

# PAPD

## Processos para Análise de Problemas e Decisões

Desenvolvimento Organizacional



**Basso's**  
& Associados  
Consultoria e Treinamento

## EFICÁCIA GERENCIAL E EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Sabemos que o dia-a-dia dos gerentes, qualquer que seja seu nível hierárquico ou ramo de atividade, é cercado de problemas e decisões. A melhor solução de um problema ou, ainda, uma decisão acertada vai pesar positivamente no seu “ranking” de resultados, e aí determinar a sua eficácia.

Infelizmente, resultados positivos não dependem somente de inteligência ou conhecimento; dependem, sim, muito da utilização de processos sistemáticos. Vejamos o que diz Peter F. Drucker a respeito: “Ser eficaz é a função do gerente. No entanto, é notória a ausência de homens de grande eficácia nos cargos de gerência. Grande inteligência é comum entre os gerentes. A imaginação está longe de ser rara. O nível de conhecimentos tende a ser alto. Mas parece que há pouca correlação entre a eficácia de um homem e a sua inteligência, imaginação ou conhecimento. Homens brilhantes são, muitas vezes, notavelmente ineficazes; não conseguem compreender que um discernimento brilhante não é, por si só, realização. Jamais aprenderam que discernimento só se torna eficácia através de um árduo trabalho sistemático. Inteligência, imaginação e conhecimento são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em resultados”.

Consideramos eficácia a capacidade de fazer com que as coisas certas sejam feitas, ou seja, foco no resultado. Por outro lado, consideramos eficiência a capacidade de fazer bem feito as coisas, ou seja, foco no processo. Desta forma temos que excelência passa a ser a eficácia e a eficiência trabalhando juntas, mas sempre com o foco de ser eficiente no que é eficaz.

Chamamos de gerentes os trabalhadores instruídos, administradores ou profissionais liberais, de quem se espera, em virtude de sua posição ou seu conhecimento e, no decorrer de seu trabalho, decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados do conjunto.

Das considerações anteriores, concluímos que todos aqueles com um certo grau de instrução e que desempenham atividades intelectuais, ao invés de atividades manuais, e que tenham influência no resultado dos outros fazem parte do corpo gerencial, e que dessas pessoas não se espera eficiência, e sim eficácia.

Para as atividades manuais, normalmente localizadas no “piso de fábrica” e geralmente desempenhadas por pessoas com menor grau de instrução, o controle da eficiência faz sentido, desde que já tenha sido considerada a sua eficácia.

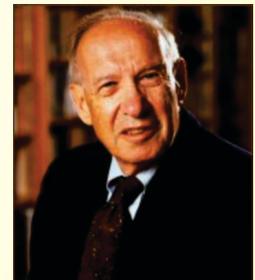
Finalmente, concluímos que a eficácia pode ser aprendida e ou aperfeiçoada através de processos sistemáticos de raciocínio, bem como o mesmo conceito pode ser aplicado à eficiência.

## GESTÃO PELA EXCELÊNCIA

**Excelência = f (Eficácia e Eficiência)**

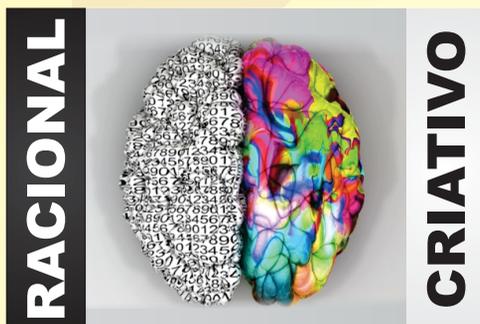


PETER DRUCKER



*A Excelência é o estado da arte, é praticamente inatingível; quando se está próximo, muda o referencial.*

## OS HEMISFÉRIOS CEREBRAIS



Pesquisas indicam a divisão do nosso cérebro em dois hemisférios: o direito e o esquerdo. No hemisfério esquerdo concentra-se o nosso lado racional, lógico, analítico, conceitual e crítico; já no hemisfério direito concentra-se o nosso lado criativo, intuitivo, imaginoso e emotivo.

Percebemos então que, diante de problemas e decisões, devemos, obrigatoriamente, usar estes dois hemisférios cerebrais. A nossa eficácia gerencial vai depender do uso correto e oportuno desses dois hemisféricos.

Como a eficácia e a eficiência podem ser aprendidas e ou aperfeiçoadas, e os gestores precisam aumentar o grau de acerto nos processos gerenciais, recomendamos o aprendizado e uso contínuo de técnicas para analisar problemas e tomar decisões. Tudo isto é contemplado em nosso curso de PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões.

## CENÁRIO ATUAL

O que mais nos impressiona e preocupa nos dias atuais é a velocidade das mudanças. O nível de conhecimento do ser humano, qualquer que seja a área de interesse, e o grau de conscientização e exigências sobre suas necessidades e sobre a qualidade de produtos e serviços aumentaram muito nos últimos anos. Além disso, o tempo entre a concepção original de produtos e sua utilização prática foi radicalmente reduzido.

A facilidade de se comunicar, em questão de segundos, com qualquer parte do globo contribui ainda mais para aumentar toda essa velocidade. Com isso somos forçados a ser mais rápidos nas ações, delegar atividades, trabalhar em equipe, redesenhar estruturas de poder etc.

