

Segs

Sistema de Excelência
em Gestão Sindical

Ferramentas da

Qualidade

Módulo 1

RIO DE JANEIRO, 2010



Confederação Nacional
do Comércio de Bens,
Serviços e Turismo

©2010 Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte.

Disponível também em: <http://www.portaldocomercio.org.br/segs/download.asp>

Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo

Brasília

SBN Quadra 1 Bloco B 14º ao 18º andar
Edifício Confederação Nacional do Comércio
CEP: 70040-000 – Brasília
PABX (61) 3329-9500 | 3329-9501
E-mail: cncdf@cnc.com.br

Rio de Janeiro

Avenida General Justo, 307
CEP: 20021-130 – Rio de Janeiro
PABX (21) 3804-9200
E-mail: cncrj@cnc.com.br

Website: www.portaldocomercio.org.br

Produção: Departamento de Planejamento | DEPLAN
Projeto gráfico original: M.QUATRO DESIGN

Diagramação: Programação Visual | Assessoria de Comunicação - CNC

FERRAMENTAS da qualidade: módulo 1. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo; Sistema de Excelência em Gestão Sindical. Rio de Janeiro: CNC, 2010.

16 p. il.

1. Qualidade total 2. Gestão sindical I. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo II. Sistema de Excelência em Gestão Sindical III. Título

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	5
PDCA	6
BRAINSTORMING	8
DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO	10
CINCO PORQUÊS	11
MATRIZ GUT (GRAVIDADE X URGÊNCIA X TENDÊNCIA)	12
5W2H	14

APRESENTAÇÃO

Este documento disponibiliza aos participantes do SEGS as principais ferramentas e técnicas de solução de problemas aplicáveis às entidades sindicais, para serem usadas, sempre que apropriado, de forma complementar as práticas de gestão adotadas.

As técnicas e ferramentas servem para ajudar as entidades a melhorar os processos e as atividades relacionadas com o seu trabalho.

Por filosofia, as organizações adotam técnicas e ferramentas de qualidade acreditando que:

- A melhoria da qualidade, pela remoção das causas de problemas, leva ao aumento da produtividade;
- Quem mais conhece as tarefas são as pessoas que as executam e elas querem sempre fazê-las da melhor forma possível e serem valorizadas;
- Esforços conjuntos são mais valiosos que os individuais para a melhoria de um processo;
- Uma estrutura para a resolução de problemas é mais eficaz do que iniciativas desordenadas;
- As técnicas e ferramentas de solução de problemas permitem identificar o problema, as variáveis, a sua importância relativa e o quanto as mudanças efetuadas geram o impacto desejado.

As técnicas e ferramentas disponíveis estão divididas em três módulos:

Módulo 1

1. PDCA
2. BRAINSTORMING
3. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO
4. CINCO PORQUÊS
5. GUT
6. 5W2H

Módulo 2

1. GRÁFICOS
2. LISTA DE VERIFICAÇÃO
3. CARTA DE TENDÊNCIAS
4. MATRIZ DE DIFICULDADE E IMPACTO
5. ANÁLISE DE PARETO
6. RELATÓRIO DE AUDITORIA

Módulo 3

1. FLUXOGRAMA
2. MATRIZ SWOT
3. BUSCA DO FUTURO
4. BSC
5. 5 S
6. 4 Rs

O módulo 1 trabalhará com as ferramentas e técnicas iniciais de identificação e solução de problemas.

P D C A

O QUE É

É um ciclo de análise e melhoria, criado por Walter Shewhart, um físico, engenheiro e estatístico americano conhecido como o “pai do controle estatístico de qualidade”, em meados da década de 20. Essa ferramenta é de fundamental importância para a análise e melhoria dos processos organizacionais e para a eficácia do trabalho em equipe.

