

## PROJETO ASTEC/SAS/SEJUSP Nº 01/2019



## 1. PROGRAMA DA DISCIPLINA – Ferramentas Básicas de Gestão Administrativa

### 1.1. Ementa

Administração de empresas. Ferramentas de gestão. Ciclo PDCA. Análise de Cenário. Análise SWOT. 5W2H. Diagrama de Ishikawa. Brainstorming. Restrição Tripla.

### 1.2. Carga horária total

04 horas /aula

### 1.3. Objetivos

Apresentar as principais ferramentas de gestão administrativa para nivelamento inicial de conceitos e o uso destas.

### 1.4. Conteúdo Programático

- Contextualização
- Restrição Tripla
- Kit Básico de Ferramentas
  - Análise de Cenário - SWOT
  - Ciclo PDCA
  - 5W2H
  - Diagrama de Ishikawa
  - Brainstorming

### 1.5. Metodologia

Presencial com exposição teórica e trechos de vídeos para validação e sedimentação de conceitos.

## 2. CrITÉrios de Avaliação

Não haverá avaliação.

## 3. Sumário Executivo sobre o Instrutor

ESAÚ RODRIGUES DE AGUIAR NETO - Bacharel em Administração de Empresas, MBA em Gerenciamento de Projetos, MBA em Auditoria Fiscal e Tributária, Leader Coach pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), Auditor Fiscal da Receita Estadual de Mato Grosso do Sul, atua como chefe da Unidade de Capacitação da Secretaria de Estado de Fazenda do Estado de Mato Grosso do Sul desde 2015.



Ferramentas Básicas de  
**Gestão Administrativa**

 FUNDAÇÃO  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL

 **GOVERNO  
DO ESTADO**  
Mato Grosso do Sul



*Oi?*

**Como é possível ?**

Hotel 5 estrelas - 30 andares – construído 360 horas (15 dias)

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

 FUNDAÇÃO  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL

 **GOVERNO  
DO ESTADO**  
Mato Grosso do Sul

Fui pego no flagra naquele momento em que meu cérebro recebeu uma informação nova, surpreendente, que não se encaixou com meu modelo do mundo, teve de reconhecer que o que eu achava estava errado e foi posto para trabalhar para criar um novo modelo que possa explicar também esta nova informação.

O nome deste processo? Aprender. **Sem nos deixarmos surpreender por informações que desmentem parte do que acreditamos, não aprendemos nada e continuamos sempre com as mesmas velhas e erradas opiniões.**

Infelizmente, esta postura, mais preocupada em defender suas opiniões e “ter razão”, ao invés de aprender algo novo, é cada vez mais comum. Por isso mesmo, **a capacidade de aprender e a humildade necessária em admitir que estava errado, necessária para poder aprender algo novo são cada vez mais valiosas para o sucesso de pessoas e organizações.**



Foto: Rodrigo Rodrigues

Fonte: <https://www.linkedin.com/feed/> - Ricardo Amorim – 21Fev 19  
[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ricardo\\_Amorim](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ricardo_Amorim)

## Esaú Aguiar

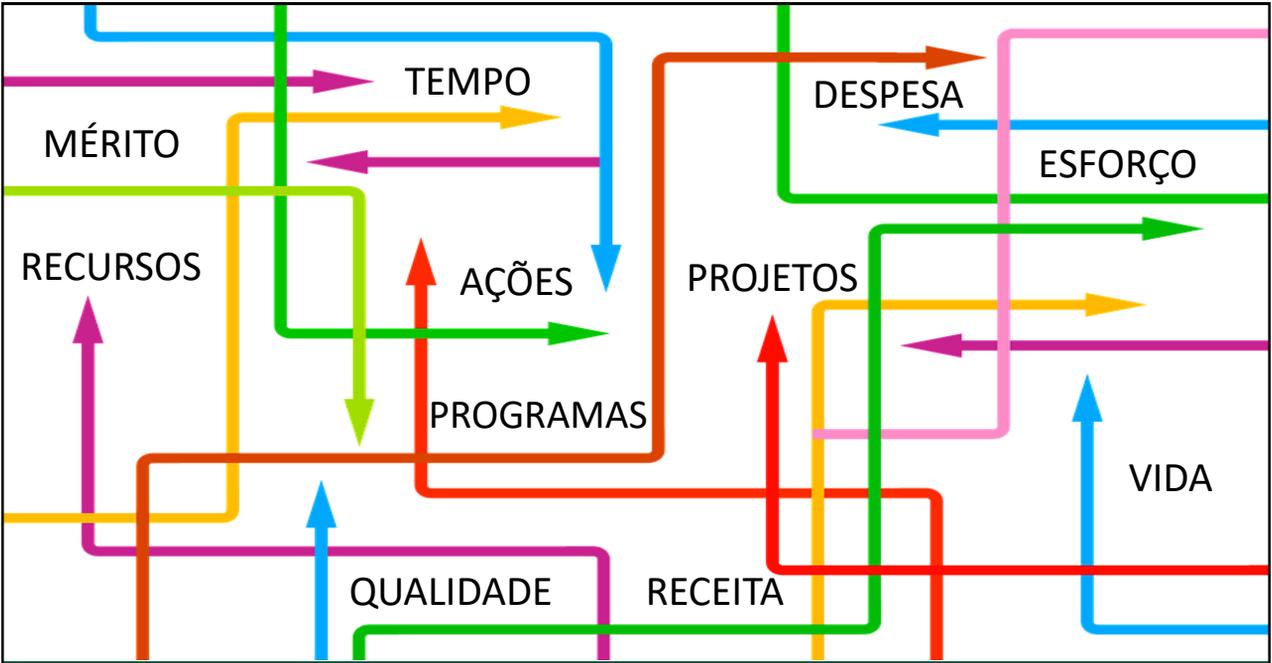
51 anos, casado, 1 filha de 7 anos

Formações em:

Administração de Empresas  
MBA em Auditoria Fiscal e Tributária  
MBA em Gerenciamento de Projetos  
Leader Coach

Auditor Fiscal da Receita Estadual – Sefaz/MS  
Chefe da Unidade de Capacitação  
(67) 3318-6527 / 99272-4572  
eaguiar@fazenda.ms.gov.br





FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA



FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

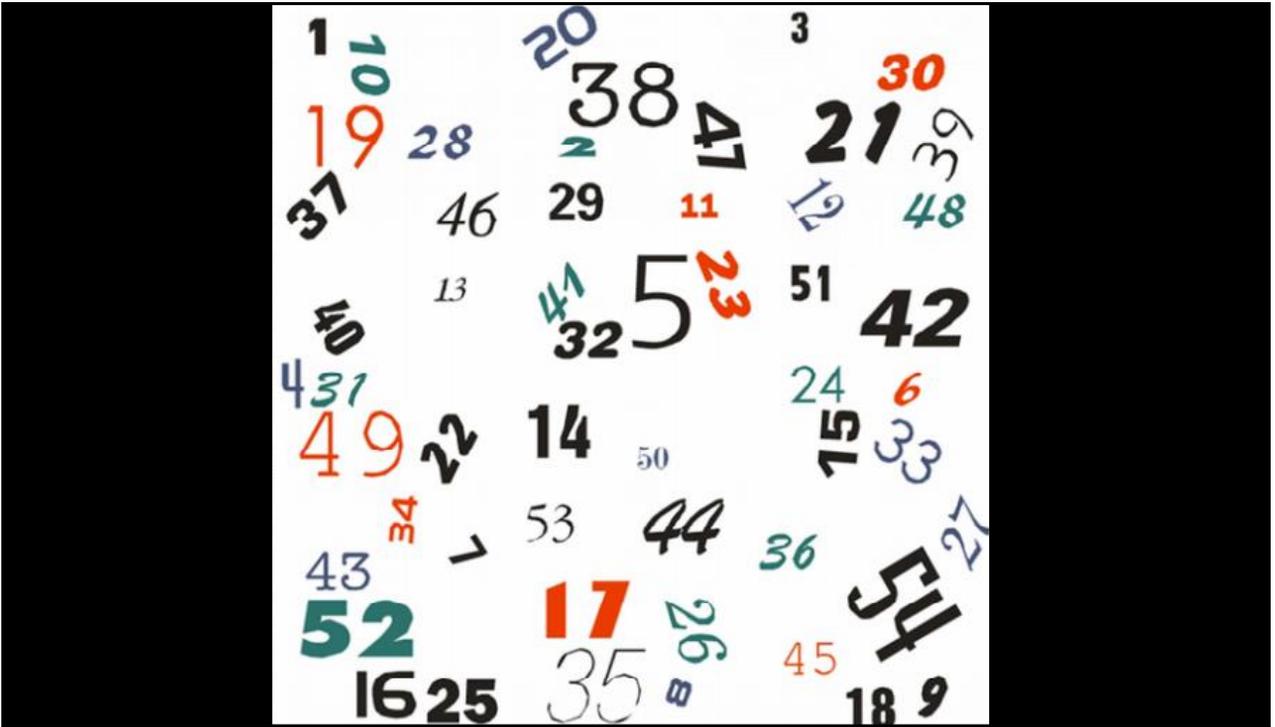


## desafio

Organizar  
números  
em uma sequência, você deve !

