

TREINAMENTO & CONSULTORIA



Prof. Rafael Dias Ribeiro

<http://www.rafaeldiasribeiro.com.br>

rafaeldiasribeiro@gmail.com

Mestre em Sistemas e Computação - Instituto Militar de Engenharia - 2007

Bacharel em Informática (ênfase em Análise de Sistemas)- Unesa - 2001

Project Management Institute (PMI)

Project Management Professional- PMP

Agile Certified Practitioner - ACP

ScrumAlliance

Certified Scrum Master – CSM

Certified Scrum Product Owner – CSPO

Information Systems Audit and Control Association (ISACA)

COBIT Foundation Certificate

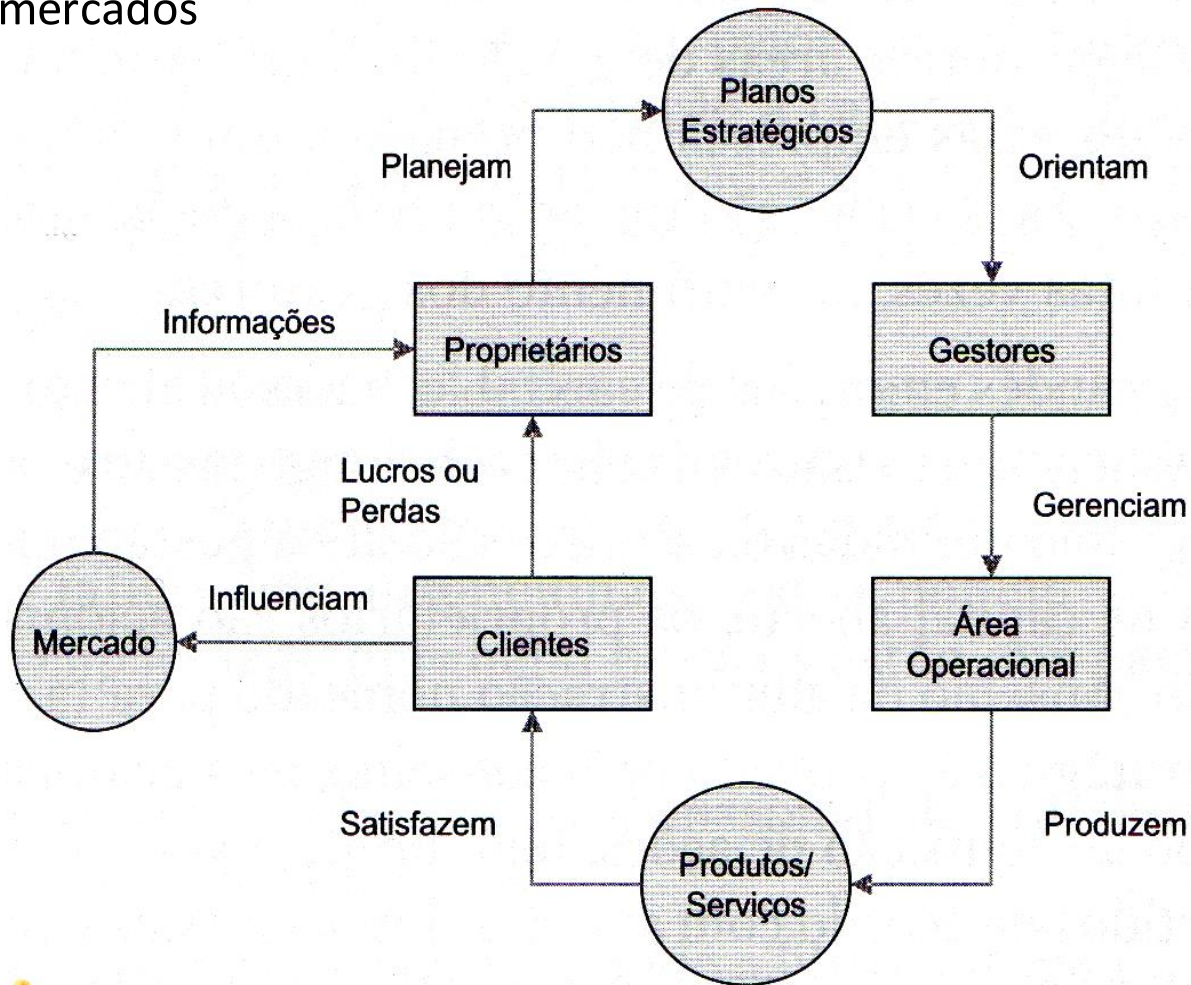
Human Change Management Institute.

Certificação em Gestão de Mudanças – HCMBOK Certified Professional



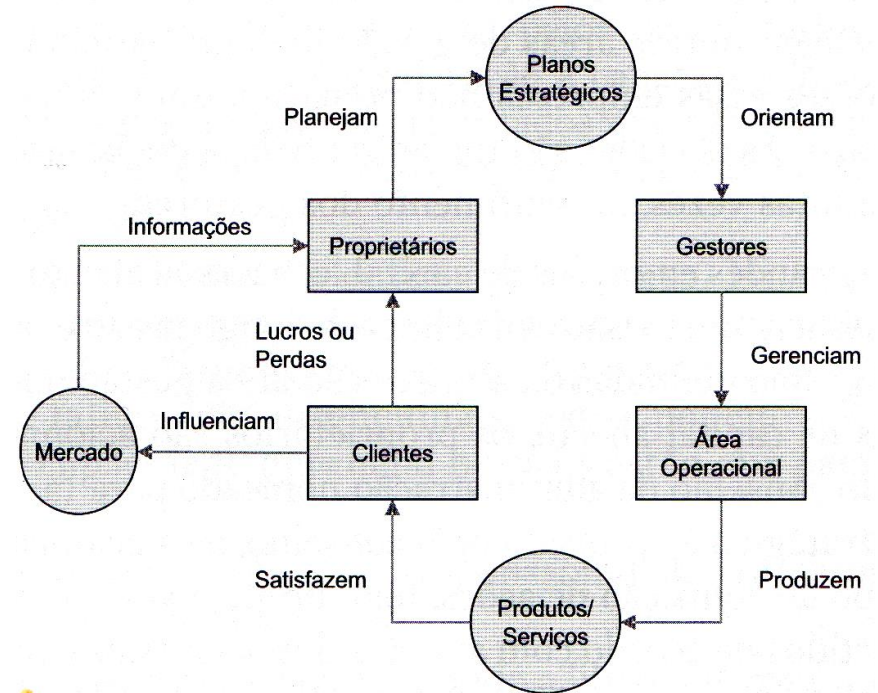
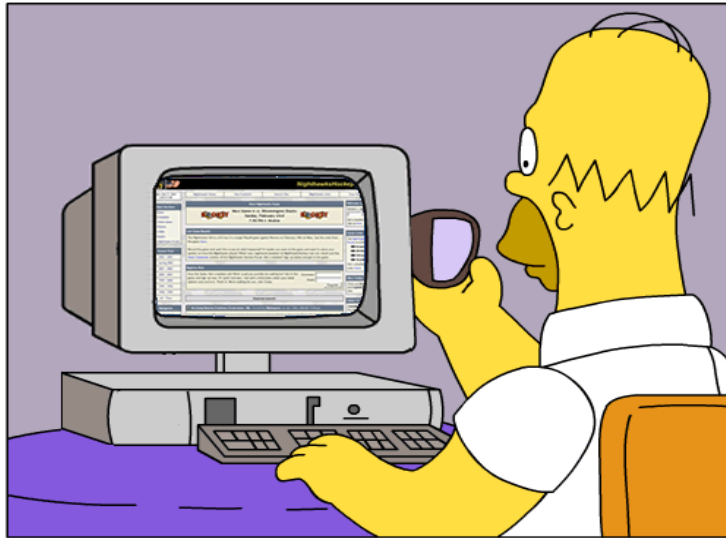
COMO ELABORAR PLANOS DE AÇÃO

- Modelo de Relacionamento de Gestão entre proprietários, gestores, área operacional, clientes e mercados



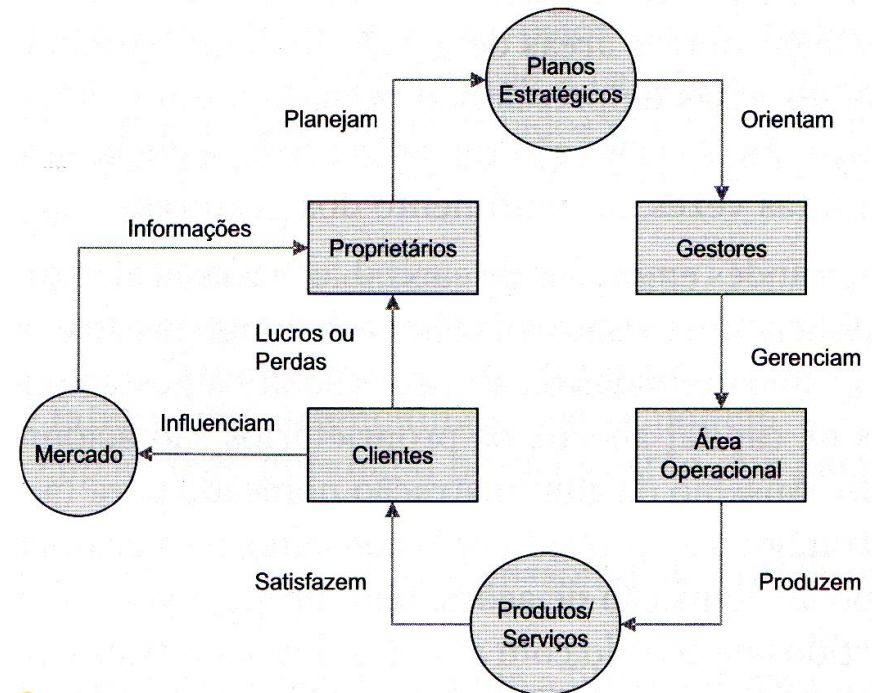
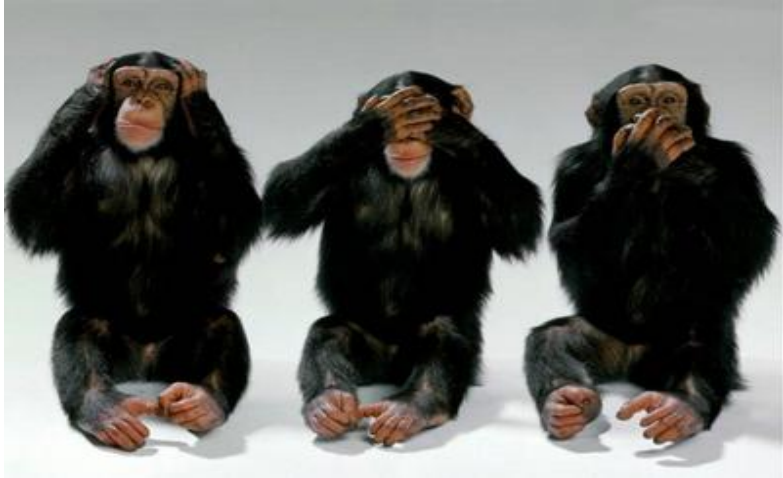
Problemas que geralmente ocorrem nesses relacionamentos

- **Planos estratégicos** feitos pelos proprietários, acionistas ou gestores **sem levar em consideração a capacidade operacional e produtiva da empresa**, exigindo resultados que não podem ser atendidos com qualidade dentro do prazo requerido e gerando custos maiores que o esperado



