

GESTÃO ESTRATÉGICA COM O AUXÍLIO DE FERRAMENTAS DA QUALIDADE EM UMA EMPRESA DO RAMO DE HIGIENIZAÇÃO EM MACEIÓ/AL

Júlia Santos Humberto – (CESMAC) – jsantos2@lakeheadu.ca

Laryssa Ramos de Holanda Cardoso – (CESMAC) – laryssarholanda@hotmail.com

Resumo

Diante de um cenário de crise no país e de uma gestão deficiente, problemas como a falta de motivação dos colaboradores e dificuldades de comunicação têm afetado os resultados de uma empresa de pequeno porte do ramo de higienização. Perante essas questões, o presente artigo visou implantar a ferramenta matriz GUT (gravidade, urgência e tendência) e posteriormente a ferramenta 5W2H com o objetivo de solucionar problemas. O uso da matriz GUT possibilitou a elaboração de um plano de ação (5W2H) para lidar com os principais problemas identificados. Já elaboração do plano de ação através da ferramenta 5W2H promoveu a transparência do processo de melhoria, propiciando ganhos como a motivação dos funcionários e a qualidade do serviço prestado. Concluiu-se que a utilização conjunta das duas ferramentas se mostrou eficaz evidenciando os problemas prioritários e soluções.

Palavras-Chaves: Matriz GUT, 5W2H, qualidade.

1. Introdução

O cenário atual é desafiador devido à crise que atinge o país, o constante progresso que gera uma alta competitividade no mercado e clientes cada vez mais exigentes. Na busca para atender as expectativas dos clientes, as empresas necessitam de funcionários motivados e comprometidos em alcançar os objetivos da organização, uma vez que é importante apresentar diferenciais, buscando condições de atrair e fidelizar seus clientes.

Dentro desse contexto, empresas no ramo de higienização têm sentido os impactos gerados pela crise no país, tendo como consequência a redução das vendas. A empresa objeto de estudo nesse trabalho está a 20 anos no mercado e sua atuação principal é através de consultorias de limpeza profissional e na venda de produtos químicos ligados à higienização. Diante do atual cenário econômico, a empresa em questão teve que reduzir seu quadro de profissionais e procurar novas maneiras de atrair clientes.

Os desafios encarados pela empresa estão relacionados à competitividade com novas empresas do setor, aos problemas na gestão e no envolvimento por parte dos colaboradores, ao pouco reconhecimento profissional da equipe, a deficiência na organização e ao clima de trabalho.

Nesse caso, para que essa empresa alcance a constante melhoria nesse cenário de mudanças, esse artigo propõe o uso de ferramentas da qualidade, como a matriz GUT e o 5W2H. A matriz GUT (gravidade x urgência x tendência) é uma ferramenta de decisão na priorização de problemas. Já a ferramenta 5W2H é utilizada para descrever planos de ação que consistem em responder sete perguntas, tornando possível a definição das ações a serem tomadas, da maneira que serão realizadas e quais os responsáveis por cada ação.

A utilização dessas ferramentas na empresa em questão tem como propósito a otimização do ambiente de trabalho, através do mapeamento dos problemas da empresa e de um plano de ação para a solução destes, visando assim a obtenção de vantagens competitivas.

2. Ferramentas da qualidade

2.1. Matriz GUT

A matriz GUT disponibiliza condições de estudo para um problema específico, uma vez que possibilita a elaboração de um plano de ação. Através dessa ferramenta, as atividades são colocadas em ordem de prioridade para tratar um determinado problema, levando em consideração a gravidade (G), a urgência (U) e a tendência (T).

De acordo com Bezerra et al (2012), esta ferramenta responde racionalmente às questões de o que deve ser feito primeiro e por onde se deve começar. Dessa maneira a gravidade relaciona-se com o possível dano ou prejuízo que pode decorrer de uma situação. Já a urgência está relacionada à pressão do tempo que existe para resolver uma dada situação e a tendência é o padrão ou tendência da evolução da situação.