1 minuto





Quantos números  
ordenaram, vocês ?



Desafio com  
**método**

Utilizando um método, tentar  
 você agora !

Que a força esteja com você !



30 segundos

com  
**método**

1 10 19 28 37 46	20 38 47 29 11	3 30 21 39 19 48
40 13 43 31 49 22	41 5 23 32 14 50	51 42 24 6 15 33
43 34 52 16 25	53 44 17 26 35	36 54 45 18 9

com  
**método**

Melhorar agora, vocês ?



FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

alinhamento  
**método e**  
**ferramentas**

Aprender, você irá !

**resultado**



**maior**



**menor**

**esforço**

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA



**Conteúdo**  
da disciplina

Restrição Tripla

Diagrama de Ishikawa

PDCA

SWOT

5W2H

Brainstorm

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul



Restrição Tripla

Triple Constraint

Scope

Quality

Time

Cost

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul

Termo adotado e adaptado do Gerenciamento de Projetos, a **Restrição Tripla**, em conceito administrativo, pode ser entendida como o equilíbrio entre os principais requisitos em um projeto: CUSTO, TEMPO, ESCOPO e QUALIDADE. Serve como um norte para as tomadas de decisão e seus impactos.

## Restrição Tripla



**Projeto** é definido como um esforço temporário empreendido na criação de um produto, de um serviço ou de um resultado único.

**Programa** pode ser definido como um grupo de projetos, subprogramas e/ou atividades relacionadas cujos benefícios não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

## Restrição **Tripla**

**Custo:** é o valor pago ao trabalho necessário para a produção de bens ou serviços.

**Tempo:** variável que define o prazo necessário, previsto ou ocorrido para a execução de uma determinada tarefa.

**Escopo:** produto ou serviço pretendido de ser alcançado ou atingido.

**Qualidade:** é simultaneamente um atributo e uma propriedade inerente das coisas, que permite que estas sejam comparadas com outras da mesma tipologia ou natureza.

a. Um projeto está atrasado ou é necessário antecipar a sua entrega. O que podemos fazer e irá acontecer ?



- Incluir mais pessoas à equipe, promovendo o aumento dos custos e o consequente impacto no orçamento.
- Reduzir o escopo do projeto, mantendo a equipe e os custos e causando interferências na qualidade do produto final.
- Reduzir o tempo abrindo mão da qualidade ou tendo que investir mais para obter o mesmo produto (“taxa de urgência”).

b. É necessário reduzir o orçamento do projeto.  
 Quais as alternativas e resultados ?

## Restrição Tripla



- A primeira alternativa é alterar o escopo do projeto (o que será entregue), suprimindo funcionalidades. Qualquer supressão de escopo do projeto causará a redução de custos e interferências na qualidade do produto final.
- Uma outra alternativa é reduzir a equipe de desenvolvimento do projeto e enxugar custos, tendo como consequência o alongamento do prazo de entrega do produto final.

c. Há uma decisão de acréscimo ou redução  
 na qualidade do que será entregue. Quais as  
 ações ?

## Restrição Tripla



- Prever que o tempo de entrega ou desenvolvimento do produto/serviço acompanhará a decisão da qualidade.
- Revisar o orçamento para adequar aos impactos gerados pela alteração na qualidade.

# Restrição Tripla



**É importante definir qual restrição prevalecerá sobre as demais**

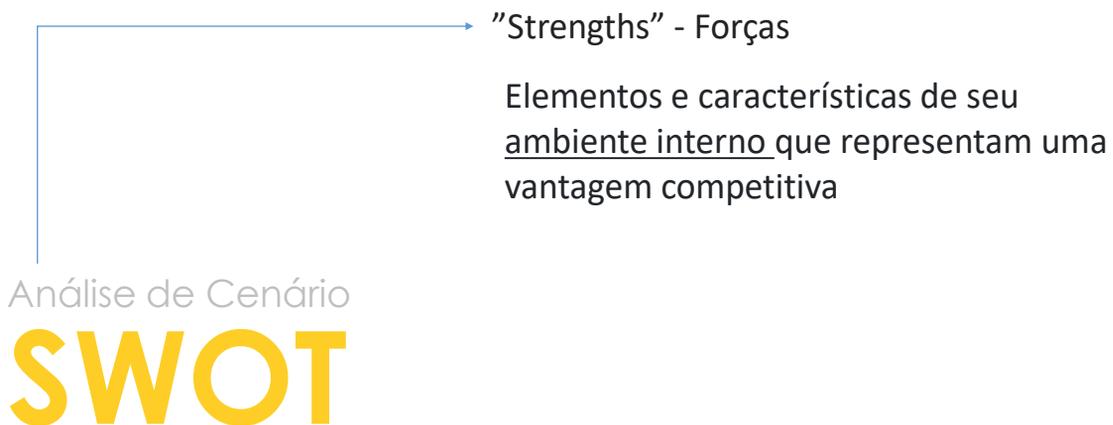
A relação entre esses fatores ocorre de tal forma que se algum deles mudar, pelo menos um outro fator provavelmente será afetado. (Guia PMBOK, 2014, p.6).





Análise de Cenário  
**SWOT**

Também conhecida como Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização na busca pelo cumprimento de sua missão institucional.



Análise de Cenário

# SWOT

“Weaknesses” - Fraquezas

Elementos e características de seu ambiente interno que diminuem ou enfraquecem uma vantagem competitiva

Análise de Cenário

# SWOT

“Opportunities” - Oportunidades

Aspectos positivos identificados no ambiente externo da organização com potencial de fazer crescer a sua vantagem competitiva

Análise de Cenário

# SWOT

“Threats” - Ameaças

Aspectos negativos identificados no ambiente externo da organização com potencial reduzir ou eliminar a vantagem competitiva da organização

Análise de Cenário

# SWOT

E como construir?

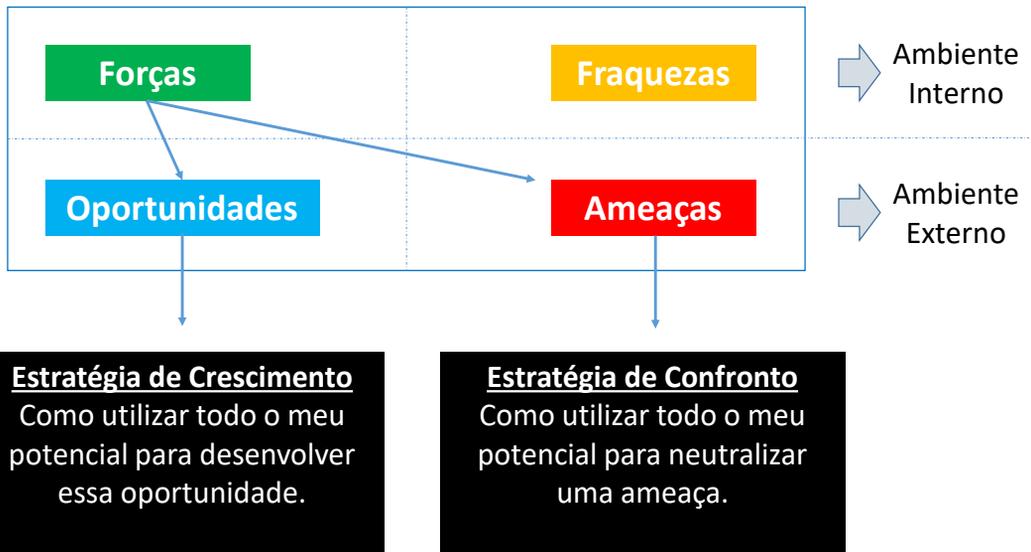
1. Defina suas forças
2. Determine suas fraquezas
3. Liste as oportunidades
4. Enumere as ameaças
5. Coloque os dados nos locais em uma planilha
6. Faça as correlações entre os fatores da matriz e
7. Determine suas ações e prioridades (estratégias)