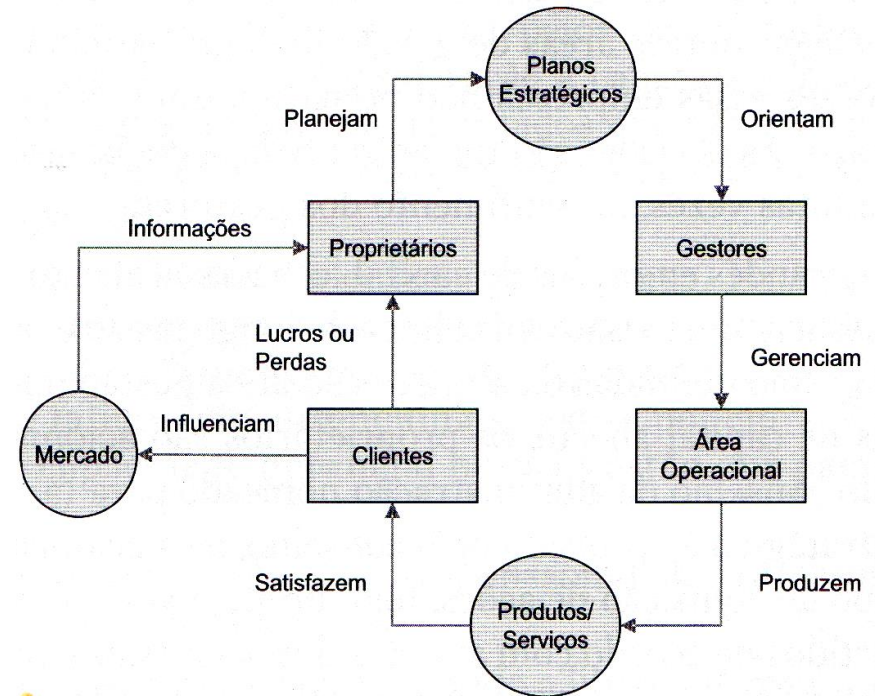
Problemas que geralmente ocorrem nesses relacionamentos

- **Falhas ou omissões na gestão da empresa.** No caso de falhas ou omissões intencionais, estes podem ser denominados “fraudes” e podem beneficiar o gestor que falhou ou foi omissos. No caso de falhas não intencionais, estas podem ser causadas por falta de capacidade gerencial ou má gestão por parte dos responsáveis.



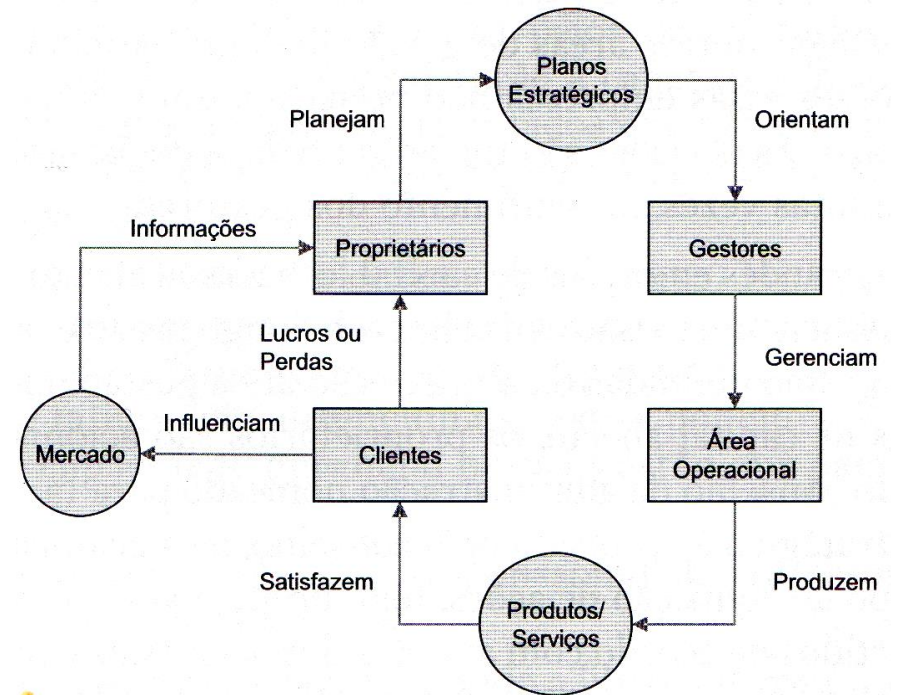
Problemas que geralmente ocorrem nesses relacionamentos

- **Falta de definição clara de responsabilidade** em casos de falhas ou omissões intencionais.



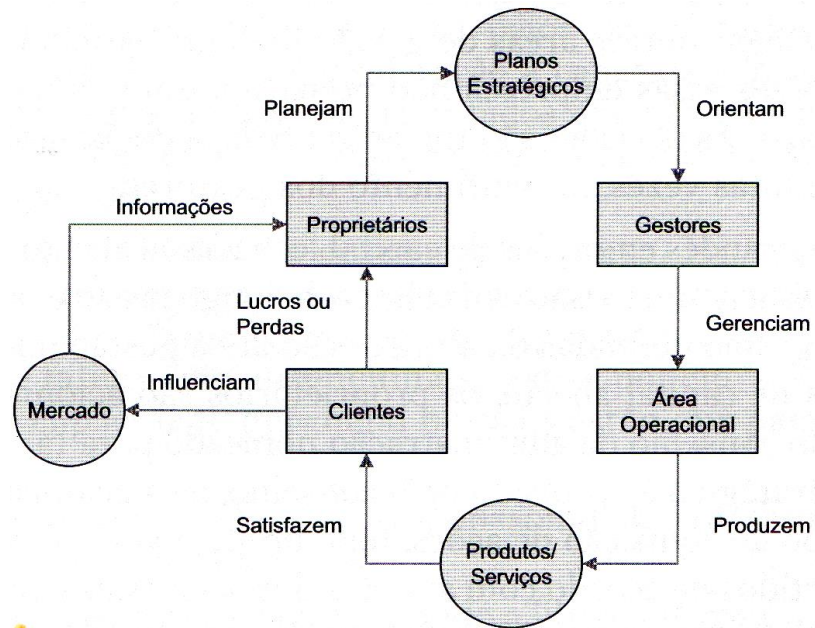
Problemas que geralmente ocorrem nesses relacionamentos

- **Gestão de riscos fraca**, possibilitando a liberdade para tomadas de decisões que possam impactar no negócio da empresa.



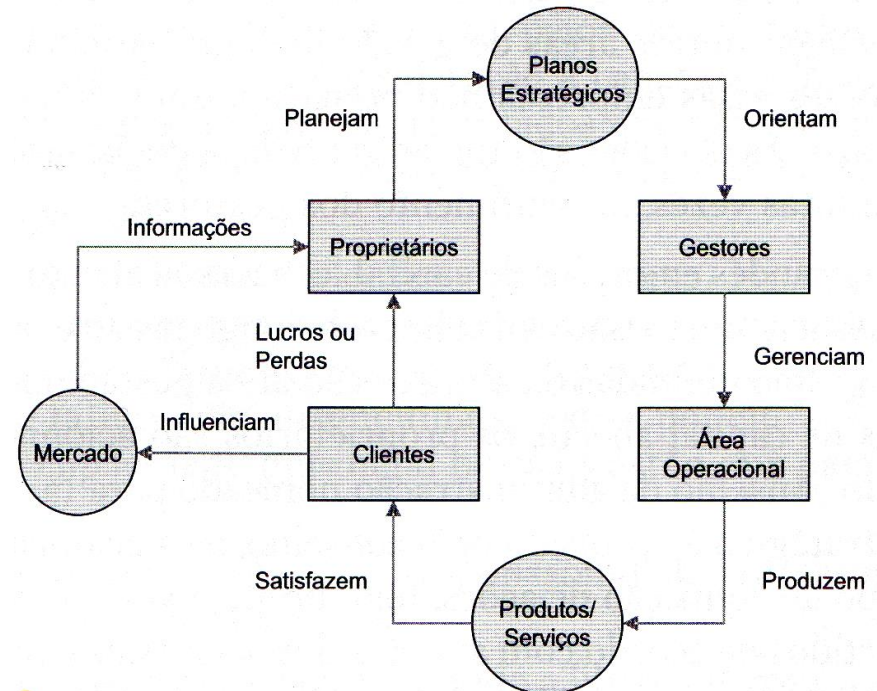
Problemas que geralmente ocorrem nesses relacionamentos

- **Processos empresariais desalinhados com os objetivos estratégicos** dos proprietários, acionistas ou gestores, gerando resultados diferentes do esperado pela alta direção.



Problemas que geralmente ocorrem nesses relacionamentos

- Processos e serviços gerados **sem qualidade ou em desacordo com alguma lei ou regulamentação vigente, resultando em perdas financeiras** para a empresa ou desgaste da imagem da empresa no mercado



Sistemas de Gestão



Sistema de Gestão

O que é um Sistema de Gestão?

Um **SISTEMA DE GESTÃO** é um conjunto de **PROCESSOS** que nos viabilizam atingir a **MISSÃO** e **VISÃO** de uma empresa.

Ou seja, ter um sistema de gestão significa administrar para obter resultados estratégicos positivos.

Os 3 Pilares do Sistema de Gestão



MONITORAMENTO



Sistema de Gestão

Bases do Sistema de Gestão: Planejamento, Monitoramento e Gestão do Desempenho



Sistema de Gestão

Bases do Sistema de Gestão: Planejamento, Monitoramento e Gestão do Desempenho



Tipos de Metas

- Existem **dois** tipos de metas diferentes:

QUANTITATIVAS

- Resultados aferidos por meio de um indicador
- Faixas de zero e superação estabelecidas matematicamente
- Resultado medido mensalmente

ORGANIZACIONAIS

- Resultados aferidos por um conjunto de entregas
- Faixas de zero e superação estabelecidas pelo **gabarito** do projeto.
- Cronograma do projeto** acompanhado mensalmente

Tipos de Metas

- O método de elaboração dos dois tipos de planos seguirá caminhos diferentes:

QUANTITATIVAS

- Pode ser análise de causas.
- A realização de cada etapa no plano de ação trará uma redução da lacuna do problema.
- Ferramentas associadas:
 - Gráfico sequencial
 - Gráfico de Pareto
 - Diagrama de Espinha de Peixe
 - Análise G.U.T.
 - Matriz dos 5 Por ques

ORGANIZACIONAIS

- Não existe análise de causas
- A realização de cada etapa no plano de ação trará um avanço na curva de implementação do projeto.
- Ferramentas associadas:
 - Análise de Risco



Elaboração de Plano de Ação

Por que elaborar planos de ação?

A Lei de Murphy

"Se há mais de uma maneira de se executar uma tarefa ou trabalho, e se uma dessas maneiras resultar em catástrofe ou em consequências indesejáveis, certamente essa será a maneira escolhida por alguém para executá-la"

Contexto da Lei de Murphy

- Murphy comandava testes na NASA sobre a tolerância do corpo humano à desaceleração da gravidade.
- Os sensores que deveriam registrar a gravidade falharam devido a **um erro na instalação**.

Não havia uma ação de checar a instalação dos sensores antes do teste

Por que elaborar planos de ação?

- Metas não alcançadas muitas vezes são atribuídas a fatores fora da nossa área de ação

FREQUENTEMENTE TRATAM-SE DE PLANOS DE AÇÃO DEFICIENTES

- Realmente precisamos de um plano de ação para cada meta que temos?



“... Guarde isto para o resto de sua vida:
TODA META DE MELHORIA GERA UM
PLANO DE AÇÃO.”

Prof. Vicente Falconi, *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia*, capítulo 3, página 45

Sistemas de Gestão x Planos de Ação

- No caso dos Gestores de unidades de negócio, “há mais de uma maneira de se executar uma tarefa ou trabalho” a fim de alcançarem metas.
- Para evitar o desastre, precisamos escolher **a melhor forma** de executar estas atividades.

