

**FERRAMENTA DA QUALIDADE  
E PLANO DE TRABALHO**

**unesp** 

Construção  
Civil e Arquitetura



Industria:



Museus:



Serviços:



Saúde:



Varejo:





ENL - Escola de Novos Líderes - **1.500 coordenadores**

Formação de Monitores - **1000 profissionais**

CRM - Customer Relationship Management - NET - 150 profissionais

---

Programa de Trainees - **175 novos gerentes**

PDL - Encarregados - **500 profissionais**

PDL - Gerentes - **300 profissionais**



Jeito de atender Saraiva - Curso de Vendas

**80 Vendedores**

# MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS - MASP



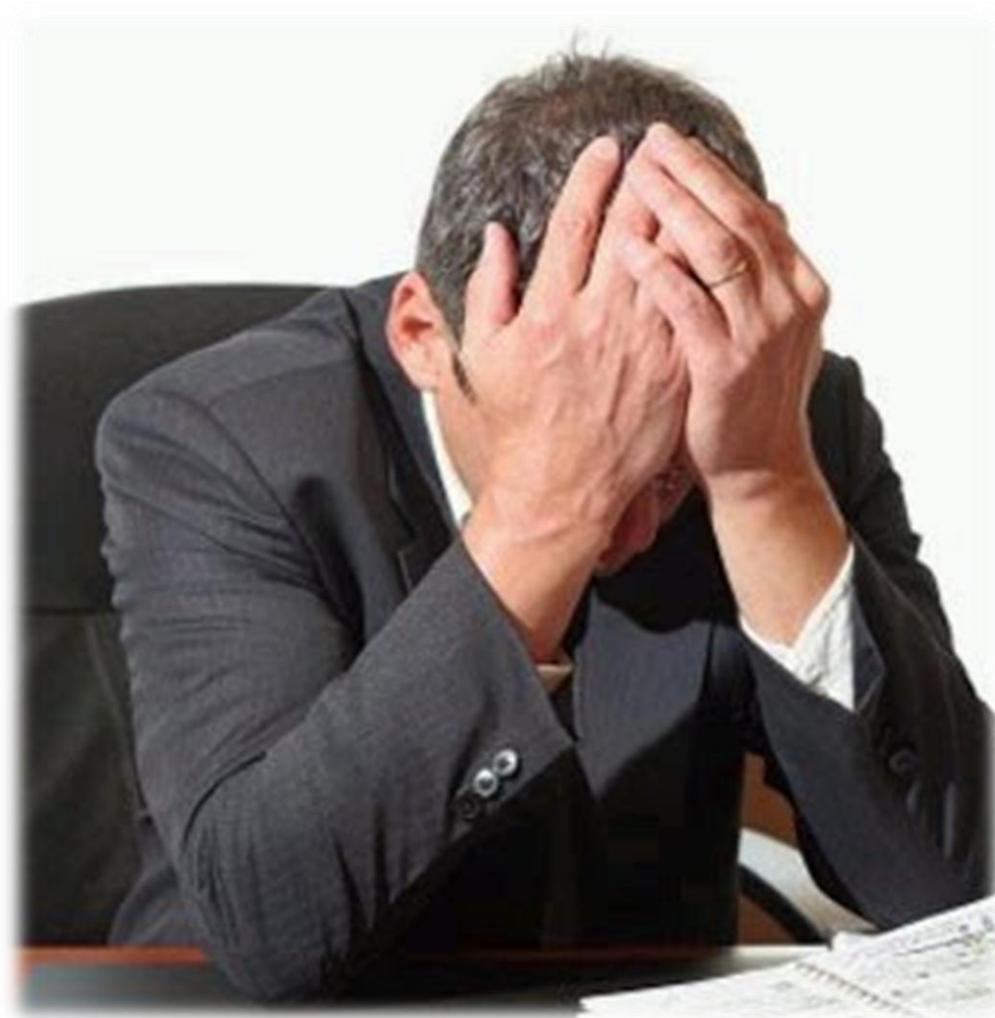
**VOCÊ TEM PROBLEMAS?**



# O que é um Problema?



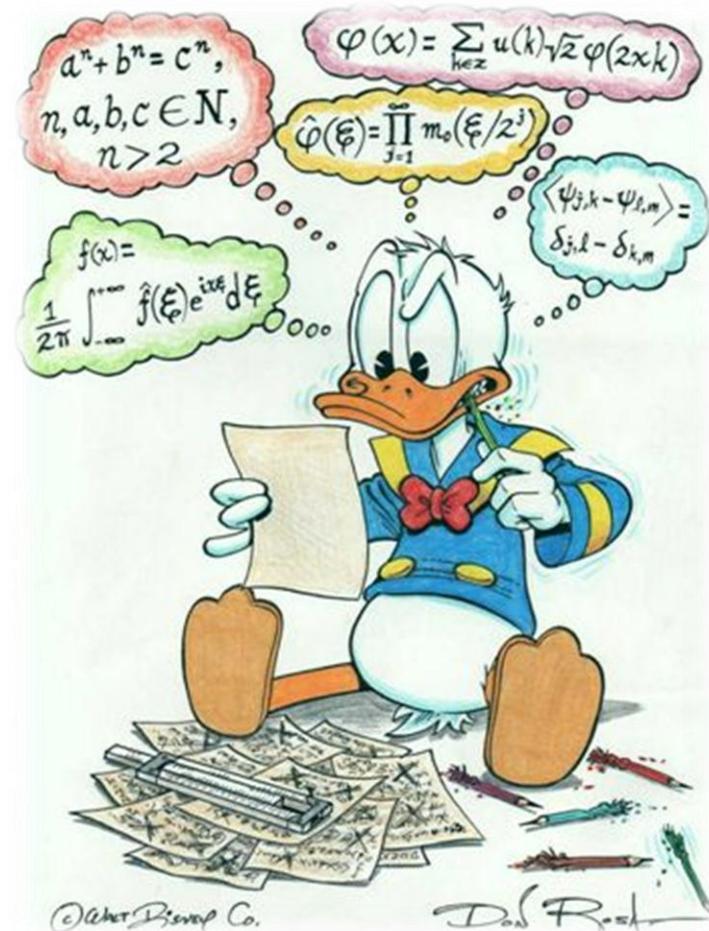
**RESULTADO INDESEJADO  
DE UM TRABALHO OU  
UM PROCESSO.**



## RESUMINDO...

### Para resolver problemas

1. Procuramos na memória por algo parecido ao problema proposto;
2. Tentativa e erro;
3. Raciocínio.



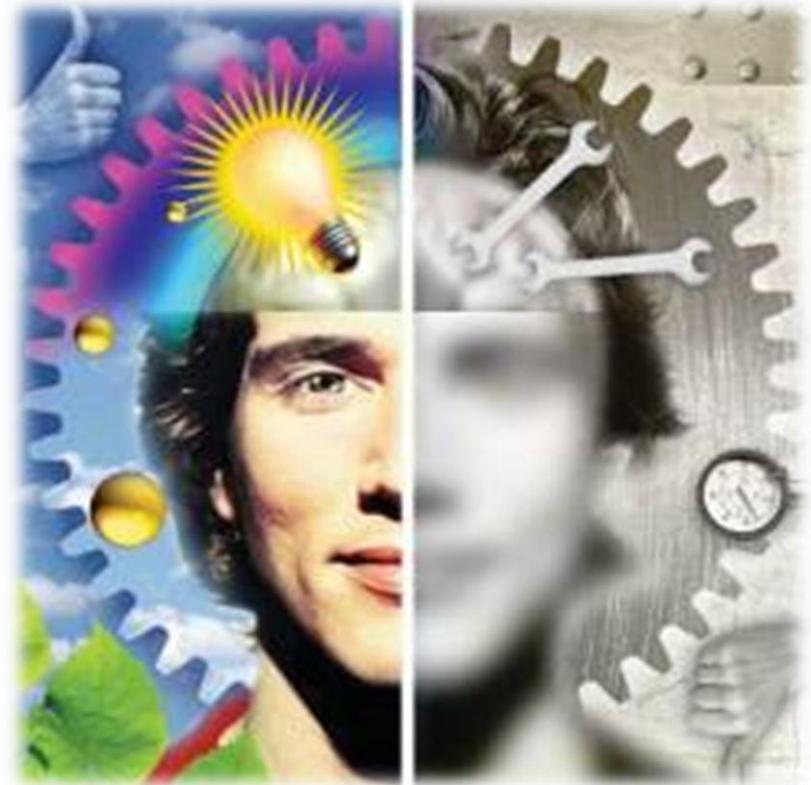
Na sua opinião, qual o efeito desse processo de solução de problemas na sua vida?

Qual o resultado desse processo de resolução de problemas no seu trabalho?