Para não perdermos o controle da situação é necessário ser um homem super dotado, igual aos dos filmes de ficção ou desenhos de aventura. Como, infelizmente, isso não é verdadeiro, somos induzidos a gerenciar e sermos gerenciados. Para sermos bem sucedidos deveremos utilizar processos sistemáticos, os quais serão fatores decisivos para a eficácia gerencial e a eficiência operacional.

## PROCESSOS SISTEMÁTICOS

Ao contrário do que muitos interpretam, processos sistemáticos não são “camisas de força”, e sim algo estruturado, organizado, de aplicação universal e fácil de ser assimilado. A sua adoção faz cada vez mais sentido; vamos citar duas situações a título de exemplo:

- Cada vez é mais comum gerenciarmos pessoas e ou equipes que dominam certas técnicas ou tecnologias específicas, muitas vezes diferentes, dentro do próprio grupo e que, para nós, seria impossível dominá-las nas condições existentes, devido a sua variedade e complexidade;
- Uma outra situação é aquela que formalizamos grupos de trabalho; estes grupos, normalmente compostos por pessoas de áreas, níveis e conhecimentos diferentes, têm uma grande dificuldade para levar adiante os trabalhos, pois perdem muito tempo discutindo, sem, no entanto, conseguir avançar.

# PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões

Acreditamos que estas duas situações todos já devem ter presenciados e refletido sobre a necessidade de se reverter o quadro. A saída para estas situações é a utilização dos processos sistemáticos, que fornecerão à todos uma linguagem comum e universal de gerenciamento.

## ADMINISTRAÇÃO OU SOLUÇÃO DE PROBLEMAS?

Você já parou para pensar quantas pessoas na sua empresa estão envolvidas direta ou indiretamente com a solução de problemas? Após responder para si mesmo, pode estar certo que este número é maior, pois as empresas são verdadeiras máquinas de gerar problemas, infelizmente, é claro. Quando não geram problemas para as partes interessadas externas, os geram para as partes interessadas internas. Quando não geram problemas nem para uma parte nem para outra, algo deve estar diferente do que a realidade diz. Usando os dizeres de Peter Drucker: "... é comum as empresas alimentarem os problemas e matarem de fome as oportunidades...". Adaptando esta frase para o nosso assunto, é o mesmo que matar de fome as análises robustas e alimentar as análises que focam a gestão do problema, administrando-o, até que o mesmo volte a ocorrer, ocorrer, ocorrer, e assim por diante.

Já que estamos diante de uma situação, quase catastrófica pois, por mais que as práticas da qualidade sejam usadas, a nossa percepção é que os problemas aumentam quase numa escala geométrica e a nossa capacidade de resolvê-los adequadamente, numa escala aritmética. Existem várias explicações para isso, sendo uma delas a nossa incapacidade de resolvê-los adequadamente, ou melhor, de não evitá-los adequadamente. Se formos bem sucedidos na prevenção dos problemas, eles tenderão a diminuir e não realimentarão o sistema, quebrando o ciclo vicioso.

Sendo a prevenção de problemas um processo que se baseia na experiência passada das pessoas diante de situações problema já vivenciados e ou imaginados, quanto melhor for a análise da causa, maior o conhecimento adquirido e, desta forma, melhores serão as análises preventivas, criando desta forma um ciclo virtuoso.

Mas o que vemos na prática, na maioria das empresas, nacionais e multinacionais, em qualquer lugar do mundo? Uma verdadeira vocação para administrar problemas, ao invés de resolvê-los de forma definitiva.

Existe uma famosa expressão que diz: "me digas com quem andas que te direi quem és". Trazendo para o nosso assunto, podemos dizer: "me digas quais ferramentas utiliza para tratar problemas que eu te direi o que está fazendo, na realidade".

Vamos explorar um pouco mais este assunto nesta questão de administrar problemas. Existe uma série de ferramentas ou técnicas utilizadas que, na nossa concepção, apenas administram os problemas, entre elas:

- **CICLO PDCA** Abordagem focada numa filosofia de ir até o fim, naquilo que estiver fazendo, começando por um planejamento adequado e terminando com uma implantação segura. É uma excelente filosofia de pensar e agir, mas não uma ferramenta de analisar causas e resolver definitivamente o problema;
- **MODELO A3** Abordagem utilizada para administrar um problema, ou seja, reportar um problema de forma estruturada; novamente, uma excelente ferramenta para se fazer a gestão do mesmo, mas não uma ferramenta de analisar causas e resolver definitivamente o problema;

# PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões

## • 8D

Abordagem utilizada para administrar um problema, ou seja, reportar um problema de forma razoavelmente estruturada; novamente, uma ferramenta para se fazer a gestão do mesmo, mas não uma ferramenta de analisar causas e resolver definitivamente o problema;

