



Hexagrama



Guia para Detectar Problemas



Hexagrama



Um guia para detectar, agir e eliminar problemas

O Planejamento e a
implementação no
gerenciamento das atividades



Hexagrama

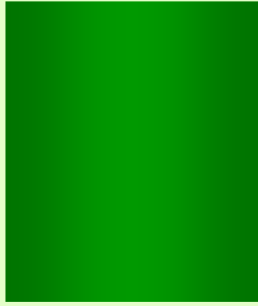
0. Introdução

Este guia – complemento específico do IC & KM no. 02- está baseado em três características do nosso pensar:

a dedução

a indução

a heurística.

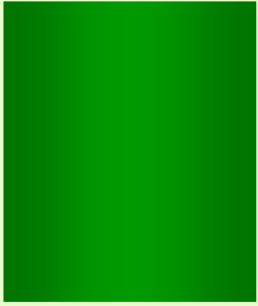


Hexagrama



1. Os caminhos identificados

Para a dedução, carácter lógico (racional) do processo de pensar, estou adaptando idéias extraídas do Kepner-Tregoe® , método que busca essencialmente a causa de um desvio.



Hexagrama



1. Os caminhos identificados

Para a indução, caráter não dedutível dos fenômenos, a base filosófica foi extraída do *Novum Organum* de Francis Bacon, método que busca estabelecer uma tese ampla que explica os fenômenos com base em experimentos e observações.



Hexagrama

1. Os caminhos identificados

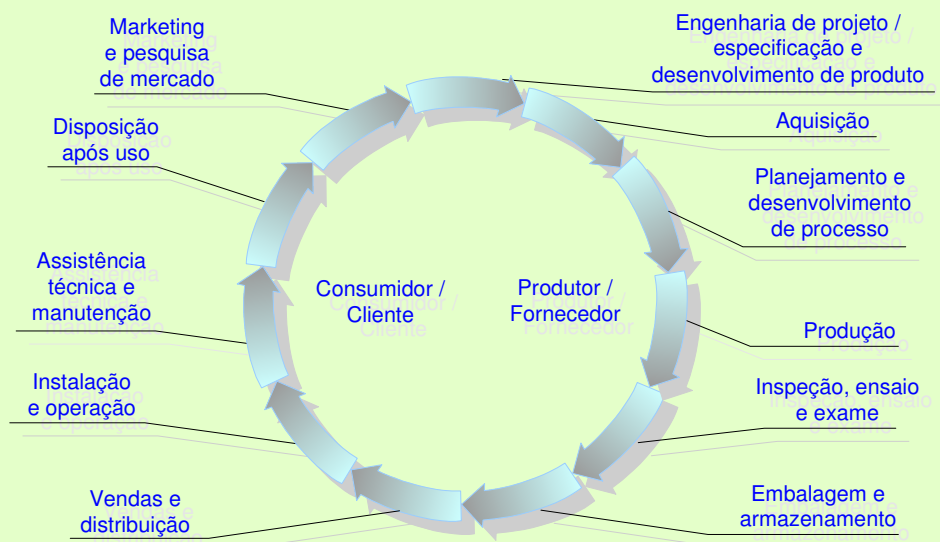
Para a heurística, caráter criativo, estou adaptando o CPS – Creative Problem Solving - desenvolvido pelos pesquisadores Sidney Parnes e Alex Osborn (CEF)[\[1\]](#), método baseado no julgamento adiado, pensamento divergente e convergente para se chegar a uma linha de ação para a concretização de um objetivo, obstruído por obstáculos para atingi-lo.

[\[1\]](#) Creative Education Foundation, NY, Buffalo University

Hexagrama

2. Fontes onde buscar desvios ou fixar Objetivos — ver IC & KM 02

Resumidamente, em qualquer organização, pode-se buscar desvios e estabelecer objetivos nos mais diferentes setores, nas diversas fases dos processos ou nas várias atividades.





Hexagrama

3 Métodos para decidir

Com grande certeza, e com olhar crítico, não será difícil encontrar “onde” e “o que” melhorar.

