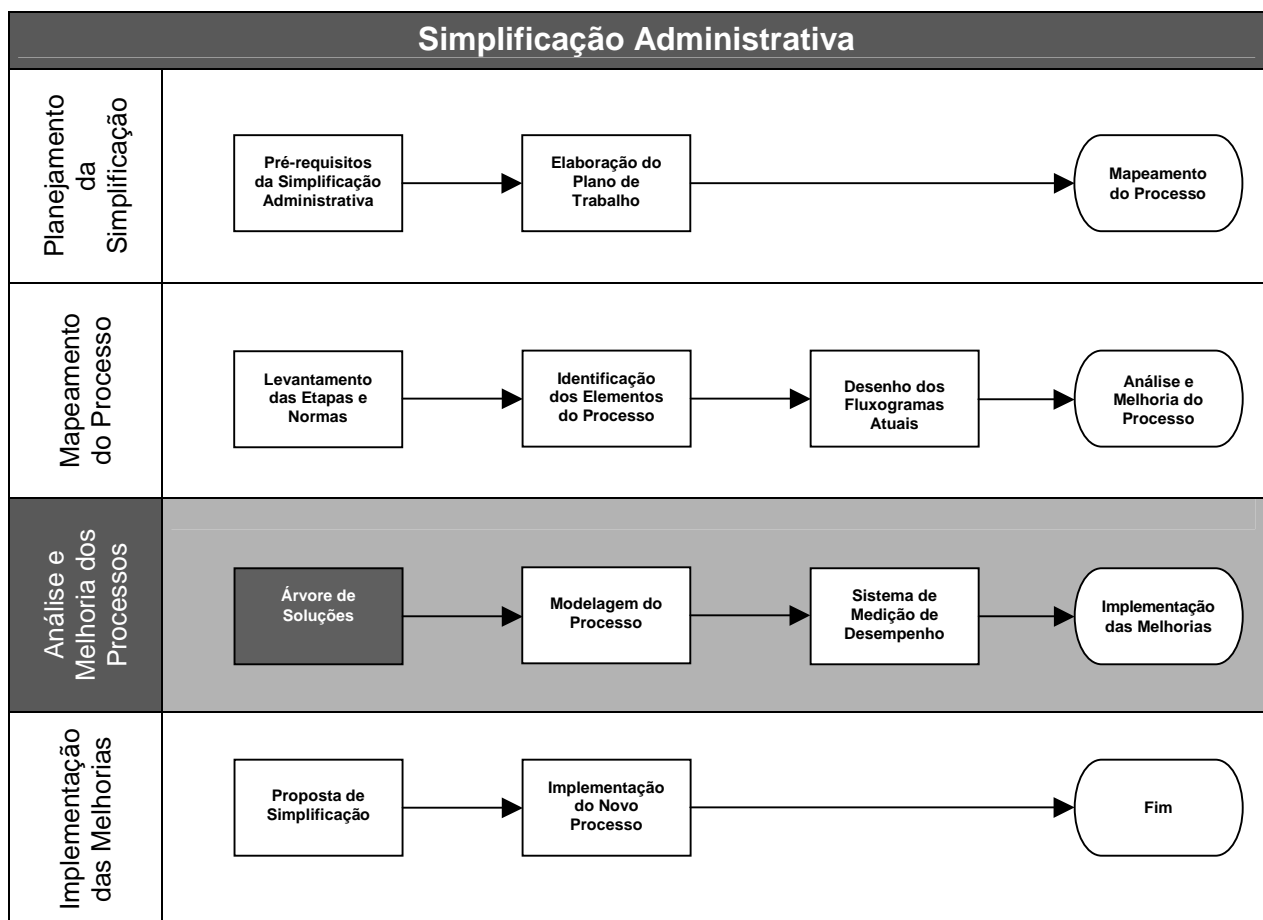


CAPÍTULO 06

ÁRVORE DE SOLUÇÕES

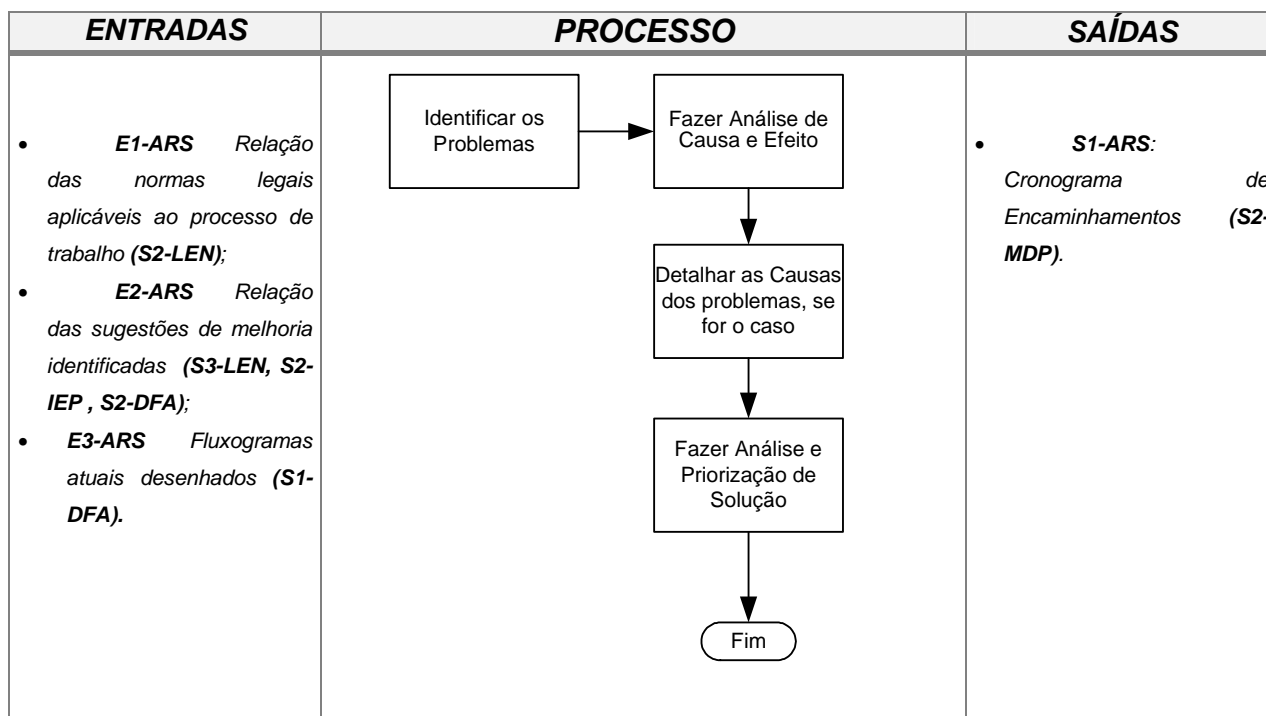


Painel de Bordo

- Ferramenta: Técnica de Moderação por Cartelas
- Formulário: Cronograma de Encaminhamentos
- Resultado: Cronograma de ações para soluções de problemas

6.ÁRVORE DE SOLUÇÕES

6.1 Macro Visão desse Passo



Legenda:

1. Enº: Entrada, número da entrada;
2. ARS: Árvore de Soluções;
3. LEN: Levantamento das etapas e Normas
4. IEP: Identificação dos Elementos do Processo
5. DFA: Desenho dos Fluxogramas Atuais;
6. Snº: Saída, número da saída.

6.2 O que é a árvore de soluções?

A Árvore de Soluções consiste na identificação dos principais problemas que afetam um determinado processo de trabalho, com o respectivo encaminhamento para sua solução.

Este passo inicia a 3ª Etapa da Simplificação Administrativa, que é a **Fase de Análise e Melhoria dos Processos**.