## MASP

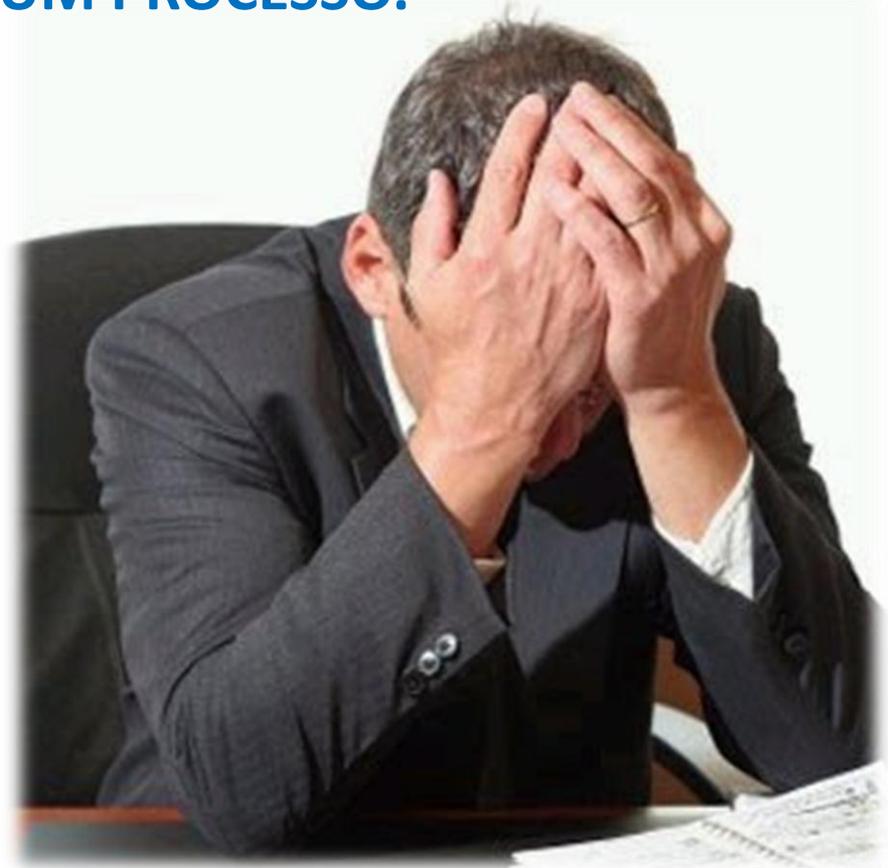
Para colaborar no processo de análise e solução de problemas, diversas ferramentas foram criadas com o objetivo de ajudar os profissionais a atingirem seus objetivos, sejam eles:

- Aumentar receitas,
- Reduzir custos,
- Inovar,
- Melhorar a qualidade ou
- Planejar o futuro.



**SE PROBLEMAS SÃO RESULTADOS INDESEJADOS DE UM  
TRABALHO OU UM PROCESSO.**

**O que são Processos?**



## DEFINIÇÕES



### PROCESSO

É um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam uma entrada com um fornecedor, acrescentam valor a esta e produzem uma saída (resultado) para um consumidor.

## DEFINIÇÕES

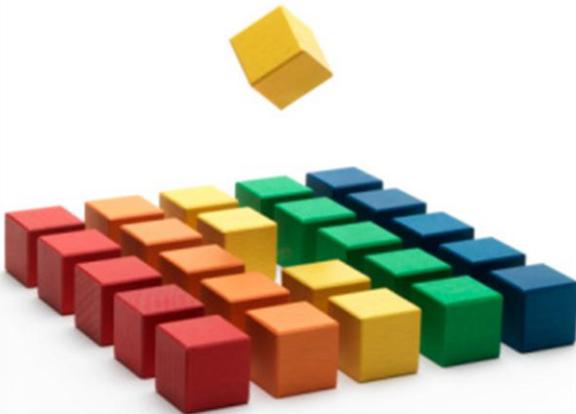


### PROCESSO

É tudo o que transforma recursos em Produto.

## DEFINIÇÕES

### ATIVIDADES



São eventos ou etapas que ocorrem dentro do processo.

São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas.

## O QUE SÃO OS PROCESSOS NAS EMPRESAS

Os processos empresariais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia.

"a forma pela qual as coisas são feitas na empresa"

"como produzir alguma coisa".