Caso se constate várias áreas para introduzir melhorias, um primeiro passo será o de estabelecer prioridades.

3.1 GUT

O estabelecimento dessas prioridades pode ser feito adotando-se a denominada comparação “par-a-par”, ou para casos mais simples o método^[1] “GUT” – Gravidade/ Urgência / Tendência no tempo, ou para casos intermediários uma avaliação sob critérios ponderados e do tipo passa / não-passa.

O método GUT consiste em descrever e dispor cada ação em colunas, ponderando-se, de acordo com os critérios sugeridos, cada uma frente a uma tabela.

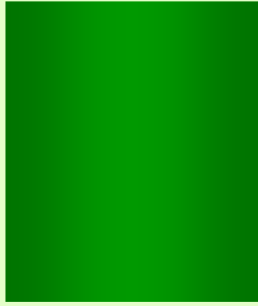


Hexagrama

3 Métodos para decidir

3.2 Comparação par-a-par

A comparação par-a-par consiste em dispor numa coluna e numa linha, na mesma ordem e numeradas, os enunciados de interesse. Em seguida comparar cada linha com cada coluna anotando com o número correspondente aquela que é mais relevante, par-a-par. No fim aquela que aparecer maior número de vezes deve ser a escolhida como prioritária e assim sucessivamente.



Hexagrama



4 Formas e procedimentos para buscar as causas dos Desvios ou para fixar Objetivos

- Deparamo-nos com uma turbulência, um problema, um desvio ou uma não-Conformidade que queremos investigar, ou seja, resolver uma situação problemática, haja visto seu caráter de repetição ou relevância.

Para tanto vamos[1]:

observar fatos dispersos;

enunciar o desvio;

coletar dados;

propor hipóteses;

predizer conseqüências;

verificar; e

experimental.

[1] A lógica da investigação, Dewey



Hexagrama

5 Métodos disponíveis

Encontram-se disponíveis diferentes métodos[2] para solucionar problemas, os quais podem ser abordados de várias maneiras.

Selecionamos para este guia o Kepner-Tregoe® e o Creative Problem Solving, o primeiro, de carácter lógico-dedutivo, enquanto que o segundo de carácter criativo, incluímos também o Zero Defeito, posto apenas à guisa de complementação ao primeiro.

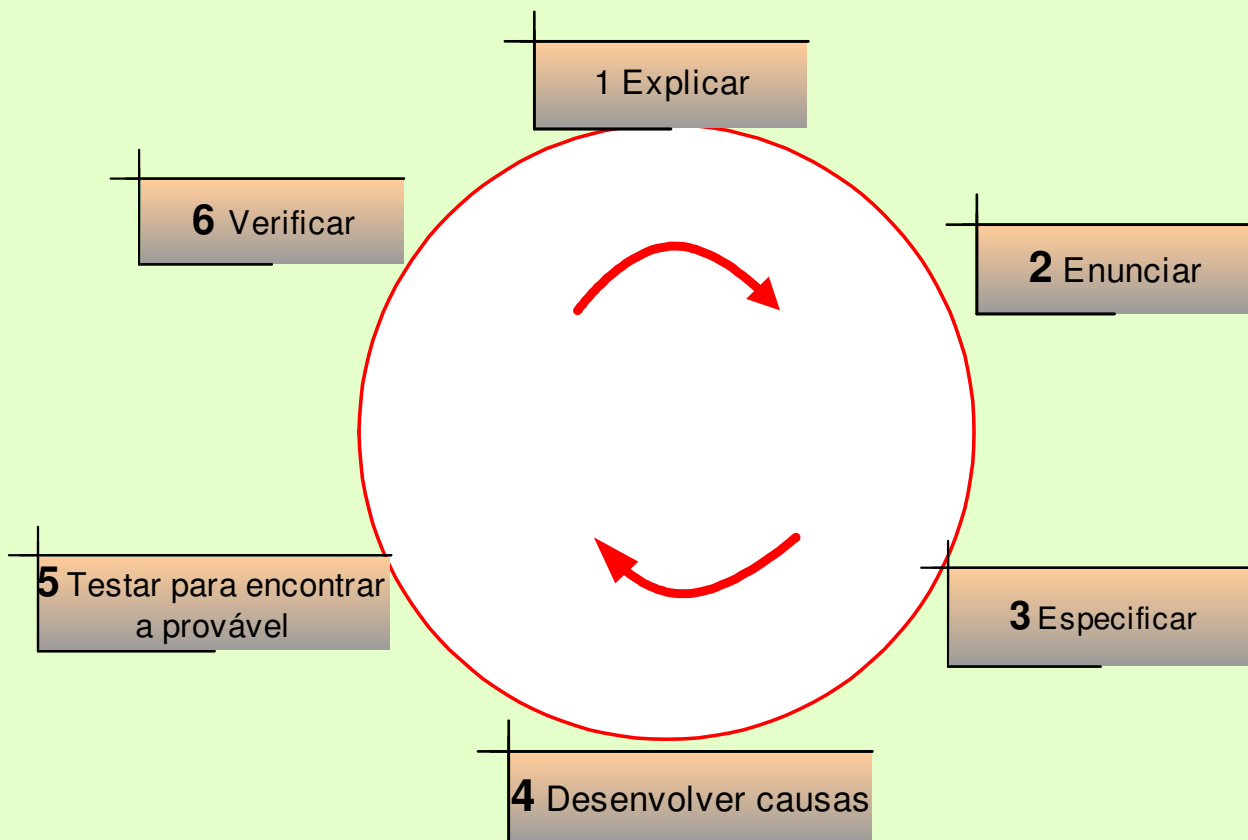
•[2] Source Book of Creative Problem Solving, *Sidney Parnes & Alex Orborn*, Selection 5, *JH Mc Pherson*