Sistema de Gestão

O **Gerenciamento por Diretrizes** tem as seguintes características:

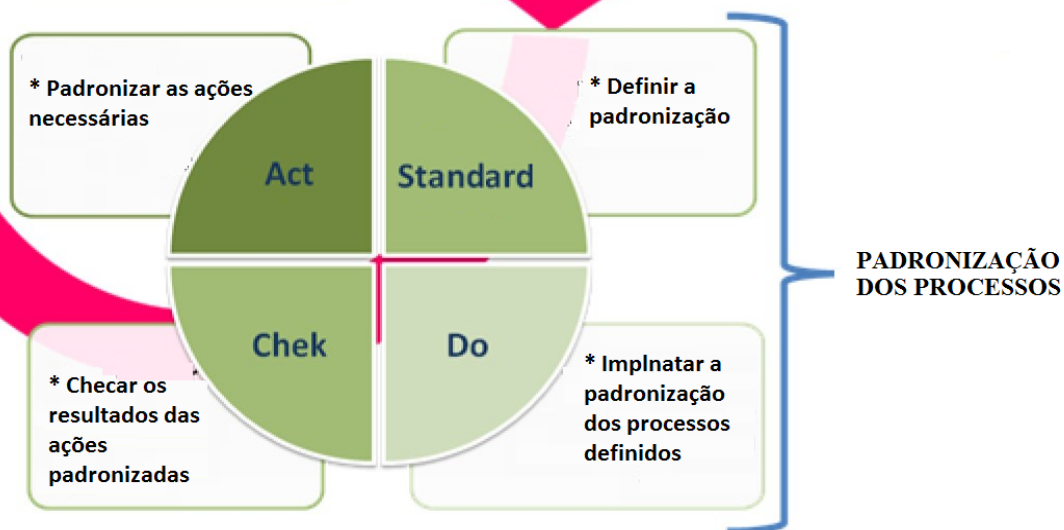
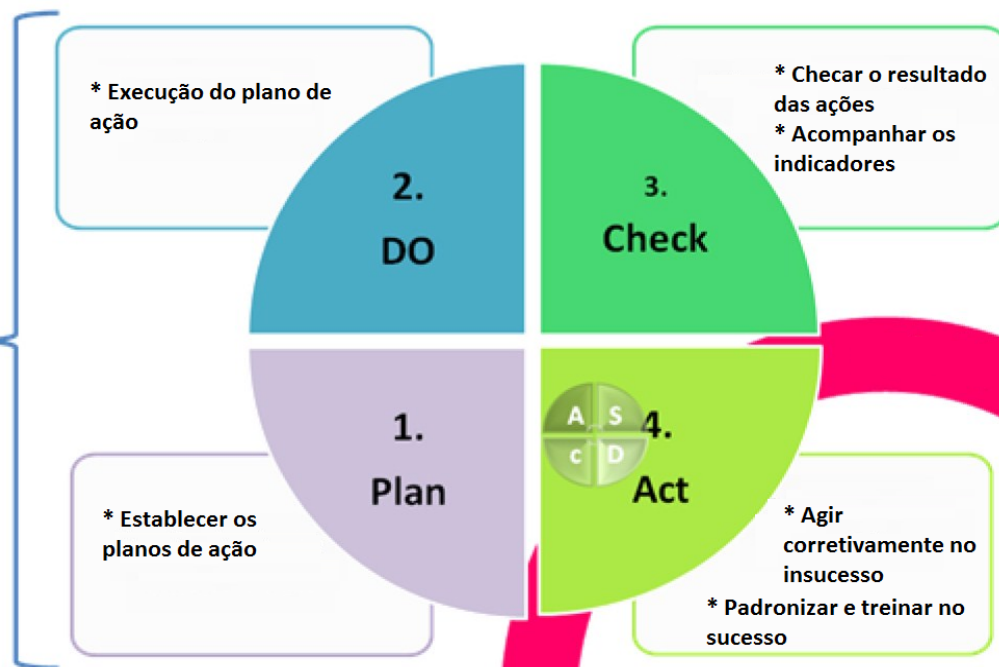
- Detalha o plano de longo prazo da companhia
- Possui um orçamento e planos de ação para suportar as metas
- Sua gestão é realizada pelo **ciclo PDCA**



Ciclo PDCA



MELHORIA CONTINUA



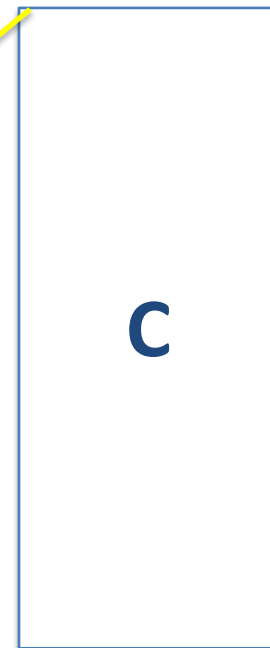
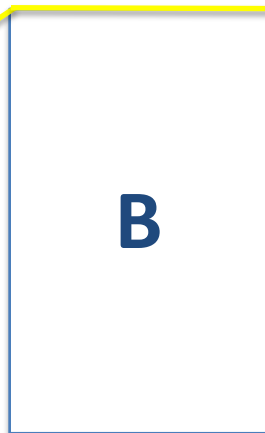
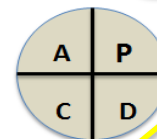
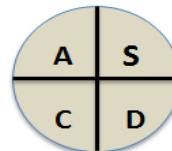
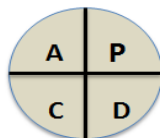
Estes 2 modelos funcionam da seguinte maneira:

Criaremos um plano de ação, executaremos e verificaremos se ele deu resultado.

O novo modo de trabalho virará um padrão.
Executaremos o padrão até que...

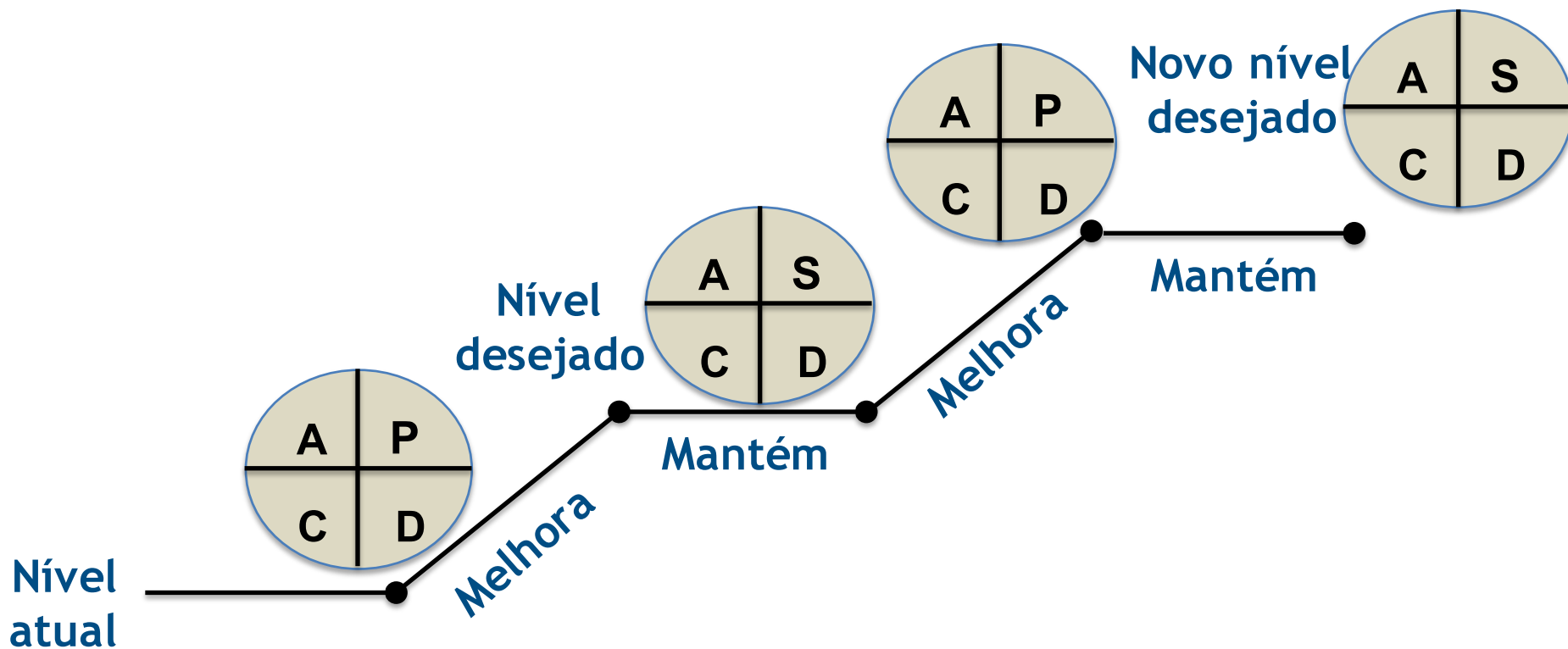
... Precisamos alcançar o nível C e pensar em nova melhoria

... Mas queremos atingir o nível B



Nossa performance está no patamar A...

De modo geral:



INTRODUÇÃO

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com a visão ampla e sob vários pontos de vistas
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais
	4	Plano de Ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo
	?	(Bloqueio foi Efetivo?)	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro

Comunicação e bons planos de ação

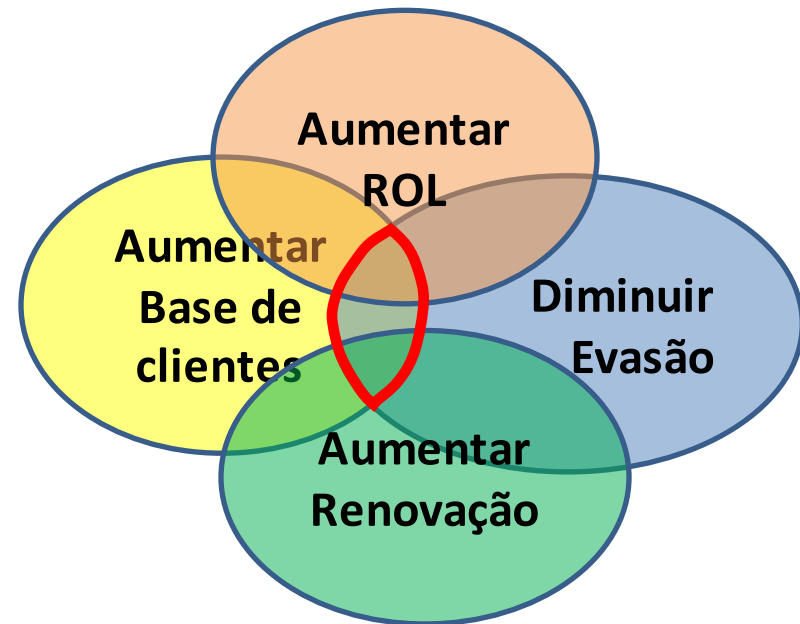
Tradicionalmente, muitas vezes algumas metas estão correlacionadas



- **Gestor Comercial:** Aumentar a base de clientes de 4.000 para 4.500 até Dez/xx
- **Gestor Operacional:** Diminuir a Evasão em 10% e aumentar a Renovação em 15% durante 20xx
- **Gestor da Unidade:** Aumentar a ROL de R\$900k para R\$1Mi até Dez/xx

- Boa parte da **ROL** vem das mensalidades dos clientes
- Para aumentar a base, precisamos trabalhar na **captação** – mas também não podemos descuidar a **evasão** e da **renovação**

Se esta interseção não for levada em conta, podem surgir vários planos divergentes entre si.



