CRÍTICA.** *Eliyahu M. Goldratt. São Paulo: Nobel, 2006. 260 p.* Mais uma obra de ficção de Goldratt voltada à administração empresarial, aborda o gerenciamento de projetos de uma maneira nova e eficaz, tendo por base a Teoria das Restrições. Mostra a causa de atrasos em projetos e propõe uma maneira de reduzi-los, eliminando os enormes desperdícios que normalmente ocorrem devido à multitarefa danosa, “síndrome de estudante” e demais vícios. Introduce um conceito inovador no gerenciamento para garantir o cumprimento de prazos do projeto.



**BE FAST OR BE GONE: Racing the clock with critical chain project management.** *Andreas Scherer. Lake Ridge: ProChain Press, 2011. 234 p.* O autor é especialista em gerenciamento de projetos para grandes empresas multinacionais. Este suspense descreve a implantação do método Corrente Crítica numa empresa farmacêutica para agilizar o desenvolvimento de um medicamento contra o câncer. Além de mostrar como lidar com o gerenciamento simultâneo das restrições de velocidade, custo e qualidade, típicas de um projeto, o livro explica como contornar a resistência normal a um novo método, como o da Corrente Crítica.