6 Detalhes de cada método

6.1 Kepner-Tregoe®

6.1.1 Análise de um problema





Hexagrama

6 Detalhes de cada método

6.1 Kepner-Tregoe®

6.1.1 Análise de um problema

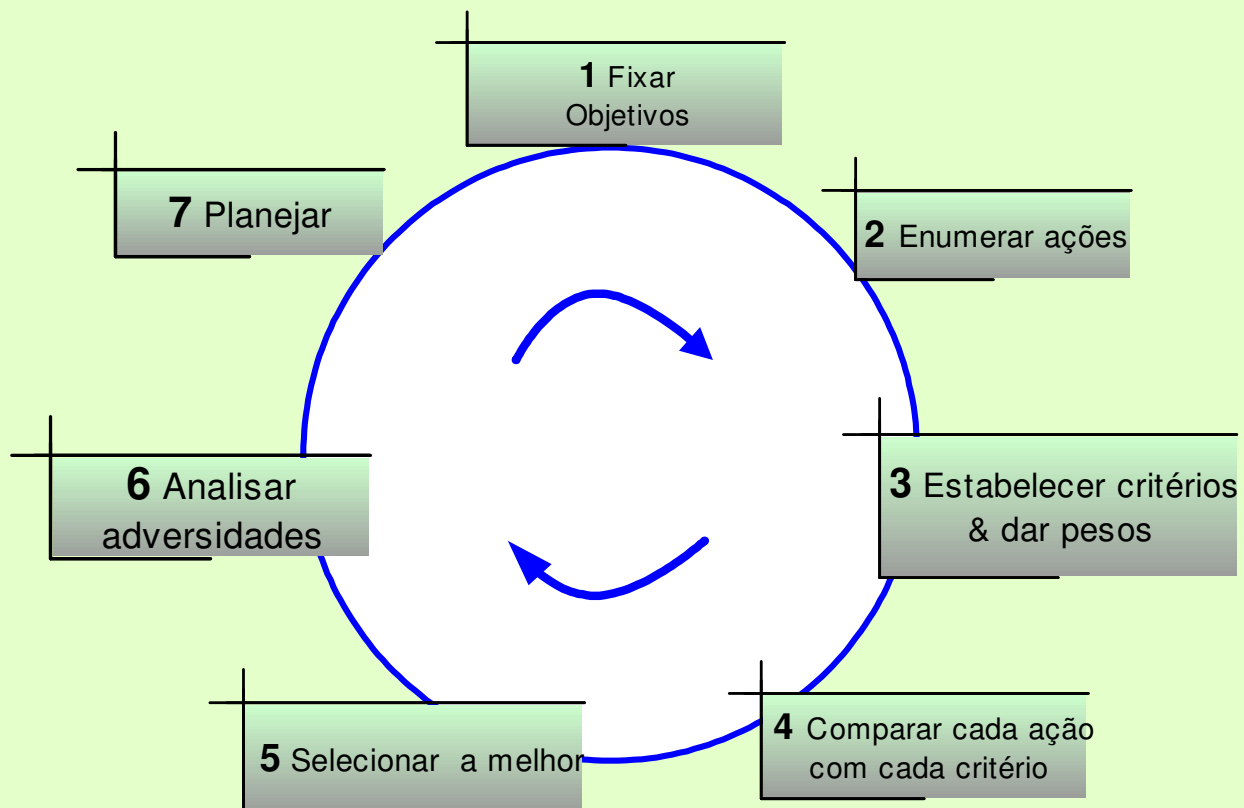
- Identifique um problema.
- Um problema é um desvio de um padrão de desempenho.
- Um desvio do padrão deve obrigatoriamente ser precisamente identificado, localizado e descrito (enunciado).
- Sempre há alguma coisa que distingue o que foi afetado, pela causa, daquilo que não foi afetado.
- A causa do problema é sempre uma mudança que ocorreu através de alguma característica, mecanismo ou condição distintiva para produzir um efeito novo e indesejado.
- As possíveis causas de um desvio são deduzidas das mudanças relevantes encontradas na análise do problema.
- A causa mais provável do desvio é aquela que exatamente explica todos os fatos na especificação do problema.

