

O Desafio da Descoberta da Causa Raiz

Se for bem aplicado o MASP garante que ela será sempre encontrada



Claudemir Oribe (*)

Talvez a dificuldade mais frequentemente durante a resolução de problemas em empresas é encontrar a verdadeira causa raiz. A grande maioria dos problemas não acontece devido a uma única causa, mas devido a um conjunto de causas que ocorrem de forma combinada. A causa raiz é definida como aquela que mais contribui para a ocorrência de um problema. A disciplina da Gestão da Qualidade nos ensina que é preciso atacar a causa raiz, pois o custo de correção é menor. O desafio de quem empreende um esforço para resolver um problema é conseguir identificar as causas, relacioná-las em sequência, compreender sua evolução explicando como o problema ocorre e encontrar um ponto de bloqueio para impedir que a cadeia de causas evolua até a ocorrência do problema. Conhecer essa cadeia com precisão e detalhe é importante para que seja feita uma escolha racional e correta do ponto de bloqueio visando obter uma solução mais economicamente viável.

Além disso, a compreensão da cadeia das relações causais é fundamental para evitar o desperdício de tempo e recursos com soluções paliativas, limitadas e, evidentemente, aquelas sem o menor sentido. Dessa forma, pode-se afirmar que a não localização da causa raiz incorre em riscos consideráveis de insucesso no processo de resolução podendo, inclusive, agravar o problema.

O que torna a identificação da causa raiz um desafio é que, quase sempre, o problema parece acontecer com frequência caótica e sem um padrão definido. Não se conhecem todas as hipóteses e nem a sequência com que acontecem. O tempo e os recursos são escassos e a pressão para uma solução rápida acaba impedindo uma análise mais aprofundada.

O MASP, como método estruturado, contempla na etapa de Análise um processo bastante eficaz para a localização da causa raiz. O processo se inicia com a identificação das causas hipotéticas e escolha das mais prováveis. Para comprovar a relação causal, o método propõe o

estudo do comportamento dessas causas frente ao comportamento do problema. Isso deve ser feito de maneira objetiva, com o uso de dados representados em gráficos diversos.

No entanto, a correlação entre uma causa específica e o problema pode ser encontrada mesmo que ela não exista. Isso ocorre quando a tal causa e o problema são efeitos de uma outra causa comum. Dessa forma, embora seus comportamentos sejam semelhantes, aparentando uma relação causal, elas não possuem relação direta entre si. Para ilustrar esse fato, vamos imaginar que alguém esteja pesquisando o que causam furtos e roubos nas praias. Ao analisar o problema o pesquisador poderia concluir que o que está causando os roubos é a venda de sorvetes, pois ela aumenta na mesma proporção dos roubos. Isso evidentemente não é verdade, pois a venda de sorvetes e os roubos são provocados pela mesma causa comum, que é o aumento da temperatura.

Para evitar tal engano, o MASP inclui, nos passos seguintes, a confirmação da causa raiz. Isso deve ser feito por meio da verificação da existência da eventual causa comum ou por meio de experimentos controlados que comprovem que a causa específica e hipotética realmente provoca o problema. Sendo possível e viável, a segunda alternativa deve ser prioritariamente executada, pois a observação de evidências é o melhor argumento para testar qualquer hipótese.

Evidentemente, o sucesso da descoberta da causa raiz não depende apenas do método. É necessária a escolha das ferramentas certas, que incluem listas de verificação, gráficos de tendência e Pareto e cálculos de correlação. Além disso, a pessoa ou equipe precisa de experiência no processo, persistência e habilidades analíticas que possam sobrepujar eventuais dificuldades, obstáculos e fracassos iniciais. Afinal, não importa qual o problema, a causa raiz está sempre lá, em algum lugar, esperando para ser encontrada.

Enquanto as abordagens intuitivas e não estruturadas não garantem a eficácia, o MASP consegue comprovar, de maneira objetiva e incontestável, que uma causa existe e provoca o problema. Basta usar o método com rigor. Esse é um argumento mais que justificável para adotar o MASP de maneira mais frequente nas organizações brasileiras, independente do porte ou ramo de atividade. Se não for, pode ter certeza: os resultados falarão por si.

Referências

ANDERSEN, Bjorn; FAGERHAUG, Tom. **Root Cause Analysis: simplified tools and techniques**. Milwaukee: ASQ, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

KUME, Hitoshi. The QC Story. In: KUME, Hitoshi. **Statistical methods for quality improvement**. Tokyo: 3A Corporation, 1992. p. 191-206.

ORIBE, Claudemir Y. Diagrama de Árvore: a ferramenta para os tempos atuais. **Banas Qualidade**, São Paulo: Editora EPSE, ano XIII, n. 142, março 2004, p. 78-82.

ORIBE, Claudemir Yoschihiro. **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.

(*) 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.