## • MASP

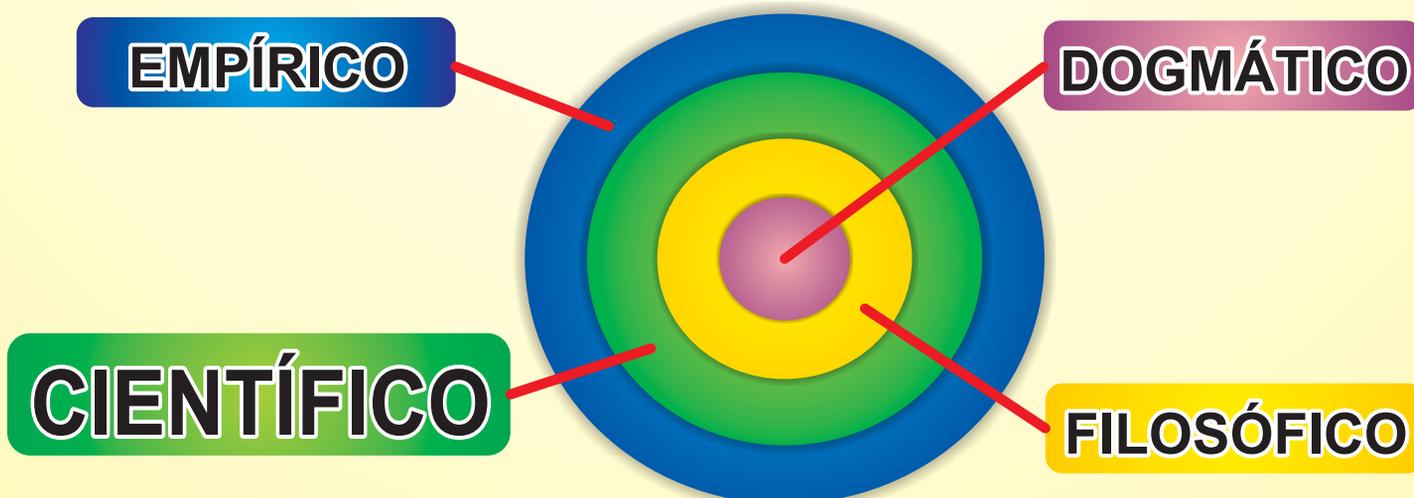
Abordagem utilizada para analisar problemas simples, pois utiliza uma lógica boa na priorização, bem como uso da estatística para análises; entretanto, peca em usar ferramentas pouco robustas para analisar problemas mais complexos.

Você pode até não concordar com o que estamos falando, mas reflita um pouco e perceba que todas estas abordagens e ou ferramentas são vendidas como solucionadoras de problemas, mas na verdade o que elas têm em comum (80%) é o foco na administração do problema e o que tem de específico (20%) é o foco na análise da causa. Perseguem a causa raiz, sem ter sido validada a causa imediata, ou seja, a causa real. Logo, baseia-se muito no método Empírico.

Praticamente não exploram o método científico, que é a base de tudo. Logo, fica aquela constatação: "... o importante é achar o culpado e transferir o problema para outro, tirando-os das nossas costas...". Tudo isto é agravado pelo fato de não se usar uma linguagem comum, nem pregar o trabalho em equipe para a sua aplicação, ou seja, dois elementos essenciais que estão presentes nos casos de sucesso.

## MÉTODOS DE PESQUISA E ANÁLISE

A análise e solução de problemas podem ser feitas através de quatro métodos: empírico, científico, filosófico e dogmático. Por vários motivos, considerando-se a confiabilidade da resposta e o tempo para a sua obtenção, o método científico é o mais recomendado. Por método científico entende-se juntar evidências observáveis, empíricas (ou seja, baseadas apenas na experiência) e mensuráveis e as analisar com o uso da lógica. Pode ser entendido também como a lógica aplicada à ciência.



# PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões

O método científico, mais adequado ao nosso propósito de analisar corretamente, e em profundidade, a causa de um determinado problema é composto de quatro principais etapas:



**1 Etapa da Observação:** momento onde se procura entender a situação problema.

**2 Etapa da Problematização:** momento onde se procura definir corretamente o problema.

**3 Etapa da Hipotetização:** momento onde se criam hipóteses para encontrar a causa do problema.

**4 Etapa da Experimentação:** momento onde se comprova a verdadeira causa do problema.

Estas etapas devem ser a base para qualquer ferramenta que se candidata à análise e solução de problemas. Não seguindo esta base, transita apenas na superfície do problema e não na sua raiz. Desta forma, recomendamos a todos que revejam seus métodos, caso queiram realmente contrariar aquela frase de Peter Drucker, citada no começo deste artigo: sair do "... matar de fome as oportunidades e alimentar os problemas...".

## PROCESSOS RACIONAIS E SISTEMÁTICOS

Todos nós, independente da função, formação ou área de atuação, dentro ou fora da empresa, nos deparamos com situações as quais se apresentam em termos de dificuldades, preocupações e ou rotinas. Segundo Charles Kepner e Benjamin Tregoe estas situações podem ser desmembradas em outras quatro, as quais damos o nome de Problema, Decisão, Oportunidade e Ameaça, que são a base para a arquitetura do PAPD.

# PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões



## PAPD - FLUXO DECISÓRIO

É uma maneira sistemática e racional de trabalhar e gerenciar fazendo com que todos os colaboradores atinjam seus objetivos (eficácia e eficiência), façam melhor uso do tempo e dos demais recursos, através do uso contínuo e natural de dois processos de gestão:

- **PAPD - Processo de Gestão:** É o processo geral, apoiado pelo Ciclo PDCA, que disciplina o uso de todas as metodologias do PAPD, facilitando a escolha do processo racional (vide PAPD - Fluxo Decisório Simplificado);
- **PAPD - Processos de Análise:** São os processos e metodologias racionais e sistemáticos do PAPD utilizados para definir prioridades, analisar falhas, solucionar problemas, tomar decisões e avaliar riscos (desvios futuros positivos e negativos).

