

## **Programa de Gerenciamento de Problemas**

Marcelo Demétrio Haick  
Sologic South America Gestão Empresarial Ltda.

### **RESUMO:**

Nossa abordagem visa avaliar as práticas atuais de investigação de eventos (ou problemas), entender a evolução que levou aos procedimentos e ao escopo técnico atual, com predomínio do pensamento categórico e uso de técnicas e ferramentas pontuais do que métodos mais abrangentes, descreveremos os paradigmas observados e sua correlação com planos de ação com soluções que não evitam a recorrência, sendo proposto como boa prática a implementação de um programa de gerenciamento de problemas ou uma interface com um sistema de gestão integrado (SGI), sendo a melhor maneira para mensurar o investimento em práticas de investigação e o retorno a partir da melhoria dos processos.

### **1- INTRODUÇÃO:**

Um aspecto atualmente abordado nas organizações está relacionado a uma insatisfação nas práticas de investigação de eventos (ou problemas), em outras palavras percebemos uma preocupação em avaliar a eficácia das investigações desenvolvidas e se as soluções propostas evitam a recorrência dos problemas.

Pelo observado de modo qualitativo (1), as empresas utilizam modelos diversificados de investigações, o que leva a uma dificuldade na comparação das práticas entre si e sem existir na maioria dos casos a institucionalização de um programa de gerenciamento de problemas ou uma interface com um sistema de gestão integrado (SGI).

Nossa abordagem tem como objetivo demonstrar que a implantação de um programa de gerenciamento de problemas ou a interface com um sistema de gestão integrado (SGI) vem a ser fundamental para a melhoria do desempenho na prática de investigação de eventos, sendo uma boa prática para prevenção de falhas e melhoria na produtividade.

### **2- ABORDAGEM DE PROBLEMAS – ATUAL CENÁRIO:**

Podemos afirmar que os problemas estão presentes no dia a dia das organizações, em todos os processos e níveis de tomada de decisão.

Na prática a avaliação dos problemas ocorre de acordo com algumas variáveis, como impacto e gravidade, frequência, urgência, simples ou complexos, sendo necessária uma tomada de decisão no tipo de abordagem, muitas vezes pela experiência, bom senso, consenso ou pela aplicação de alguma técnica de investigação. (2)

Os problemas ocorrem de modo sistêmico, porém na maioria das organizações, a abordagem ocorre de modo segmentado para cada setor ou departamento (silos), com procedimentos e conceitos específicos e técnicas diferenciadas.

A qualidade pensa em não-conformidade, a saúde, segurança e meio ambiente em acidente-incidente e impactos, a manutenção e confiabilidade em disponibilidade dos ativos, a gestão de projetos em planejamento e prazos, o setor de tecnologia da informação em programas e sistemas, somado a manufatura que pensa em melhoria contínua e redução de desperdícios. (3)

Nesta cultura diversificada, cada segmento desenvolve um ambiente de investigação próprio, porém em geral com um mesmo denominador comum: o ciclo PDCA e a sequência lógica de definir o problema - identificar e correlacionar as causas e propor soluções que evitem a recorrência. (4)

De modo didático poderemos consolidar o grau de organização e as praticas de investigação nos seguintes níveis:

Grau de Organização	Perfil
Poucos profissionais	Individual e de especialistas
Grupo de profissionais	Corporativo
Profissionais de modo orgânico	Corporativo com apoio nos setores ou plantas
Atividades sistêmicas	Programa de Gerenciamento de Problema (ou SGI)

(Tabela 1) Grau de organização na abordagem de problemas e respetivo perfil e abrangência.

Dependendo do grau de organização ou maturidade, percebemos a existência de algumas referencias em relação as praticas de investigação desenvolvidas (12):

Grau de Organização	Perfil
Procedimentos de Investigação	Documento com regras
Matriz de frequência x severidade x impacto	Tabela de classificação
Definição de ferramentas ou métodos	5 Porquês – Ishikawa – Arvore de Causas ou Falhas e Softwares

(Tabela 2) Grau de organização documental e respetivo perfil e abrangência.