Comunicação e bons planos de ação

Tradicionalmente, muitas vezes algumas metas estão correlacionadas



- **Gestor Comercial:** “Tive uma ideia! Vou conceder mais descontos do que previsto no orçamento, mas vai compensar! A Base de Clientes vai ser enorme!”



- **Gestor da Loja:** “Tive uma ideia! Vou conceder menos desconto do que previsto no orçamento, mas vai compensar! A ROL vai ser enorme!”



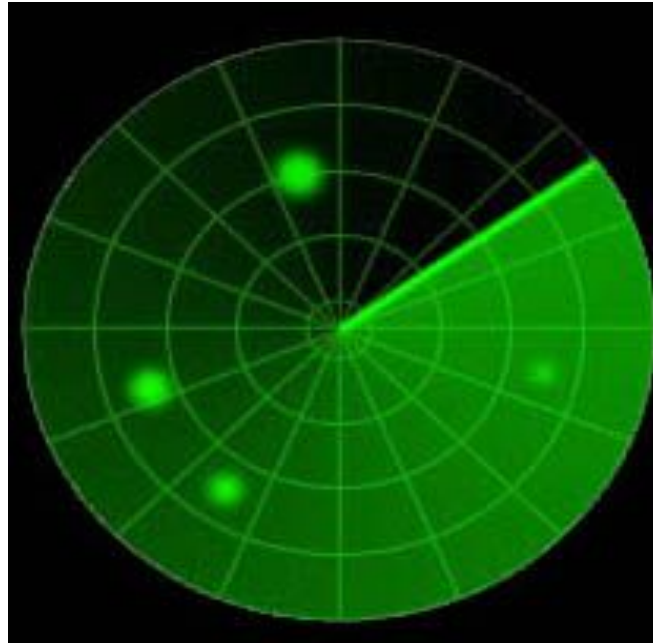
- **Gestor Atendimento:** “Tive uma ideia! Vou orientar o pessoal do atendimento a nem falar de descontos na hora da contratação ... Vou focar no diferencial da nossa rede de cobertura! A contratação vai ser enorme!!

Comunicação e bons planos de ação

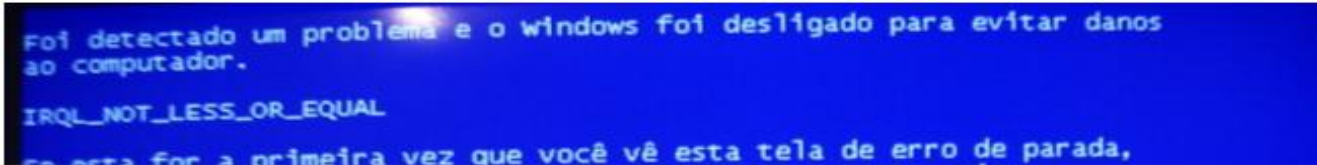


Comunicação e bons planos de ação

- Faz sentido que os gestores que possuem planos correlacionados alinhem os principais elementos de cada um.
- Isso garantirá a convergência de recursos, ao invés da disputa por eles.
- Caso contrário, o negócio pode naufragar.

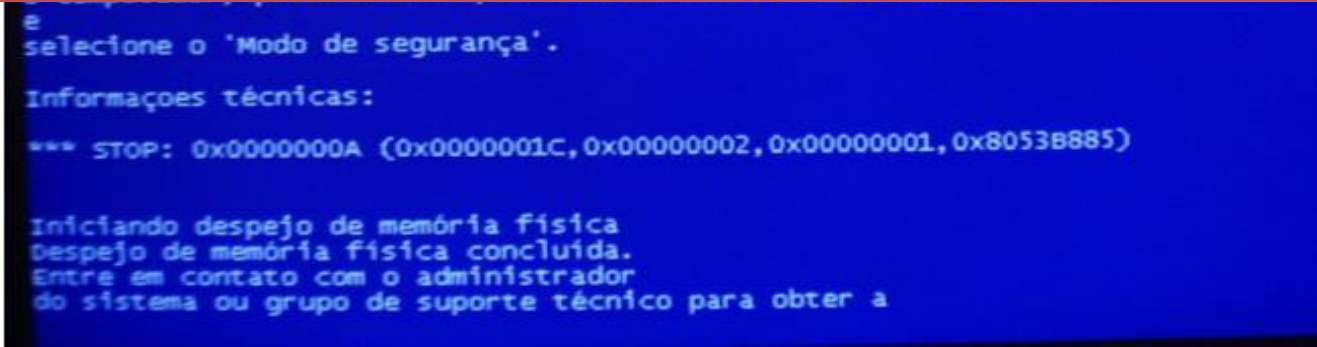


O que fazemos quando nosso computador dá tela azul?



Foi detectado um problema e o windows foi desligado para evitar danos ao computador.
IRQL_NOT_LESS_OR_EQUAL
Se esta for a primeira vez que você vê esta tela de erro de parada,

Usuário comum: Reinicia o computador, ou seja, não trata da causa raiz



selecione o 'Modo de segurança'.
Informações técnicas:
*** STOP: 0x0000000A (0x0000001C, 0x00000002, 0x00000001, 0x8053B885)
Iniciando despejo de memória física
Despejo de memória física concluída.
Entre em contato com o administrador do sistema ou grupo de suporte técnico para obter a

Para que servem as ferramentas da qualidade?

- Quando fazemos planos para um novo ano, queremos evitar a reincidência de falhas do ano anterior. Ou seja, queremos tratar a **causa raiz**.
- É frequente que adotemos o último fato ocorrido como o mais importante, sem olharmos para o histórico.
- Normalmente consideramos que sempre tratamos a causa raiz de um problema, mas...

Para que servem as ferramentas da qualidade?

- As ferramentas da qualidade nos ajudam a identificar a causa raiz de um problema.

É sempre necessário usar as ferramentas da qualidade?

Não.

- Em que condições?

Quando já conhecemos a causa raiz do problema, então não precisamos usar as ferramentas da qualidade.

- Entretanto, se afirmamos conhecer as causas raízes de um problema, possivelmente já aplicamos as ferramentas da qualidade em algum momento passado.



Encadeamento das ferramentas da qualidade

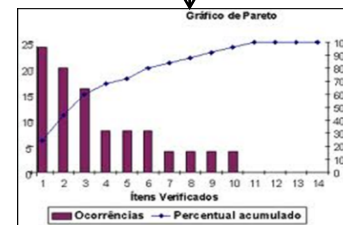


Analise o histórico do problema e defina sua lacuna

Problema focado?

NÃO

SIM



Muitas hipóteses?

SIM

NÃO

Levante hipóteses

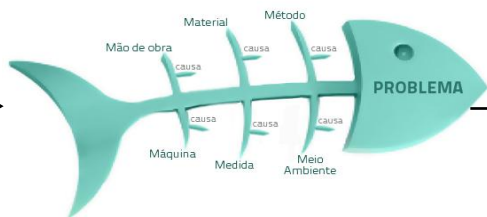


Gráfico Sequencial

- É uma ferramenta para organizar os dados de maneira grafica, ordenando em tempo x ocorrência (quantidade), variações, possibilitando uma análise das informações necessárias de forma quantificada.

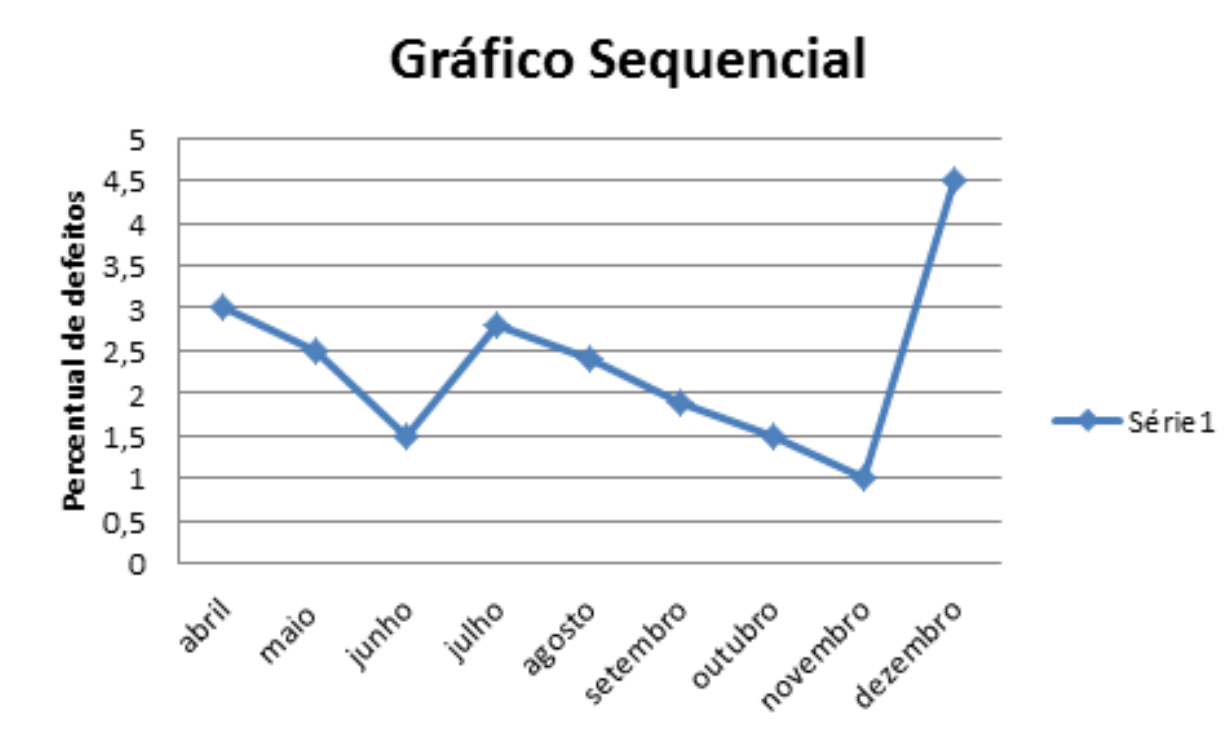


Gráfico Sequencial

Evolução de um problema no tempo

Detecção de *tendências* e *sazonalidades*

5

0

abril

maio

junho

julho

agosto

setembro

outubro

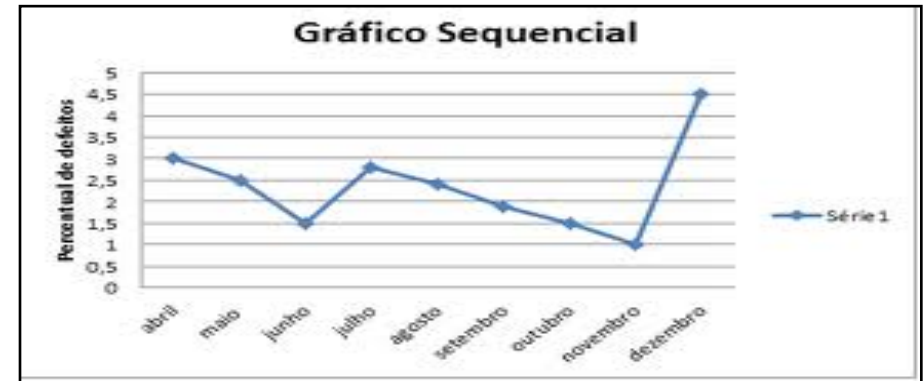
novembro

dezembro

Falhas mais frequentes no uso das Ferramentas da Qualidade

Gráfico Sequencial

- Lançar apenas **ou o Previsto** (meta para o ano seguinte) ou o realizado do ano anterior
- Não identificar corretamente o problema
- Não descrever corretamente a meta
- Não fazer ajustes no histórico do ano anterior quando necessário.



