



# INICIAÇÃO

## ÁRVORE DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

### Objetivo

Elaborar, de forma colaborativa, um gráfico que tem como função principal identificar os problemas ou oportunidades que irão motivar o início de um novo projeto.

### Tempo

Execução: reunião de 2 a 4 horas.

### Equipe/Metodologia

O diagrama deve ser feito pelo gestor do projeto em conjunto com integrantes da equipe técnica e clientes. Caso julgue necessário, o gestor poderá contar com apoio do Escritório Corporativo de Projetos.

Como diferentes atores estão presentes numa situação-problema ou em uma oportunidade, é indispensável conhecer o que pensam sobre a realidade em termos das causas, dos efeitos gerados, das soluções e dos riscos existentes. Com esse conhecimento compartilhamento, fica mais viável a construção de uma proposta de transformação bem-sucedida da situação em foco.

Além da reunião técnica, o gestor poderá utilizar outros métodos como conversas informais, entrevistas, reuniões com especialistas (advogados, professores etc.) ou leitura de artigos com lições aprendidas de outras instituições.

### Materiais/Recursos

O diagrama pode ser feito em uma folha de papel A4, *flipchart* ou arquivo modelo.

### O que é a árvore de problemas e oportunidades?

Para iniciarmos um novo projeto é essencial ter uma boa justificativa ou motivação. Em grande parte dos casos, projetos são motivados por **problemas ou oportunidades** vivenciadas na organização, como por exemplo:

- metas não alcançadas;
- uma tecnologia defasada;
- uma melhoria no processo de trabalho;
- uma nova ferramenta disponível que reduzirá custos.

Nesse sentido, a ferramenta “**árvore de problemas e oportunidades**” é uma técnica que nos auxilia a pensar no foco que irá motivar a realização de um novo projeto.

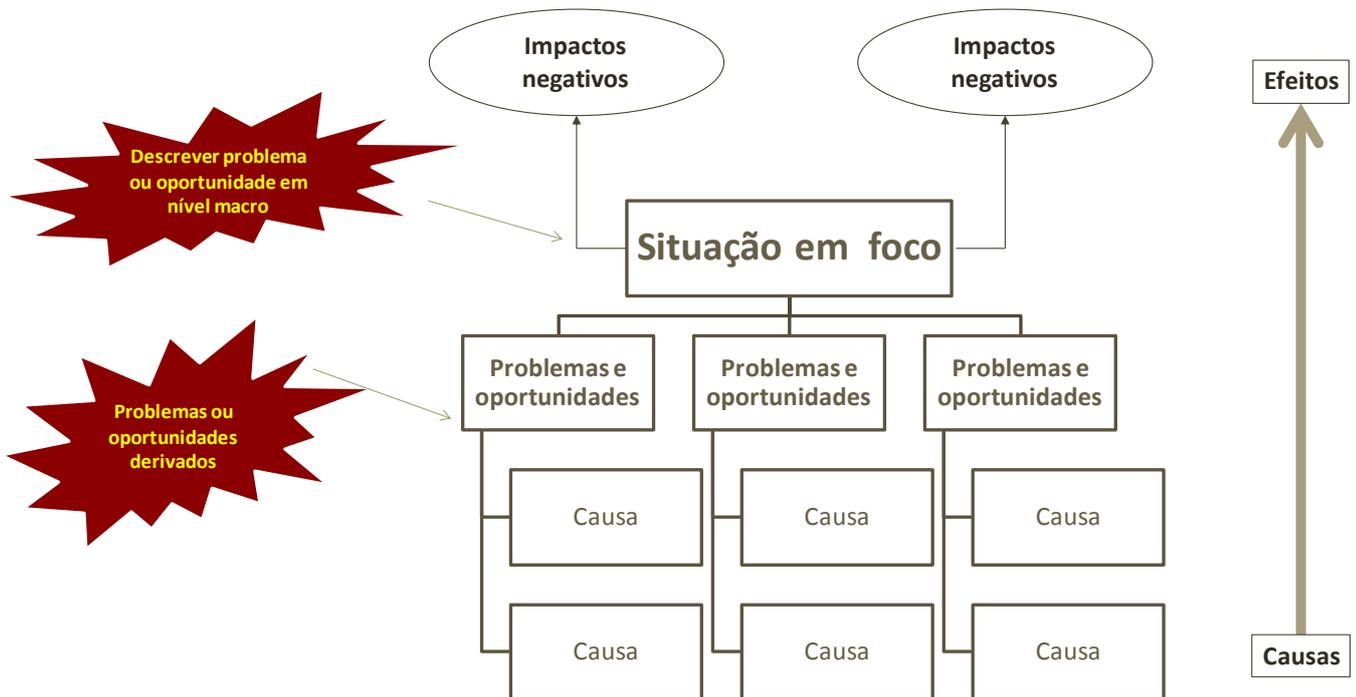
A árvore é um desenho similar a um organograma conforme modelo abaixo:





# INICIAÇÃO

## ÁRVORE DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES



No centro da figura está o problema ou oportunidade em um nível macro. Esse item pode ser declarado pelo titular de uma unidade, por representantes da sociedade civil, grupos comunitários, clientes, público interno, dentre outras partes interessadas. Abaixo, estão itens derivados, e em seguida estão suas causas. E, finalmente, na parte do topo da figura estão os impactos ou consequências do item central.

