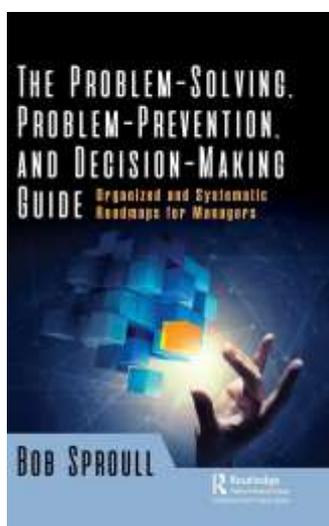

O GUIA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS, PREVENÇÃO DE PROBLEMAS E TOMADA DE DECISÃO - ROTEIROS ORGANIZADOS E SISTEMÁTICOS PARA GERENTES

Lucelia Mildemberger

RESENHA

SPROULL, Bob. The Problem-Solving, Problem-Prevention, and Decision-Making Guide: Organized and Systematic Roadmaps for Managers. New York: Taylor & Francis, 2018. 232 páginas.



Sobre o autor

Bob Sproull possui graduação em Matemática e Física pela Universidade de Pittsburgh e Universidade de Rochester. Atualmente é consultor independente e proprietário da Focus and Leverage Consulting. Bob é Black Belt Master em Lean Six Sigma. Bob é profissional em melhoria de desempenho orientado a resultados, com experiência diversificada em assistência médica, manufatura, Manutenção, Reparos e Operações (MRO) e técnica, ele tem uma experiência significativa na avaliação de empresas com baixo desempenho, desenvolvendo e executando estratégias de melhoria de alto sucesso com base na integração da metodologia Lean, Six Sigma e Gerenciamento de restrições. Bob é autor de cinco livros, incluindo: Teoria das Restrições, Lean e Metodologia de Melhoria Seis Sigma - Making the Case for Integration, Taylor e Francis, 2019; The Focus and Leverage Improvement Book, CRC Press, Taylor e Francis, 2018; O Guia de solução de problemas, prevenção de problemas e tomada de decisão - Roteiros organizados e sistemáticos para gerentes, CRC Press, Taylor e Francis, 2018; O ciclo



final de melhoria: maximizando os lucros por meio da integração de Lean, Six Sigma e da teoria das restrições (Productivity Press, 2009) e resolução de problemas de processos: um guia para equipes de manutenção e operação (Productivity Press, 2001) e co-autor de Epifanizado: Teoria das Restrições, Lean e Seis Sigma (North River Press, 2012), Epifanizado: Um romance sobre Teoria Unificadora das Restrições, Lean e Seis Sigma, 2ª Edição, e Foco e Alavancagem: A Metodologia Crítica para a Teoria das Restrições, Lean e Six Sigma (TLS).

Sobre a obra

A obra, escrita em inglês, está dividida em vinte e seis capítulos além das referências e apêndices. Nela o autor apresenta a lacuna representada pela ausência de obras para guiar os profissionais no processo de análise e resolução de problemas bem como na tomada de decisão. No decorrer do livro o autor apresenta um guia com passo a passo para auxiliar os gestores e profissionais interessados a resolver problemas, prevenir problemas e tomar decisões.

No primeiro capítulo o autor trata de esclarecer quais são as características e comportamentos necessários aos solucionadores de problemas. São listadas algumas características importantes tanto para profissionais individuais quanto para equipes que trabalham com a análise e resolução de problemas. As características listadas são: ser objetivo, ser analítico, ser criativo, ser dedicado, comprometido, perseverante, curioso, corajoso, ter senso de aventura, entusiasmo, paciência e ser vigilante. Segundo o autor, existem três tipos de problemas podendo ser relacionado a mudanças, crônicos e híbridos.

Ainda no primeiro capítulo, o autor propõe o ciclo dos 4 C's que compõem se de Contenção (*Contain*), Causas (*Cause*), Correção (*Correct*) e Controle (*Control*). Segundo ele, o ciclo proposto é indicado para qualquer tipo de problema, pois em qualquer caso, sempre existe pressão e ansiedade para resolver.

No capítulo 2 o autor propõe quatro ferramentas básicas cujo domínio é necessário para resolver problemas. As quatro ferramentas são: gráficos, diagrama de Pareto, diagrama de Ishikawa e cadeia de causas. O autor defende que conhecer e saber aplicar estas quatro ferramentas é imprescindível para indivíduos ou equipes analisarem e resolverem os problemas.

Nos capítulos 3 a 9 o autor defende que todos os três tipos de problemas podem ser resolvidos usando a mesma metodologia básica de solução de problemas estruturada e sistemática. O roteiro apresentado a partir de um caso real, mostra ferramentas, técnicas e

experiências utilizadas pelo autor ao longo de sua carreira tanto para resolver problemas quanto para ensinar outras pessoas. A metodologia proposta é indicada para resolver problemas em qualquer tipo de organização e pode ser aplicada para melhoria nos processos.

