

A solucionática do problema



Claudemir Oribe (*)

“Não me venham com a problemática que eu tenho a solucionática.”

Dadá Maravilha

Solucionática é uma palavra que não consta do dicionário, mas vem sendo empregada aqui e ali. Isso demonstra que, apenas de sua origem, talvez ela contenha algum sentido implícito. Conta a história que ela foi verbalizada pelo jogador de futebol Dadá Maravilha ao ser inundado de questionamentos por repórteres, após um jogo de futebol. A expressão acabou sendo saudada pelo poeta Carlos Drummond de Andrade.

Se problemática se relaciona a formulação do problema, solucionática sem dúvida estaria associada ao campo das soluções. Independente da legitimidade do termo há que se reconhecer que as soluções são um universo à parte e, por isso, merece um conceito próprio.

Solucionática é o conjunto de soluções possíveis para um mesmo problema. O pressuposto disso é a admissão da existência de diversas soluções possíveis e aceitáveis, embora cada uma oferecendo seu próprio conjunto de vantagens e desvantagens. Cada solução segue uma linha de raciocínio que contém uma abordagem implícita. O conjunto completo de abordagens permite criar uma tipologia de soluções que, bem entendida, serve para orientar escolhas e decisões adequadas.

Os tipos clássicos de tipos de solução dizem respeito aos alvos típicos sobre o qual ela é desenhada, sobre o efeito e sobre a causa do problema. A disciplina da gestão da qualidade insiste em que a solução aconteça sobre a causa – ação corretiva, mas este artigo irá mostrar que existem outras possibilidades. As soluções sobre o efeito – ações de correção – podem ser denominadas de paliativas¹, pois encobrem o problema real aliviando os seus sintomas perceptíveis.

Embora as ações devam, conceitualmente, recair sobre a causa raiz, elas podem também ser implementadas sobre causas intermediárias se a causa original estiver dentro de uma zona muito fora do domínio de conhecimento da equipe. A causa definida como alvo da solução é aquela viável dentro dos critérios aceitáveis.

As soluções sobre o efeito – ações de correção podem ser de quatro tipos. A de retrabalho consistem em refazer o que foi mal feito para colocar o problema dentro da conformidade. A de reparação, consiste em consertar o que está ruim e pode incluir a troca de partes quebradas ou danificadas. Além disso, o cliente ou consumidor pode ter seu produto substituído por outro dentro das expectativas. Produtos fora da especificação podem ser eliminados, o que permitiria uma série de alternativas como destruir, sucatear, doar, reaproveitar ou reclassificar.

Existem também soluções que são pontuais, sobre apenas um único alvo e também aquelas tomadas de forma sistêmica, tanto em termos horizontais – da causa raiz, passando pelo próprio problema, pelos sintomas e até as últimas consequências – como também as verticais, que são as soluções aplicadas sobre um amplo conjunto de causas para bloqueio abrangente. Esse tipo de abordagem requer uma atitude de elevada intolerância ao problema, não possibilitando uma melhoria contínua e gradual.

Quanto ao horizonte de duração a solução pode ser temporária ou definitiva. As temporárias podem até serem eficazes, porém apenas por um tempo determinado. Esse tipo de solução tem data de validade para ser efetivo, o que pode ser compensado com vantagens de custo e do tempo rápido de implementação.

Quanto ao ambiente, a ação, qualquer que seja ela, pode ser feita no contexto interno ou externo, em fornecedores, distribuidores, transportadores, clientes e, até mesmo em consumidores. Evidentemente é sempre desejável atuar internamente, no entanto, pode ser necessária a implantação de soluções externamente, em direção à causa nos fornecedores, e em direção às consequências e impactos nos clientes e consumidores.

Ainda falando sobre os efeitos de um problema, os clientes podem se sentir prejudicados por sua ocorrência. Se isso acontecer, a continuidade da relação pode ser prejudicada além da imagem e reputação estarem sob ameaça diante da potencial repercussão negativa do fato. A solução pode conter ações compensatórias e ações simbólicas. As soluções que envolvem a compensação ao cliente acontecem para minimizar ou mesmo reverter sentimentos negativos. Transformar momentos trágicos em mágicos é uma arte e pode ser obtida mediante soluções estudadas. Isso não inclui o ressarcimento de prejuízos que é uma solução mínima para que o cliente resgate as perdas, mesmo que a experiência já tenha sido consumada.

