

Método de Análise e Solução de Problemas

PROGRAMA DE QUALIDADE USP

Ano 2006

Prof. Jésus L. Gomes

Tópicos principais:

1 Método PDCA para gerenciamento de melhorias.

2 Abordagem para identificação de problemas crônicos.

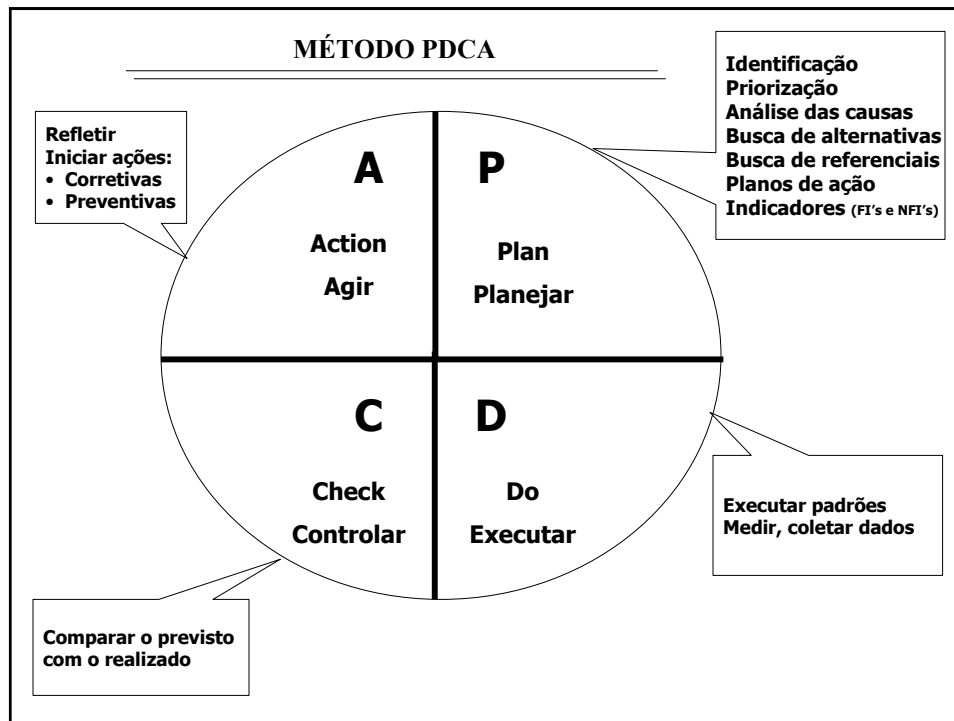
3 Matriz GUT de priorização.

4 Análise de causas e efeitos.

5 Geração de alternativas.

6 Plano de ação.

7 Ferramentas de padronização.



MÉTODO PDCA

PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
P	1	Identificar os Problemas	Definir claramente os problemas e especificar a importância.
P ☐	2	Priorizar	Hierarquizar os problemas em ordem de importância.
P ☐	3	Analisar	Descobrir as causas fundamentais (poucas e vitais).
P ☐	4	Gerar alternativas	Buscar o maior número possível de sugestões de solução.
P	5	Refinar e selecionar	Analisar cada alternativa e decidir por consenso qual é mais viável.
P ☐	6	Elaborar Plano de Ação	Elaborar um plano para bloquear as causas fundamentais.

MÉTODO PDCA

PDCA	FLUXO-GRAMA	FASE	OBJETIVO
P ☐	7	Fazer <i>Benchmarking</i>	Estabelecer um processo de aprendizagem com um parceiro.
D	8	Treinar e implementar	Capacitar envolvidos e bloquear as causas fundamentais.
C	9	Controlar	Descobrir as causas fundamentais (poucas e vitais).
C	10	Bloqueio efetivo?	Sim. Passar à etapa 11. Não. Retornar à etapa 3.
A ☐	11	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
A	12	Reflexão e conclusão	Recaptular todo processo e buscar melhorias incrementais.