### Passo a passo

#### Como formular o problema ou oportunidade?

É preciso ter um cuidado especial ao descrever o problema. Ele precisa ser registrado como um **estado negativo**. Vejamos um exemplo:

<b>CORRETO</b> ✓	<b>Problema: Advogados estão com dificuldades para protocolar as petições no ambiente virtual.</b>
---------------------	--

Por outro lado, para escrever uma oportunidade, deve ser registrado como um **aspecto positivo**:

<b>CORRETO</b> ✓	<b>Oportunidade: Podemos utilizar o caso de sucesso do sistema do TRF4 para otimizar nosso processo de trabalho.</b>
---------------------	--





# INICIAÇÃO

## ÁRVORE DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

### Atenção

É muito importante que o problema seja formulado com uma condição negativa. Seria um erro metodológico dizer que o problema é:

Vejamos um exemplo:

<b>ERRADO</b> ✘	<b>Problema: Falta um sistema de informação elaborado em tecnologia Web para protocolar a petição.</b>
--------------------	--

O sistema de informação é a **solução** e não o **problema** em si! Porém, ao se colocar o estado negativo existente e não a ausência da solução conhecida, abre-se espaço à descoberta de alternativas de resolução do problema.

Outro cuidado necessário é que se explicita com clareza o problema. É comum em reuniões os participantes colocarem em fichas, na descrição do problema, palavras soltas como: **equipamento**. O equipamento em si não é problema ou oportunidade. Há que se determinar o que há de errado ou correto com o equipamento. Está obsoleto? Em quantidade insuficiente? Em boas condições de manutenção? É gratuito? Tem baixo custo?

Os problemas formulados devem expressar situações reais e não as possíveis e imagináveis. Também não devem ser utilizadas palavras ou expressões genéricas.

Vejamos outro exemplo:

<b>CORRETO</b> ✓	<b>Problema: os prazos para aprovação de um novo projeto são muito longos.</b>
<b>ERRADO</b> ✘	<b>Problema: Burocracia</b>

### Dica



Nas situações em que os participantes conseguem formular apenas soluções, faça a pergunta:

**A que problema ou oportunidade esta solução nos remete?**

### Próximos passos

1. Solicitar que cada participante da reunião anote em um cartão (preferencialmente um *post-it*) um ou dois problemas/oportunidades decorrentes da situação em foco.
2. Agrupar os itens por similaridade ou temas, formando subconjuntos.
3. Cada subconjunto deve conter um problema ou oportunidade chave, o que permite o estabelecimento das causas e efeitos.

A técnica utilizada é perguntar: por que ocorre este problema/oportunidade?

4. No nível imediatamente superior ao problema são colocados os cartões com as situações que definem as consequências/impactos.
5. Para se chegar aos efeitos deve-se perguntar: este problema/oportunidade gera que tipo de efeitos/consequências?