<b>INTERNO</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>S</b> <b>W</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualificação e comprometimento do corpo técnico</li> <li>• Representatividade do Ministério nos Estados por meio das SFAs (capilaridade)</li> <li>• Bom ambiente de trabalho</li> <li>• Boa estrutura física</li> <li>• Trabalho relevante com a cadeia produtiva por meio das Câmaras Setoriais e Temáticas</li> <li>• Relevância dos temas de competência do Ministério</li> <li>• Impacto das Políticas Públicas destinadas ao meio rural</li> <li>• Capacidade de desenvolvimento de pesquisas agropecuárias</li> <li>• Bom atendimento ao público</li> <li>• Tradição e experiência histórica do MAPA</li> <li>• Credibilidade das políticas e serviços de fiscalização, abastecimento e crédito</li> <li>• Programas voltados à sustentabilidade</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interferência política sobre as ações técnicas</li> <li>• Insuficiência e alocação inadequada de pessoal</li> <li>• Desmotivação dos servidores</li> <li>• Alta rotatividade dos dirigentes, com descontinuidade de gestão e ações</li> <li>• Falta de planejamento e de visão estratégica</li> <li>• Ausência de capacitação adequada, sobretudo dos gestores</li> <li>• Excessiva burocracia</li> <li>• Falta de valorização profissional</li> <li>• Envelhecimento da força de trabalho</li> <li>• Falta de comunicação interna e com a sociedade</li> <li>• Limitada capacidade de gestão dos processos</li> <li>• Falta de integração entre as áreas</li> <li>• Falta de gestão do conhecimento</li> <li>• Insuficiente estruturação de carreiras e remuneração</li> <li>• Falta de integração das políticas</li> </ul>
<b>EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>O</b> <b>T</b>	<b>AMEAÇAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande relevância econômica do setor agropecuário</li> <li>• Possibilidade de realização de novas parcerias</li> <li>• Intercâmbio de sistemas de informática com outros órgãos públicos e privados</li> <li>• Abertura de novos mercados para o aumento das exportações</li> <li>• Elevação do dólar e o impacto nas exportações</li> <li>• Desenvolvimento e incorporação das inovações científicas e tecnológicas ao agronegócio (ex: biotecnologia, nanotecnologia)</li> <li>• Aumento da demanda por alimentos, fruto do crescimento da população mundial</li> <li>• Aumento da demanda de produtos agropecuários sustentáveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade política do Governo brasileiro</li> <li>• Restrições orçamentárias, alta nas taxas de juros dos financiamentos e demais consequências da conjuntura econômica do Brasil</li> <li>• Elevação dos preços de produtos e insumos importados devido a desvalorização do real</li> <li>• Dificuldade dos produtores em acessar o crédito rural</li> <li>• Desaceleração da economia chinesa e baixo crescimento econômico de países como a Índia</li> <li>• Protecionismo dos países desenvolvidos</li> <li>• Imagem negativa do serviço público do Brasil</li> <li>• Infraestrutura e logística precárias no Brasil</li> <li>• Ocorrência de doenças e pragas</li> <li>• Tendências demográficas de envelhecimento da população e migração das áreas rurais para as cidades</li> </ul>	

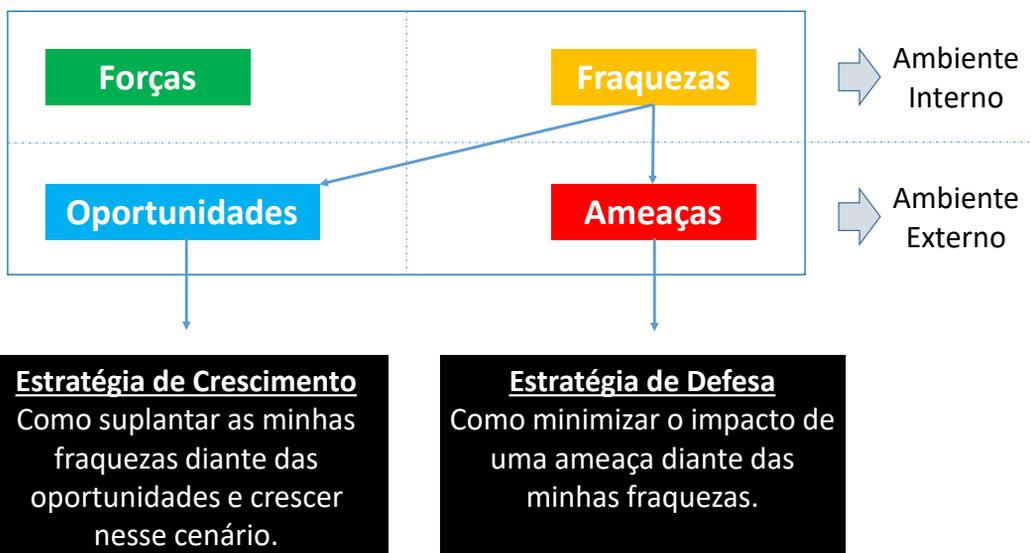
Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) - <http://www.agricultura.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/planejamento-estrategico/diagnostico-da-estrategia>

<b>ANÁLISE DE CENÁRIO</b>				
<b>Ambiente Interno</b>	<b>FORÇAS</b>			<b>FRAQUEZAS</b>
			<b>S</b> <b>W</b>	
<b>Ambiente Externo</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMEAÇAS</b>
			<b>O</b> <b>T</b>	

Análise  
**SWOT**



Análise  
**SWOT**





# Ciclo PDCA

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA



## Ciclo PDCA

Plan

Do

Check

Act

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA



## Plan (Planejar)

Neste primeiro passo para a aplicação do PDCA você deve elaborar um plano. Localize o problema de maneira objetiva. Em seguida, estabeleça metas, analise causas prováveis do problema, elabore um plano de ação para resolvê-las e qual o resultado esperado. A ideia aqui é desenvolver uma estratégia que se proponha a resolver os problemas levantados:

- Estabeleça os objetivos do ciclo;
- Escolha o caminho para que estes objetivos sejam atingidos e
- Defina o método a ser utilizado.

Ciclo  
PDCA

## Do (Fazer)

Sendo essa a etapa de execução do que foi planejado na etapa anterior, certifique-se que todos os envolvidos saibam os seus papéis e quais serão os instrumentos de documentação e controle das ações.

**Um bom plano de comunicação é necessário !**

Ciclo  
PDCA

## Check (Verificar)

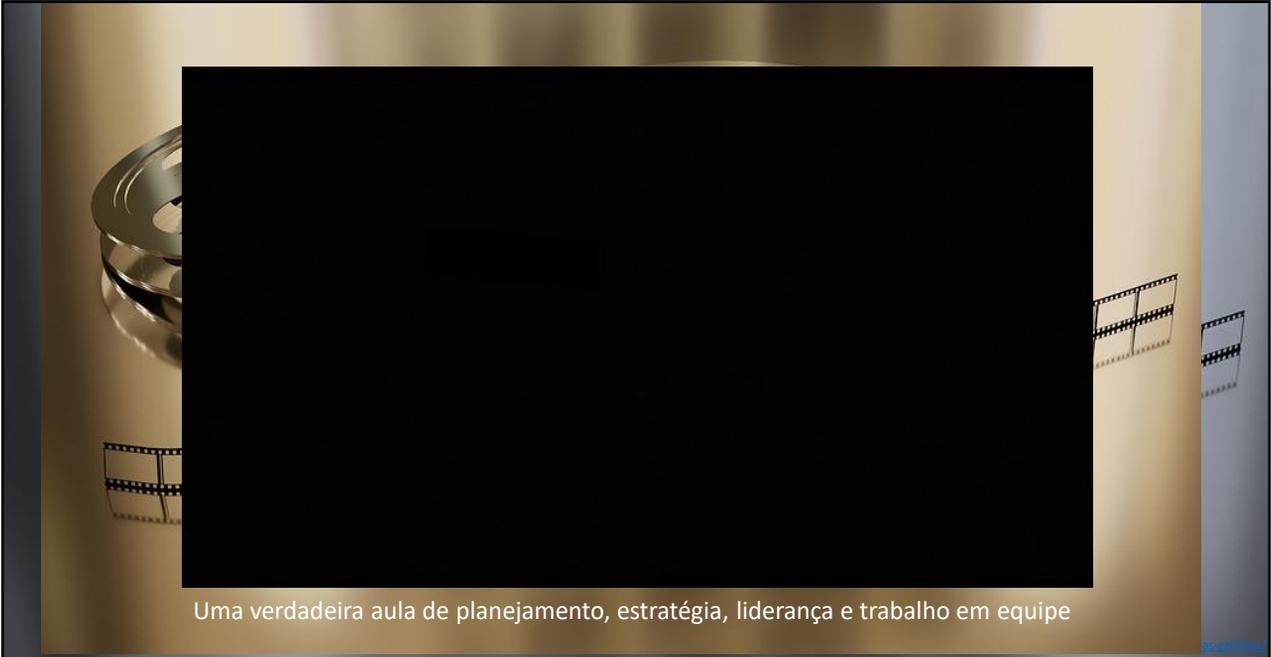
Verifique, analise e documente resultados. Simples assim. Essa etapa do ciclo traz a sua importância na detecção de erros e falhas na execução ou no planejamento. Levante estatísticas, compare resultados e dados, liste os efeitos secundários e verifique a eficácia das ações tomadas. Documente as falhas e sucessos - o que aconteceu.