MATRIZ G U T

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência	GXUXT
5	Elevação de custos	Ação imediata	Agravar rápido	125
4	Insatisfação	Ação rápida	Aumentar	64
3	Atrasos de 1 a 2 dias	Decidir com o Reitor	Estabilizar	27
2	Desorientação	Acompanhar	Ajustar	8
1	Algumas reclamações	Pode esperar	Acomodar	1

EXEMPLO DE APLICAÇÃO DA MATRIZ G U T

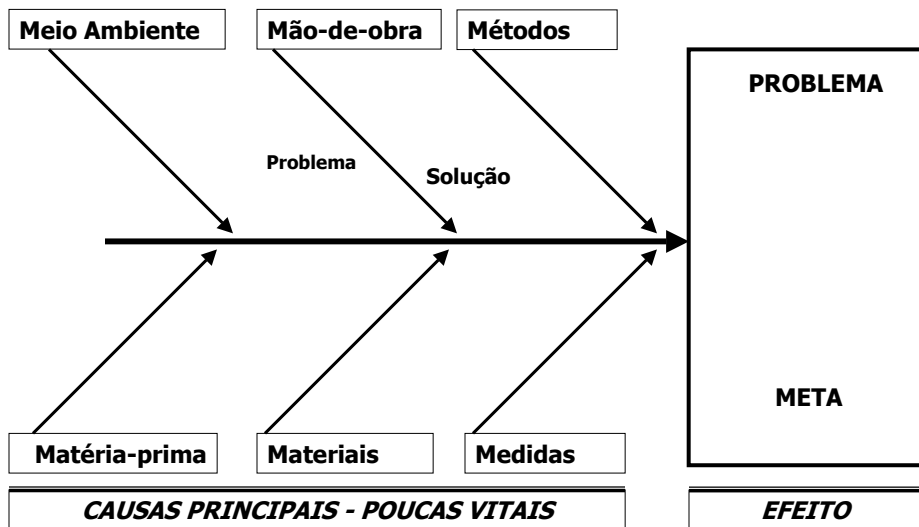
PROBLEMA	G	U	T	GXUXT
Falta de motivação dos funcionários	3	3	3	27
Alto índice de atrasos no setor de convênio	5	4	4	80
Deficiência na comunicação entre pessoas e setores	3	4	4	48
Falta de padrão na execução de tarefas semelhantes	5	3	4	60
Baixa disponibilidade da rede de computadores	5	5	5	125
Alto índice de insatisfação dos usuários	5	4	2	40

EXEMPLO DE APLICAÇÃO DA MATRIZ G U T

PROBLEMA	G	U	T	GXUXT
Baixa disponibilidade da rede de computadores	5	5	5	125
Alto índice de atrasos no setor de convênio	5	4	4	80
Falta de padrão na execução de tarefas semelhantes	5	3	4	60
Deficiência na comunicação entre pessoas e setores	3	4	4	48
Alto índice de insatisfação dos usuários	5	4	2	40
Aparente falta de motivação dos funcionários	3	3	3	27

-3-

DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO



-3-

BRAINSTORMING

- **Formar um grupo de 6 a 10 membros.**
- **Acomodar as pessoas em um lugar razoável.**
- **Escolher um facilitador.**
- **Chegar a um de que não haverá censura.**
- **Disseminar informações sobre o problema em análise.**
- **Anotar o problema em local visível.**
- **Gerar o maior número de idéias possível.**
- **O facilitador deve registrar todas as idéias em local visível.**
- **Explicar as sugestões.**
- **Selecionar as mais viáveis (preferencialmente por consenso).**

☐

PLANO DE AÇÃO - 5W2Hs.

What?	O que?	O que deve ser feito?
When?	Quando?	Quando deve ser feito?
Where?	Onde?	Onde deve ser feito?
Why?	Por quê?	Por quê é necessário fazer?
Who?	Quem?	Quem é a equipe responsável?
How?	Como?	Como vai ser feito?
How much?	Custo?	Quanto vai custar?