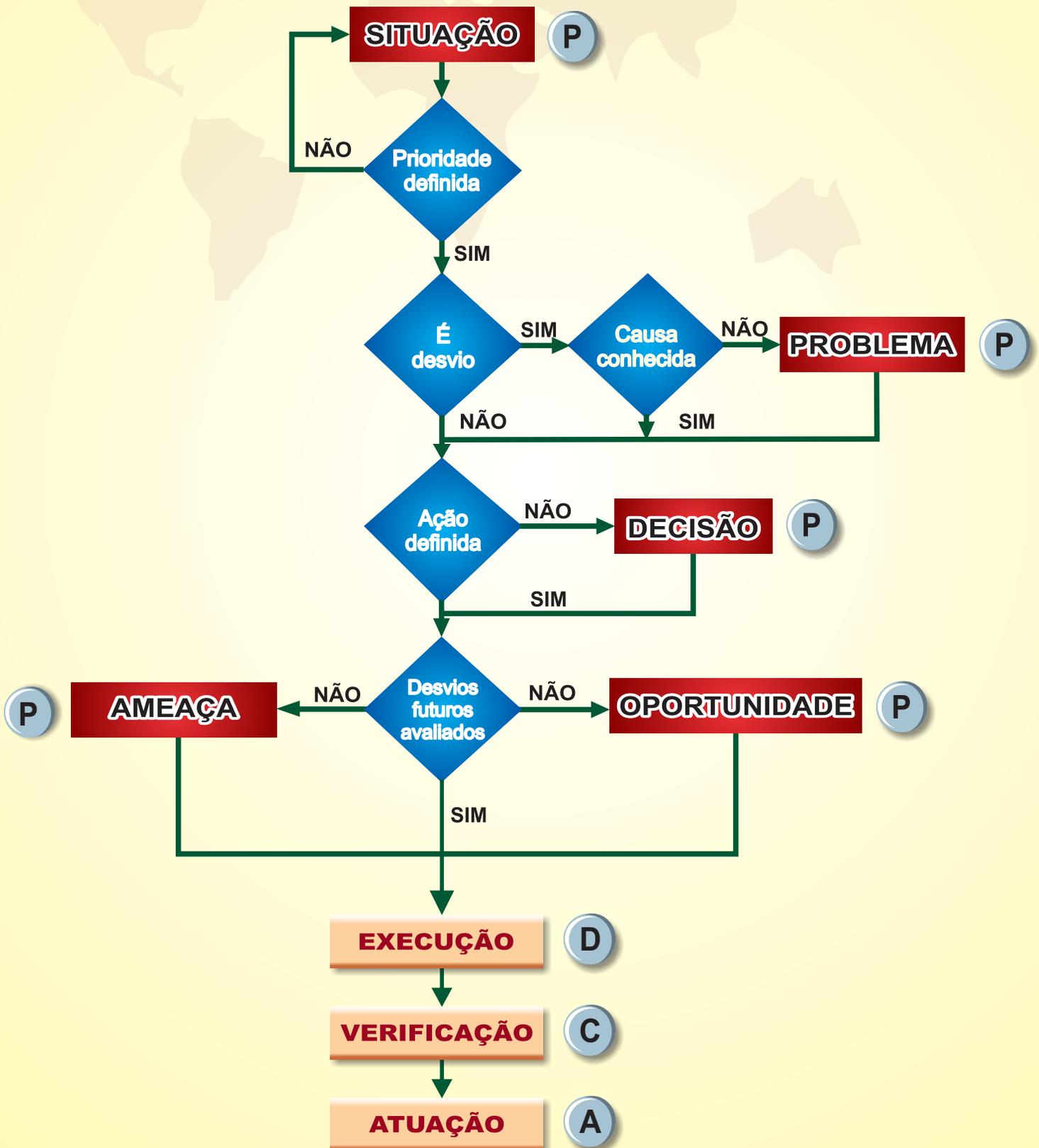
Portanto, todo gerenciamento, em toda a organização e em todos os níveis, é feito utilizando-se estes dois tipos de processos. O ideal é que este sistema de gerenciamento deve ser aplicado e entrar no sangue da organização através do esforço de seus gerentes, administradores, técnicos etc.

O tempo dessas pessoas é tomado por ações relacionadas a problemas e decisões. Trabalhando-se melhor esta afirmação, dizemos que o gerente está ligado a três situações distintas, que são: problemas, tarefas e oportunidades e ou ameaças.

O que há de comum nestas três situações citadas é que todas elas não estão livres de decisões, elas têm, como referência, o desempenho em relação a um padrão e, por último são pertinentes tanto aos bens materiais quanto às pessoas.

A utilização do PAPD desencadeará, por toda a organização, uma cultura (postura) de linguagem comum, a qual, no mínimo, facilitará a obtenção de consenso entre as pessoas sobre os assuntos tratados.

## FLUXO DECISÓRIO SIMPLIFICADO



# PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões

## METODOLOGIA PAPD

O PAPD, baseado no método científico, nos ensina a fazer a análise correta, desmembrado em oito metodologias distintas, cada uma com seus respectivos passos, conforme descrição:

**1) MAS - Matriz de Avaliação da Situação:** Reconhece e esclarece, foca e prioriza as situações, bem como escolhe o processo e avalia a competência para atuação.