Ciclo  
PDCA

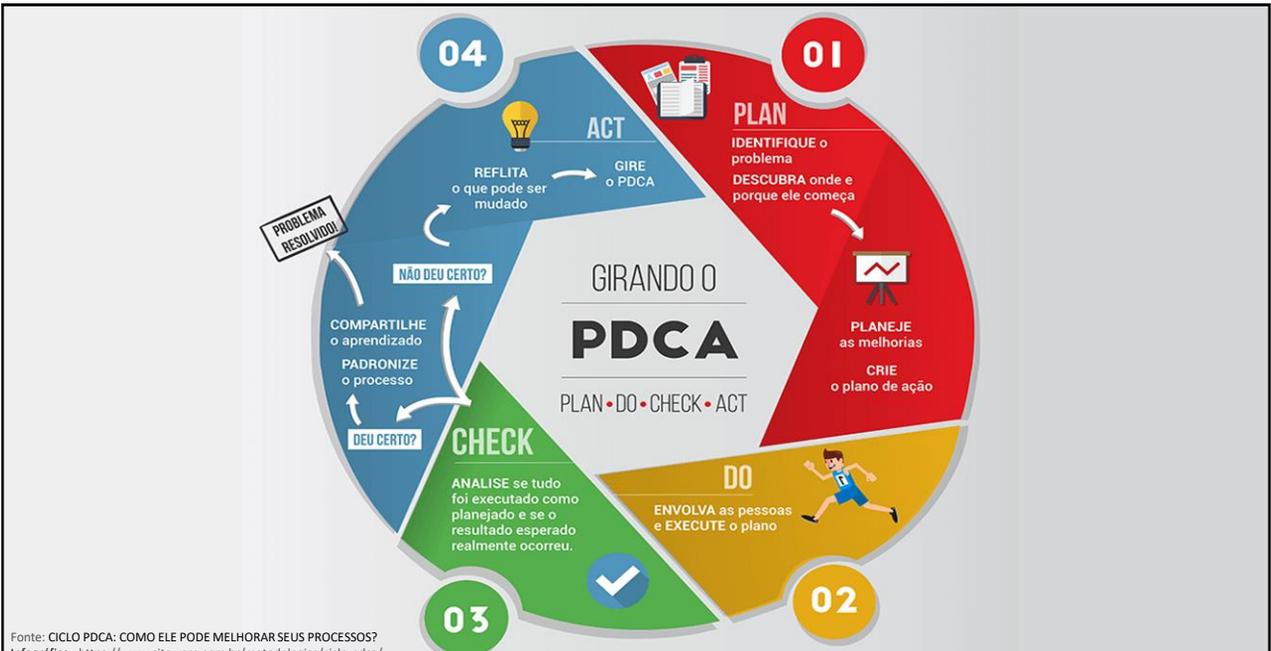
## Act (Agir/Ajustar)

Como última etapa do ciclo, ou seja, momento de agir para corrigir as distorções identificadas durante a etapa verificação. E também, é claro, padronizar e incorporar o que está dando certo. Se ainda há mudanças e ajustes a serem feitos a partir do que deu errado, reinicie o ciclo tomando essas lições e ajustes como ponto de partida.

Ciclo  
PDCA

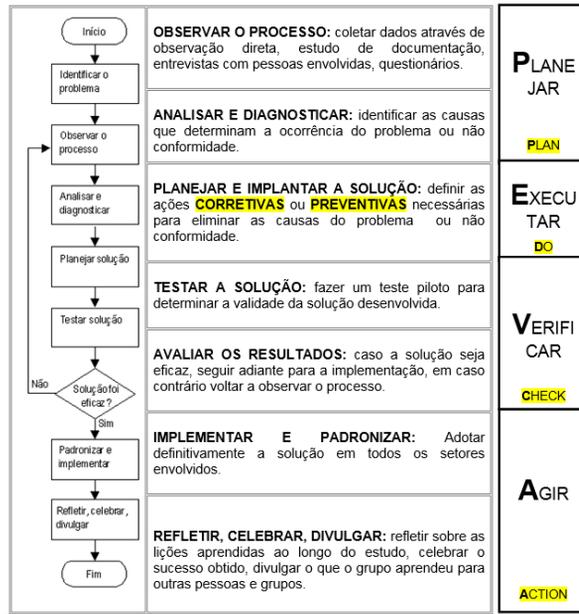


Uma verdadeira aula de planejamento, estratégia, liderança e trabalho em equipe



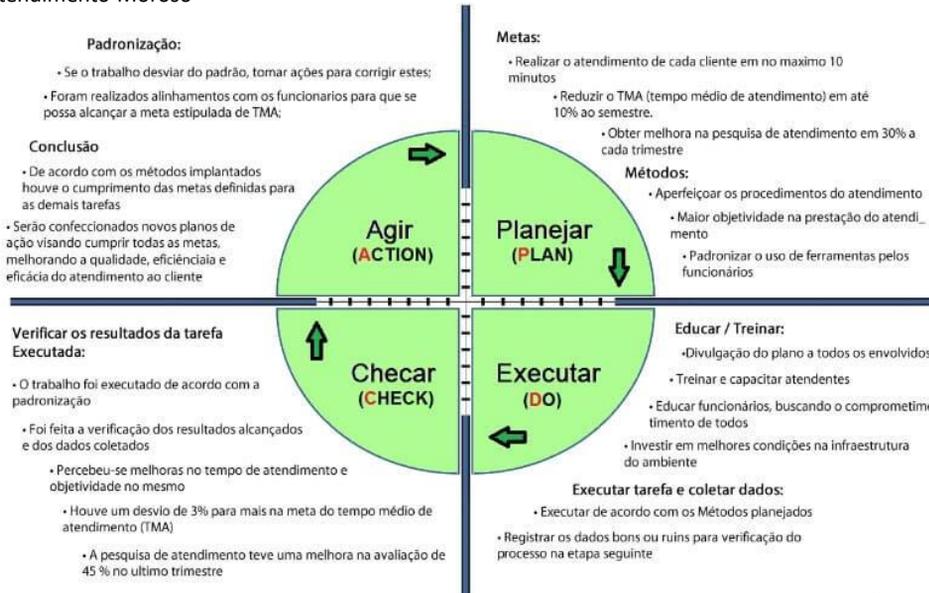
Fonte: CICLO PDCA: COMO ELE PODE MELHORAR SEUS PROCESSOS?  
Infográfico - <https://www.siteware.com.br/metodologias/ciclo-pdca/>

**FLUXOGRAMA DO PROCESSO PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS BASEADO NO PDCA**



Ciclo  
**PDCA**

Exemplos: Atendimento Moroso



<https://www.gp4us.com.br/ciclo-pdca-na-pratica/>



Planejamento  
**5W2H**

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

FUNDAÇÃO  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO  
DO ESTADO  
Mato Grosso do Sul

# Planejamento **5W2H**

O 5W2H é uma ferramenta de produtividade que consiste em um conjunto de sete diretrizes - perguntas com nomes em inglês - que visam a ajudar os profissionais a fazerem o planejamento de projetos, estratégias ou atividades com mais praticidade e clareza.

Sua base são as respostas para essas sete perguntas essenciais. Com essas respostas em mãos, você terá um mapa de atividades (*checklist*) que vai te ajudar a seguir todos os passos relativos a um projeto, de forma a tornar a execução muito mais clara e efetiva.

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

FUNDAÇÃO  
ESCOLA DE GOVERNO  
DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO  
DO ESTADO  
Mato Grosso do Sul

# perguntas

Para um bom planejamento



**What** (O que será feito?)

**Who** (Quem vai fazer?)

**When** (Quando será feito e qual o prazo final?)

**Why** (Por que será feito?)

**Where** (Onde?)

**How** (Como será feito?)

**How Much** (Quanto vai custar?)



## What (O que será feito?)

A resposta nada mais é que a definição do problema ou meta que deseja ser alcançada.

Certifique-se de que essa definição seja o mais clara possível para que todos os envolvidos possam desempenhar suas funções corretamente.



## Who (Quem vai fazer?)

Identifique quem estará responsável pela ação, mas fique atento para não designar uma atividade a alguém que não seja qualificado o suficiente para desempenhá-la. Isso pode prejudicar o seu plano de ação mais a frente.

Legal também é explicar quem será beneficiado por ela. Isso mantém a equipe mais engajada, pois o colaborador sabe o propósito e para quem está fazendo aquilo.



## When (Quando será feito e qual o prazo final?)

Prazo é um dos principais componentes de um bom plano, então estipule um prazo para que as ações sejam executadas e os objetivos alcançados.

Porém, todo cuidado, estabeleça corretamente esses prazos e comunique a sua equipe. Somente assim você poderá cobrar os resultados no tempo correto – nem antes e nem depois !



## Why (Por que será feito?)

Acredito que esta deva ser a pergunta mais óbvia de todas: por que aquilo precisa ser feito? É para resolver problemas ou o quê?

Lembrando que, quando estão claros os motivos, os colaboradores tendem a se engajar mais e trabalhar para que o problema seja resolvido ou a meta alcançada.



## Where (Onde?)

Alguns negligenciam esta pergunta porque consideram que o local sempre será a instituição em si. Contudo é importante trazer mais detalhes sobre o lugar onde será executada a ação, como por exemplo, o departamento responsável.

Se a organização não possuir divisões ou departamentos, costuma-se colocar o nome da organização/instituição.



## How (Como será feito?)

Detalhe de maneira mais específica possível qual o processo que será feito para atingir o seu objetivo a fim de evitar o retrabalho e as falhas no processo.