No campo das soluções simbólicas, elas são necessárias quando o cliente não se satisfaz em apenas ser ressarcido ou compensado. Há um sentimento de injustiça e de revolta que se mantém mesmo diante

de compensações. Se isso acontecer a ação simbólica pode incluir o reconhecimento de culpa, pedido de desculpas, comportamento transparente e uma ação forte e efetiva para garantir que o problema jamais acontecerá. Saber que a empresa continua a vender um produto ruim pode ser insuportável. A ação simbólica pode incluir a desestruturação do produto, do processo, do serviço, do departamento, enfim de alguma estrutura interna que tenha sido identificada como responsável. Pode incluir também a punição de pessoas envolvidas, como demissão, mobilização ou outra intervenção no quadro pessoal para aliviar a pressão externa por justiça e provocar a desassociação do problema com a empresa ou marca.

Finalmente, no campo do negócio, as alternativas de solução são bem mais abrangentes e dificilmente incluiria a solução sobre a causa raiz. A alta liderança tem preocupações muito mais amplas e está distante dos pormenores dos processos internos. Como soluções para proteger o negócio a liderança pode considerar a ação de proteção, que pode ser econômica, jurídica, social (opinião pública), de produto ou mercadológica. Todas essas ações consistem em manter mercado, volume de vendas e margens, para que a organização dê continuidade ao seu desenvolvimento, de modo saudável e perene. Seguros, ações na justiça, relações públicas, políticas de descontos podem ser considerados para que o problema não adquira uma proporção muito maior do que o próprio fato em si. O caso Tylenol, ocorrido na década de 80 com a empresa americana Johnson & Johnson é um bom exemplo de como a empresa foi eficaz em lidar com a crise, usando um amplo repertório de tipos de soluções. A atitude da J&J só reforçou a confiança dos consumidores na marca.

Além de todas as soluções já listadas resta uma que talvez seja a mais radical de todas. Trata-se da eliminação ou substituição do sistema onde o problema ocorreⁱⁱ. Se um equipamento que produz um determinado componente apresenta defeito com frequência, ao invés de analisar causas, troque o equipamento todo, terceirize a atividade ou passe a comprar aquilo que ele produz. Que tal eliminar o tal componente, modificando o projeto? Ou que tal deixar de produzir o componente ou seu produto e importar um produto similar? Ou ainda, por que não usar o produto do concorrente e passar a trabalhar apenas com serviços? Outro exemplo aconteceu numa conhecida universidade mineira. Os alunos reclamavam que o elevador apresentava muitos defeitos. Como o edifício possuía apenas dois andares a solução foi desligar o elevador e concentrar as atividades didáticas no andar térreo. As reclamações acabaram e foi feita grande economia de energia e manutenção. Soluções como essa são pensadas não para resolver a causa do problema, mas a forma e a própria existência do processo onde ele ocorre.

Tem-se aí um amplo repertório de soluções que, em alguns casos, deveriam ser considerados em conjunto para eliminação completa de cada um dos componentes e para reverter sentimentos de insatisfação. A solucionática de Dadá Maravilha a serviço da satisfação total do cliente.

(*) Claudemir Oribe é Mestre em Administração, Consultor e Instrutor de MASP, Ferramentas da Qualidade e Gestão de T&D. E-mail claudemir@qualypro.com.br.

ANEXO - TIPOLOGIA DE SOLUÇÕES

Quanto ao Tempo/duração

- Temporária
- Paliativa
- Definitiva

Quanto ao ponto da Ação de bloqueio

- Interna
- Externa

Tratamento do Efeito, ou ação de Correção

- Retrabalho (refazer)
- Reparação (consertar)
- Substituição
- Reclassificação
- Sucateamento

Tratamento sobre a causa, ou Ação Corretiva

- Sobre a causa raiz
- Sobre uma causa intermediária
- Abrangente

Ação Compensatória

- Ressarcimento de prejuízos
- Alívio de sofrimento

Ação Simbólica

- Reconhecimento de culpa
- Desculpas
- Transparência
- Desestruturação
- Punição interna

Ação Sistêmica, ou Estratégica

- Eliminação do sistema
- Modificação do modelo/sistema
- Proteção
 - Econômica
 - Jurídica
 - Opinião pública
 - Do produto
 - Mercadológica

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Carlos Drummond. Quando é Dia de Futebol. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

ORIBE, Claudemir Y. **Quem Resolve Problemas Aprende?** A contribuição do método de análise e solução de problemas para a aprendizagem organizacional. Belo Horizonte, 2008. Dissertação (Mestre em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

PARKER, Graham W. **Structured Problem Solving: A Parsec Guide**. Hampshire: Gower, 1995. p. 28.

Super Interessante. A Vez da Solucionática. Editora Abril. Disponível em <http://super.abril.com.br/historia/a-vez-da-solucionatica/>. Acessado em 05/07/2017.

NOTAS

ⁱ A palavra "paliativo" tem origem no latim pallium, que metaforicamente significa tapar, disfarçar ou encobrir, mas também quer dizer cobrir, amparar, abrigar. Fonte Significados – www.significados.com.br.

ⁱⁱ Ver Parker (1995).