Hexagrama

6 Detalhes de cada método

6.1 Kepner-Tregoe®

6.1.2 Análise de decisão





Hexagrama



6 Detalhes de cada método

6.1 Kepner-Tregoe®

6.1.2 Análise de decisão

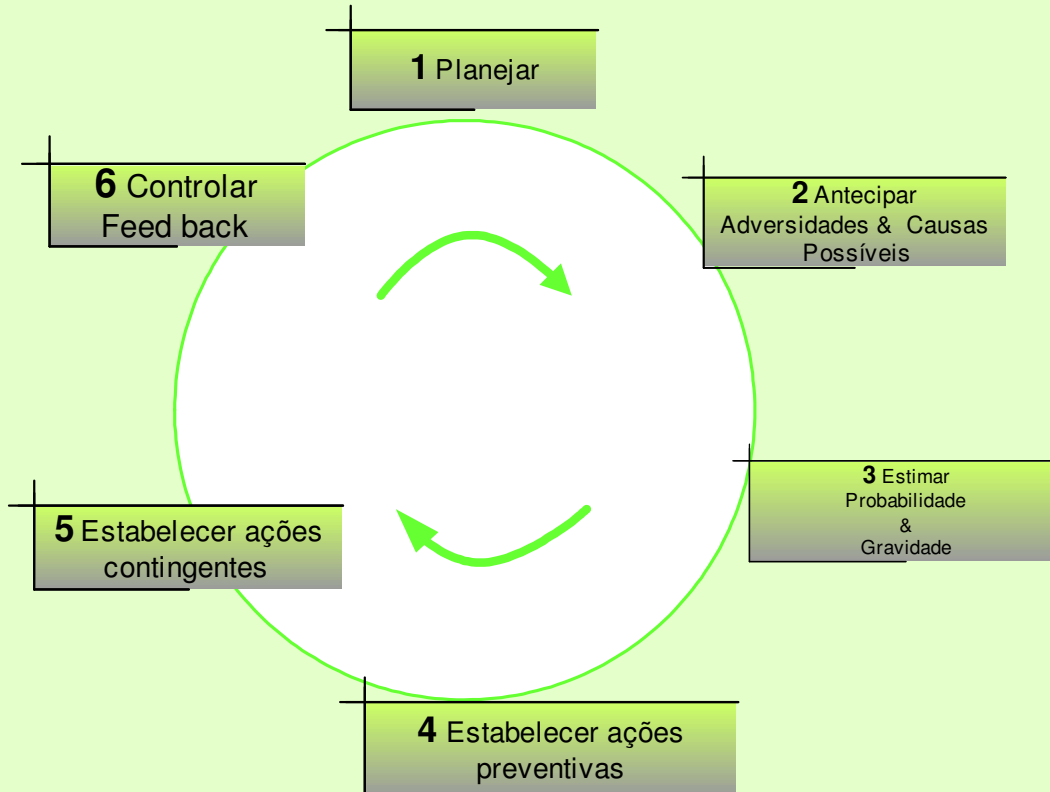
- Os objetivos de uma decisão devem ser primeiramente estabelecidos.
- Os objetivos são classificados quanto à importância (priorizados e ponderados).
- Ações alternativas são desenvolvidas.
- As alternativas são avaliadas vis-a-vis com os objetivos estabelecidos.
- A escolha da melhor alternativa, aquela capaz de atingir todos os objetivos, representa a decisão experimental.