## EXEMPLO DE PROCESSOS EMPRESARIAIS SELECIONADO

### Família de Processos

- **Processos selecionados**

### Administração geral

- **Definição de visão**
- **Desenvolvimento de Lideranças**
- **Gerencia de Contas**
- **Comunicações Internas**
- **Projeções econômicas e setoriais**

### Manufatura

- **Gestão da Qualidade**
- **Planejamento da Capacidade**
- **Planejamento da Produção**
- **Controle de Estoques**
- **Suprimentos**
- **Distribuição**

## EXEMPLO DE PROCESSOS EMPRESARIAIS SELECIONADO

### Família de Processos

- Processos selecionados

### Financeiros

- **Gestão de orçamento empresarial**
- **Planejamento de investimentos**
- **Acompanhamento do desempenho**
- **Gestão de crédito de clientes**
- **Gestão de caixa**
- **Desmobilização de ativos**

### Organizacionais

- **Planejamento de Recursos Humanos**
- **Programa de Demissão voluntária**
- **Recrutamento e Seleção**
- **Avaliação de Desempenho**
- **Promoção**



## Algumas ferramentas...



## MAPEAMENTO DA SITUAÇÃO ATUAL

Tradicionalmente, o fluxograma é utilizado para representar de forma esquemática o **processo** para que possamos estudá-lo e melhorá-lo. Ele força uma compreensão mais detalhada e real de seu processo.

Para termos um foco maior nas entradas e nas variáveis que possam afetar o resultado do processo, utilizamos o método que identifica os elementos básicos do processo:



## ELEMENTOS DO PROCESSO

### Fornecedores

Quem ou o que fornece o insumo para o processo;

### Entradas

Matéria-prima, informação, energia, necessárias para realizar a atividade;

### PROCESSO

As atividades de transformação do processo, que devem ser expressas por um verbo (ação) e por um objeto;

### Saídas

Coisas que resultam das transformações efetuadas;

### Clientes

O que é crítico para o cliente externo/ interno, requisitos do cliente.

## NO SEU CONTEXTO, QUEM SÃO:

**Fornecedores**

---

**Entradas**

---

**PROCESSO**

---

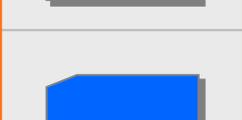
**Saídas**

---

**Clientes**

---

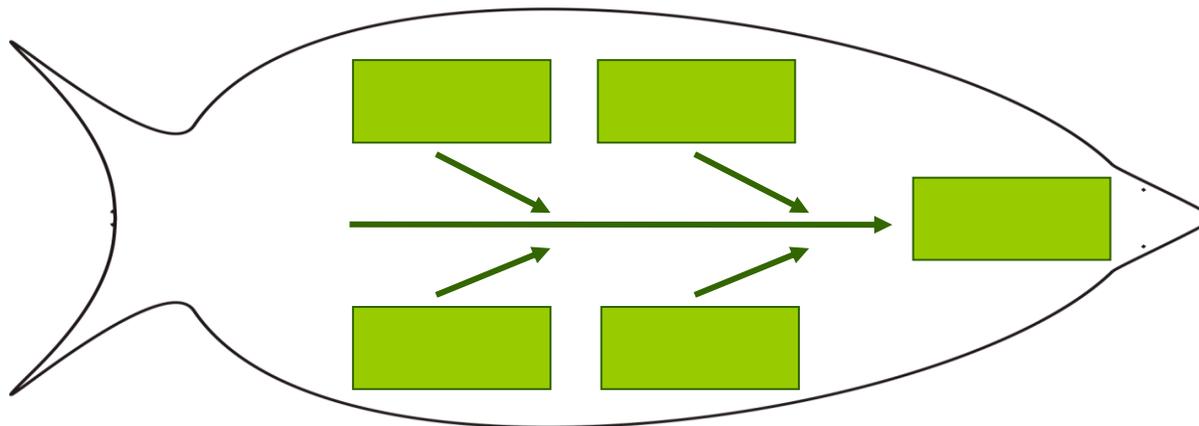
## SÍMBOLOS DO FLUXO DE PROCESSOS

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica o início do processo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica cada atividade (ação) do processo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica o inter-relacionamento com outro processo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica uma atividade (ação) realizada por outra área.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica uma decisão.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica uma conexão</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica um detalhamento de uma ação/atividade.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifica o fim do processo.</li> </ul>

## DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Este diagrama também conhecido como Diagrama de Ishikawa, Diagrama dos 4 M's e Diagrama Espinha de Peixe permite relacionar as possíveis causas de um efeito, agrupadas em 4 famílias:

- Máquina; - Método; - Material; - Mão de Obra.

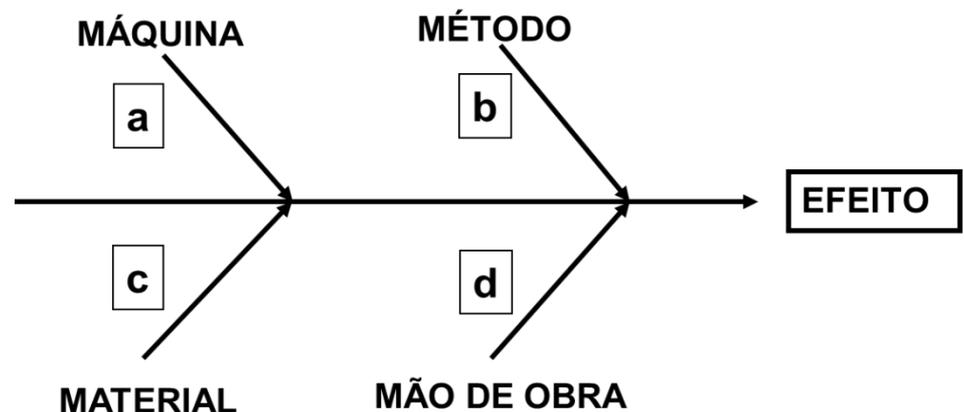


## DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Ele tem a função de mostrar de forma gráfica e lógica as causas potenciais de um efeito observado. Ele apresenta de forma clara e visual as possíveis causas, mas elas são apenas hipóteses. Portanto, esta ferramenta ajuda a organizar a busca das causas, mas não as identifica. Somente depois que são contrastadas com dados acompanhados com uma argumentação lógica é que podemos descartá-las ou considerá-las como causas reais do problema.