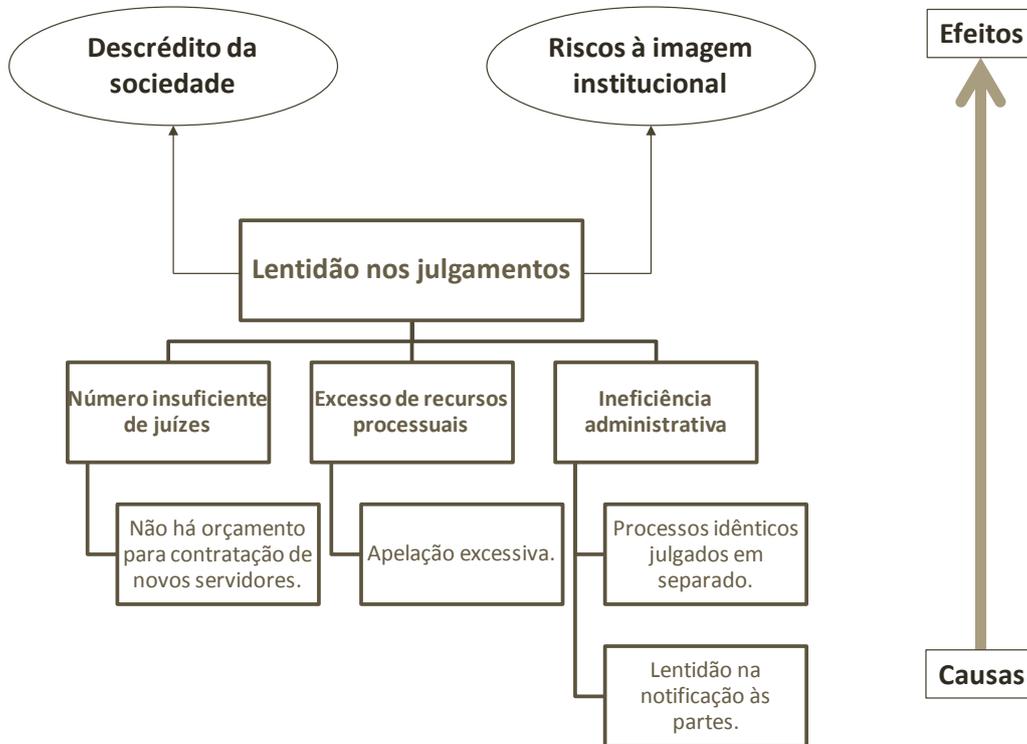


# INICIAÇÃO

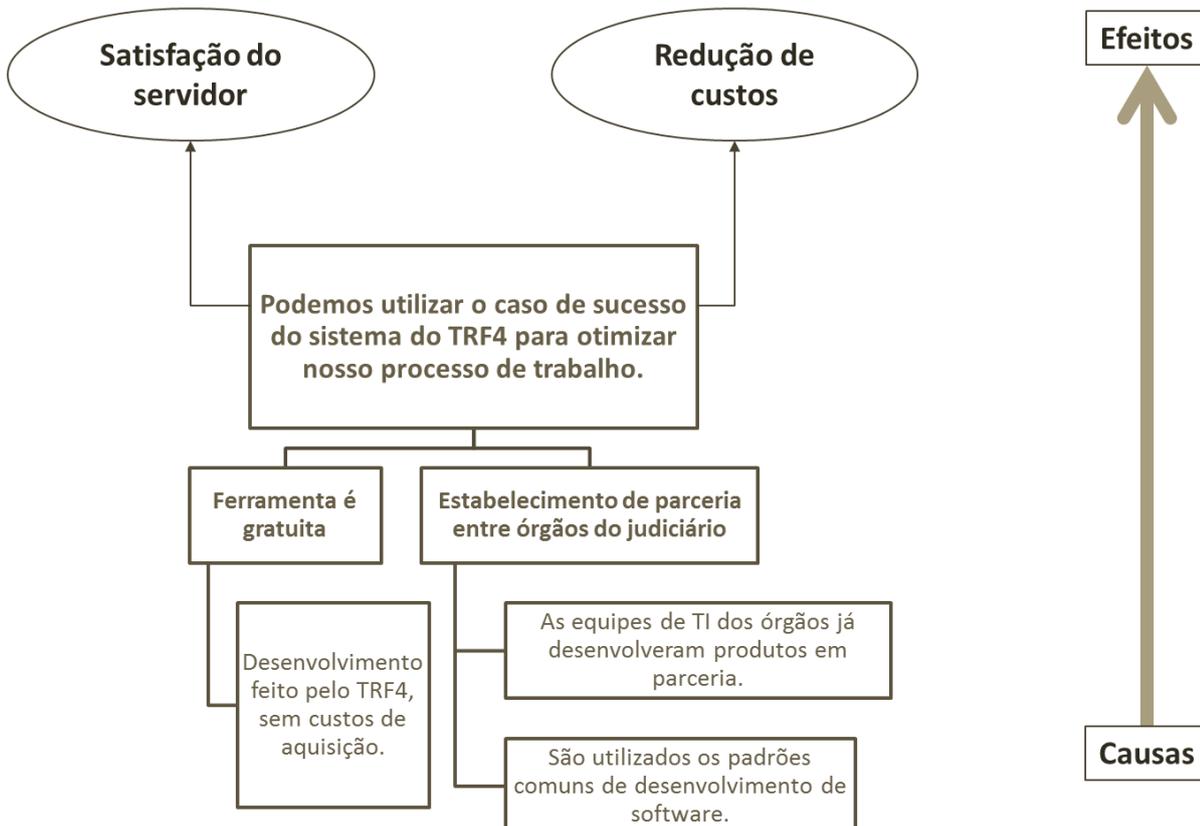
## ÁRVORE DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

### Exemplos

#### 1 – Situação Problema: Lentidão nos julgamentos



#### 2 – Oportunidade: Melhoria no sistema de gestão documental





# INICIAÇÃO

## ÁRVORE DE PROBLEMAS E OPORTUNIDADES

### Importante

- A posição de um problema ou oportunidade na árvore não indica o seu grau de importância.
- A relação de causa e efeito se dá a nível vertical. Assim neste gráfico não são estabelecidas relações horizontais.
- Concluída a elaboração do diagrama, a equipe terá elementos mais claros para descrever a situação em foco no termo de abertura do projeto ou programa. Inclusive, o gráfico poderá ser incluído como anexo ao termo de abertura do projeto.

### Modelo

- [Arquivo Power Point \(.pptx\)](#)

### Referências bibliográficas

- [Elaboração de Programas e Projetos – Técnica da Árvore de Problemas](#)
- [Uso do diagrama de árvore em projetos](#)

