



Cultura e Liderança

Como as suposições erradas sobre a resolução de problemas baseada no PDCA destroem a eficácia dos *coaches* lean

DAVID VERBLE E LEA TONKIN – 24/01/2017

Há um crescente interesse das empresas no desenvolvimento de *coaches* lean que possam ser a “força motriz” para a construção e a manutenção de uma cultura de resolução de problemas. É aí que você entra como profissionais lean/de melhoria contínua (CI – do inglês, *Continuous Improvement*) – na maioria das empresas, você é responsável por cultivar uma geração de solucionadores de problemas de CI/lean por todas as suas organizações.

Mas pode valer a pena perguntar a si mesmo, independentemente de sua experiência e expertise neste empreendimento digno: Quão bem eu realmente entendo o tipo de capacidade de resolução de problemas de que preciso para ajudar os outros a se desenvolverem? O seu sucesso – como você faz o seu melhor para desenvolver outros enquanto solucionadores de problemas lean e de melhoria contínua – pode depender da confiança com a qual você consegue responder essa pergunta. Muitas vezes, assumimos a partir de nossa experiência e prática do básico que sabemos o que precisamos saber.

Como um coordenador e *coach* lean/CI, você está familiarizado com o ciclo planejar, fazer, checar e ajustar (PDCA) e com o seu papel crítico no lean e na melhoria contínua. Mas você sabia que a resolução de problemas que torna o lean e a melhoria contínua bem-sucedidos e sustentáveis é baseada no ciclo PDCA? E você sabia que a resolução de problemas baseada no ciclo PDCA é muito diferente do que normalmente chamamos de resolução de problemas? Fazer a suposição de que a resolução de problemas só tem a ver com resolver problemas pode prejudicar a sua eficácia como um *coach* lean/CI.

Você está acostumado com a abordagem de indicar um problema que foi reconhecido, seguido por um processo de resolução de problemas das causas raízes, muitas vezes usando um diagrama de espinha de peixe. Mas pressionado por um foco organizacional intenso na criação de resultados rápidos, você ou a equipe podem ter se movido muito rápido e ignorado um ponto-chave: a resolução de problemas bem-sucedida e sustentável depende de determinar e descrever as condições reais da situação da forma mais clara e precisa possível (não em termos gerais) antes de passar para a próxima etapa de resolução de problemas.

Pergunte a si mesmo: Para ajudar os seus pupilos a se tornarem solucionadores de problemas, você os tem deixado buscar soluções antes de as condições reais e os fatores das situações problemáticas serem identificados de forma clara e precisa? Por exemplo, você permitiu que eles comessem a investigação da causa a partir de uma declaração de problema como: “A satisfação do cliente com o tempo de resposta do call center caiu. O problema é que os novos operadores não estão recebendo treinamento suficiente”?



É fácil confundir saber sobre algo com saber o que está realmente acontecendo. Antes de nos esforçarmos para ajudar os outros a melhorar suas habilidades como solucionadores de problemas, precisamos nos embasar enquanto *coaches* e líderes em uma firme compreensão das atividades e do fluxo da resolução de problemas PDCA.

Um dos nossos desafios é que todos temos uma tendência instintiva para saltar à busca de soluções. Podemos supor que sabemos mais do que realmente sabemos, prematuramente assumindo uma “solução” pré-concebida baseada na suposição de que “sabemos” qual é o problema e, nessa corrida à solução, não conseguimos identificar, confirmar e eliminar o verdadeiro culpado – a causa subjacente do problema.

Faça as perguntas certas na hora certa

Como você pode fazer o treinamento de uma forma que ajude os solucionadores de problemas que você está treinando a evitar essa corrida para encontrar uma solução? Uma chave é tornar-se mais eficaz em fazer a pergunta certa no momento certo para influenciar o pupilo a ir mais devagar e examinar o que ele ou ela está assumindo ou reivindicando e por que ele ou ela está pensando isso. Através desse tipo de *coaching*, os pupilos crescem na capacidade de questionar o seu próprio pensamento e percebem quando precisam ir mais devagar.