**2) DPP - Diagrama Porquê-Porquê:** Define o padrão, identifica o problema, questiona a ocorrência e finaliza na verdadeira causa raiz.

**3) MDF - Matriz Dedutiva de Falhas:** Define o padrão, identifica o problema, detalha o problema, avalia suas diferenças e mudanças, cria e testa as hipóteses.

**4) DIF - Diagrama Indutivo de Falhas (Diagrama Causa Efeito Modificado):** Define o padrão, identifica o problema, estabelece os grupos de causa, infere sobre as causas prováveis, exclui as causas improváveis, cria e testa as hipóteses.

**5) ADF - Árvore Dedutiva de Falhas:** Define o padrão, identifica o problema, lista os efeitos indesejáveis, interliga estes efeitos e seleciona as ações adequadas para solução do problema.

**6) MAD - Matriz de Análise de Decisão:** Estabelece o propósito, detalha os objetivos, cria e avalia as alternativas, avalia os riscos e indica as melhores opções de escolha.

**7) MAA - Matriz de Análise de Ameaças:** Estabelece o propósito, define e identifica as etapas críticas sob o aspecto negativo, identifica os problemas potenciais com suas respectivas causas e lista as ações de prevenção e proteção.

**8) MAO - Matriz de Análise de Oportunidades:** Estabelece o propósito, define e identifica as etapas críticas sob o aspecto positivo, identifica as oportunidades potenciais com suas respectivas causas e lista as ações de promoção e capitalização.



# PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões

Finalmente, poderíamos ser questionados: "por que tantas ferramentas para análise?" A resposta é simples: "para quem só tem martelo como ferramenta, todo problema tem cara de prego". Como trabalhamos com situações que envolvem julgamento humano, de características muito distintas e presentes na linha do tempo, torna-se necessário ter um conjunto de ferramentas, que individualmente ou integradas possam nos auxiliar na melhor análise e é exatamente isto o que o PAPD oferece.

## MAS, PARA QUE TANTA FERRAMENTA?

Para quem só tem **MARTELO** como **FERRAMENTA** todo **PROBLEMA** tem cara de **PREGO!**



## PAPD E OS DIVERSOS PROGRAMAS DE GESTÃO

O que liga os programas TQM, JIT, TOC, SIX SIGMA, LEAN MANUFACTURING entre outros, ao PAPD é que todos eles têm em comum, em algum momento, a necessidade de se solucionar problemas e tomar decisões. Sendo assim, o PAPD é um recurso de grande valia para melhor introdução e manutenção destes programas. Além do mais, em momento algum ocorre um conflito de abordagens, pois o PAPD não questiona estes programas, e sim os auxilia, criando uma linguagem comum de comunicação por toda a empresa. Esta ferramenta é também muito útil quando da utilização do software MINITAB na solução de problemas e tomada de decisão.

## PAPD E AS NORMAS DO SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO

Uma das recomendações destas séries de Normas é prover a empresa de técnicas voltadas à Ação Corretiva. Esta ação faz sentido após a ocorrência do desvio e para que ela seja eficaz é necessário, primeiramente, conhecer a causa imediata para, em seguida, removê-la. Após isso passa-se para a causa original e a sua remoção. Se observarmos bem, o conhecimento da causa e a sua remoção envolve processos racionais e sistemáticos de solução de problemas e tomada de decisão e é exatamente isto o que o programa PAPD oferece. Além disso, estas Normas também enfatizam a importância da prevenção de desvios (Ação Preventiva), técnica esta também contemplada no programa PAPD.

## PAPD E OS CONTROLES ESTATÍSTICOS (MINITAB)

“Quando você medir e expressar em números a questão de que fala, fica sabendo alguma coisa sobre ela; mas, quando não pode medi-la, quando não pode expressá-la em números, seu conhecimento sobre ela é escasso e insatisfatório...” Esta frase, escrita por Lord Kelvin há mais de um século (1883) retrata muito bem a importância de se medir e quantificar tudo aquilo que nos cerca.

O objetivo principal do CEP (métodos estatísticos) é avaliar a estabilidade e a capacidade do processo, separando as ocorrências de variações com causas especiais das ocorrências de variações com causas aleatórias, torna-se indispensável o uso da estatística, que nos auxilia a obter conclusões com base em dados e números.

Vale ressaltar, ainda, que os métodos estatísticos não resolvem os problemas; apenas identifica-os. São necessárias, portanto, técnicas eficazes para analisar as causas dos desvios e removê-las e, assim, como citado para as Normas do Sistema Integrado de Gestão, o PAPD oferece os instrumentos