## How Much (Quanto vai custar?)

Momento de mexer no bolso e ver o quanto irá gastar com este plano de ação. Não se esqueça de incluir todas as despesas com pessoal (Who), equipamentos, processos, etc.

Por isso é importante seguir as etapas anteriores de maneira correta para fazer o cálculo preciso de quanto custará e ver se isso se adéqua aos seus recursos disponíveis.

Essa etapa é bastante importante, pois ajuda a analisar se os recursos que você tem serão capazes de suprir a demanda do plano. Se não forem, será preciso realizar ajustes em etapas anteriores

Exemplo: Comprar 10 laptops

5W2H - PLANO DE AÇÃO							
PROJETO / AÇÃO	Comprar equipamentos de Informática						
INTEGRANTES	SERVIDORES DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS ( João, Pedro e Maria)						
Elaborado em:	01/04/2019						
Atualizado em:							
O QUÊ	COMO	QUEM	QUANDO	ONDE	PORQUE	QUANTO	Observação
Comprar 10 laptops	1. Pesquisar preços de laptops nas principais lojas de varejo online	João	até 05/04/2019	No departamento de compras	A equipe comercial precisa de novos laptops para demonstrar as soluções da empresa para os clientes, contando com a facilidade e a mobilidade desses equipamentos	R\$ 50.000,00	Processador Intel® Core™ i7 - 8ª geração Windows 10 Home Placa de vídeo dedicada NVIDIA® GeForce® MX150 com 2GB de GDDR5 Tela LED Full HD de 15,6" (1920 x 1080) HD de 1TB + 128GB de SSD Memória de 16GB
	2. Pesquisar preços de laptops no comércio local	Pedro	até 05/04/2019				
	3. Adquirir 10 laptops do mesmo modelo na loja em que foi encontrado o melhor preço	Maria	até 10/04/2019				

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Exemplo: Avaliação de Ruído para o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA)

Planilha 5w2h										
Nº	What	Why	How	Where	Who	When	How Much	Adaptado por Segurança do Trabalho NWN		
1	Descrição inicial	O que	Porque	Como	Onde	Quem	Quando	Quanto?	Status	Evidências de conclusão
2	AVALIAÇÃO DE RUÍDO PARA O PPRA	Avaliação de funções por conversas com os empregados	Ninguém entende mais sobre o processo de trabalho do que o trabalhador	Criar planilha com perguntas a serem feitas ao trabalhador a ser entrevistado	No setor de lixamento 1	Técnico de Segurança	30/jun	2 Horas de trabalho (29 reais)	Realizado	Planilha de entrevista preenchida
		Avaliar indicadores de exames ocupacionais	Muitas vezes o resultado dos exames podem indicar se está havendo perda auditiva ou se o ambiente está com o risco controlado	Conversar com o médico responsável pelos exames para saber onde estão os exames que foram feitos	Na Clínica NestorMed do centro	Dr. Antônio Queixo Duro	31/jul	4 Horas de trabalho (58 reais)	Não realizado	Relatório anual dos exames feitos
		Avaliação quantitativa de risco	Os equipamentos são uma ótima forma de avaliar o agente de risco ruído diretamente no ambiente	Utilizar método de avaliação de ruído determinado pela NHO 1 Fundacentro.	No setor de lixamento 1	Técnico de Segurança	30/jun	6 Horas de trabalho (87 reais)	Pendente	Resultado da avaliação impresso

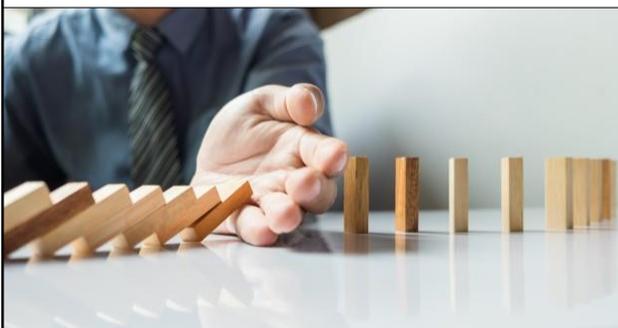
<https://segurancadotrabalhonwn.com/plano-de-acao-5w2h-planilha-para-baixar-gratis/>

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

# Diagrama de **Ishikawa**

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

## Diagrama de **Causa e Efeito**



Originalmente proposto pelo engenheiro químico Kaoru Ishikawa em 1943 e aperfeiçoado nos anos seguintes.  
Fonte: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama\\_de\\_Ishikawa](https://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa)

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

O **Diagrama de Ishikawa**, também conhecido como **Diagrama de Causa e Efeito** ou **Diagrama Espinha de peixe**, é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio em discussões de um problema prioritário em processos diversos.

O diagrama foi desenvolvido com o objetivo de representar a relação entre um “efeito” e suas possíveis “causas”. Esta técnica é utilizada para descobrir, organizar e resumir conhecimento de um grupo a respeito das possíveis causas que contribuem para um determinado efeito.

## Diagrama de Ishikawa



Ele relaciona o efeito a ser analisado com as causas mais influentes. Essas causas dos problemas podem ser classificadas em 6 tipos (6M) diferentes de causas principais que afetam todo o processo (máquina, materiais, mão-de-obra, meio ambiente, medida e método).

É importante ressaltar que nem todos os processos utilizam todos esses Ms para levantamento das causas. Por isso é importante avaliar quais são os importantes ao processo.

Em uma análise mais evolutiva é possível identificar um 7º M, oriundo da palavra em inglês *Management* (gestão).



**Máquina** - Como os equipamentos utilizados no processo influenciam o problema?

**Materiais** - Como a qualidade e o tipo dos materiais utilizados influenciam o problema?

**Mão-de-obra** - Como as pessoas envolvidas na atividade influenciam o problema?

**Meio ambiente** - Como o meio (Interno e Externo) em que a atividade está sendo desenvolvida influencia o problema?

**Medidas** - Como as métricas utilizadas para medir o desenvolvimento da atividade influenciam o problema?

**Método** - Como a forma de desenvolver o trabalho influencia o problema?

Em uma análise mais evolutiva é possível identificar um 7º M, oriundo da palavra em inglês *Management* (gestão).

## Diagrama de Ishikawa



### Quais benefícios ele traz para a organização?

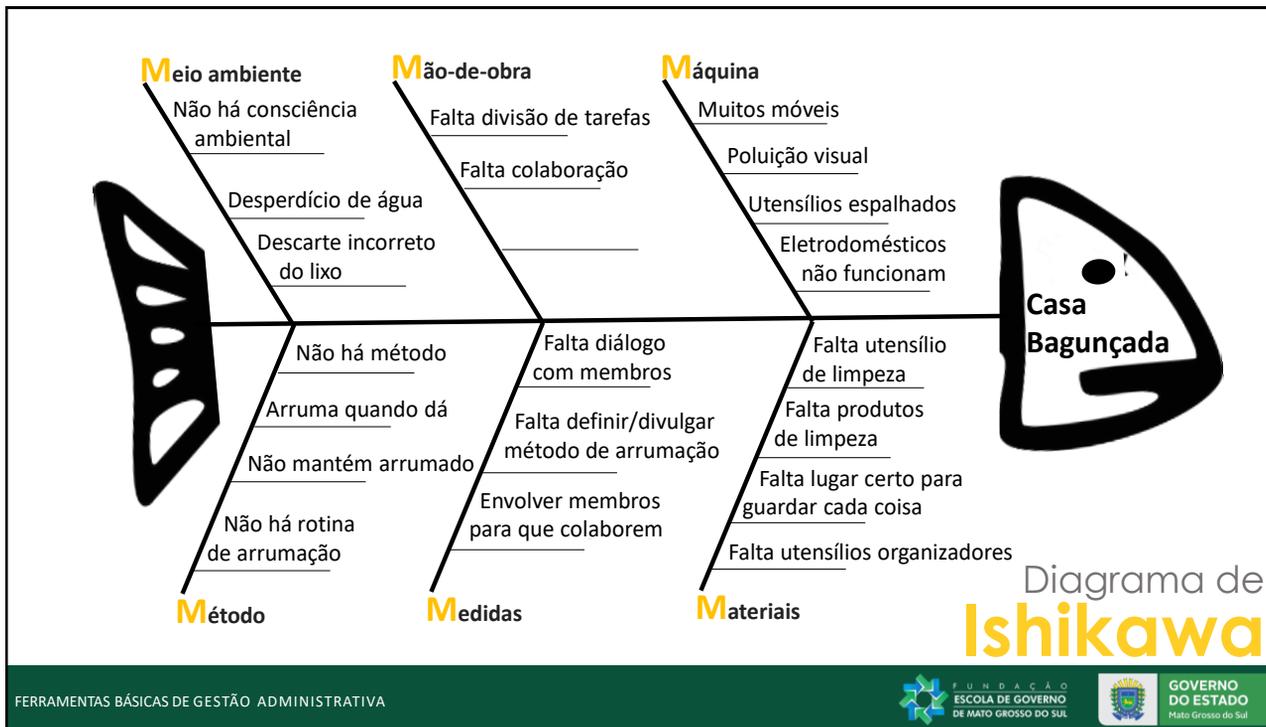
- Melhor visibilidade dos problemas
- Identificação das possíveis causas
- Hierarquização das causas encontradas
- Registro visual que facilita futuras análises
- Aperfeiçoamento dos processos
- Exploração dos desdobramentos do problema
- Envolvimento de toda a equipe na gestão
- Organização das ideias do grupo