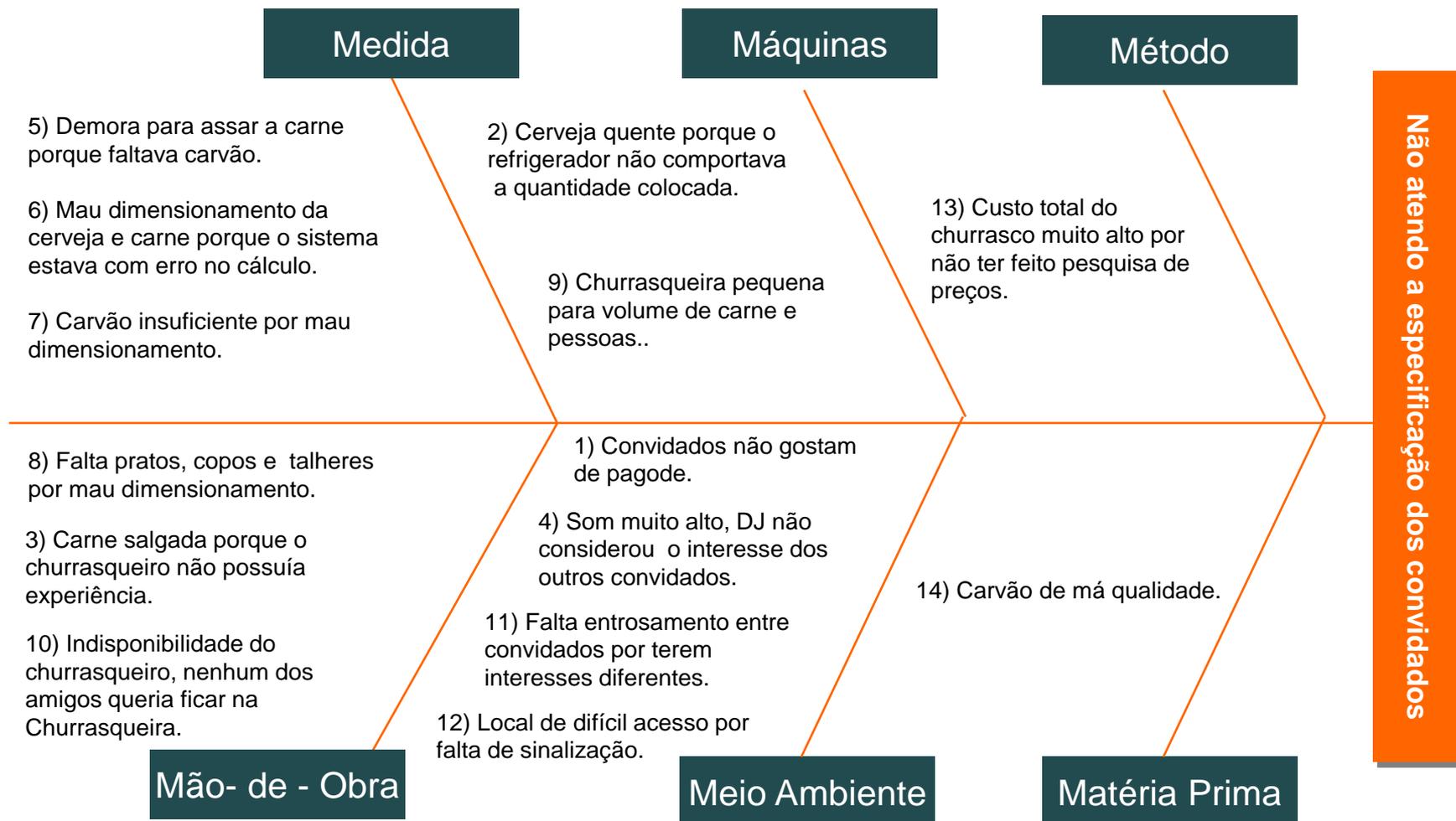
## COMO CONSTRUIR:

- 1) Escreva onde se lê “efeito”, o título do problema a ser analisado;
- 2) Nos espaços a, b, c e d descreva as causas prováveis que contribuem para o problema;
- 3) Considere as possibilidades de haver “causa da causa” para um ou mais dos itens da família Método-Máquina-Material-Mão de obra.