O PDCA (em inglês Plan, Do, Check e Action) é uma ferramenta gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma entidade. Ele é considerado um instrumento de melhoria contínua como demonstrado no desenho a seguir:

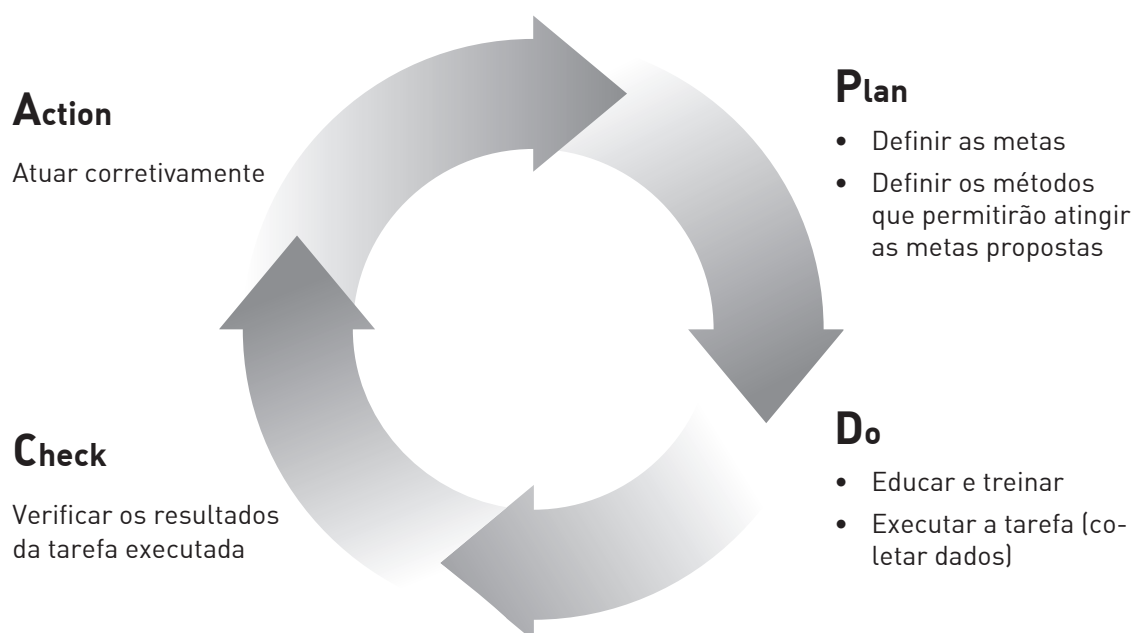


Figura 1 - Gráfico PDCA

A introdução de melhorias gradativas e contínuas aos processos só tendem a agregar maior valor aos resultados da entidade.

USE PARA

Planejamento e implantação de processos, inclusive melhorias e/ou correções em qualquer atividade.

COMO USAR

Ele está dividido em 4 fases:

P (Plan) Planejamento	Identificação: Problema ou Meta Análise: Características do Problema ou da Meta Plano de Ação: Traçar as estratégias e ações para resolver o Problema ou atingir a Meta.
D (Do) Fazer	Execução: Colocar o Plano de Ação em prática (treinamento e implantação das fases)
C (Check) Avaliar	Verificação: Se os resultados esperados foram atingidos e por quê.
A (Action) Ação Corretiva	Padronização: Normatizar o que está funcionando. Conclusão: Revisar as atividades e o planejamento para trabalho futuro. Caso não esteja no nível aceitável, seguir para o P (planejamento) novamente.

EXEMPLO

P (Plan) Planejamento	Identificação: Número baixo de associados. Análise: Não existem serviços atrativos no sindicato para buscar associados. Plano de Ação: Fazer um levantamento das necessidades dos clientes através de pesquisas, implementar o novo serviço no prazo de 3 meses e divulgá-lo. Meta de 50 associações no prazo total de 6 meses.
D (Do) Fazer	Execução: Executar a pesquisa com os representados do sindicato, fazer parcerias para implementar o novo serviço e fazer a divulgação do mesmo através de mala direta, internet e e-mail.
C (Check) Avaliar	Verificação: Coletar o resultado do número de novos associados do sindicato no final de 6 meses.
A (Action) Ação Corretiva	Padronização: Fazer um procedimento para criação de novos serviços na entidade. Conclusão: Foram feitas apenas 40 associações. O plano de divulgação não foi eficaz (neste caso, deve-se planejar novamente). Buscar novos métodos de divulgação (criar plano de ação).

BRAINSTORMING

O QUE É

Brainstorming é uma técnica de geração de ideias. Foi originalmente desenvolvida por Osborn, um publicitário americano, em 1938. Traduzindo, quer dizer “tempestade de ideias”, ou seja, uma técnica de captação de ideias em grupo que envolve a contribuição espontânea de todos os participantes.