### 3- AVALIAÇÃO CRÍTICA DO ESTADO ATUAL:

Em geral, as praticas de investigação de eventos, independente de cada setor ou departamento, seguem um modus operandis bem característico:

- Os eventos causam impactos nos negócios e nas partes interessadas.
- De imediato existe uma grande expectativa em relação ao relatório final: dono do problema, gestor, corporativo, incluindo entidades externas como sindicatos e agencias regulatórias e mídia.
- Em geral os profissionais envolvidos são questionados em relação ao tempo e recursos necessários.
- Em muitos ambientes, pode ser aceito orientações que simplificam a investigação, como prevalecer interesses, a busca de um culpado ou declarando simplesmente ter sido uma fatalidade.

Nesta condição, observamos um ambiente onde a investigação vem a ser desenvolvidos com o predomínio dos paradigmas da ineficácia (8), sendo que os planos de ação apresentam um predomínio de soluções paliativas, que apenas reduzem a probabilidade do evento e não evitam a recorrência.

Paradigma da Ineficácia	Descrição- Resultado
Perspectiva Limitada	Experiência pessoais – Soluções sub otimizada
Conclusões precipitadas	Já sei qual o problema/a causa – Categorização
Soluções precipitadas	Já sei o que devemos fazer – Categorização
Foco nas regras	Regras não seguidas – Causas sub estimadas
Foco no comportamento	Comportamento ideal – busca de um culpado, omissão, proteção
Resolução improvisada	Relatórios informais – Resultados inconsistentes, perda de oportunidades

(Tabela 3) Paradigmas da ineficácia, com descrição resumida.

A combinação de um ambiente diversificado de investigação e do grau de maturidade organizacional pode levar ao predomínio dos paradigmas nas praticas de investigação, resultando na aplicação da categorização e/ou na emissão de relatórios superficiais (11).

#### 4- PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS: OBJETIVOS.

A implantação de práticas de gestão vem a ser usual na maioria das organizações, sendo observados sistemas corporativos ou sistemas passíveis de certificação externa.

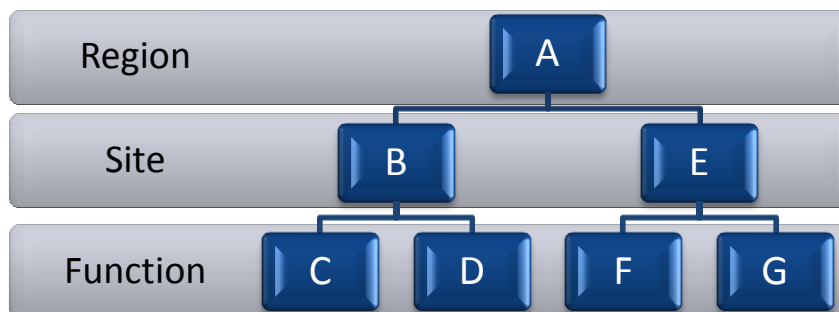
A base conceitual está formatada em princípios da qualidade e em geral de acordo com o ciclo do P-D-C-A, sendo que como resultado da investigação pode ser alcançado ações corretivas e preventivas. (ACAP) (4)

O programa de gerenciamento de problemas possui escopo de aplicação universal, podendo ser utilizada em programas corporativos ou setoriais, como; saúde e segurança, meio ambiente, qualidade, manutenção e confiabilidade, ITIL e outros.

Os objetivos do programa de ACR vem a ser a garantia da implantação eficaz da metodologia, tendo como objetivo a eliminação de defeito, redução de custos, melhoria de capacidade, de segurança, do sistema de confiabilidade, resolução de reclamações, ou a combinação destes.

A implementação do programa deve ser compartilhada com a demanda e cultura do usuário, podendo ser desenhada pelo envolvimento de vários departamentos (horizontalizado) ou a partir de um departamento específico (verticalizado). (4)

A fase de instalação tem como foco o estabelecimento de uma estrutura organizacional através da qual o programa pode ser enviado para todos os locais dentro da organização, mantendo a metodologia consistente, independente de dificuldades funcionais e geográficas.



(Tabela 4) Grau de organização organizacional como referencia para modelo de implantação.

Uma vez definida a estratégia e a abrangência da implementação, a estrutura e os papéis para o seu programa de ACR se tornarão mais claros.

Ao finalizar os objetivos do programa de ACR, elabore um documento formal com o papel dos líderes neste processo para garantir um alinhamento e um entendimento de prioridade dentro da organização em todos os seus níveis gerenciais até a linha de frente.

## 5- PROGRAMA DE GERENCIAMENTO DE PROBLEMAS: ESTRUTURA.

O termo gerenciamento de problemas vem a ser definido pelo ITIL (5) como um processo global de redução do risco e/ou impacto de falhas futuras, que garante que os problemas sejam abordados, comunicados, documentados e eliminados, identifica problemas significativos e inclui a causa raiz.