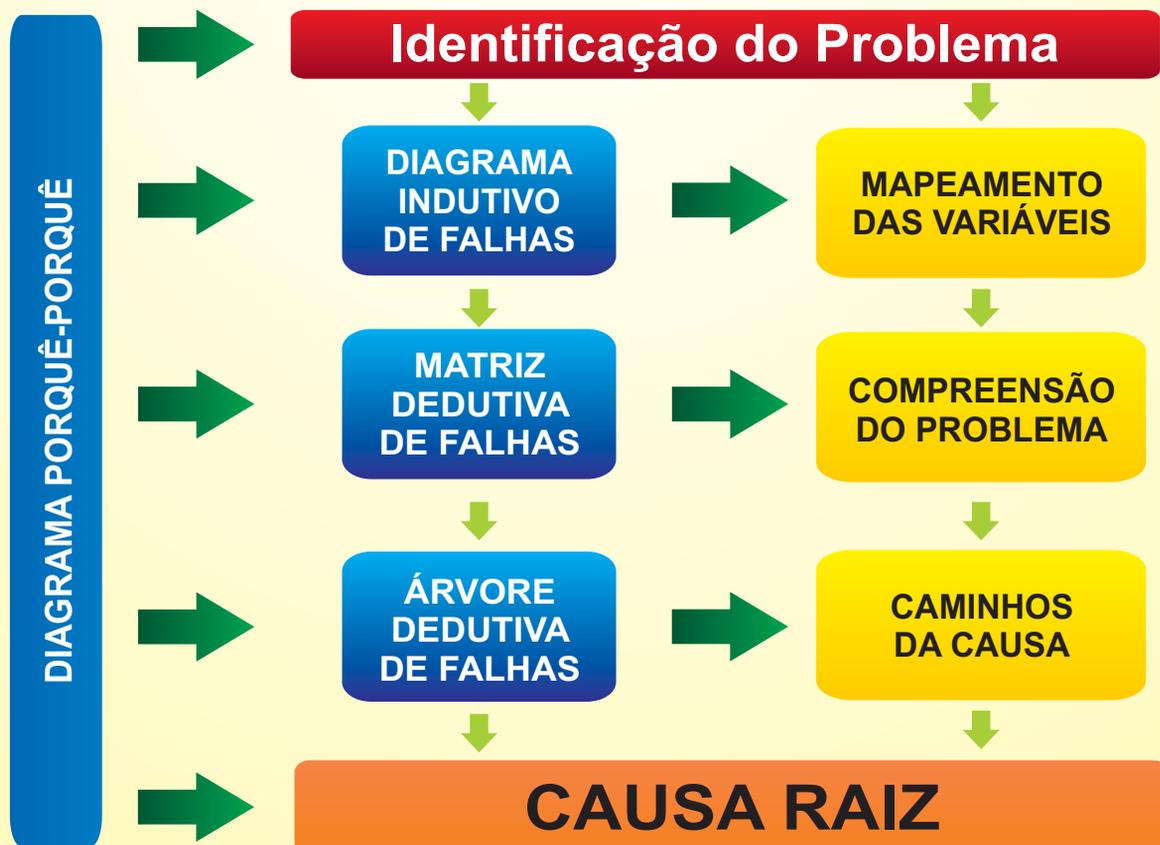
# PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões

necessários para complementar os métodos estatísticos na solução de problemas, e assim o CEP estará completo quanto à parte de detecção, remoção e prevenção de desvios. Esta ferramenta é também muito útil quando da utilização do software MINITAB na solução de problemas e tomada de decisão.



## METODOLOGIAS PARA ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Sendo o processo de Análise de Problemas um dos mais complexos, neste curso você tomará conhecimento e irá praticar as quatro principais ferramentas existentes e aplicáveis em ambientes organizacionais, sendo que as duas primeiras (Diagrama Porquê-Porquê e Diagrama Indutivo de Falhas) são as mais básicas e comuns. A maior ênfase será dada às duas outras ferramentas para análises causais: Matriz Dedutiva de Falhas e Árvore Dedutiva de Falhas.



# PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões

## ASPECTOS TÉCNICOS VERSUS ASPECTOS HUMANOS

Todas as abordagens de solução de problema e tomada de decisão devem ser separadas em técnicas voltadas para o lado técnico (racional) bem como para o lado humano (comportamental). É muito simples analisarmos causas ou tomarmos decisões que envolvam produtos e ou serviços, pois eles não têm conflitos nem sentimento, não reagem etc. Nesta ciência, podemos dizer que dois mais dois é igual a quatro. Entretanto, o mesmo não ocorre com o lado humano, pois, ao contrário dos materiais, existe conflito, sentimento, reação etc. Nessa ciência, dois mais dois não é necessariamente igual a quatro.

Fica fácil de perceber que as técnicas aplicadas a materiais não são, necessariamente, aplicáveis ao lado humano; cada vez mais se torna necessário olhar para este lado, que envolve o desempenho das pessoas, pois sempre existe uma pessoa envolvida com algum material.

No PAPD este aspecto não é desconsiderado. Dependendo do interesse dos participantes, parte do tempo pode ser dedicado à análise do fraco desempenho humano, suas causas e possíveis soluções.

## ALTERNATIVAS DE CURSOS PARA PROCESSO DECISÓRIO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

CÓDIGO	CURSO	DUR (h)	FOCO DO CURSO
DOPD01	PSPG - Análise e Solução de Problemas Gerenciais	16	Curso direcionado para análise e solução de problemas gerenciais, proporcionando uma tomada de decisão executiva. Aplicado também para problemas complexos.
DOPD02	PAPD - Processo para Análise de Problemas e Decisões	40	Curso completo do PAPD, trabalhando todos os cinco processos: Situação, Problema, Decisão, Ameaça e Oportunidade.
DOPD03	Processo para Análise de Oportunidades e Ameaças	8	Curso parcial do PAPD, trabalhando os processos de Ameaça e Oportunidade.
DOPD04	Processos para Solução de Problemas	24	Curso parcial do PAPD, trabalhando os processos de Situação e Problema.
DOPD05	Processos para Tomada de Decisões	16	Curso parcial do PAPD, trabalhando os processos de Situação e Decisão.
DOPD06	Análise Quantitativa de Dados e Informações	16	Curso complementar do PAPD para auxiliar na coleta e análise qualitativa de dados.