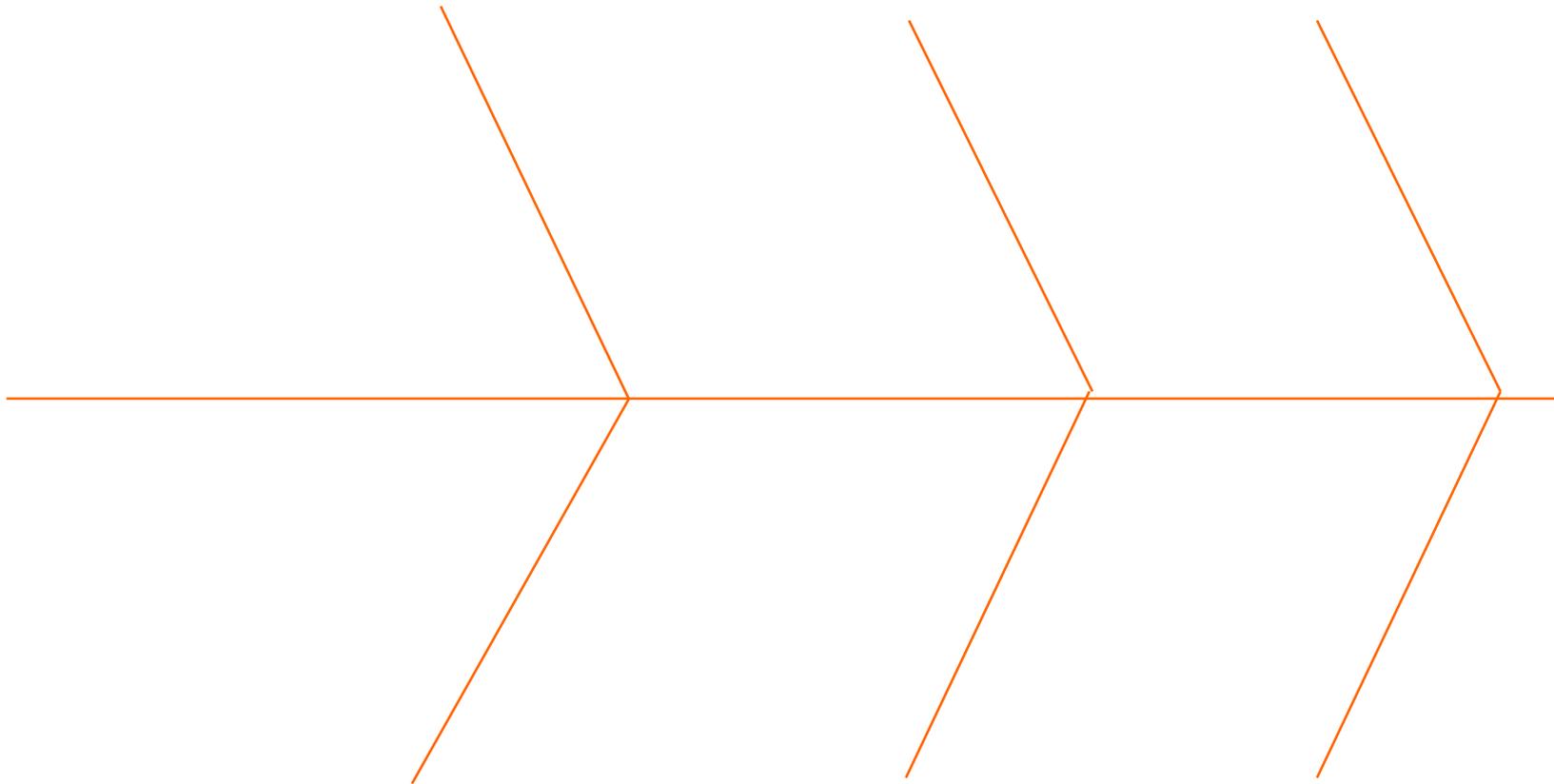




# EXEMPLO PRÁTICO ISHIKAWA - CHURRASCO



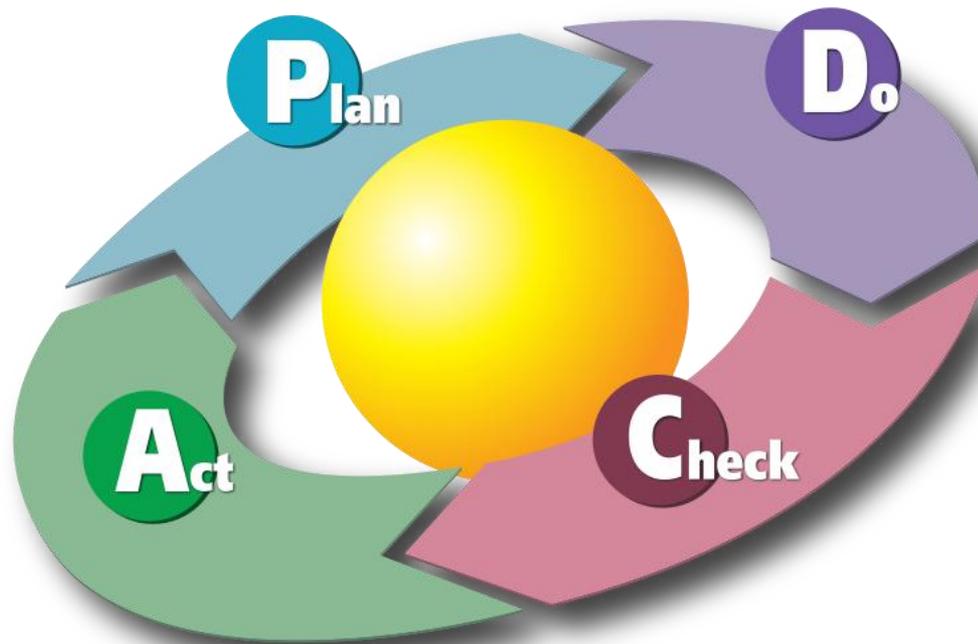
## ESCOLHA UM PROBLEMA E DETERMINE AS CAUSAS



## FERRAMENTAS DE GESTÃO

O **PDCA** é um método gerencial de gestão de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência da organização.

Pode ser utilizado na realização de qualquer atividade da empresa.



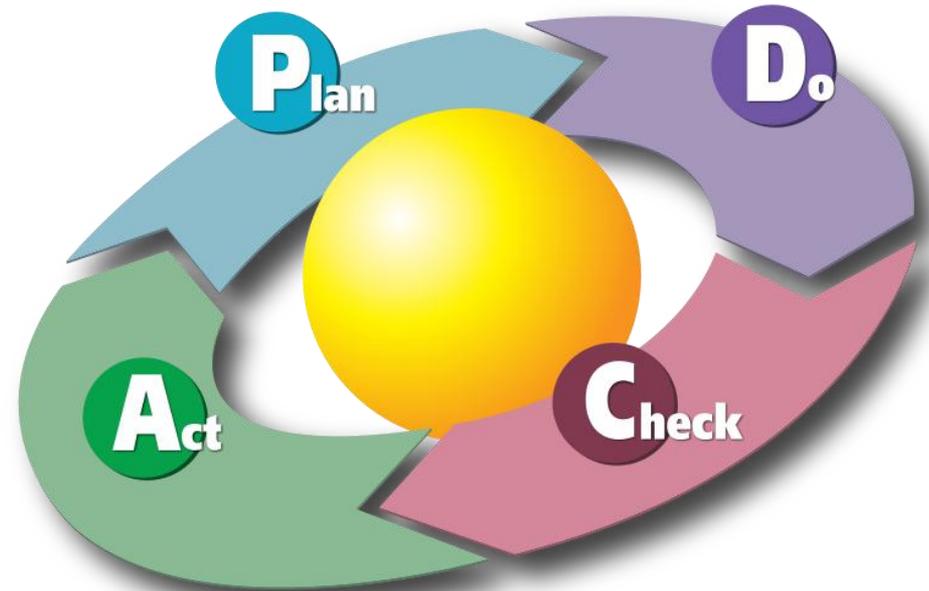
## FERRAMENTAS DE GESTÃO

P – Planejar (Plan)

D – Executar (Do)

C – Monitorar (Check)

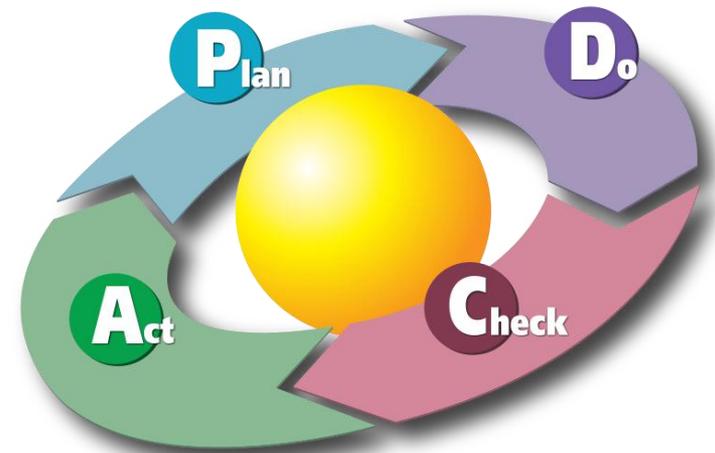
A - Avaliar (Act)



## FERRAMENTAS DE GESTÃO

### PLANEJAR (PLAN):

- Ter claros os objetivos da organização;
- Realizar o diagnóstico;
- Identificar o problema e suas causas;
- Identificar a causa prioritária;
- Elaborar o plano para a solução da causa prioritária;
- Definir as metas a serem alcançadas;
- Definir o método para alcançar as metas propostas;
- Conseguir uma forma adequada de executá-las e considerando-se as restrições existentes.