Exemplo:

Quando tratamos o problema ***Elevado índice de Despesas***, pode ser que o orçamento do ano seguinte seja maior que o do ano anterior – mas é provável que a base de clientes também seja maior. Seu histórico deve ser ajustado em função da base, para que o tamanho da lacuna esteja correto.

Encadeamento das ferramentas da qualidade

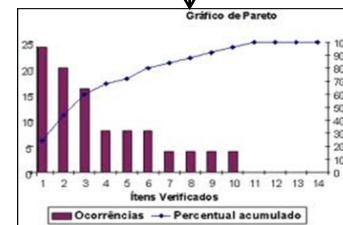


Analise o histórico do problema e defina sua lacuna

Problema focado?

NÃO

SIM



Muitas hipóteses?

SIM

NÃO

Levante hipóteses

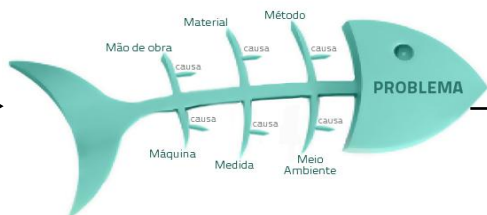


Gráfico de Pareto

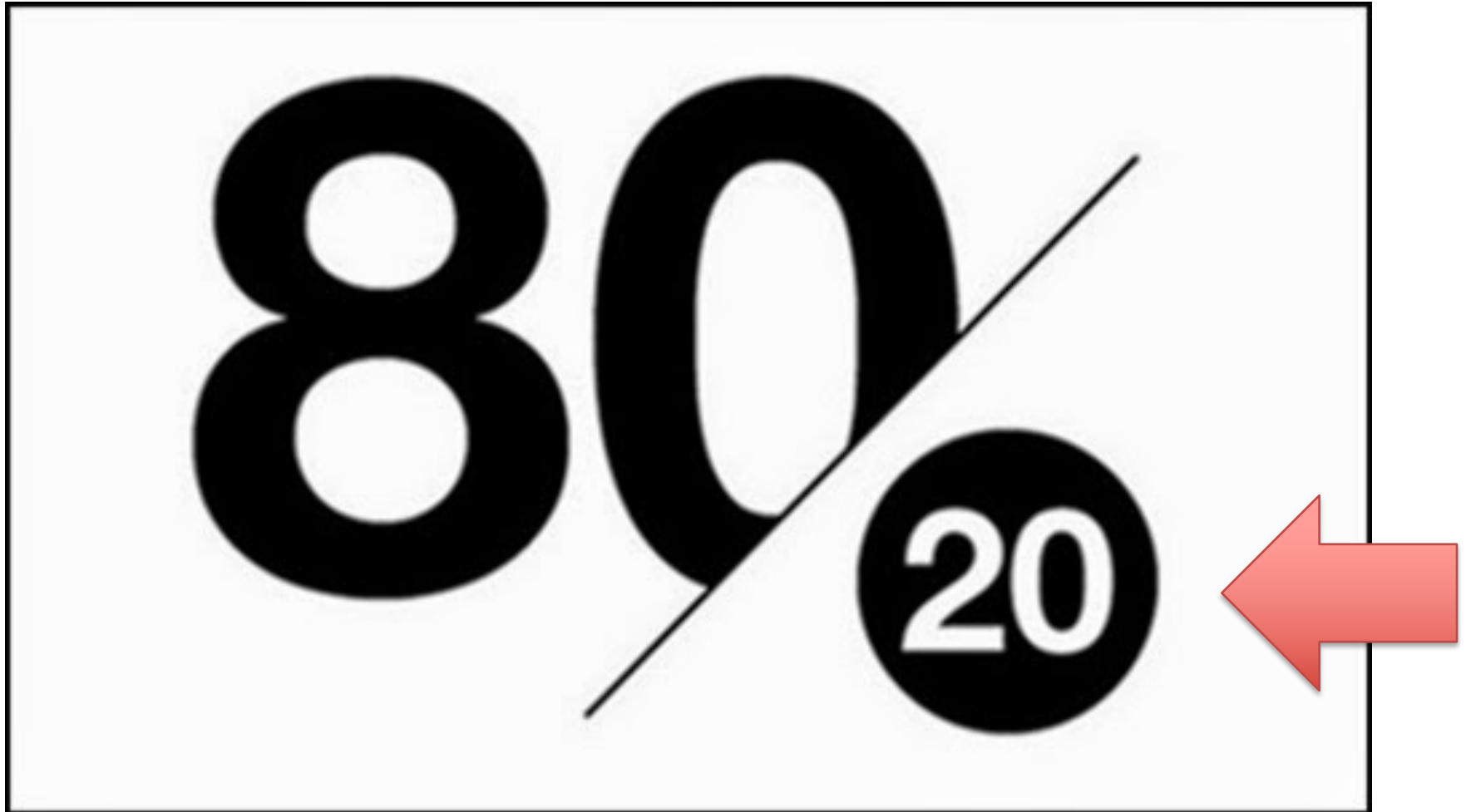
- Técnica estatística que auxilia a tomada de decisão
- Facilita a definição de prioridades quando há um grande número de problemas

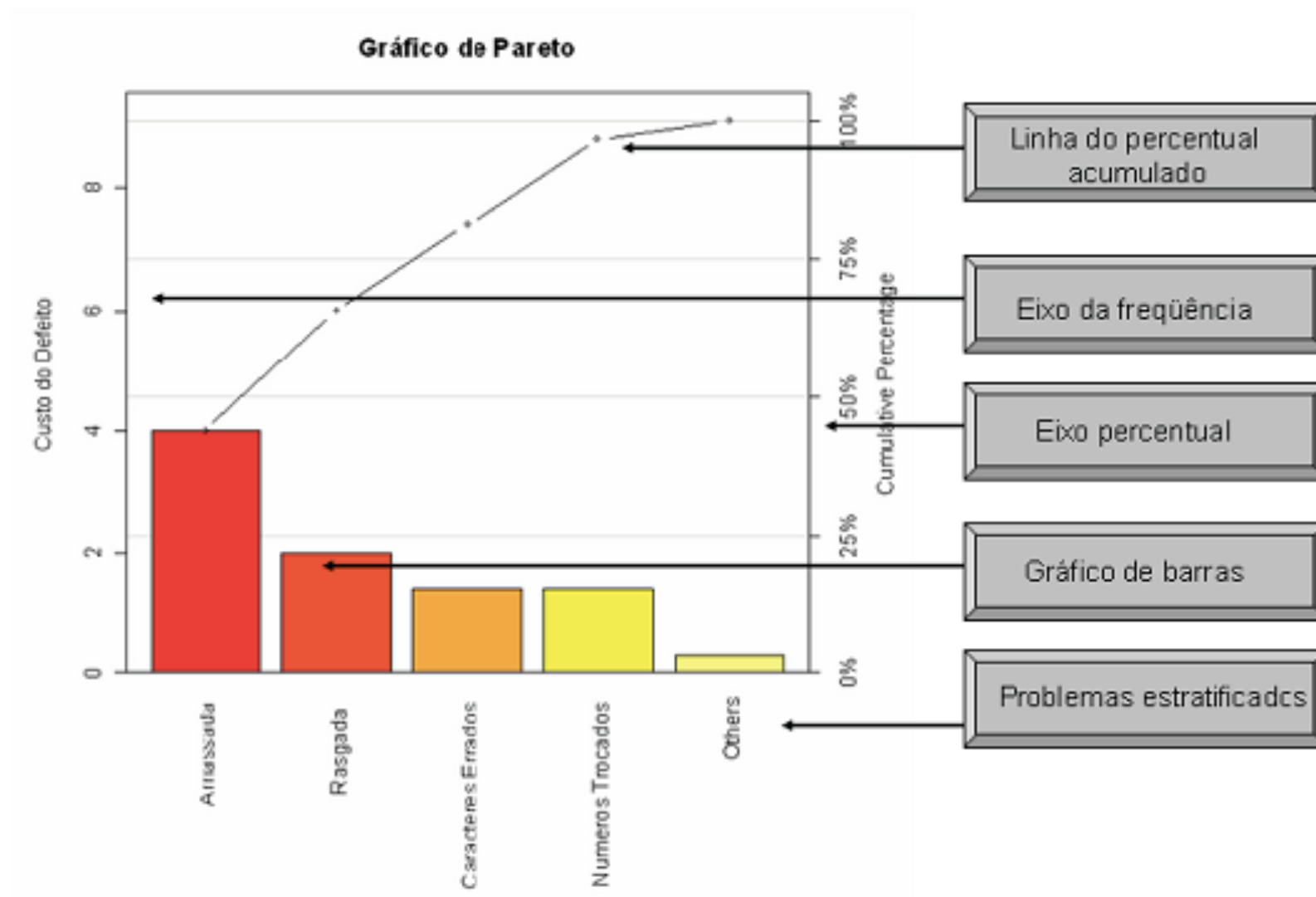
“A maior parte dos problemas são causados por um número mínimo de defeitos”

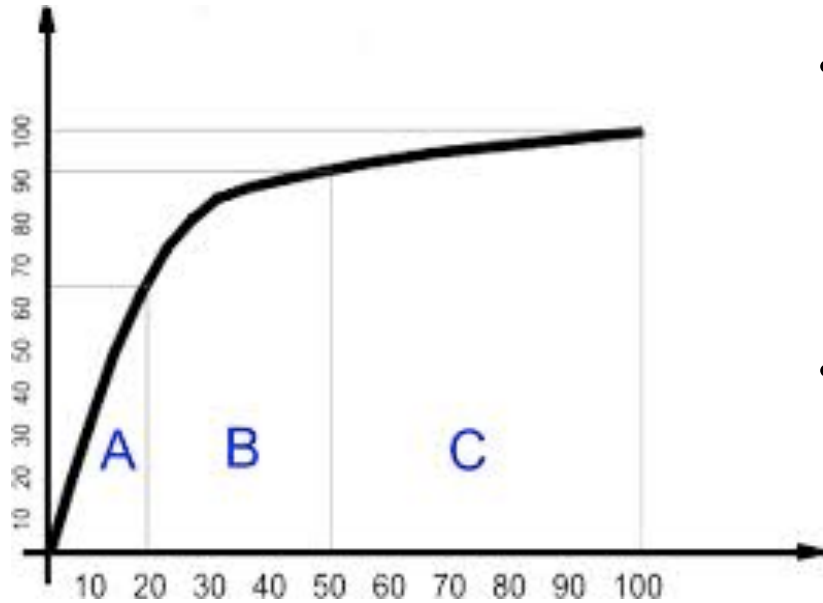


20% dos **DEFEITOS** eram responsáveis
por **80%** dos **PREJUÍZOS**

As ferramentas da qualidade mais utilizadas são:







- **Classe A:**
São os problemas de maior importância
(20% do total)
- **Classe B:**
São os problemas intermediários, de importância média
(30% do total)
- **Classe C:**
Possui menor importância
50% do total

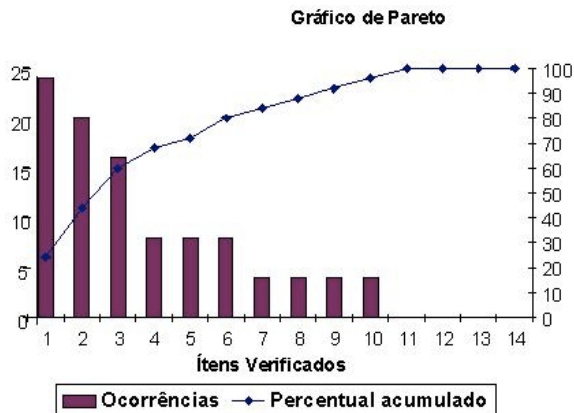


Gráfico de Pareto



- **Classe A:**
São os problemas de maior importância (20%)

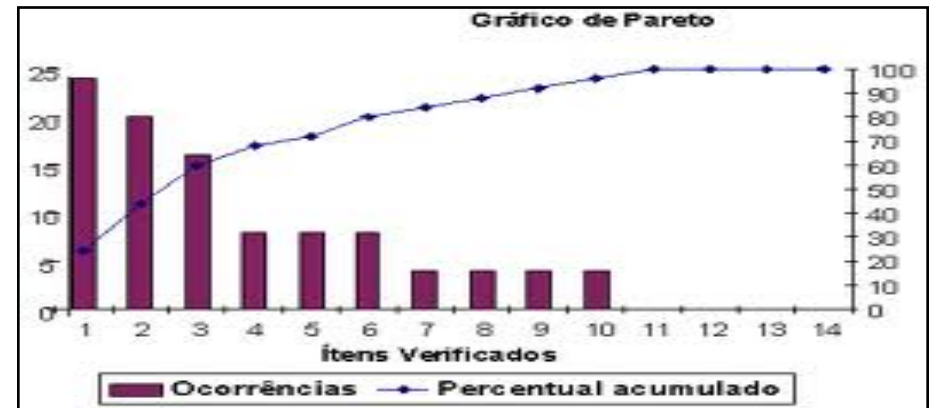
Auxilia a separar dentre os problemas que temos, os mais significativos, os que mais impactam no nosso resultado.