6.3 Como fazer a árvore de soluções?

Para o desenvolvimento desse passo, propõe-se a realização das seguintes atividades:

- Identificação dos problemas;
- Análise de causa e efeito;
- Detalhamento das causas dos Problemas; e
- Análise e Priorização de Solução.

Nesse passo, recomenda-se o uso da **Técnica de Moderação por Cartelas**, de forma a facilitar as discussões do Grupo de Trabalho para a realização de todas as atividades descritas acima.

Como subsídio para realização desse passo, deverão ser utilizados os registros das contribuições dadas ao longo dos passos anteriores, são eles:

- registros das sugestões de melhoria dadas no decorrer de todos os passos;
- levantamento das normas que norteiam o desenvolvimento do processo em análise;
- desenho dos fluxogramas atuais.

6.3.1 Identificação do Problema:

A Equipe “d”, em conjunto com os colaboradores, identificará os problemas que afetam o processo de trabalho, a partir do questionamento:

- **Qual o problema encontrado no dia a dia, na execução do processo de trabalho em estudo?**

Para isso, sugere-se a utilização da **Técnica de Moderação por Cartelas (Anexo Ferramentas)**.

EXEMPLO:

Utilizando o processo priorizado no Guia:

-
- **Qual o problema encontrado no dia a dia, na execução do processo de LICITAÇÃO?**

Nesse momento, pode-se optar por fazer as perguntas direcionadas aos subprocessos de trabalho, uma vez que, utilizando a decomposição, pode-se facilitar a análise. Assim, a pergunta poderia ser:

- **Qual o problema encontrado no dia a dia, na execução do subprocesso “Requisição”?**

A Equipe “d” deverá registrar todos os problemas e, junto com os colaboradores, analisar o significado de cada um deles, agrupando-os conforme a similaridade do conteúdo. Pode ser que se observem problemas repetidos e, portanto, deverão permanecer apenas aqueles que o GT julgar pertinente. Podem ainda aparecer problemas dúbios ou que necessitem de mais esclarecimentos. Neste caso, a equipe “d” poderá proceder aos seguintes questionamentos:

- O que você entende sobre isso?
- O que você está querendo dizer é ...?
- Veja se eu entendi bem!
- Qual a melhor forma de expressarmos tal idéia?

6.3.2 Análise de Causa e Efeito

Todo problema deve ser entendido como sendo o efeito de uma ou várias causas geradoras, portanto, solucionar problemas é atuar nas suas respectivas causas e não nele diretamente.

Então, após a identificação dos problemas deve-se analisá-los de forma a compreender corretamente se são efeitos (problema) ou se são causas geradoras.

Para tanto, pode-se lançar ao GT a seguinte pergunta de esclarecimento:

- **Este é o problema ou é algo que vem antes dele ele acontecer?**

Conforme o GT for construindo a compreensão acerca dos problemas expostos, pode-se optar por organizá-los de maneira que se separem os problemas (efeitos), das suas respectivas causas, permitindo, desta maneira, a visualização da cadeia de causas que gera um determinado problema.

É fundamental também que sejam registrados os pontos fortes do processo de trabalho, para valorizar e manter o que há de bom.

6.3.3 Detalhamento das causas dos problemas

Depois de identificados, validados e organizados os problemas e suas respectivas causas, pode ocorrer a necessidade de explorar em maior detalhe algum problema que ficou com nenhuma ou poucas causas identificadas. Para tanto, pode-se lançar algumas perguntas como:

- ***O que provoca esse problema? Qual é causa de sua ocorrência?***

6.3.4 Análise e Priorização de Solução

Identificadas e validadas as causas dos problemas, repete-se o processo de discussão dos colaboradores, em conjunto com a Equipe “d” para descobrir possíveis soluções. Para tanto, pode-se perguntar, por exemplo:

- ***O que pode ser feito para eliminar a causa do problema? O que pode ser feito para minimizar o problema de imediato?***

Observe que as soluções estão diretamente relacionadas com as causas do problema. Portanto, a partir da solução das causas, conseqüentemente, estar-se-á atuando no próprio problema.