Esta técnica pode ser aplicada quando se necessita de respostas rápidas a questões relativamente simples. Ela propõe que um grupo de pessoas - de duas até dez pessoas - se reúnam e se utilizem das diferenças em seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum, especialmente se as causas da questão são difíceis de serem identificadas e/ou as soluções não são aparentes. Para isso, nessa reunião nenhuma ideia é descartada ou julgada como errada ou absurda. Todas as ideias devem ser ouvidas, escritas e analisadas.

Os tipos de Brainstorming utilizados são:

- **Estruturado:** todas as pessoas do grupo devem dar uma ideia a cada rodada ou “passar” até que chegue sua próxima vez. Isso geralmente obriga até mesmo o tímido a participar, mas pode também criar certa pressão sobre a pessoa.
- **Não-estruturado:** os membros do grupo simplesmente dão as ideias conforme elas surgem em suas mentes. Isso tende a criar uma atmosfera mais relaxada, mas também há o risco de dominação pelos participantes mais extrovertidos.

USE PARA

Obter ideias para novos produtos/serviços ou melhorar os já existentes; solução de problemas; encontrar formas de melhorar os processos de trabalho, etc.

COMO USAR

Todas as pessoas da entidade podem utilizar essa ferramenta, devido à sua facilidade. Porém, o sucesso da aplicação do Brainstorming é seguir as regras, em especial a condução do processo, que deve ser feita por uma única pessoa. Portanto, deve-se:

Reunir o grupo de trabalho → Apresentar o problema ou a situação → Explicar as regras → Registrar todas as ideias → Analisá-las e priorizá-las.

As regras básicas a serem seguidas são:

1. Enfatizar a quantidade e não a qualidade das ideias;
2. Evitar críticas, avaliações ou julgamentos sobre as ideias;
3. Apresentar as ideias tais como elas surgem na cabeça, sem rodeios, elaborações ou maiores considerações. Não deve haver medo de “dizer bobagem”. As ideias consideradas “loucas” podem oferecer conexões para outras mais criativas;
4. Estimular todas as ideias, por mais “malucas” que possam parecer;
5. “Pegar carona” nas ideias dos outros, criando a partir delas;
6. Escrever as palavras do participante. Não interpretá-las.

Portanto, as etapas básicas de uma sessão de Brainstorming são:

Etapa	Método	Dicas para a condução
Introdução	Inicie a sessão esclarecendo os seus objetivos, a questão ou o problema a ser discutido.	Crie um clima descontraído e agradável. Esteja certo de que todos entenderam a questão a ser tratada. Redefina o problema, se necessário.
Geração de ideias	Dê um tempo para que pensem no problema. Solicite, em sequência, uma ideia a cada participante, registrando-a no flipchart. Caso um participante não tenha nada a contribuir, deverá dizer simplesmente “passo”. Na próxima rodada, essa pessoa poderá dar uma ideia. São feitas rodadas consecutivas até que ninguém tenha mais nada a acrescentar.	Não se esqueça de que todas as ideias são importantes, evite avaliações. Incentive o grupo a dar o maior número de ideias. Mantenha um ritmo rápido na coleta e no registro das ideias. Registre as ideias da forma como forem ditas.
Revisão da lista	Pergunte se alguém tem alguma dúvida e, se for o caso, peça à pessoa que a gerou para esclarecê-la.	O objetivo dessa etapa é esclarecer e não julgar.
Análise e seleção	Leve o grupo a discutir as ideias e a escolher aquelas que valem a pena considerar. Utilize o consenso nessa seleção preliminar do problema ou da solução.	Ideias semelhantes devem ser agrupadas; ideias sem importância ou impossíveis devem ser descartadas. Cuide para que não haja monopolização ou imposição de algum participante.
Ordenação das ideias	Solicite que sejam analisadas as ideias que permaneceram na lista. Promova a priorização das ideias, solicitando, a cada participante, que escolha as três mais importantes.	A votação deve ser usada apenas quando o consenso não for possível.