Muitos *coaches* lean/CI aprenderam a importância de fazer perguntas abertas ou importantes quando treinam alguém quanto ao seu pensamento de resolução de problemas. Mas muitos não sabem o que perguntar ou qual é o momento certo para fazer a próxima pergunta. Eles estão lutando para entender o que está acontecendo no processo de resolução de problemas e no pensamento de outra pessoa.

Se você conseguir reconhecer quando os outros estão saltando para conclusões ou fazendo suposições ao invés de olhar para o que está realmente acontecendo em um problema, você pode usar a abordagem socrática de questionamento de forma mais eficaz. Mas, para fazer isso, você precisa de uma boa compreensão da resolução de problemas PDCA e a capacidade de reconhecer se o pensamento dos pupilos é consistente com a boa resolução de problemas que segue o processo PDCA. Essa habilidade pode ser difícil de desenvolver, porque ela não vem naturalmente. Nossa tendência inata como *coaches* é ouvir sobre uma situação problemática e fazer suposições sobre o que sabemos e o que ou como os outros “devem” estar pensando sobre a situação. Isso geralmente nos leva a dizer-lhes onde o pensamento deles está errado ou a redirecioná-los para o que achamos que eles “deveriam” estar pensando.

Em vez disso, ao fazer perguntas abertas, você pode influenciar os outros a se concentrarem na descoberta das condições reais do problema, em vez de defender a solução preferida. Evitar suposições e descobrir as ocorrências reais e as condições do problema é essencial em qualquer melhoria de desempenho sustentável. Caso contrário, seus pupilos podem acabar tentando “corrigir” o problema em si ou trabalhar para tornar a sua solução “assumida” uma realidade. Mas, primeiro, você precisa ter a capacidade de reconhecer quais perguntas fazer e quando perguntá-las.

Desenvolva a sua “mente questionadora”



Como você pode engajar outros solucionadores de problemas para que entendam a situação do problema e determinem as condições reais antes de procurar uma causa ou solução? Primeiro, ajude-os servindo de modelo e, em seguida, através de seu *coaching*. Desenvolva o hábito de algo chamado de “mente questionadora”. Em essência, deve-se parar antes de ir mais longe em seu pensamento de resolução de problemas e perguntar a si mesmo: “Eu realmente sei sobre essa situação? Como eu sei disso?”. Esse hábito desencadeia um lembrete de que precisamos ver em primeira mão o que está acontecendo no local do problema e ouvir o que os outros sabem sobre o que está acontecendo para compreender as condições reais.

Quando você pede aos outros que pratiquem primeiro observando o que pode ser observado, seguido pela identificação das condições reais, ainda há um caminho a percorrer. Em vez de deixar os outros saltarem para a “solução” de um problema, *coaches* lean eficazes sugerem fazer experiências de aprendizagem rápida sobre a eficácia de uma solução. Pode ser necessário um número de iterações, fazendo ajustes necessários com base em novas aprendizagens, para obter as melhores ações, resolver a causa do problema e eliminá-lo de vez. Esse processo é a essência da resolução de problemas PDCA e a razão de a melhoria *contínua* ser necessária.

Incentive esses ciclos de aprendizagem, mesmo quando eles parecem demorar muito e ser desnecessários. Análise e testes para aprender a resolver problemas não trarão resultados iniciais dramáticos. Mas o que acontecerá quando os líderes e as equipes entenderem as condições reais do problema e encontrarem e testarem as causas subjacentes é que as condições e as ocorrências indesejadas começarão a desaparecer – e não retornarão. Aquelas entregas atrasadas problemáticas causadas por demoras, trocas perdidas, configurações lentas e retrabalho, por exemplo, começarão a diminuir. Em outras palavras, os solucionadores de problemas que você está treinando e a gestão começarão a ver melhorias reais no desempenho do fluxo de trabalho que podem ser sustentadas.

Criar uma cultura na qual os problemas sejam abordados e eliminados usando a resolução de problemas PDCA com base em uma compreensão das condições reais depende da sua capacidade de demonstrar, liderar e ensinar um processo eficaz de resolução de problemas PDCA. É também a chave para a sua eficácia como um *coach* no desenvolvimento de outros capazes de executar com perfeição a resolução de problemas PDCA.

Fonte: [Lean Enterprise Institute](http://lean.org.br)