O roteiro proposto por Sproull é apresentado na figura 1:

Figura 1 - Roteiro para análise e solução de problema



No capítulo 10 Sproull lista as sete principais falhas na solução de problemas. A primeira é tratar o sintoma ao invés da causa raiz que segundo o autor é um engano bastante comum. A segunda falha é a lacuna em termos de habilidades básicas e necessárias para realizar o processo de solução de problemas. A terceira falha é não olhar o problema segundo vários pontos de vista diferentes. A quarta falha é não envolver as pessoas certas na análise e solução do problema. A quinta falha é não utilizar uma metodologia estruturada e sistematizada. A sexta é falha em definir e entender o problema real. E a sétima falha é não haver o suporte da liderança.

No décimo primeiro capítulo o autor ressalta a responsabilidade dos líderes quanto ao uso adequado de uma metodologia estruturada e sistemática para resolver problemas e mudar a postura de reativa para preventiva. O incentivo ao uso, a declaração de expectativa em relação ao uso e o exemplo dado pela liderança é que desencadeia um processo de aplicação de metodologia de resolução de problemas numa organização. O autor lista dez perguntas que o líder pode fazer à equipe quando ele quer incentivar o uso de metodologia de resolução de



problemas. O uso destas perguntas deve ser oportunizado em cada ocasião onde ocorram problemas na organização. Sendo:

1. O que é o problema?
2. Onde o problema ocorre?
3. Quando o problema ocorre?
4. Quem tem o problema?
5. Qual é o escopo do problema?
6. Qual é a tendência?
7. Qual é a sua declaração do problema? (considerando todos os resultados acima)
8. É um problema relacionado à mudança? À lançamento? Ou é um problema híbrido?
9. Você formou uma equipe para resolvê-lo?
10. Quando eu posso esperar pela resolução deste problema?

Usando estas questões, o líder mostra para sua equipe o que ele espera que façam em relação aos problemas da organização.

No capítulo 12 o autor lembra que muito tempo e energia são gastos trabalhando na resolução de problemas que já existem quando na realidade deveria ser gasto na sua prevenção. A lógica é prevenir uma performance ruim ao invés de gastar recursos para corrigir uma má performance. Por isso, é apresentado um roteiro com a sequência de seis ações para prevenção de problemas sendo:

1. Definir o risco alto ou áreas mais vulneráveis da organização.
2. Definir os problemas potenciais, modos de falhas e seus efeitos.
3. Identificar os problemas de maior risco.
4. Determinar as causas mais prováveis dos problemas de maior risco.
5. Desenvolver um plano de medidas preventivas.
6. Implementar o plano de medidas preventivas.

Nos capítulos 13 e 14 o autor explica que é necessário identificar as áreas, planta ou processo cujo risco de apresentar problemas é alto. Quando estas vulnerabilidades são identificadas deve-se definir os problemas potenciais, os modos de falha e os efeitos negativos que podem ocorrer. Como modo de falha entende-se como o modo com que um sistema ou subsistema pode falhar em sua funcionalidade. Efeito, por outro lado, é a consequência que resulta do modo de falha.

No próximo capítulo são apresentadas as formas de estimar a probabilidade de ocorrência de cada problema, a severidade de seus efeitos e o potencial de detecção. Desta



maneira, é possível identificar mais precisamente quais são os problemas com maiores riscos potenciais para a organização.

Nos capítulos 16 e 17 Sproull explica como determinar as causas prováveis e desenvolver e implantar um plano de medidas preventivas para evitar a ocorrência, reduzir a severidade das consequências e melhorar a detecção dos problemas potenciais com alto risco para a organização.

Em cada um dos capítulos 19 a 23 o autor apresenta um estudo de caso de aplicação dos roteiros para análise e solução de problemas reais e potenciais em organizações reais.

O capítulo 24 é dedicado ao tema de tomada de decisão. Nele, o autor sugere um roteiro com a sequência de seis ações para ajudar na tomada de decisão, sendo:

1. Criar uma declaração de propósito.
2. Definir critérios para a tomada de decisão.
3. Desenvolver uma lista potencial de ações.
4. Avaliar o risco de cada opção.
5. Calcular os fatores de decisão.
6. Tomar a decisão e implantá-la.

O autor destaca que o tomador de decisão precisa sempre estar atento ao fato de que seja qual for a decisão tomada, ele deverá conviver posteriormente com as consequências. Por isso, ele deve ponderar os benefícios e riscos, considerar apenas fatos e dados e não as emoções e só depois tomar a decisão correta.

Por fim, o autor fala da avaliação das necessidades, ou seja, a partir dos três roteiros apresentados, cabe ao leitor escolher para cada necessidade qual deles usar. Para isso, ele apresenta um quarto roteiro, em forma de fluxograma com perguntas fechadas que conduzem o leitor e que pode auxiliar na escolha mais acertada do roteiro a ser utilizado, que pode ser o roteiro para resolução de problema, roteiro para prevenir problemas ou roteiro para tomar decisão.

Lucelia Mildemberger

Mestre em Meio Ambiente Urbano e Industrial, graduada em Administração e docente dos cursos de graduação em gestão da Faculdade da Indústria – SJP
Especialista em Gestão da Qualidade e em metodologias de análise e resolução de problemas.
lucelia.mildemberger@sistefafiep.org.br