**NOTA: A duração dos cursos acima pode ser diferente, para atender as necessidades reais da empresa cliente.**

CÓDIGO	CURSO	DUR (h)	FOCO DO CURSO
QPSP01	Criatividade na Solução de Problemas	16	Curso direcionado para identificação criativa do problema, bem como geração de alternativas criativas para sua solução.
QPSP02	MASP I - As Sete Ferramentas Fundamentais	16	Curso direcionado na aplicação das ferramentas fundamentais (tradicional) da qualidade para a análise e solução de problemas operacionais com menor complexidade.
QPSP03	MASP II - As Sete Ferramentas Avançadas	16	Curso direcionado na aplicação das ferramentas avançadas da qualidade para a análise e solução de problemas administrativos em geral.
QPSP04	PDCA - Padronização de Sistemas, Projetos e Processos	8	Curso direcionado na apresentação e aplicação da abordagem PDCA, aplicável à todas situações do nosso dia-a-dia de trabalho, dentro e fora da empresa.
QPSP05	TRIZ - Teoria Inventiva de Solução de Problemas	24	Curso avançado para a solução de problemas, normalmente com alto grau de complexidade, usando processos inventivos e inovativos.
QPSP06	Método 8D para Solução de Problemas	8	Curso direcionado para atender às exigências daquelas empresas que querem uma tratativa superficial da análise causal, mas robusta na gestão do problema.

**NOTA: A duração dos cursos acima pode ser diferente, para atender as necessidades reais da empresa cliente.**

## TREINAMENTO PAPD - DOPD02

### PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões

#### OBJETIVOS DO TREINAMENTO

Propagar em todos os níveis da organização uma cultura voltada à solução e prevenção de problemas e tomada de decisão executiva, através do uso de Processos Sistemáticos Racionais, aplicáveis tanto a produtos e serviços como também a pessoas. Mais especificamente:

- **Tornar** visível o uso de processos sistemáticos racionais através do resgate do que as pessoas já sabem sobre solução de problemas e tomada de decisão.
- **Fornecer** elementos para criar uma cultura e linguagem comum sobre as abordagens de solução e prevenção de problemas e tomada de decisão, para todos os níveis da organização, independente do trabalho que executam, priorizando prevenção no lugar da detecção como também a coleta de dados, de forma a trabalhar com dados e fatos precisos e confiáveis.
- **Apresentar** e praticar ferramentas para avaliar situações e estabelecer prioridades, considerando-se os diversos tipos de situações e dados existentes.
- **Apresentar** e praticar ferramentas para determinar a verdadeira causa de um desvio, desde a causa imediata até a causa raiz, para os mais diversos tipos de problemas.
- **Apresentar** e praticar ferramentas para escolher a melhor solução/alternativa para remoção de desvios e ou aproveitamento de oportunidades avaliando conjuntamente os interesses e os impactos futuros.
- **Apresentar** e praticar ferramentas para avaliar e validar o plano de ação para a implantação da decisão tomada, através do estabelecimento de ações preventivas e de contingência e ou ações de promoção e de capitalização.
- **Aplicar** o ciclo PDCA na gestão dos processos sistemáticos de forma a orientar e controlar a sua aplicação contínua, tanto para ações de correção de desvios quanto para ações de melhoria e inovação de processos.
- **Vivenciar** na prática o uso dos processos sistemáticos em situações reais de trabalho, de forma a fortalecer as habilidades e a linguagem comum, tanto individual quanto grupal.