## NA TEORIA É UMA COISA, NA PRÁTICA É OUTRA?



## NA TEORIA É UMA COISA, NA PRÁTICA É OUTRA?

### LUDWIG VAN BEETHOVEN



Um pai sífilítico e uma mãe tuberculosa tiveram quatro filhos:

- O primeiro, cego de nascença;
- O segundo, morto logo após o parto;
- O terceiro, surdo-mudo;
- O quarto, tuberculoso;
- O quinto Beethoven, completamente surdo aos 46 anos.

## O QUE É MAIS IMPORTANTE?

# Planejamento

# Execução

## PLANEJAMENTO

### PLANO 1



### PLANO 2



## PLANEJAMENTO

PLANO 3



HORA "H"



## EXECUÇÃO

NA HORA “H”...



## PLANEJAMENTO SEM EXECUÇÃO É PERDA DE TEMPO.



## EXECUÇÃO SEM PLANEJAMENTO É RISCO.



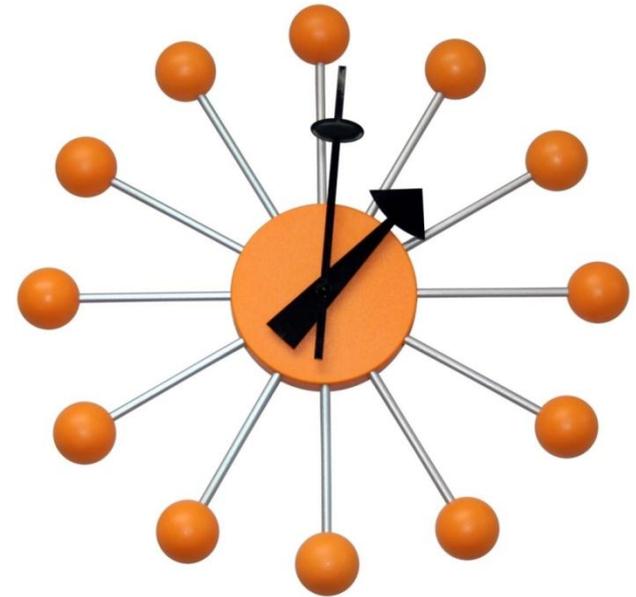
Planejamento somado à  
execução é  
**INTELIGÊNCIA COMERCIAL.**



## PLANEJAMENTO

### Planejar é...

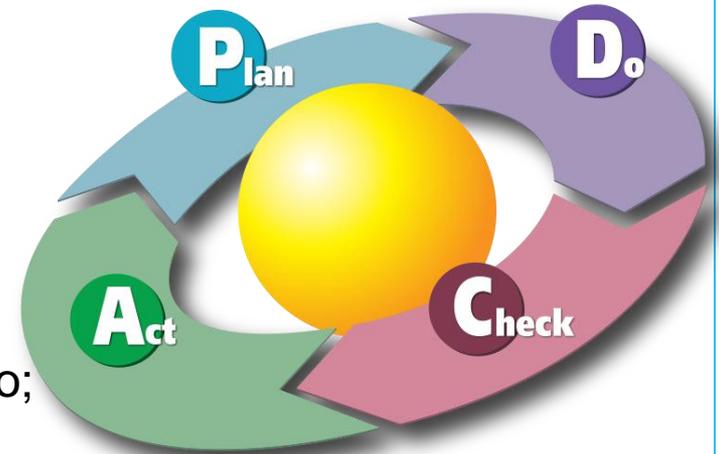
- Antecipar o que se vai fazer,
- Visualizar as oportunidades,
- Elegar Prioridades e limites,
- Identificar os possíveis problemas,
- Dimensionar os recursos,
- Prever ações coordenadas,
- Organizar-se individualmente,
- Ser flexível para replanejar sempre que necessário.



## FERRAMENTAS DE GESTÃO

### EXECUTAR (DO):

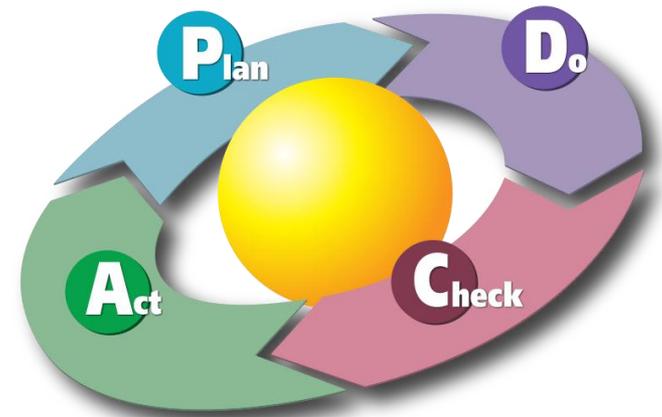
- Capacitar os profissionais;
- Estabelecer normas e rotinas;
- Gerenciar a mudança para a execução do plano;
- Informar e mobilizar os profissionais para a mudança;
- Disponibilizar os recursos necessários para a execução do plano;
- Executar as ações exatamente como foi previsto na etapa de planejamento



## FERRAMENTAS DE GESTÃO

### VERIFICAR, CHECAR (CHECK):

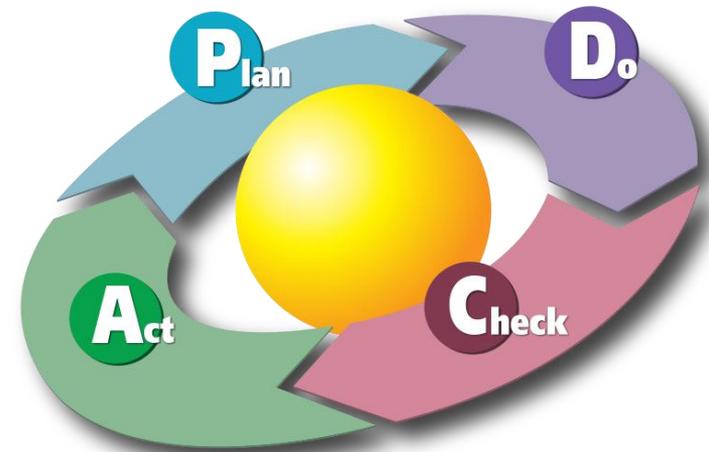
- Identificar os desvios na meta ou no método;
- Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro do método definido;
- Ações de acompanhamento e de análise de tendências durante a execução, que visam conduzir as atividades na forma estabelecida pelo planejamento, prevenindo eventuais desvios.