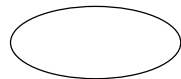
☐

BRAINSTORMING

- **Identificar os problemas que devem ser resolvidos.**
- **Especificar os processos que estão gerando os problemas.**
- **Identificar organizações com processos comparáveis que já resolveram problemas semelhantes.**
- **Elaborar um plano para coletar dados (roteiro de perguntas e de observação).**
- **Combinar uma visita de trabalho à organização benchmark.**
- **Reunir a equipe para analisar os dados e disseminar as informações.**
- **Adaptar e elaborar um plano de ação.**
- **Consultar outras partes interessadas**
- **Treinar a equipe e implementar o plano de ação.**
- **Monitorar os resultados.**
- **Comunicar os resultados obtidos à organização parceira.**



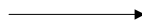
DIAGRAMA DE FLUXO



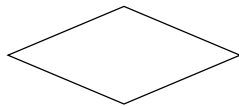
Elipse: demarca o ponto de início do processo



Retângulo: em seu interior descreve-se objetivamente uma operação



Seta: indica a seqüência das fases do processo



Losango: determina pontos onde são tomadas decisões vitais para o processo



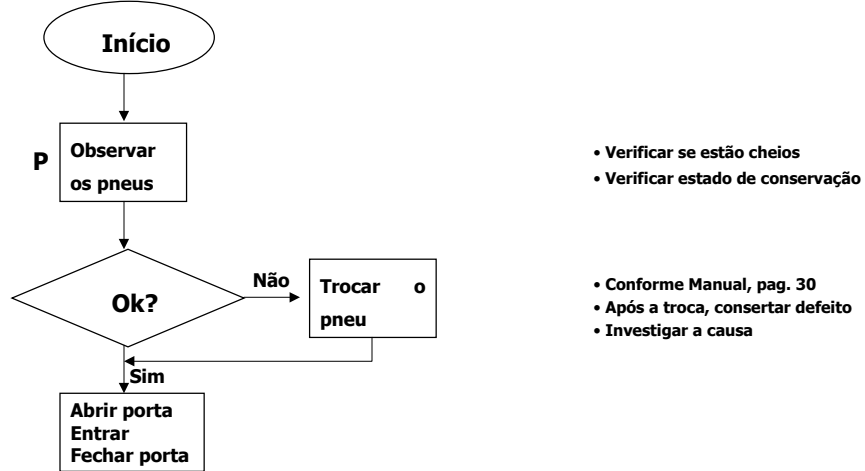
Elipse: Indica o limite final do processo

EXEMPLO DE FLUXOGRAMA

Título: Sair de Carro pela manhã

Fluxo:

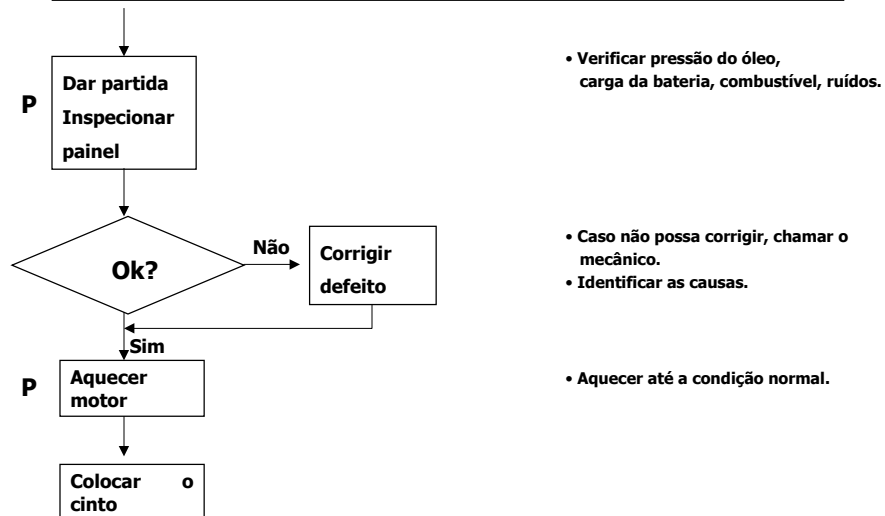
Notas:



continuação ...

Fluxo:

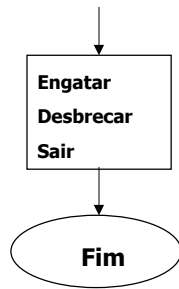
Notas:



continuação ...

Fluxo:

Notas:



—

PRÁTICA DO MÉTODO PDCA

- **Formar equipes de 5 a 8 membros**
- **Identificar problemas crônicos ou de grande impacto e aplicar todas as etapas do método.**

11 3168 9647

jgomes@fecap.br

jgomes@planejamento.sp.gov.br