EXEMPLO

Etapa	Método
Introdução	O objetivo da reunião é captar as necessidades para a realização de campanhas sociais para um orfanato da região.
Geração de ideias	João: arrecadar agasalhos com os funcionários do sindicato. Maria: buscar doações em dinheiro com as empresas representadas e comprar brinquedos para orfanatos. José: liberar o funcionário um dia por semestre para visitar um orfanato. Laura: reservar uma verba do sindicato para compra de alimentos.
Revisão da lista	Ficou uma dúvida na ideia da Laura. Ela explica que o sindicato poderia fazer um orçamento voltado para campanhas sociais.
Análise e seleção	Depois de um consenso entre os participantes, as ideias escolhidas para serem encaminhadas para aprovação foram: arrecadação de agasalhos e doações das empresas representadas.
Ordenação das ideias	As ideias escolhidas têm mais facilidade de implementação, pois o sindicato ainda não dispõe de verba para aplicar em campanhas. As ideias foram priorizadas da seguinte forma para encaminhamento: 1-Arrecadação de agasalhos; 2-Doações das empresas (criar um método de divulgação, recolhimento, aplicação da verba e retorno do resultado às empresas).

DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO (Espinha de Peixe / Diagrama de Ishikawa)

O QUE É

O Diagrama de Causa e Efeito é uma técnica largamente utilizada por organizações com gestão da qualidade e mostra a relação entre um efeito e as possíveis causas que podem estar contribuindo para que ele ocorra. Construída com a aparência de uma espinha de peixe, essa ferramenta foi aplicada, pela primeira vez, em 1953, no Japão, pelo professor da Universidade de Tóquio Kaoru Ishikawa, para sintetizar as opiniões de engenheiros de uma fábrica, quando estes discutem problemas de qualidade.

USE PARA

Visualizar, em conjunto, as causas principais e secundárias de um problema, ampliar a visão das possíveis causas de um problema, enriquecendo a sua análise e a identificação de soluções, e analisar processos em busca de melhorias.

COMO USAR

Estabeleça claramente o problema (efeito) a ser analisado. Desenhe uma seta horizontal apontando para a direita e escreva o problema no interior de um retângulo localizado na ponta da seta.



Faça um brainstorming (veja na página 6 deste módulo) para identificar o maior número possível de causas que possam estar contribuindo para gerar o problema, perguntando “Por que isto está acontecendo?”. Agrupe as causas em categorias. Uma forma de agrupamento muito utilizada pelas indústrias são os 6Ms, quais sejam, Máquina (problemas com equipamentos e maquinário), Mão de obra (problemas com as pessoas envolvidas), Método (problemas com as técnicas e ferramentas), Materiais (problemas com os materiais utilizados), Medição (problemas com a medição realizada) e Meio Ambiente (problemas com o ambiente em questão).

Cada grupo é tratado numa “espinha” do peixe. Para ambiente de uma entidade sindical, podemos utilizar os grupos Tecnologia, Políticas, Procedimentos, Sistema de Gerenciamento, Pessoal e Material ou outro que melhor se aplique.

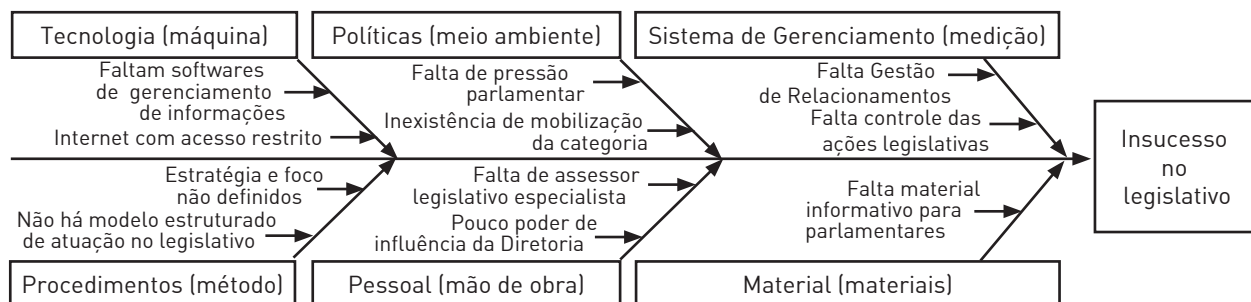


Figura 2 - Exemplo de ISHIKAWA

Para melhor compreensão do problema, podemos buscar as subcausas das causas identificadas. Para isso, podemos ramificar as causas encontradas ou fazer outros diagramas para elas. Neste caso, seriam encontradas as causas das causas.