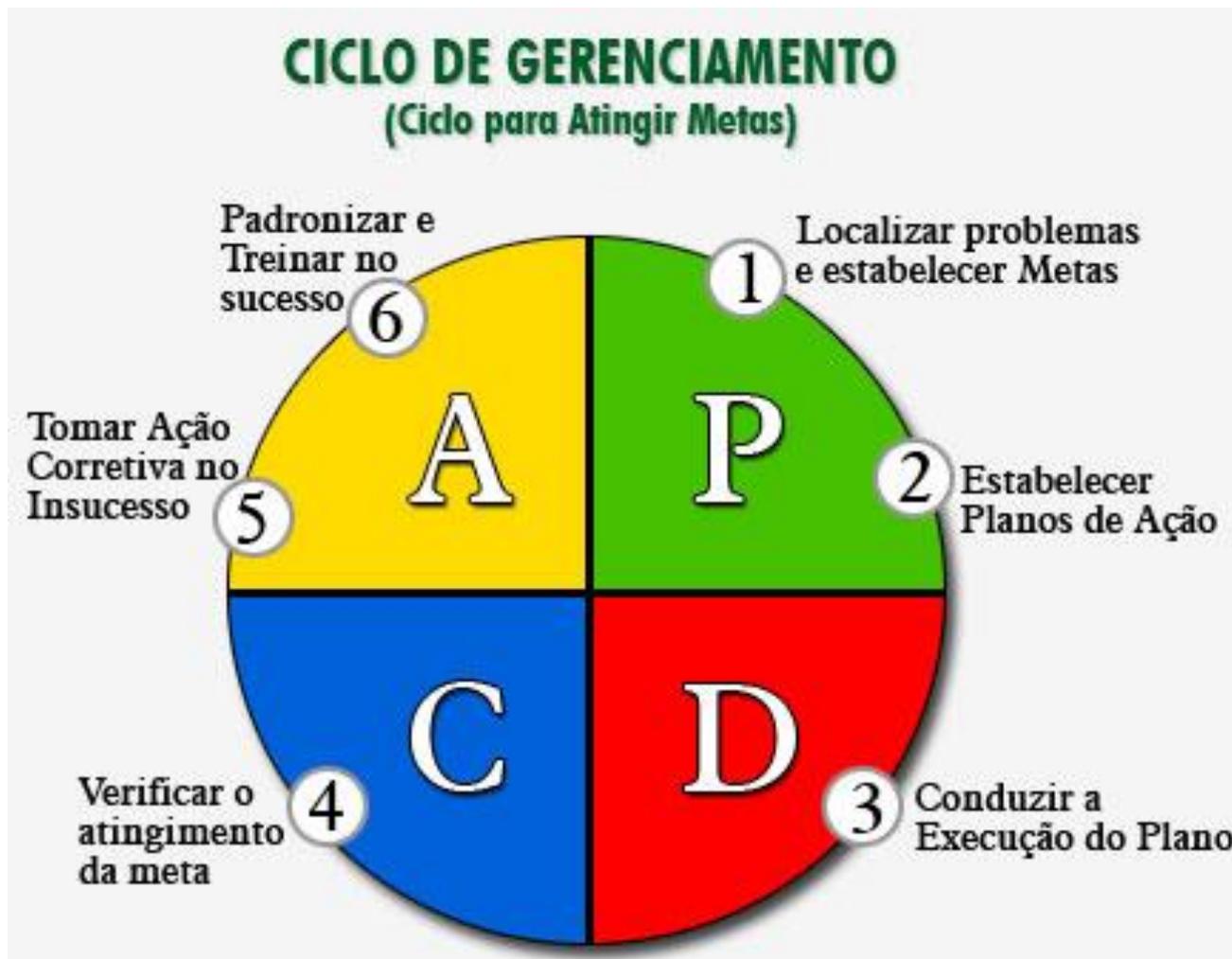
## FERRAMENTAS DE GESTÃO

### AGIR CORRETIVAMENTE (ACTION):

- Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções que eliminem as suas causas;
- Caso não sejam identificados desvios, é possível realizar um trabalho preventivo, identificando quais os desvios são passíveis de ocorrer no futuro, além de medidas para a melhoria contínua.



## FERRAMENTAS DE GESTÃO



## FERRAMENTAS DE GESTÃO

***Brainstorming*** (“tempestade cerebral”):



## BRAINSTORMING

TIPO DE BRAINSTORMING	FINALIDADE	VANTAGEM	DESVANTAGEM
<b>ABERTO</b>	Reunião de 2 a 8 pessoas, com um facilitador que tem a tarefa de conectar e documentar as ideias.	<b>Riqueza de interações</b>	<b>Desorganização</b>
<b>ESCRITO</b>	Reunião de um grupo onde as ideias são escritas sem comentários oral (6 pessoas -3 ideias - 5 passadas entre as pessoas).	<b>Organização</b>	<b>Lento / fatigante</b>
<b>COM RECUPERAÇÃO</b>	É interrompido quando o grupo se sente cansado. A sessão é retomada após o amadurecimento das ideias.	<b>Aprofundamento</b>	<b>Perda da “pegada”</b>

## EXEMPLO PRÁTICO BRAINSTORMING - CHURRASCO

ETAPA	PROCESSO/SUB-PROCESSO	DIRETORIA/ÁREA	VERSÃO	ULTIMA ATUAL.
Diagnóstico de Melhorias	CHURRASCO	D.P	1.0	03/12/2005

- Convidados não gostarem de pagode.
- Cerveja quente porque o refrigerador não comportava a quantidade colocada.
- Carne salgada porque o churrasqueiro não possuía experiência.
- Som muito alto porque o DJ não levou em consideração dos outros convidados.
- Demora para assar a carne porque faltava carvão.
- Mau dimensionamento da cerveja e carne porque o sistema estava com erro no cálculo.

## EXEMPLO PRÁTICO BRAINSTORMING - CHURRASCO

ETAPA	PROCESSO/SUB-PROCESSO	DIRETORIA/ÁREA	VERSÃO	ULTIMA ATUAL.
Diagnóstico de Melhorias	CHURRASCO	D.P	1.0	03/12/2005

- Carvão insuficiente por mau dimensionamento
- Falta de pratos, talheres e copos descartáveis por mau dimensionamento.
- Churrasqueira pequena para o volume de carne e pessoas.
- Indisponibilidade do churrasqueiro, nenhum amigo queria ficar na churrasqueira.
- Falta de entrosamento entre os convidados por interesses diferentes.
- Local de difícil acesso por não ter sinalização adequada informando o local.
- Custo total do churrasco muito alto por não ter feito pesquisa de preços.
- Carvão de má qualidade.