### Como construir ?

1. Defina o problema a ser analisado pela equipe
2. Desenhe uma seta horizontal que aponte para a direita e faça um quadrado na ponta
3. Escreva seu problema central dentro desse quadrado
4. Faça traços diagonais no corpo da seta, que serão as categorias das suas causas encontradas
5. Realize um brainstorming com sua equipe para definir as possíveis causas. Essa é a parte mais demorada e trabalhosa do método, portanto, é importante focar em seus detalhes para que ela seja bem realizada
6. Dentro das categorias definidas pela equipe, insira as causas encontradas
7. Você pode enumerá-las de acordo com sua gravidade ou importância



## Diagrama de Ishikawa



<b>Ishikawa</b>		<b>Diagrama de Causa e Efeito</b>			Data	
Problema/Efeito:		Casa Bagunçada			Horário	
Explicação:		Apesar dos esforços a casa sempre fica desarrumada				
Causas e Análise (GUT)						
Causa		G	U	T	GxUxT (Prioridade)	Ação
		Gravidade	Urgência	Tendência		
Máquina	Muitos móveis	1	1	2	2	Buscar uma arrumação mais otimizada
	Poluição visual					
	Utensílios espalhados					
	Eletrodomésticos não funcionam					
Materiais	Falta utensílios organizadores	3	3	3	27	Identificar e comprar utensílios
	Falta lugar certo para guardar cada coisa					
	Falta utensílio de limpeza Falta produtos de limpeza					
Mão-de-obra	Falta divisão de tarefas	5	4	2	40	Fazer reunião e estabelecer as tarefas
	Falta colaboração					
Meio ambiente	Não há consciência ambiental					
	Desperdício de água					
	Descarte incorreto do lixo					
Medida	Falta diálogo com membros					
	Falta definir/divulgar método de arrumação Envolver membros para que colaborem					
Método	Não há método					
	Arruma quando dá					
	Não mantém arrumado					
	Não há rotina de arrumação					

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

## Matriz GUT

**Pontuação** – aplicar as notas de acordo com critérios de situação menos favorável (“mais graves”) que recebem a pontuação maior (5), até as mais leves e brandas (favoráveis) que recebem a pontuação menor (1) seguindo a tabela de referência GUT. O resultado final (GxUxT) é obtido pela multiplicação das notas obtidas para cada situação.

**Priorização** – após todas as notas estabelecidas para cada problema identificado, é necessária uma reordenação da matriz de acordo com os maiores resultados obtidos. Contudo, é importante ressaltar que cada um dos fatores identificados deve ser avaliado também por critérios de relevância.

**Ação** – definição das ações preventivas, corretivas e mitigatórias, de acordo com cada problema identificado.

Em resumo, a Matriz GUT tem a capacidade de estabelecer as prioridades, orientando a ação e possibilitando uma visão ampla do que precisa ser feito

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência “ se nada for feito...”
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	Irã piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	Irã piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	Irã piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irã piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode piorar	Nã irã mudar

Tabela de referência GUT

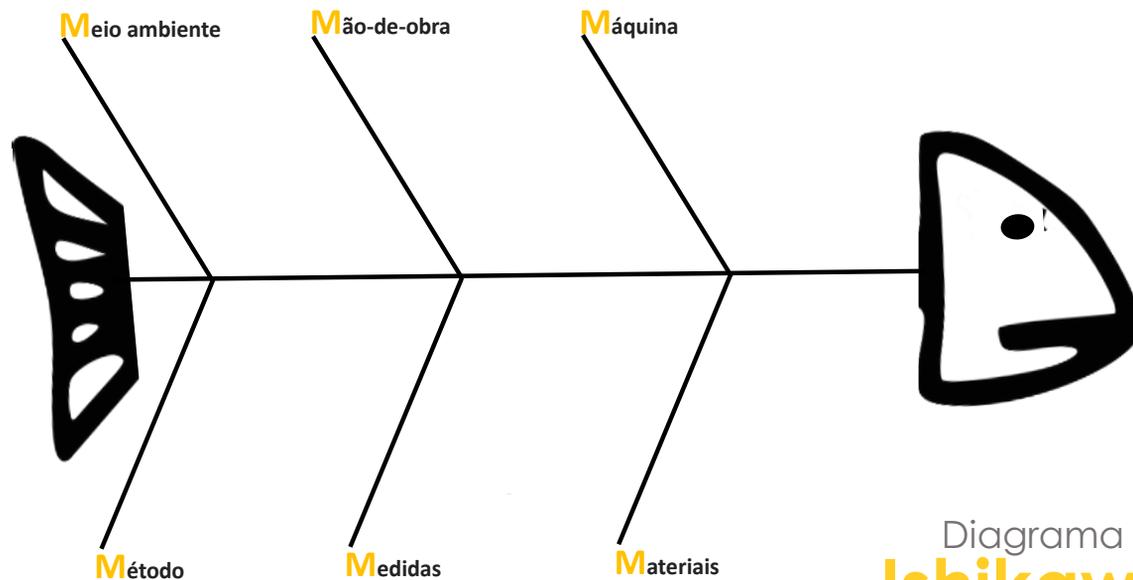


Diagrama de  
**Ishikawa**



# Técnica Brainstorm

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul



## O que é ?

O significado literal de Brainstorm é “tempestade de ideias”, que remete a uma técnica de deixar fluir pensamentos sem julgamentos entre uma equipe.

Essa técnica foi criada em 1942 e pode ser utilizada em diversos ambientes e situações, com o objetivo de criar novas maneiras de enxergar problemas, definir causas e suas possíveis soluções, além de explorar a criatividade dos participantes para o surgimento de novas ideias.

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL

GOVERNO DO ESTADO Mato Grosso do Sul

Para quê?

# Brainstorm

## Gestão de Problemas

Entra na fase de Planejamento da metodologia **PDCA**, focada na Análise do Processo e no Plano de Ação, já que, com ele, é possível determinar as causas que agem sobre o problema e também contratar esses problemas com a criação de planos de ação.



## Busca de novas ideias

Esse é o uso mais criativo da técnica, onde os participantes colocaram livremente todas as suas ideias sobre um determinado tema.



## Regras gerais

1. Ideias livres (criativas e inusitadas) sobre o tema definido
2. Todas as ideias serão registradas
3. Não há limite de ideias e sim de tempo
4. Não haverá crítica em relação às ideias
5. Não deverá haver confronto de opiniões
6. O filtro deverá ser feito posteriormente

# Brainstorm

# Atenção

## Antes de apertar o botão



Para o sucesso de uma reunião de Brainstorming, é necessário que exista um Coordenador para gerenciar as modalidades sugeridas.

Ele deve ser uma pessoa com experiência sobre o assunto tratado e deve focar na explicação detalhada de cada etapa, garantindo que elas fiquem claras aos colaboradores, para que não exista nenhuma precipitação ou desordem.

## Como fazer

em 4 etapas

## Gestão de Problemas

### 1ª etapa: Explicação da Meta/Problema

O Coordenador explica ao grupo qual é a meta ou problema a ser analisado. Todas as informações disponíveis sobre o objeto de estudo devem ser entregues aos colaboradores para que a preparação para o Brainstorming seja feita da forma mais completa e didática possível.

Feito isso, é aconselhado fazer uma reflexão inicial sobre os fatores que influenciam o problema, além de pensar sobre as diversas perspectivas que envolvem tanto a causa do problema quanto a sua solução.

Nessa etapa, pode ser utilizado o Diagrama de Ishikawa para auxiliar na exposição das causas e dar mais visibilidade ao problema.

## Como fazer

em 4 etapas

## Gestão de Problemas

### 2ª etapa: Determinação das Causas

É nessa fase que surge o apontamento das possíveis causas que provocaram o ocorrido, de forma organizada e horizontal (todos têm as mesmas oportunidades de opinarem). O Coordenador deve induzir os colaboradores a refletirem sobre essas possíveis causas, trocando informações sobre elas e esclarecendo dúvidas sobre sua importância.

Seguindo o exemplo, nessa etapa pode ser feita a distribuição de post-its para todos os participantes, nos quais eles possam escrever as possíveis causas que imaginam influenciar o problema. Dessa forma, a participação das pessoas se torna mais horizontal e justa, já que os menos interativos podem se expressar da mesma forma e o receio de julgamentos também é diminuído.

Fonte: <https://www.siteware.com.br/metodologias/como-fazer-brainstorming-passo-a-passo/>

## Como fazer

em 4 etapas

## Gestão de Problemas

### 3ª etapa: Hierarquização das Causas

Após a leitura das possíveis causas para o problema, os participantes devem determinar a importância das mesmas e refletir sobre elas.