CINCO PORQUÊS

O QUE É

Esta é uma técnica para encontrar a causa raiz de um defeito ou problema. Foi desenvolvida por Sakichi Toyoda (fundador da Toyota), e foi usada na no Sistema de Toyota de Produção durante a evolução de suas metodologias de manufatura.

O princípio é muito simples: ao encontrar um problema, você deve realizar cinco questionamentos perguntando o porquê daquele problema, sempre questionando a causa anterior.

Na realidade, não é necessário que sejam exatamente 5 perguntas. Podem ser menos ou mais, desde que você chegue à real causa do problema. O importante é que esta ferramenta sirva para exercitar as ideias e tire a pessoa de sua zona de conforto.

Também é importante entender que esta é uma ferramenta limitada. Fazer 5 perguntas não substitui uma análise de qualidade detalhada. Uma das principais críticas à ferramenta é que pessoas diferentes provavelmente chegarão a causas raiz diferentes com as perguntas. Por isso, o ideal é que as perguntas sejam feitas com participação de toda a equipe, para que gere um debate em torno das causas verdadeiras.

Além disso, frequentemente a causa de um problema será mais de uma. Se você usa somente esta ferramenta, pode estar deixando de lado outros fatores importantes para a melhoria de seus processos.

USE PARA

Resolução de problemas simples e tomar os primeiros passos para problemas mais complexos.

COMO USAR

Identificar o problema: o sindicato não está arrecadando o que deveria.

Por que não está arrecadando o que deveria? Porque algumas empresas não estão pagando a contribuição.

Por que algumas empresas não estão pagando a contribuição? Porque elas não recebem a guia de pagamento.

Por que elas não recebem a guia de pagamento? Porque o sindicato não controla se todas as empresas receberam as guias de pagamento enviadas.

Por que o sindicato não controla se todas as empresas receberam as guias de pagamento enviadas? Porque a pessoa responsável pela emissão não sabe fazer um controle pelo software usado no sindicato.

Por que a pessoa responsável pela emissão não sabe fazer um controle pelo software usado no sindicato? Porque o responsável ainda não recebeu treinamento no software.

Neste exemplo, podemos ver que a causa raiz da falta de arrecadação, por parte de algumas empresas, é a falta de treinamento do responsável por usar o sistema de emissão de guias de pagamento.

MATRIZ GUT (GRAVIDADE X URGÊNCIA X TENDÊNCIA)

O QUE É

Esta matriz é uma forma de se tratar projetos, ações ou problemas com o objetivo de priorizá-los. Ela leva em conta a gravidade, a urgência e a tendência de cada um, como explicado abaixo:

- **Gravidade:** impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações e efeitos que surgirão a longo prazo, caso o problema não seja resolvido.
- **Urgência:** relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- **Tendência:** potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

Este tipo de análise deve ser feito pelo grupo de melhoria com colaboradores do processo, de forma a estabelecer a melhor priorização dos problemas. Lembrando que deve haver consenso entre os membros do grupo.

USE PARA

Priorização de projetos, ações ou problemas a serem resolvidos.

COMO USAR

Na tabela GUT, dar a pontuação de 1 a 5 para cada dimensão da matriz, que permite classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados na melhoria do processo.

Após atribuída a pontuação, deve-se multiplicar GxUxT e achar o resultado, priorizando de acordo com os pontos obtidos. A prioridade será a maior pontuação.

Pontos	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	“Vai piorar a curto prazo”
3	Graves	O mais cedo possível	“Vai piorar a médio prazo”
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	“Vai piorar a longo prazo”
1	Sem gravidade	Não tem Pressa	“Não vai piorar ou pode até melhorar”

Figura 3 - Tabela GUT

EXEMPLO

Entidade: Sindicato ABC

Processo: Planejamento Estratégico

	Problemas	G	U	T	TOTAL
1	As reuniões de análise crítica do Plano Estratégico não são feitas no cronograma	5	5	5	125
2	Os indicadores estratégicos não são atualizados com frequência	4	4	4	64
3	As informações internas da entidade não são divulgadas para os funcionários	4	4	3	48
4	Falta de um software de gestão do plano estratégico da entidade	3	3	1	9

5W2H

O QUE É

Esta ferramenta é um plano de ação que determina atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da entidade. Ela funciona como um mapeamento dessas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área e todos os motivos pelos quais essa atividade deve ser feita. Além disso, deverá ser estipulado como será feita essa atividade e quanto custará à entidade tal processo.