Neste sentido, o Programa de Gerenciamento de Problemas tem como objetivo sistematizar a investigação de eventos, desenvolvendo a integração das diversas praticas observadas em um sistema unificado, onde todos pensem e se comuniquem de modo integrado, sigam os mesmo conceitos, apliquem as mesmas praticas, sendo possível a aplicação de estatísticas e benchmarking, facilitando a definição de metas e objetivos corporativos.

Caso o caminho da integração seja complexo, demorado e com custo elevado, uma alternativa seria desenhar um comparativo entre todas as praticas desenvolvidas e **identificar as interfaces e pontos comuns**, elaborando uma politica que racionalize os esforço e foque praticas convergentes com um sistema de gestão integrado (SGI).

Apresentaremos em detalhes as etapas para a implantação do Programa de Gerenciamento de Problemas:

- Procedimento: Metas e Objetivos.
- Grupo gestor do programa (regras e responsabilidades)
- Avaliação diagnóstica do estado atual (avaliação de maturidade)
- Indicadores de Desempenho (KPI)
- Estabelecendo os critérios de gatilho
- Gerenciamento de Mudanças

## 6- ELEMENTOS FORMADORES DO PROGRAMA:

### 6.1 - *Procedimento: Metas e Objetivos:*

O processo deve ser iniciado a partir da elaboração de uma analise critica relacionado ao procedimento de investigação de eventos (ou problemas) em vigor.

Devendo-se avaliar qual a base conceitual que o mesmo foi elaborado, como por exemplo um viés mais tecnicista, generalista, o grau de participação, o fator tempo como um limitante para entrega de relatório final, as técnicas de investigação indicadas, a existência de uma avaliação de eficácia (métricas) e o uso de softwares e meios eletrônicos.

O procedimento deverá focar no desenvolvimento de uma plataforma causal baseado no risco, incentivando a participação das partes envolvidas, tendo como objetivo final a busca de pelo menos uma solução eficaz.

Neste documento, deve ser definido a missão do programa, objetivos, benefícios, fatores críticos para o sucesso e expectativas.

### 6.2 – *Grupo Gestor do Programa (Regras e Responsabilidades)*

O Programa de Gerenciamento de Problemas deve ser administrado no aspecto operacional e técnico pelo seguinte grupo de envolvidos, em uma estrutura piramidal:

- Gestor Corporativo do Programa (ou campeão)
- Facilitadores I
- Facilitadores II
- Participantes
- Papel dos gerentes e supervisores

A estrutura organizacional funcionará efetivamente como a base de sustentação e fortalecimento do programa, sendo que os facilitadores exercerão seu papel como conhecedores do método, somado a práticas de gestão e liderança, em especial no relacionado a quebra de paradigmas.

Nesta etapa deveremos definir o papel, regras e responsabilidades de todos os envolvidos na implantação do programa.

O dimensionamento desta estrutura pode ser definido pela aplicação de um estudo matricial com referências e indicadores, sendo importante levar em conta a demanda de casos (histórico ou estimativa) a serem avaliados em um período e o impacto sobre as metas e objetivos.

Dentro destes itens poderemos descrever: tipos de processo operacionais, riscos inerentes, número e localização das plantas, total de funcionários diretos, relação com clientes e contratados.

Estrutura de Gestão	Regras e Responsabilidades
Gestor Corporativo do Programa (ou campeão)	Responsabilidades Gerais – Apoio ao Facilitador II – Análise crítica- Resultados Corporativos
Facilitador II	Mentor Facilitador I – Desenvolve Programa – Relatórios Setoriais – Avaliação de Consistência das Investigações
Facilitador I	Lidera Investigações – Observa eventos no “gatilho” – Relatório das Investigações- Monitora Plano de Ação – Métricas – Resultados locais
Participantes	Participam das Investigações – Contribuem com causas, evidências, soluções – Descrevem os fatos
Gerentes e Supervisores	Conhecer e garantir respeito ao método – Ambiente Colaborativo – Aceitar Relatório Final

(Tabela 5) Estrutura de gestão, com descrição dos participantes e respectivas regras e responsabilidades.