- **Classe C:**
Possui menor importância (50% do total)

Falhas mais frequentes no uso das Ferramentas da Qualidade

Gráfico de Pareto

- Montar o gráfico com índices relativizados (% , R\$/cliente, etc)
- Usar como **critérios de estratificação** dados temporais (meses, anos, etc)
- Usar critérios de Estratificação pouco úteis
- Não fazer a correta distinção entre frequência e Lacuna



Exemplo:

Quando estratificamos o problema **Elevado índice de despesas**, não deveríamos priorizar o pacote com maior despesa, mas com maior estouro de orçamento.

IDENTIFIQUE E CLASSIFIQUE POR MAIOR RELEVÂNCIA OS PROBLEMAS DE SUA ÁREA/EMPRESA



10 MINUTOS

Encadeamento das ferramentas da qualidade

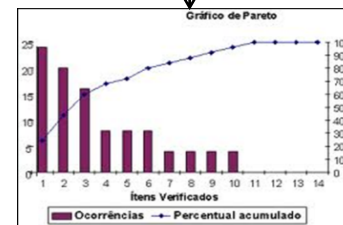


Analise o histórico do problema e defina sua lacuna

Problema focado?

NÃO

SIM

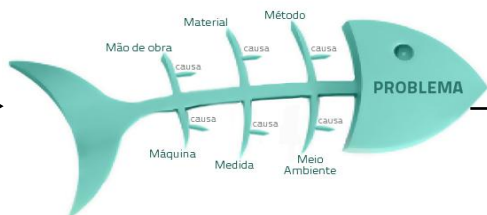


SIM

Muitas hipóteses?

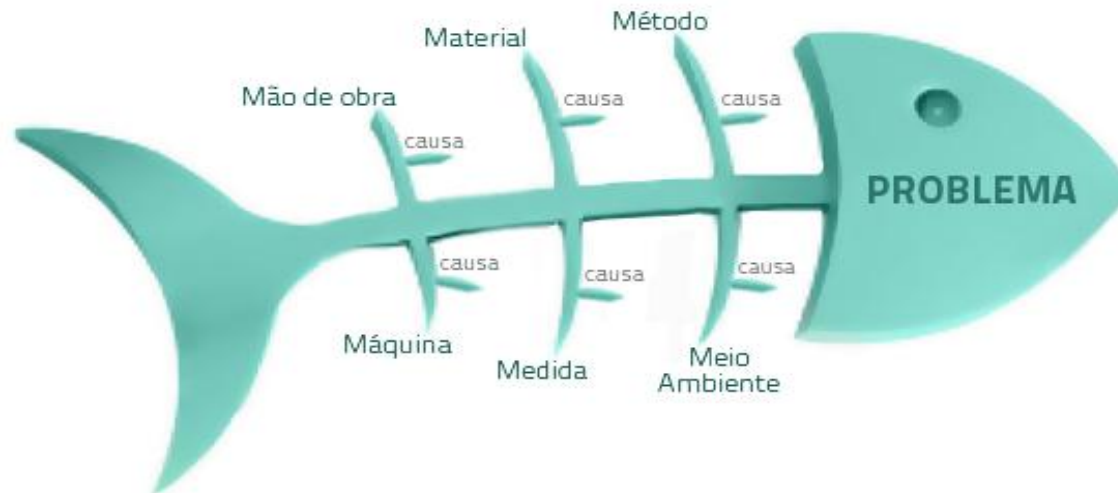
NÃO

Levante hipóteses



Espinha de Peixe – Diagrama Causa-Efeito – Diagrama de Ishikawa

- Permite visualizar e identificar a relação significativa entre um efeito e suas possíveis causas.
- Trata-se de um instrumento voltado para a análise de um processo produtivo ou administrativo



Espinha de Peixe – Diagrama Causa-Efeito – Diagrama de Ishikawa

OBJETIVO:

- Separar as causas dos efeitos.
- Identificar as várias causas de um mesmo efeito.
- Visualizar de forma clara as causas possíveis para um mesmo efeito.



Espinha de Peixe – Diagrama Causa-Efeito – Diagrama de Ishikawa

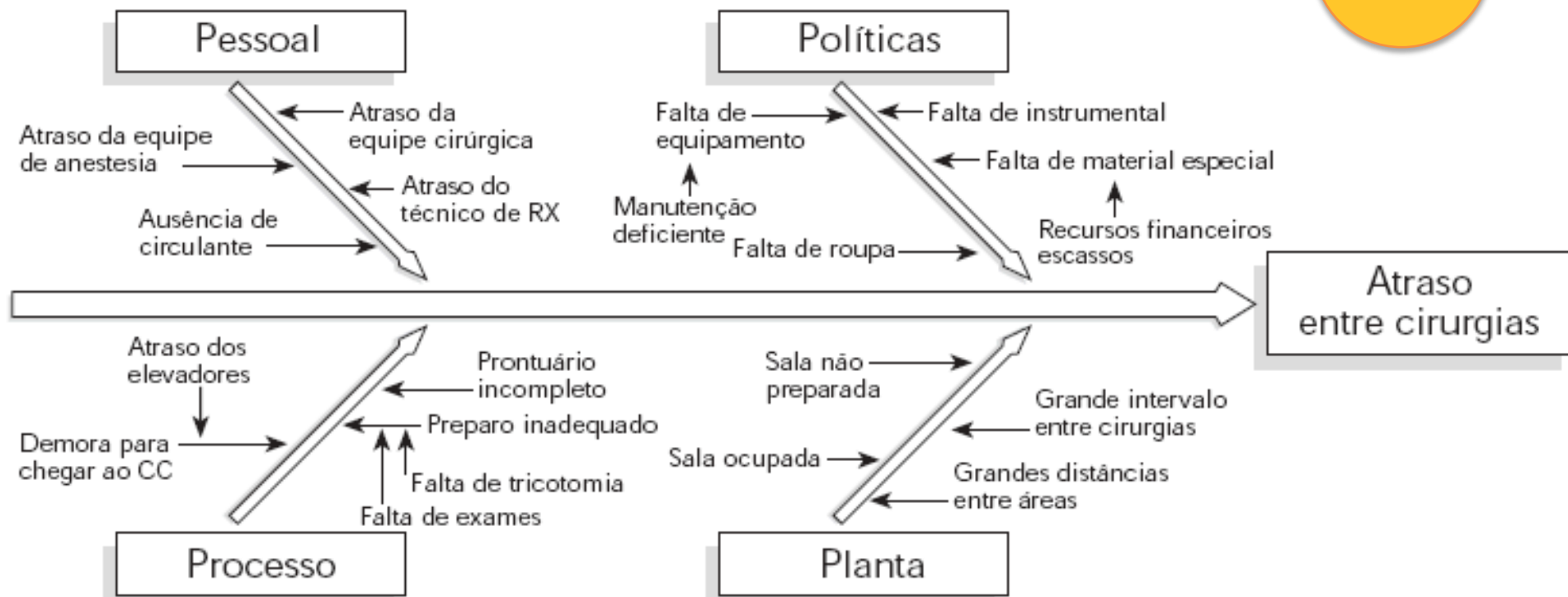
Estrutura

- **Efeito:** Contém o efeito/problema/atributo de qualidade/resultado obtido;
- **Eixo central:** Flecha horizontal apontando para o Efeito;
- **Categoria:** agrupa os fatores/causas relacionadas ao efeito;
- **Causa:** Causa potencial, dentro de uma categoria;
- **Sub-causa:** Ramificação de uma causa.



6M





FERRAMENTAS BÁSICAS DA QUALIDADE

- Para um melhor resultado, todos os envolvidos devem participar da elaboração, para garantir que todas as causas sejam consideradas.
- Deve-se nomear um coordenador de grupo.
- Não se deve criticar nenhuma idéia.
- Deve-se estimular o intercâmbio de idéias.
- Garanta a visibilidade – use quadros e figuras grandes.
- Não sobrecarregue o diagrama. Quando necessário, faça mais de um.
- Construa um diagrama para cada problema específico (jamais analise dois problemas num mesmo diagrama).
- Grife as causas mais prováveis e analise todas.
- Não deixe dúvidas sobre nenhuma das causas.



Material

Método

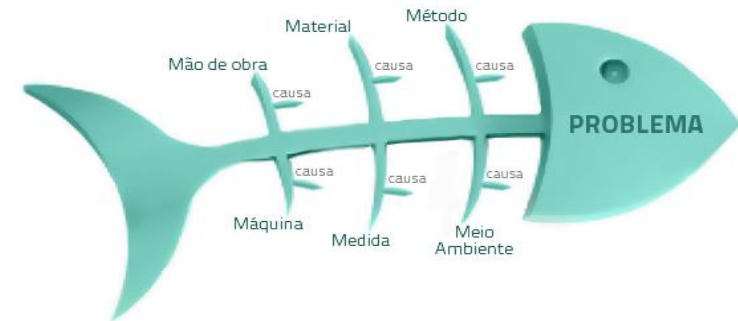
Nos ajuda a organizar um *brainstorming* para encontrarmos as hipóteses mais fortes para o problema priorizado

Ambiente

Falhas mais frequentes no uso das Ferramentas da Qualidade

Espinha de Peixe

- Não qualificar a hipótese. Por exemplo, dizer apenas “**Gestão**”, quando se quer dizer “**Gestão ineficiente de requerimentos**”.
- Levantar hipóteses não relacionadas ao problema em questão.
- Propor soluções, ao invés de levantar hipóteses.
- Levantar poucas hipóteses (talvez duas ou três).



SELECIONE OS PROBLEMAS DE MAIOR RELEVÂNCIA E DESENVOLVE O DIAGRAMA DE CAUSA-EFEITO



25 MINUTOS

Encadeamento das ferramentas da qualidade

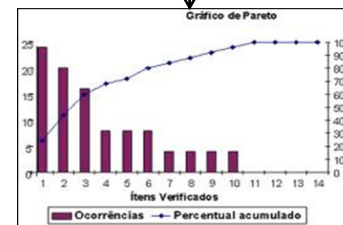


Analise o histórico do problema e defina sua lacuna

Problema focado?