Para auxiliá-lo no planejamento das ações que for desenvolver, você poderá utilizar a tabela 5W2H, que correspondem às palavras em inglês: What (O que), When (Quando), Why (Por que), Where (Onde), Who (Quem), How (Como) e How Much (Quanto), onde:

- **O QUE:** Qual ação vai ser desenvolvida?
- **QUANDO:** Quando a ação será realizada?
- **POR QUE:** Por que foi definida esta solução (resultado esperado)?
- **ONDE:** Onde a ação será desenvolvida (abrangência)?
- **QUEM:** Quem será o responsável pela sua implantação?
- **COMO:** Como a ação vai ser implementada (passos da ação)?
- **QUANTO:** Quanto será gasto?

Utilizando a tabela visualizamos as etapas de solução de um problema, possibilitando acompanhar a execução das ações.

USE PARA

Planejar a implementação de uma solução, após descobrir as causas.

COMO USAR

Para usar a tabela 5W2H, defina uma ação que você pretende aplicar em sua entidade, identificando como título do Plano de Ação (ex. Preparação para Negociação Coletiva). Após, preencha a coluna O QUE da tabela com cada ação que deverá ser realizada, e então responda as demais questões de cada coluna.

Antes de utilizar o 5W2H é preciso que você estabeleça uma estratégia de ação para identificação e proposição de soluções de determinados problemas que queira sanar. Para isso pode-se utilizar as técnicas de PDCA, Brainstorming, Diagrama de Ishikawa e Cinco Porquês, apresentadas neste módulo, para se chegar a um ponto comum. É preciso também ter em conta os seguintes pontos:

- Tenha certeza de estar implementando ações sobre as causas do problema e não sobre seus efeitos;
- Tenha certeza que suas ações não têm qualquer efeito colateral, caso contrário deverá tomar outras ações para eliminá-los;
- É preciso propor diferentes soluções para os problemas analisados, certificando-se dos custos aplicados e da real eficácia de tais soluções.

PLANO DE AÇÃO

Título: _____

Responsável geral: _____

O QUE	QUANDO	POR QUE	ONDE	QUEM	COMO	QUANTO

EXEMPLO

Título: Implantar Plano de Cargos e Salários (PCS)

Responsável Geral: Vice-Presidente Administrativo

O QUE	QUANDO	POR QUE	ONDE	QUEM	COMO	QUANTO
Levantar as atividades dos funcionários	Janeiro 2011	Para descrever as atividades dos funcionários	Em todos os setores	Recursos Humanos	Entrevistando e aplicando questionário com os chefes dos setores e os funcionários	-
Identificar os cargos	Março 2011	Para mapear os cargos e competências necessárias para as atividades realizadas na entidade	Em todos os setores	Recursos Humanos e Consultoria	Analisando as atividades executadas e definindo os cargos necessários e elaborando uma proposta	R\$ XX
Avaliar e classificar os cargos	Abril 2011	Para estruturar os cargos com valores sem distorção	Em todos os setores	Recursos Humanos e Consultoria	Formando um Comitê para avaliar a proposta definida e elaborando uma tabela de classificação.	R\$ XX
Realizar pesquisa salarial	Junho 2011	Para conhecer os valores do mercado de trabalho e promover o equilíbrio salarial interno e externo	No mercado de trabalho	Consultoria	Analisando os dados e comparando com os salários praticados na entidade	R\$ XX
Estabelecer a estrutura salarial e elaborar normas e procedimentos	Julho 2011	Para elaborar uma política de remuneração e faixas salariais ajustadas	Recursos Humanos	Recursos Humanos e Consultoria	Definindo a estrutura salarial e descrevendo os critérios da política de remuneração	R\$ XX
Simular o custo para implantação do PCS	Agosto 2011	Para avaliar os recursos financeiros para a implementação do PCS	Recursos Humanos	Recursos Humanos e Consultoria	Avaliando o orçamento vigente com a proposta apresentada	R\$ XX