Na solução de problemas, a tendência é focar nos problemas e não se vislumbrar soluções. É necessário que o Facilitador estimule o debate sobre as soluções, evitando concentrar-se somente nas explicações e justificativas.

É aconselhável que, para cada problema, sejam identificadas soluções de curto, médio e longo prazos, conforme o caso. Tais soluções podem ser consideradas da seguinte forma:

- **Correções:** ações tomadas para resolver o problema de imediato, são as de curto prazo;
- **Ações corretivas:** aquelas que têm o objetivo de eliminar a causa do problema. Atuam sobre o fato gerador do problema, de forma a evitar que ele ocorra novamente. Geralmente, são adotadas em médio e/ou em longo prazo;
- **Ações preventivas:** são ações adotadas com o intuito de eliminar a causa de um potencial problema ou de uma possível situação indesejável. Também são adotadas em médio e/ou em longo prazo;
- **Ações de encaminhamento:** são ações que visam dar andamento à solução de determinado problema que está fora do âmbito de responsabilidade do GT. São, geralmente, ações de articulação e/ou negociação. Podem ser de curto, médio ou longo prazo.

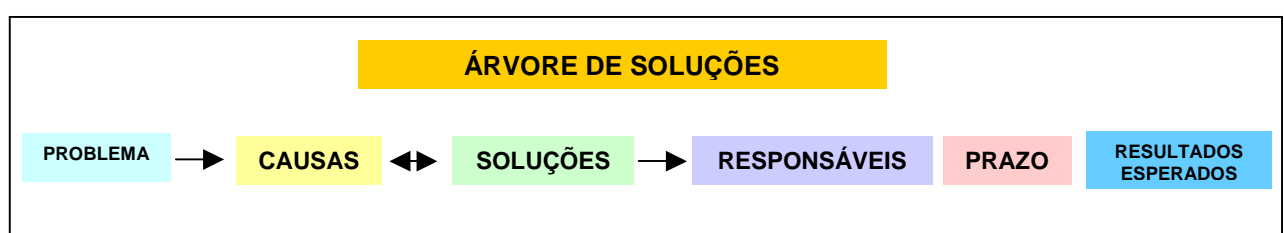
Definidas as soluções, o Facilitador deverá proceder à priorização, perguntando:

- **Qual é o problema que deve ser tratado com maior prioridade?**

Para isso, podem ser adotados os conceitos básicos da matriz G.U.T (gravidade, urgência e tendência), conforme instruções do item 2.3.1, do capítulo 2 deste Guia.

Priorizados os problemas, prossegue-se com a indicação de responsáveis e definição de prazos para a implementação das soluções, de acordo com a ordem de priorização, de forma que, ao final, esteja pronta a Árvore de Solução.

Concluídas essas atividades, o resultado poderá ser montado no painel da seguinte forma:



Observe que, nem sempre, o GT terá governabilidade para atuar na implementação das soluções sugeridas, porém, há que se considerar que, na maioria das vezes, é possível a adoção de medidas que, pelo menos, amenizem os impactos do problema no dia a dia. Mesmo que o GT não possa implementar ação de solução, deve-se definir uma *ação de encaminhamento*, tendo em vista que o problema deve ser resolvido e os responsáveis serem informados, pois, muitas vezes, eles podem desconhecer a ocorrência de tais problemas.

6.4 Conclusão desse Passo

Os resultados obtidos nesse passo são registrados em forma de um cronograma de encaminhamento (Anexo Formulários), que deverá ser compartilhado com todos os interessados. A Equipe “d” é a responsável por essas providências e pela articulação com outros envolvidos nas soluções dos problemas.

Finalizado esse passo, dar-se-á início a **Modelagem do Processo**, na qual serão discutidos e analisados todos os resultados alcançados até agora. É onde se promovem as melhorias do processo em estudo.