A utilização dos papeis ou post-its também pode ser útil nessa etapa. Se duas ou mais pessoas tiverem escrito a mesma causa, é importante considerá-la em prioridade. O Coordenador terá esse papel de ler o que foi escrito e organizar por relevância, assunto etc. Ele tem o papel de classificar as causas apontadas.

Pode-se usar uma matriz **GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)** para ajudar na priorização.

Fonte: <https://www.siteware.com.br/metodologias/como-fazer-brainstorming-passo-a-passo/>

# Como fazer

em 4 etapas

## Gestão de Problemas

### 4ª etapa: Criação do plano de ação

Depois de definidas as causas mais e menos importantes, é hora de criar contramedidas para contornar a situação. É importante questionar quais dessas ações terão mais impacto, quais são as mais fáceis, rápidas, seu custo financeiro etc.

É possível utilizar o sistema dos papéis novamente, no qual eles são entregues para os participantes, que escrevem o que acreditam ser necessário para solucionar o problema.

Se houver uma grande variação de ações, pode ser um sintoma de que as causas ainda não foram bem determinadas, portanto, é preciso voltar à etapa anterior. Se isso não acontecer, é sinal de que o Brainstorming está sendo bem-sucedido e que é preciso hierarquizar também essas contramedidas.

É interessante utilizar aqui a metodologia **5W2H** fazendo perguntas diante das ações pensadas para determinado problema.

Fonte: <https://www.siteware.com.br/metodologias/como-fazer-brainstorming-passo-a-passo/>

# Como fazer

## Busca de novas ideias

1. Crie o seu formulário
2. Estabeleça o tempo da “chuva de ideias”
3. Registre todas as ideias no formulário
4. Após o término, elimine as repetições
5. Filtre as ideias com a técnica do 5W2H



Nunca criticar a ideia de um colega, por mais absurda que ela possa parecer

**Brainstorming**

Professora II – Produto 1.3 Modelo de gestão estratégica de pessoas baseado em competência implantado

Data: 22/09/2019  
Horário: 11:30 - 11:45h

Tema: Gestão estratégica de pessoas  
Explicação: Quais ações, produtos e serviços poderiam ser implantados para esse novo modelo de gestão de pessoas

**Ideias**

1. Programa de educação para aposentadoria
2. Espaço físico para reuniões e eventos
3. Campanhas de ações preventivas de saúde
4. Melhorar a relação interpessoal
5. Melhorar o atendimento de pessoas
6. Local para atendimento
7. Sala Individual p atendimento
8. Ergonomia no trabalho
9. Biblioteca
10. Autonomia p gerir pessoa
11. Acesso a alta administração
12. Cursos de capacitação
13. Melhorar no visual da sala
14. Programa de qualidade de vida no trabalho
15. Melhorar o Banco de ideias vinculados a unidade específica
16. Você faz talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
17. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
18. Normalização sobre as propostas (legislação)
19. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
20. Normalização sobre as propostas (legislação)
21. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
22. Normalização sobre as propostas (legislação)
23. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
24. Normalização sobre as propostas (legislação)
25. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
26. Normalização sobre as propostas (legislação)
27. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
28. Normalização sobre as propostas (legislação)
29. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
30. Normalização sobre as propostas (legislação)
31. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
32. Normalização sobre as propostas (legislação)
33. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
34. Normalização sobre as propostas (legislação)
35. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
36. Normalização sobre as propostas (legislação)
37. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
38. Normalização sobre as propostas (legislação)
39. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
40. Normalização sobre as propostas (legislação)
41. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
42. Normalização sobre as propostas (legislação)
43. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
44. Normalização sobre as propostas (legislação)
45. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
46. Normalização sobre as propostas (legislação)
47. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
48. Normalização sobre as propostas (legislação)
49. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
50. Normalização sobre as propostas (legislação)
51. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
52. Normalização sobre as propostas (legislação)
53. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
54. Normalização sobre as propostas (legislação)
55. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
56. Normalização sobre as propostas (legislação)
57. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
58. Normalização sobre as propostas (legislação)
59. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
60. Normalização sobre as propostas (legislação)
61. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
62. Normalização sobre as propostas (legislação)
63. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
64. Normalização sobre as propostas (legislação)
65. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
66. Normalização sobre as propostas (legislação)
67. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
68. Normalização sobre as propostas (legislação)
69. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
70. Normalização sobre as propostas (legislação)
71. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
72. Normalização sobre as propostas (legislação)
73. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
74. Normalização sobre as propostas (legislação)
75. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
76. Normalização sobre as propostas (legislação)
77. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
78. Normalização sobre as propostas (legislação)
79. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
80. Normalização sobre as propostas (legislação)
81. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
82. Normalização sobre as propostas (legislação)
83. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
84. Normalização sobre as propostas (legislação)
85. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
86. Normalização sobre as propostas (legislação)
87. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
88. Normalização sobre as propostas (legislação)
89. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
90. Normalização sobre as propostas (legislação)
91. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
92. Normalização sobre as propostas (legislação)
93. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
94. Normalização sobre as propostas (legislação)
95. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
96. Normalização sobre as propostas (legislação)
97. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
98. Normalização sobre as propostas (legislação)
99. Banco de talentos e Banco de ideias vinculados a unidade específica
100. Normalização sobre as propostas (legislação)

# Dinâmica

## Post-it

1. Identifique o problema
2. Estabeleça um tempo para a chuva de ideias
3. Escreva no post-it as ideias e fixe-as no quadro
4. Cada um apresenta brevemente suas ideias. As ideias apresentadas são separadas
5. Os participantes comentam a ideia de outro
6. Refinar e selecionar as ideias
7. Criar novos post-it resumindo o que foi pensado ao se conectar várias ideias
8. Essas etapas podem ser repetidas quantas vezes se achar necessário, até se ir afinando uma ideia final de consenso



FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

<b>Brainstorming</b>		Data
Gestão de Problemas		Horário
Problema:		
Tema:		
Explicação:		
Ideias		

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

## em suma...



Para ser o mais eficiente possível com **tempo, qualidade, custo e retorno**, é preciso considerar a adição de uma gestão eficaz e que o fluxo de projetos seja constante.

E, independente de suas áreas de atuação, as ferramentas de gestão estão aí no mercado - sejam elas modernas, tecnológicas ou já estabelecidas - para auxiliá-los nos processos gerenciais, administrativos e empresariais.

Contudo, o nosso objetivo foi apresentá-los ou revermos aquelas **ferramentas fundamentais** para que os seus projetos caminhem harmoniosamente e **que não poderão estar ausentes da sua carteira**

e...

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA



**“Não! Tentar não. Faça ou não faça. Tentativa não há.”**

FERRAMENTAS BÁSICAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Assim, deixo aqui  
o meu  
**obrigado**



O meu  
**obrigado**  
a você que

**ORIENTA**



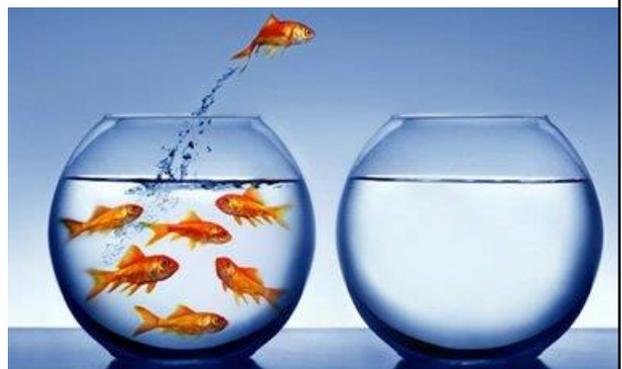
O meu  
**obrigado**  
a você que

EDUCA



O meu  
**obrigado**  
a você que

FAZ  
ACREDITAR



O meu  
**obrigado**  
a você que

**LIBERTA**



O meu  
**obrigado**  
a você que

**ACOLHE**



O meu  
**obrigado**  
a você que

**MOSTRA  
O CAMINHO**



O meu  
**obrigado**  
a você que

**TÁ  
JUNTO**



O meu  
**obrigado**  
a você que

LIDERA



O meu  
**obrigado**  
a você que

INSPIRA



# até a próxima



**Esaú Rodrigues de Aguiar Neto**

Auditor Fiscal da Receita Estadual – Sefaz/MS  
Chefe da Unidade de Capacitação  
(67) 3318-6527 / 99272-4572  
eaguiar@fazenda.ms.gov.br

## Bibliografia

AGUILERA, José Carlos – Gestão de mudanças corporativas – Instituto Chiavenato (org.) – São Paulo: Saraiva, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi – Qualidade total: padronização de empresas – 2. Ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2014.

CAMPOS, Vicente Falconi – Gerenciamento pelas diretrizes (Hoshin Kanri): o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio – 5. Ed. – Nova Lima: FALCONI Editora, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto – Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 4. Ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

DUMONT, Danilo M., 1978 – Inteligência pública na era do conhecimento – Rio de Janeiro: Revan, 2006.