NÃO

SIM

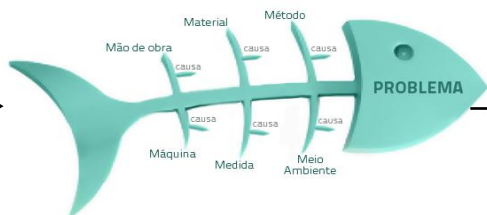


Muitas hipóteses?

SIM

NÃO

Levante hipóteses



Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

- É uma ferramenta de auxílio na priorização de resolução de problemas.
- A matriz serve para classificar cada problema que você julga pertinente para a sua empresa pela ótica da **gravidade (do problema)**, da **urgência (de resolução dele)** e pela **tendência (dele piorar com rapidez ou de forma lenta)**.

Importância = $G \times U \times T$		
G	GRAVIDADE	é o fator impacto financeiro ou qualquer outro dependendo dos objetivos da instituição
U	URGÊNCIA	é o fator tempo
T	TENDÊNCIA	é o fator tendência (padrão de desenvolvimento)

Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

Gravidade

É analisada pela consideração da **intensidade ou impacto que o problema pode causar** se não for solucionado. Tais danos podem ser avaliados quantitativa ou qualitativamente.

Um problema grave pode ocasionar a falência da sua empresa, na perda de clientes importantes ou mesmo em danificação da imagem pública da organização.

A pontuação da gravidade varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. sem gravidade
2. pouco grave
3. grave
4. muito grave
5. extremamente grave



Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

Urgência

É analisada pela **pressão do tempo que existe para resolver determinada situação**. Basicamente leva em consideração o **prazo** para se resolver um determinado problema.

Pode se considerar como problemas urgentes prazos definidos por lei ou o tempo de resposta para clientes.

A pontuação da urgência varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. **pode esperar**
2. **pouco urgente**
3. **urgente**
4. **merece atenção no curto prazo**
5. **muito urgente necessidade de ação imediata**



Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

Tendência

É analisada pelo **padrão ou tendência de evolução da situação**. Você pode analisar problemas, considerando o desenvolvimento que ele terá na ausência de uma ação efetiva para solucioná-lo.

Representa o **potencial de crescimento do problema, a probabilidade do problema se tornar maior com o passar do tempo**.

A pontuação da urgência varia de 1 a 5 seguindo o seguinte critério:

1. não irá mudar
2. irá piorar a longo prazo
3. irá piorar a médio prazo
4. irá piorar a curto prazo
5. irá piorar rapidamente



Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	Média Crítica (GUT)	Pontuação (GxUxT)
Atraso na entrega do material	Pouco Grave	Prazo Médio	Permanece	3	18
Atraso no pagamento do fornecedor	Sem Gravidade	Longuíssimo Prazo	Desaparece	1	1
Problema no ponto eletrônico	Grave	Prazo Médio	Permanece	3	27
Atualização do Sistema	Sem Gravidade	Longuíssimo Prazo	Desaparece	1	1
Melhoria no processo de produção	Extremamente Grave	Imediatamente	Piora Muito	5	125
Otimizar a infraestrutura da empresa	Pouco Grave	Longo prazo	Permanece	2	12
Compra de material de estoque	Pouco Grave	Prazo Médio	Permanece	3	18

Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)

- Ajuda a fazer uma priorização das hipóteses mais fortes para o problema priorizado.
- Se muitas hipóteses foram levantadas, pode ser necessário descartar algumas, pelo menos momentaneamente.

FAÇA A MATRIZ G.U.T. DAS HIPÓTESE LEVANTADAS



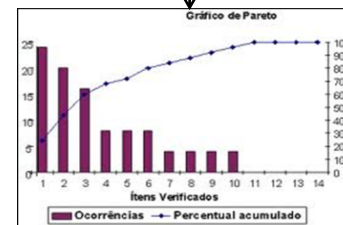
25 MINUTOS

Encadeamento das ferramentas da qualidade



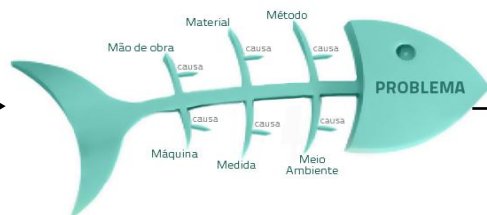
Problema
focado?

NÃO



Analise o histórico do problema e
defina sua lacuna

SIM



Levante hipóteses

Muitas
hipóteses?

SIM

NÃO



Matriz dos 5 Porquês

É uma técnica de análise que parte da premissa que após perguntar 5 vezes o porque um problema está acontecendo, sempre relacionado a causa anterior, será determinada a causa raiz do problema ao invés da fonte de problemas.



Matriz dos 5 Porquês

A razão é que geralmente quando indagados sobre o que causa um problema, o ser **humano** **tende a culpar alguma coisa ao invés de raciocinar e realmente procurar a causa.**

Geralmente se diz que:

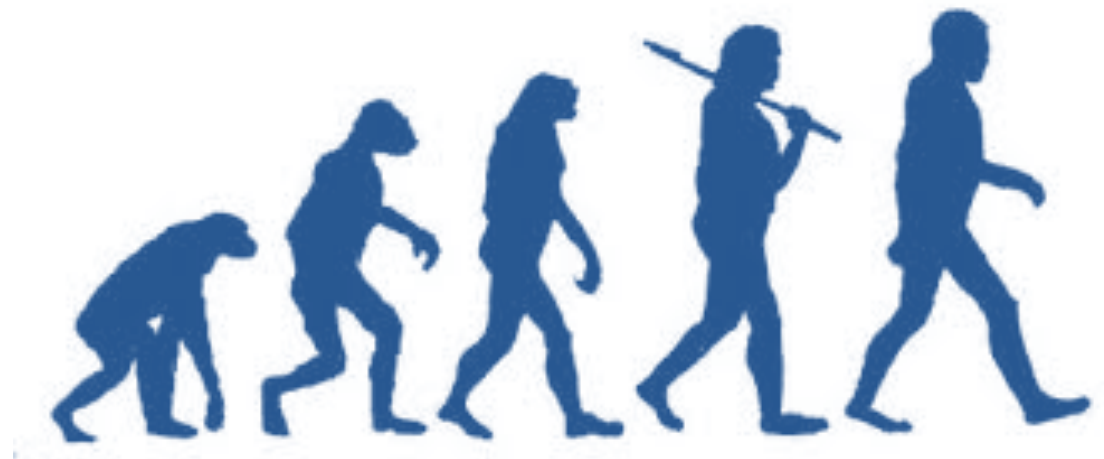
No 1º porquê, temos um sintoma

No 2º porquê, temos uma desculpa

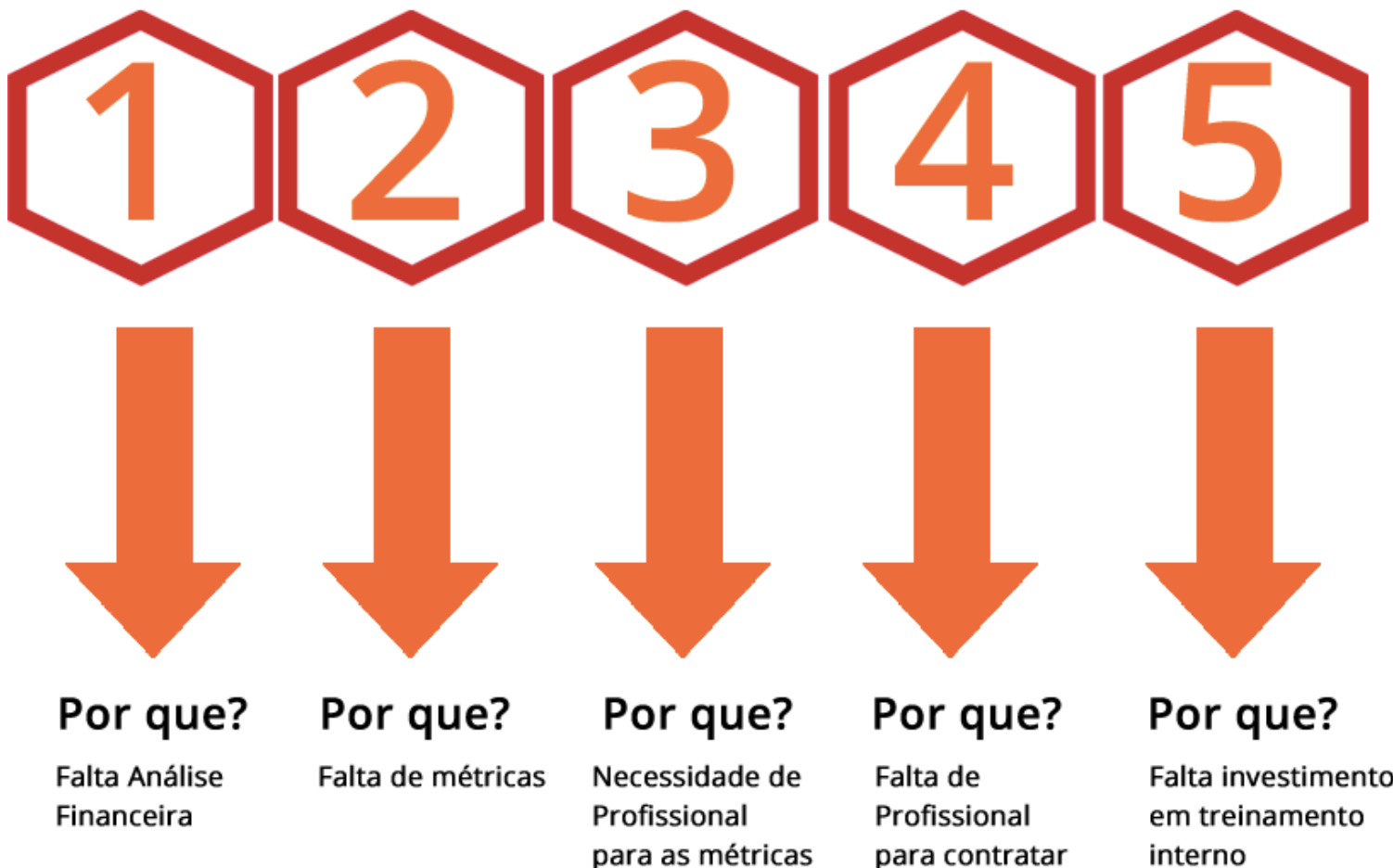
No 3º porquê, temos um culpado

No 4º porquê, temos uma causa

No 5º porquê, temos a causa raiz



O meu Negócio/Projeto não anda bem?



EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

1. Por que há atrasos nas entregas?



EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

1. Por que há atrasos nas entregas?

Porque o produto nunca sai da fábrica no momento que deveria.

EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

2. Por que o produto não sai da fábrica quando deveria?



EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

2. Por que o produto não sai da fábrica quando deveria?

Porque as ordens de produção atrasam.

EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

3. Por que as ordens de produção atrasam?



EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

3. Por que as ordens de produção atrasam?

Porque o cálculo das horas de produção sempre fica menor do que a realidade.

EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

4. Por que o cálculo das horas sempre fica menor do que a realidade?



EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

4. Por que o cálculo das horas sempre fica menor do que a realidade?

Porque estamos usando um software ultrapassado.

EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

5. Por que estamos usando um software ultrapassado?



EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

5. Por que estamos usando um software ultrapassado?

Porque o engenheiro responsável ainda não recebeu treinamento no software mais atual.

EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

6. Por que o engenheiro ainda não recebeu o treinamento no software mais atual?



EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

6. Por que o engenheiro ainda não recebeu o treinamento no software mais atual?

Porque não há um planejamento adequado no processo de capacitação e treinamento.

EXEMPLO:

Os clientes estão reclamando muito dos atrasos nas entregas.