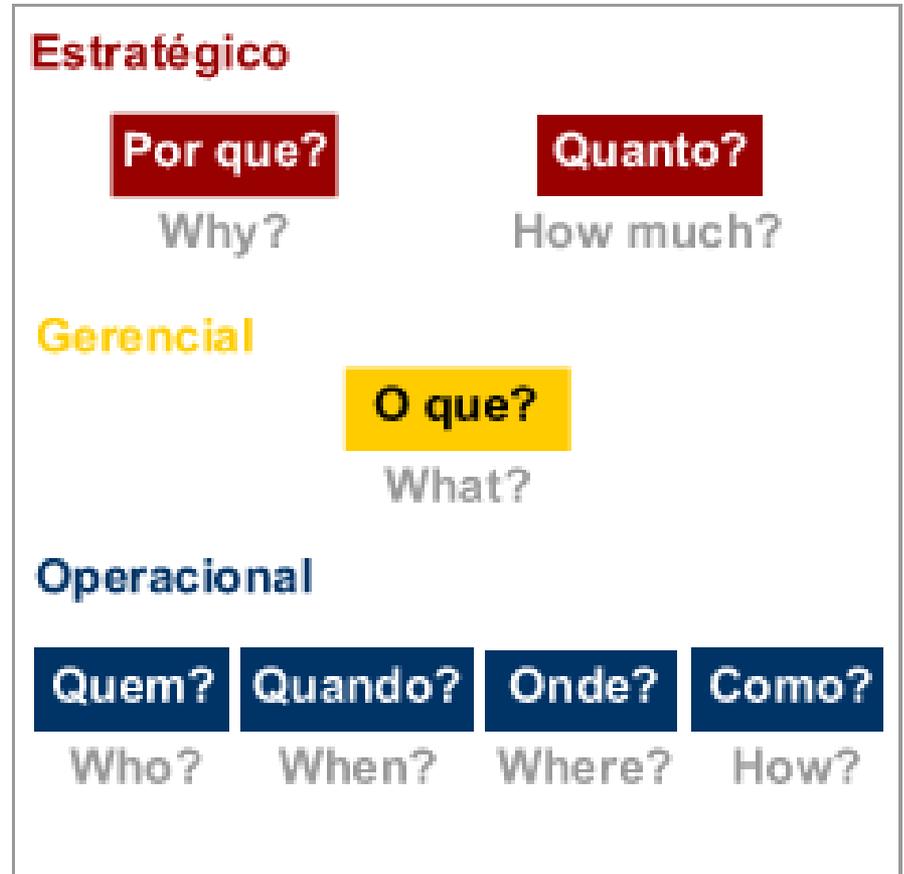
## **BRAINSTORMING REVERSO**

- Identificar o problema ou desafio, e anotá-la.
- Mudar a pergunta: "Como eu poderia causar o problema?"
- Selecionar cada causa e avaliar o que pode ser feito para eliminá-la.



## MATRIZ 5W2H

É uma lista de verificação utilizada para informar e assegurar o cumprimento de um conjunto de ações para solucionar a causa do problema.



## MATRIZ 5W2H

O quadro abaixo resume estas perguntas e suas variações para aplicá-las no levantamento dos problemas ou em sua solução.

Perguntas	Problemas	Soluções
O quê / What	é o problema?	vai ser feito? Qual a ação?
Por quê / Why	ocorre ?	foi definida esta solução?
Quando / When	(desde quando) ele ocorre?	será feito?
Onde / Where	ele se encontra?	será implantada?
Quem / Who	está envolvido?	será o responsável?
Como / How	surgiu o problema?	vai ser implementada?
Quanto Custa / How Much	ter este problema?	esta solução?



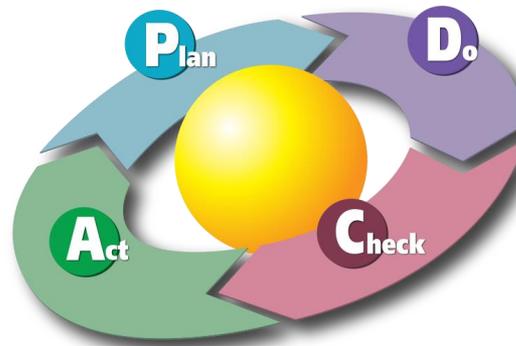
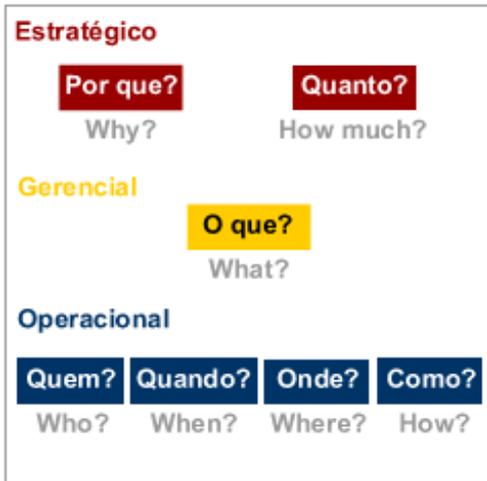
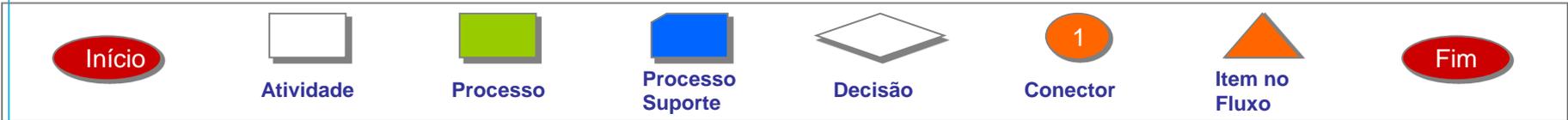
## 5W2H

---

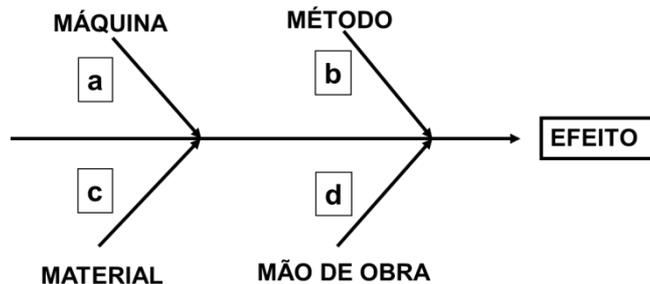
O QUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	POR QUE

---

# Ferramentas ASP



## Brainstorming



# SUCESSO

☎ +55 (011) 3596.2261

✉ [acao@acaoconsultoria.com.br](mailto:acao@acaoconsultoria.com.br)

💻 [www.acaoconsultoria.com.br](http://www.acaoconsultoria.com.br)

✉ [henrique@acaoconsultoria.com.br](mailto:henrique@acaoconsultoria.com.br)

📄 [www.acaoconsultoria.com.br/blog](http://www.acaoconsultoria.com.br/blog)

📘 [www.facebook.com/acaoconsultoria](https://www.facebook.com/acaoconsultoria)

🌐 [www.linkedin.com/in/acaoconsultoria](https://www.linkedin.com/in/acaoconsultoria)



*é o que dá resultado*