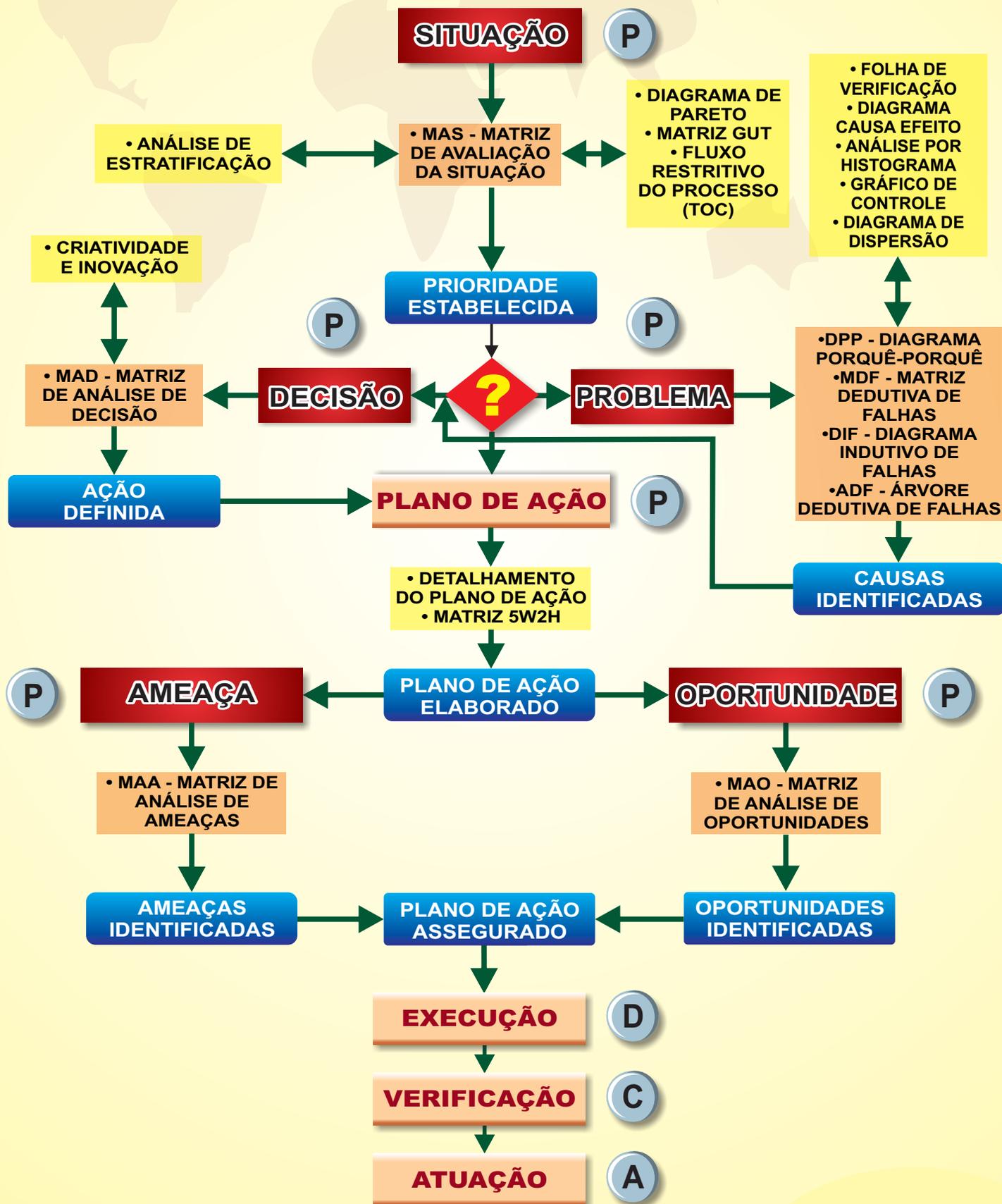
#### PÚBLICO ALVO

Diretores, gerentes, chefias em geral, técnicos, analistas e demais profissionais da empresa que precisam aprimorar os conhecimentos e as habilidades em solução e prevenção de problemas e priorização e tomada de decisão, baseados no método científico.

#### METODOLOGIA DE TRABALHO

Todo o curso será desenvolvido na abordagem socrática, com estudos de casos para reflexão antes da apresentação de cada processo sistemático (caso de impacto). Posteriormente, o caso é analisado em plenário junto com a apresentação do Processo Sistemático e, no final, serão feitos alguns estudos de casos para praticar os conceitos e a técnica apresentada. Aproximadamente, 70% do tempo do curso será destinado à parte prática, utilizando-se alguns casos trazidos pelo Apresentador e outros da própria empresa (área), trazidos pelos Participantes, e ou preparados antes do treinamento.

## FLUXO DECISÓRIO COMPLETO



# PAPD - Processos para Análise de Problemas e Decisões

## CICLO VICIOSO VERSUS CICLO VIRTUOSO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS



Nada pior do que pregar o trabalho em equipe e não oferecer uma linguagem comum ou oferecer uma linguagem comum e não pregar o trabalho em equipe.  
O **PAPD** une os dois lados.

A **Basso's & Associados** é uma empresa especializada em processos racionais e analíticos, suportados por métodos científicos, para solução de problemas e tomada de decisão. Oferecemos consultoria e treinamento neste assunto.

José Luiz Basso - Diretor Consultor

## ÁREAS E TEMAS DE COMPETÊNCIA

### DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Estratégia  
e Marketing

Gestão  
Organizacional

Gestão da  
Excelência

Processo  
Decisório

Econômico e  
Financeiro

Venda e  
Suprimento

### DESENVOLVIMENTO HUMANO

Comportamento  
e Liderança

Trabalho em  
Equipe

Comunicação  
e Negociação

Gestão  
Humana

### QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Organização  
do Ambiente

Qualidade  
Total

Seis  
Sigma

Qualidade  
em Serviço

Solução de  
Problema

Gestão  
Enxuta

Produtividade  
Total

Manutenção  
Industrial

Logística e  
Material

Tolerância  
Geométrica

### CERTIFICAÇÃO DE SISTEMA

Sistema da  
Qualidade

Qualidade  
Automotiva

Meio  
Ambiente

Saúde e  
Segurança

Responsabilidade  
Social

Sistema  
Integrado

Desenvolvimento  
Sustentável

Tel.: (+55 11) 5584-7576 • Fax: (+55 11) 5584-7946

Av. Fagundes Filho, 145 - Conj. 27 - Saúde

CEP 04.304-010 - São Paulo - SP

E-mail: [bassos@bassos.com.br](mailto:bassos@bassos.com.br)