### 6.3 – Avaliação Diagnóstica do Estado Atual (Avaliação de Maturidade)

Um Programa de Gerenciamento de Problemas demonstrará sua consistência, de acordo com sua implantação e melhoria contínua, funcionando como uma curva de aprendizado.

A maturidade dos envolvidos e da organização na habilidade do programa aumentará como reflexo positivo de seus benefícios, como: aumento acumulado na economia na investigação dos eventos, menor tempo para investigar, menor recorrência dos problemas e diminuição no investimento no programa.

Níveis de Maturidade	Regras e Responsabilidades
Aprendizado e Desenvolvimento	Reconhecem necessitar um programa - Início da implantação – foco no treinamento – estrutura não organizada
Eficiência	Desenvolve estrutura – Regras e Responsabilidades – Definição de Gatilhos - KPI
Auto atualização	Confiança no método – Percebem retorno para a organização – Indicadores de desempenho -
Pró atividade	Organização com experiência – elevado ROI – Soluções eficazes em 99% das investigações – ACR como competência central da organização

(Tabela 6) Níveis de maturidade na organização e respectivas regras e responsabilidades.

#### 6.4- Indicadores de Desempenho (KPI)

Uma das características do programa vem a ser a possibilidade de mensuração de seus resultados, permitindo a noção de melhoria e de comparação dos indicadores entre as diversas unidades envolvidas.

Para tal poderemos trabalhar com diversos tipos de indicadores: (6) (9)

- ◆ Indicadores chaves de performance (KPI)
- ◆ Indicadores de resultados (LAG)  
**Propósito:** Foco nos resultados de desempenho ao final de um período ou atividade.
- ◆ Indicadores de tendências (LEAD)  
**Propósito:** Indicador intermedeia processos, atividades e comportamentos (direcionador de desempenho)
- ◆ Indicadores de valoração e retorno financeiro: Retorno sobre o Investimento (ROI) de cada diagrama desenvolvido e pay back de retorno em função das soluções implementadas.

Ou pela definição da utilização do sistema de gatilho.

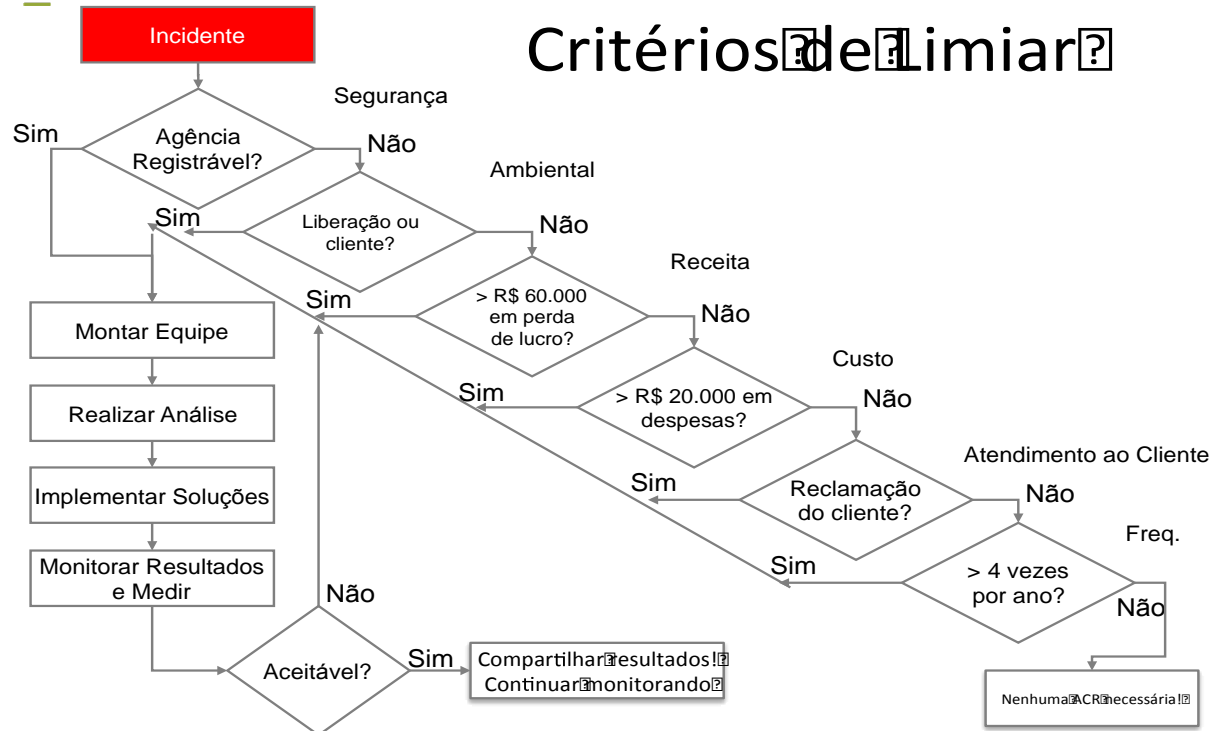
#### 6.5- Estabelecendo os Critérios de Gatilho