Causa raiz: Falta de planejamento no processo de treinamento e capacitação.

Matriz dos 5 Porquês

- Que provas tenho de que esta causa existe?
(É concreta? É mensurável?)
- Que provas tenho de que esta causa levará ao problema identificado?
(Ou estou apenas fazendo suposições?)
- Que provas tenho de que esta é a principal causa que verdadeiramente leva ao problema?
(Mesmo que seja um fator importante, a causa principal poderia ser outra).
- Algo mais deve ocorrer junto a esta causa para que o problema ocorra?
(Serve para esclarecer se o problema não vem de uma combinação de fatores)

Falhas mais frequentes no uso das Ferramentas da Qualidade

Matriz dos 5 Por quês

- Criar uma ação para cada linha da planilha da Matriz dos 5 Por quês corporativa – basta a ação para causa raiz.
- Fazer perguntas que conduzirão o problema para uma causa fora da nossa alçada, quando existem problemas internos que podem ser resolvidos.



Exemplo:

Pergunta: Por que o cliente está inadimplente?

Resposta: Por causa da crise de empregos no país.

Ao invés de...

Pergunta: Por que permanecemos com o cliente inadimplente na base?

Resposta: Porque ele não conhecia nosso programa de empréstimo facilitado.

5 Porquês



25 MINUTOS

Encadeamento das ferramentas da qualidade

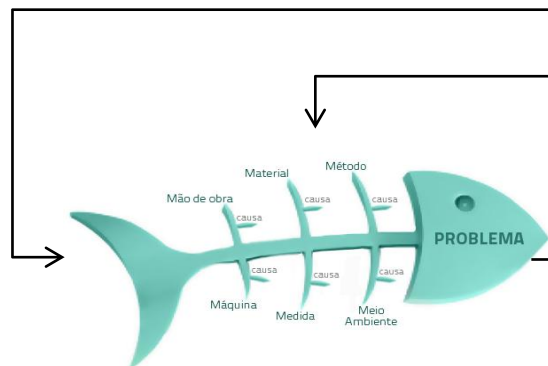


Analise o histórico do problema e defina sua lacuna

Problema focado?

NÃO

SIM



Levante hipóteses

Muitas hipóteses?

SIM

NÃO



Etapas da elaboração de um plano de ação

- Algumas atividades não necessitam de uma equipe para a execução ; outras, mandatoriamente precisarão de um consenso da equipe.



**Levantamento
de dados
históricos**

**Análise
exploratória de
dados**

**Levantamento
de ideias**

**Criação do
Plano
propriamente
dito**

Ferramenta:

- Gráfico sequencial

Ferramenta:

- Gráfico de Pareto

Ferramenta:

- Espinha de Peixe
- Análise G.U.T.
- Matriz dos 5 Por ques

O princípio do 5W + 2H

- Todo bom plano de ação precisa responder a algumas perguntas importantes. São elas:

What = O que

How = Como

Why = Por que

Who = Quem

When = Quando

Where = Onde

How Much = Quanto

ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO – META QUANTITATIVA

Nº.	AÇÃO (O QUE) / ETAPA (COMO)	UNIDADE GERENCIAL	QUEM	RESULTADO ESPERADO

A cada ação deverá estar associado um resultado esperado

Dicas sobre a descrições do “O que” e “Como”

- Descrever a ação no Infinitivo

Ao invés de : *Verificação dos modos de falhas*

Escrever: *Verificar os modos de falhas*

- Não incluir no plano de ação atividades de rotina

Exemplo: *Atualizar gestão à vista da unidade*

Supondo que a unidade não tivesse gestão à vista, deveria ser incluída a ação
“*Implantar a gestão à vista*”.

- Não incluir ações de “Gerar ações”

Não utilizar: “*Verificar que pacote tem a maior oportunidade de redução de custo*”



Vamos voltar a falar um pouco mais sobre datas de implementação de ações

- Os prazos de implementação devem ser coerentes com a complexidade das ações.
 - ✓ Se a ação envolve comprar um novo aparelho importado, temos que estimar o tempo de importação ao determinar os prazos.
- Ao mesmo tempo, os prazos não devem ser ***excessivamente longos***.
 - ✓ Ter prazos muito longos dificulta o gerenciamento das ações.

PRAZOS LONGOS = ALTÍMETRO QUE SÓ INDICA OU SE O AVIÃO ESTÁ NO AR OU SE CAIU



E se a ação for muito complexa?



Então dividiremos a ação macro em partes menores e mais facilmente gerenciáveis.

EXEMPLO PRÁTICO 1

Sabendo que você terá que realizar uma reforma na cozinha da sua casa e encontrou um checklist (no quadro abaixo) de como executá-la de forma simples e organizada, como executaria as ações propostas nesta lista?



Checklist

- 1) Definir novo Layout da cozinha**
- 2) Levantar e orçar materiais e mão-de-obra que serão utilizados na reforma**
- 3) Contratar mão-de-obra**
- 4) Definir cronograma da reforma**
- 5) Comprar materiais para reforma dentro do orçamento definido**
- 6) Checar se obra foi realizada dentro do prazo e do orçamento previstos**

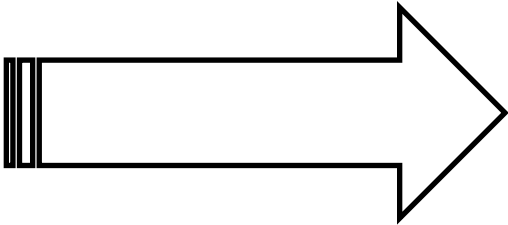
ANÁLISE DE RISCOS

- Quando estabelecemos um plano de ação, alguns fatores podem impedir a correta implementação dele.
- Quando analisamos os riscos antecipadamente, podemos tratá-los antes que ocorram de fato.



ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO – META QUANTITATIVA

Nº.	AÇÃO (O QUE) / ETAPA (COMO)	UNIDADE GERENCIAL	QUEM	RESULTADO ESPERADO

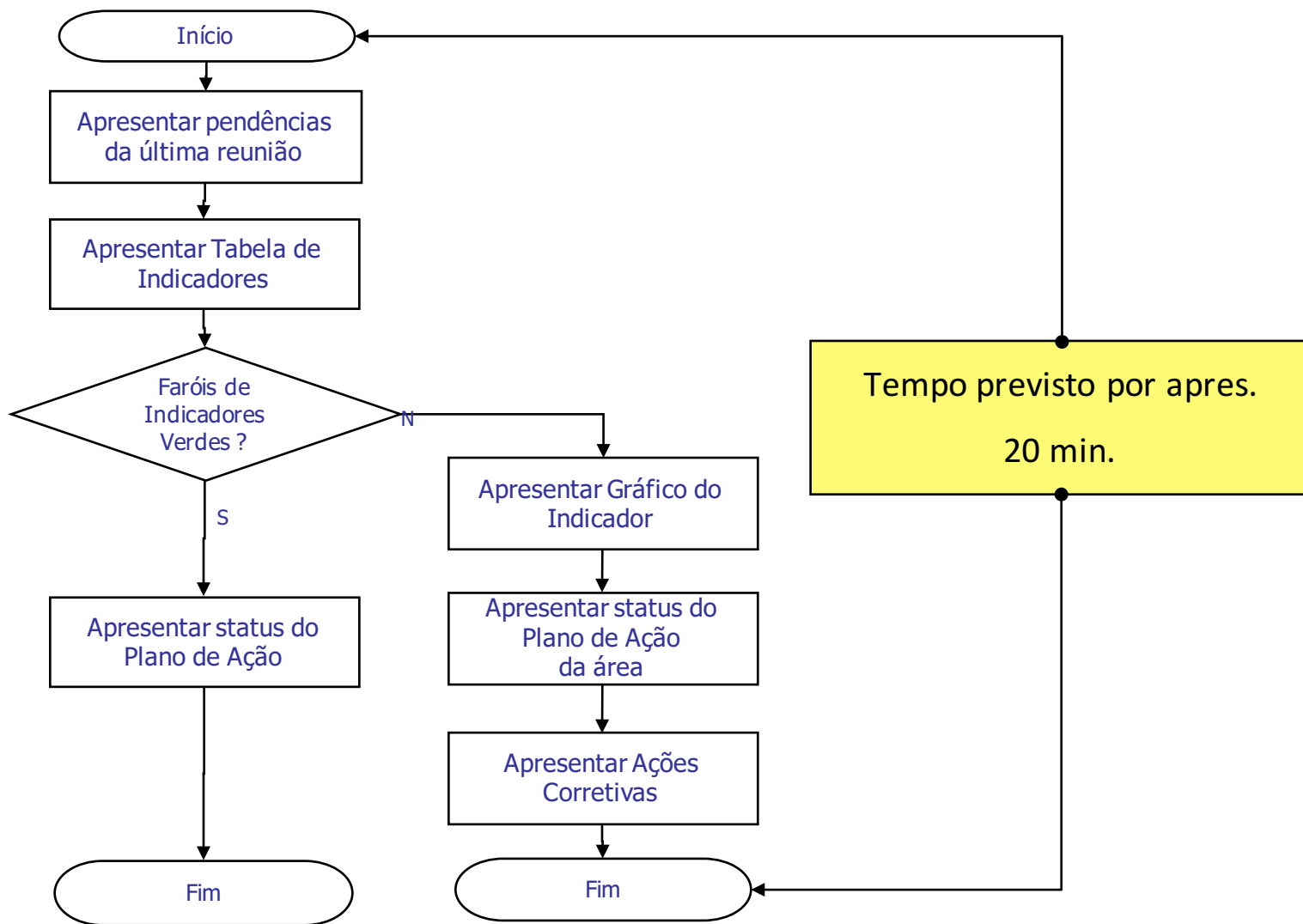


Sistema de Gestão

Bases do Sistema de Gestão: Planejamento, Monitoramento e Gestão do Desempenho



**MODELO
APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

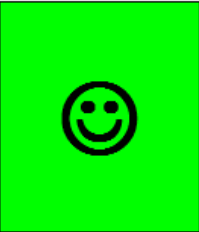


GABARITO - META ORGANIZACIONAL

Monitoramento considerando prazo, custo e qualidade

NOTA	PERC.	RÉGUA PADRÃO	DESCRIÇÃO DA ENTREGA (Descrever a entrega considerando as características do Projeto)
A	125%	Superou	Qualidade, ganho de orçamento e cumprimento do prazo
A-B	112,5%	Meio Termo - Cumprimento Parcial da Nota A	
B	100%	Alcançou	Qualidade, orçamento e cumprimento do prazo
B-C	75%	Meio Termo - Cumprimento Parcial da Nota B	
C	50%	Não Alcançou	Atendeu qualidade, comprometeu o orçamento e o prazo
C-D	25%	Meio Termo - Cumprimento Parcial da Nota C	
D	0%	Não Realizado	O projeto não foi realizado ou não atendeu prazos, orçamento e qualidade

Sistema de Gestão

	DESCRIÇÃO DO STATUS	AÇÕES
	- RESULTADO DENTRO DA META.	- Acompanhar resultados. - Acompanhar Plano de Ação.
	- RESULTADO NO LIMITE DA META (ENTRE 100% E O % DE TOLERÂNCIA DA META).	- Acompanhar resultados (atual e tendência do indicador). - Acompanhar Plano de Ação (adicionar ações caso haja tendência de piora do resultado).
	- RESULTADO FORA DA META (Considerando Limites % de tolerância)	- Analisar as causas do não atingimento da meta. - Avaliar o plano de ação quanto a realização das ações e o resultado das ações (eficácia). - Propor de ações corretivas suficientes para correção do resultado.

Encerramento

FINISH



OBRIGADO PELA ATENÇÃO !