MARANHÃO, Mauriti – O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

PMI, Project Management Institute – Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK®) – 5.ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.

PORTER Michael, 1947 – Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior – Rio de Janeiro: Elsevier, 1989 – 37ª Reimpressão

TAKEUCHI, Hirotaka – Gestão do conhecimento – Porto Alegre: Bookman, 2008.

<https://www.siteware.com.br/metodologias/o-que-e-5w2h/>

## PROJETO ASTEC/SAS/SEJUSP Nº 01/2019



# Ferramentas Básicas de Gestão Administrativa

a. Um projeto está atrasado ou é necessário antecipar a sua entrega. O que podemos fazer e irá acontecer ?

# Restrição Tripla



- ---

---

---
- ---

---

---
- ---

---

---

b. É necessário reduzir o orçamento do projeto.  
Quais as alternativas e resultados ?



# Restrição Tripla

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

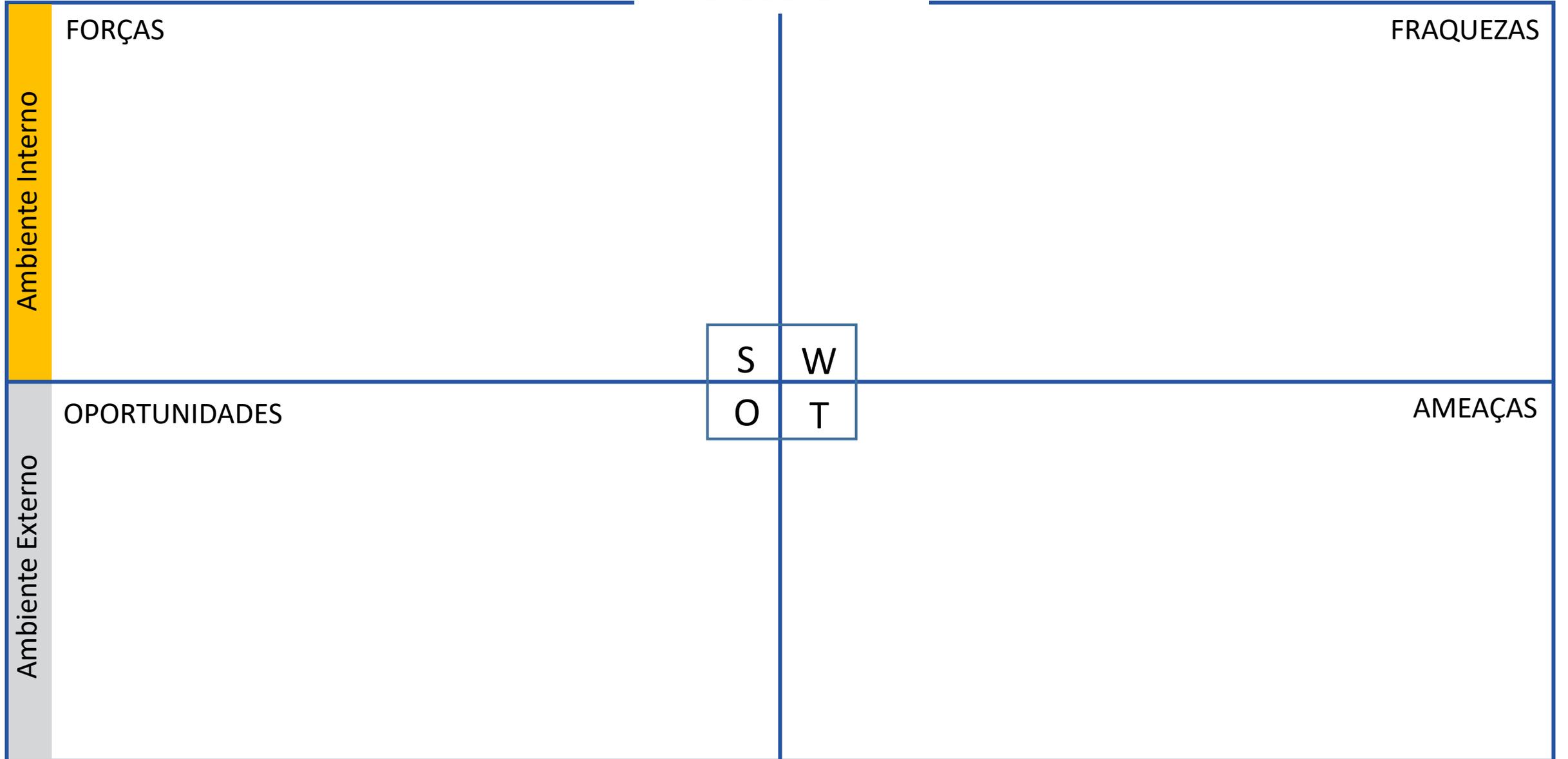
c. Há uma decisão de acréscimo ou redução na qualidade do que será entregue. Quais as ações ?



# Restrição Tripla

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# ANÁLISE DE CENÁRIO



# Brainstorming

Gestão de Problemas

Data

Horário

Problema:

Tema:

Explicação:

Ideias

# Brainstorming

Novas ideias

Data
Horário

Projeto:

Tema:

Explicação:

Ideias

--

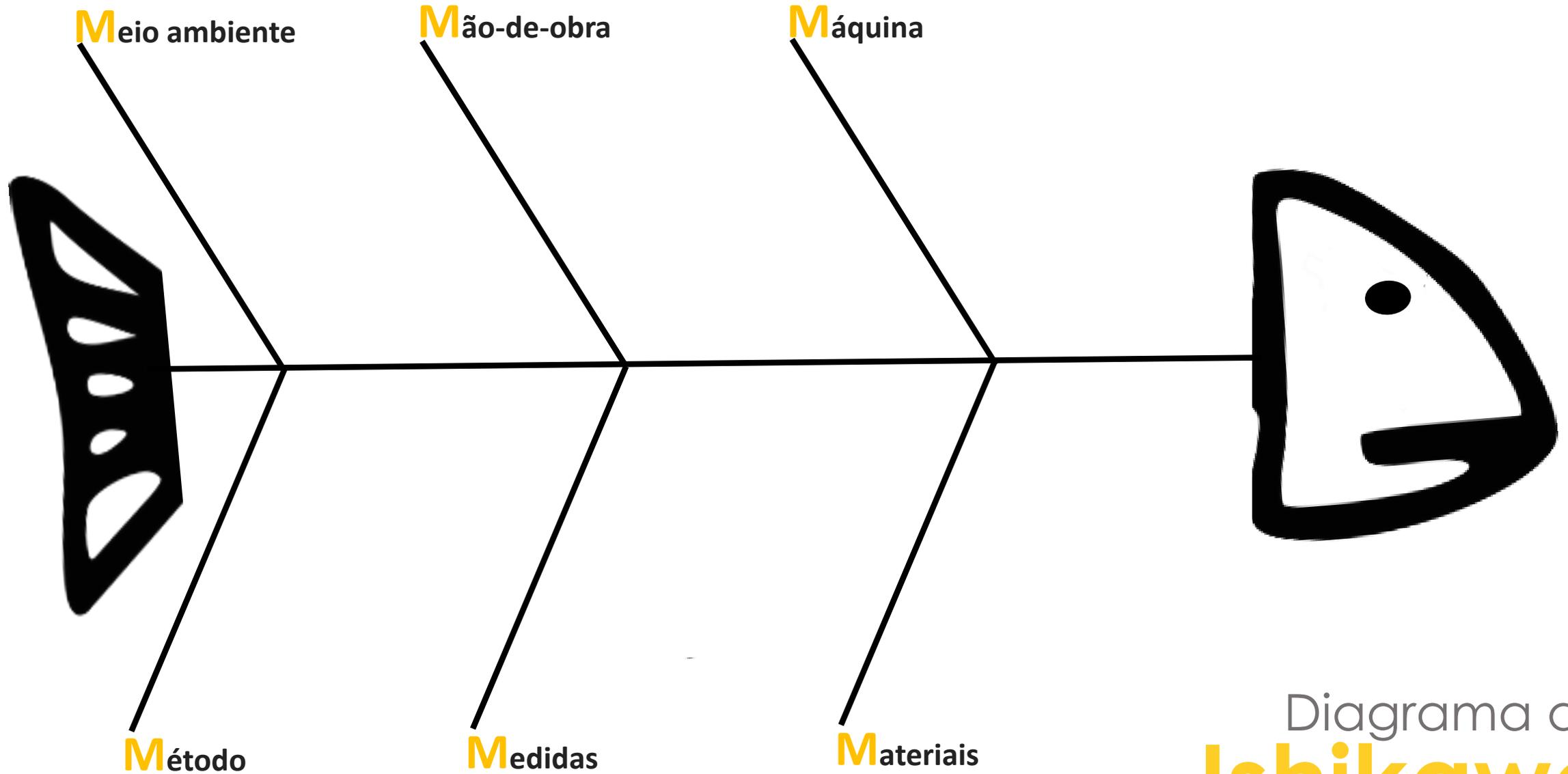


Diagrama de  
**Ishikawa**