Hexagrama

6 Detalhes de cada método

6.1 Kepner-Tregoe®

6.1.3 Análise de problema potencial





6 Detalhes de cada método

6.1 Kepner-Tregoe®

6.1.3 Análise de problema potencial

- A decisão experimental é examinada a fim de verificar se há possibilidade de gerar conseqüências adversas no futuro.
- Os efeitos da decisão final são controlados por outras ações ou atividades que evitem que possíveis conseqüências adversas se tornem problemas.
- Certificar-se de que as ações ou atividades decididas sejam executadas conforme detalhes constantes do plano de ação.



Hexagrama



6.2 Osborn & Parnes – Creative problem solving

- Olhe “ a desordem” para encontrar “O Problema”.
- Procure e estabeleça um Objetivo – que seja desafiante – identifique desejos e metas.
- Colete Fatos e dados.
- Redija claramente o obstáculo (Problema) que impede de atingir o Objetivo.
- Gere Idéias
- Selecione as Soluções mais fortes
- Estabeleça um Plano de Ação

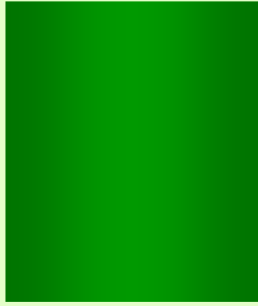


Hexagrama



6.3 Zero defeito – Ishikawa ou Espinha de Peixe ou Causa e Efeito

- Identifique os defeitos ou fixe os objetivos – cuide da governabilidade
- Classifique os defeitos ou objetivos, redigindo numa forma clara e precisa indicando o efeito que se deseja
- Relacione – sem crítica - causas e efeitos frente às categorias fundamentais – 6 M's – Mão-de-obra, Método, Medida, Máquina, Matéria-prima, Meio-ambiente
- Elabore listas das possíveis causas para cada categoria :
 - (1) analise o processo produtivo em estágios.
 - (2) Analise por “estações” ou fases a linha de produção
 - (3) Faça árvores de causas



Hexagrama



7 Seleção do mais adequado

- Cada um dos métodos aqui apresentados requer diferentes ênfases quanto ao nosso modo de “pensar”, desde o analítico[1], judicioso[2] até o criativo[3], entretanto todos utilizam essas três faculdades do nosso pensar em situações e momentos distintos.
- Tanto a natureza do problema a investigar ou melhoria a introduzir, quanto à natureza do indivíduo (aquele que detém a governabilidade da situação), são os fatores mais importantes quanto à escolha da metodologia.

[1] pura lógica

[2] empírico, controlado, racional

[3] inspiração, aha-aha, bingo, heureka, acendeu a luzinha

Hexagrama

8 Feed back

Quanto do previsto x efetivo foi realizado

Quarta-feira, Outubro 27, 2004
Quarta-feira, Outubro 27, 2004
Esquema geral do "Feed-Back"