Um elemento muito importante no programa de ACR é a definição de um critério limiar ou “gatilho”. (7) um programa de gerenciamento de problemas ou uma interface com um sistema de gestão integrado (SGI)

Estes critérios são valores pré-determinados que, uma vez ultrapassados, ditam quando a metodologia de ACR deverá ser aplicada para investigar um evento.

Estes valores são definidos pelos clientes e correspondem diretamente a cada item do impacto na declaração do problema. Podendo ser levado em conta dados históricos, fatores críticos de sucesso ou aspectos regulatórios e legais.

À medida que o tamanho e a magnitude dos eventos diminui com o tempo, os valores limiares deveriam ser baixados até que o retorno alcance a razão mínima de objetivo de retorno da companhia.



Copyright © 2011 Lyncsolve Publishing, LLC. Todos os direitos reservados.

33

(Tabela 7) Fluxograma genérico de gatilhos relacionado a efeitos críticos de diversos setores.

### 6.6- Gerenciamento de Mudanças:

O gerenciamento de mudanças (10) vem a ser definido como “as pessoas não inseridas na gestão do projeto”.

Pesquisas validam que mais projetos ou programas falham por não tratar o impacto que um novo programa tem nos empregados da organização do que das falhas técnicas por iniciativa própria.

Uma nova iniciativa pode ser a melhor resposta para um problema, ou para melhorar a organização. No entanto, se os funcionários afetados pela mudança e exigidos a desempenhar um papel na mudança não derem apoio, então o esforço está em grave risco de fracasso.

Como em qualquer iniciativa de gerenciamento de mudança, o apoio do nível gerencial, ou o patrocinador, é necessário para desenvolver um ambiente onde a mudança pode acontecer. É importante mostrar interesse, suporte, compreensão e paciência à medida que os novos processos são instalados.

## 7- CONCLUSÃO:

Os sistemas de gestão, servem como uma matriz conceitual, para a realização de planejamento, desenvolvimento, controle e ação sobre um conjunto de conceitos e regras a ser cumprido por qualquer organização.

Esta padronização, operacional, facilita as ações de medição de resultados e comparação de métricas de eficiência.

O programa de gerenciamento de problemas vem a ser um sistema de gestão aplicado a solução de problemas e surge como uma pratica recomendável para a melhoria gradual nas avaliações realizadas.

Neste sentido, a existência de um programa de gerenciamento de problemas ou uma interface com um sistema de gestão integrado (SGI), somado a facilitadores treinados, ao uso de softwares e sistemas e a um pensamento causal, sem dúvida será o melhor caminho para a implantação de soluções eficazes em causas sistêmicas, denominado também como causa raiz.

## **8 - REFERÊNCIAS:**

- (1) Pesquisa quantitativa eletrônica de avaliação de praticas gerenciais em investigação de eventos: Sologic, Dezembro, 2013.
- (2) EHS Auditing Handbook, Lee Harrinson.
- (3) Sologic Análise de Causa Raiz: um sumário.
- (4) Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia: Vicente Falconi Campos, 2004.
- (5) Sologic RCA Turnkey: Program Planning and Results Workshop.
- (6) ITIL: [www.itillibrary.org/index.php?page=Problem\\_Management](http://www.itillibrary.org/index.php?page=Problem_Management)
- (7) OGP – Process Safety Recommended Practices on KPI, Report 456, 2011.
- (8) Análise de Causa Raiz da Sologic – Analista Nível I: Facilitador.
- (9) Key Performance Indicators – Bernard Marr, FT Publishing, 2012.
- (10) 10 Principles of Leading Change Management, Strategy+Business, 2014.
- (11) Key Business Solutions, Antonio E. Weiss, FT Publishing, 2012.
- (12) Times da Qualidade, Como usar equipes para melhorar a qualidade, Qualitymark Editora.