O grande benefício em se utilizar a matriz GUT é que através dela é possível avaliar os problemas da empresa de forma quantitativa, permitindo a correção de ações.

2.2. 5W2H

A ferramenta 5W2H é utilizada para descrever um plano de ação. Essa ferramenta gerencial recebeu esse nome devido a primeira letra das palavras em inglês:

Tabela 1 - Método 5W2H

What?	O que será feito?
Who?	Quem fará?
When?	Quando será feito?
Where?	Onde será feito?
Why?	Por que será feito?
How?	Como será feito?
How much?	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Sebrae/PR, 2010

De acordo com Estumano et al. (2015), a partir dessas sete perguntas delineiam-se as ações a serem acompanhadas e executadas para atingir determinado objetivo.

Segundo Viana et al. (2013), no seu trabalho em uma empresa especializada em tecnologia da informação, a utilização da ferramenta 5W2H foi indispensável para realizar um plano de ação com as principais propostas de melhoria, e assim definir as etapas e os prazos para a implantação dos fatores priorizados, definindo também os responsáveis por cada etapa da implantação de novo setor .

Conforme Lisbôa & Godoy (2012), em seu artigo sobre aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia, o uso da metodologia 5W2H permitiu dividir o processo em diferentes partes, evidenciando o que se estava fazendo em cada situação, quais as pessoas que estavam operacionalizando cada fase, em que setor estava sendo realizada a etapa, em que seqüência do processo se encaixava a tarefa, como era realizada a mesma e que despesas gerava dentro do processo produtivo.

Portanto, em uma empresa que deseja crescer e fazer bons planejamentos, a planilha 5W2H é extremamente útil. Sua praticidade possibilita que ela possa ser feita em organizações de qualquer porte (GROSBELLI, 2014).

3. Metodologia

Este artigo é um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do ramo de higienização apresentando como objetivo a implantação de ferramentas da qualidade de forma a otimizar as

atividades nela desenvolvidas como também do seu espaço físico, visando-se assim a obtenção de vantagens competitivas e de melhorias no ambiente de trabalho.

3.1. Montagem da matriz GUT

Os passos para construção da ferramenta são:

- Identificar os problemas;
- Listar as principais dificuldades e problemas existentes na empresa;
- Atribuir uma pontuação para cada um dos problemas levando em consideração alguns critérios;
- Multiplicar os valores de cada problema ((G) x (U) x (T));
- Identificar os maiores valores, estes devem ser os problemas a serem priorizados;
- Traçar um plano de ação em relação a esses principais problemas identificados.

Os atributos de classificação dos problemas, ou seja, a gravidade, a urgência e a tendência, terão pontuações variando de 1 a 5, de modo que situações mais graves recebem notas mais altas e situações menos graves recebem notas mais baixas.

Em relação à gravidade, este atributo será analisado levando em consideração a intensidade ou o impacto que o problema poderá causar se não for solucionado. O atributo urgência levará em consideração o prazo para se resolver um determinado problema, dessa forma, será analisada a pressão do tempo que existe em resolver tal problema. Já o atributo tendência, levará em consideração o potencial do crescimento do problema com o passar do tempo.

Dessa maneira, será possível obter um ranking dos principais problemas que a empresa enfrenta, o que permitirá que seja elaborado um plano de ação para a resolução dos mesmos.

3.2. Elaboração da planilha 5W2H

Para a elaboração da planilha 5W2H será necessário mapear os problemas identificados através da matriz GUT. Após responder as sete perguntas, surgirá um plano de ação detalhado que definirá as ações a serem tomadas, por quem devem ser tomadas, o modo que serão realizadas, quem será o responsável pela execução e o prazo para a execução da ação.

4. Resultados

4.1. A empresa

A empresa em estudo atua no mercado há 20 anos oferecendo soluções de higienização através da venda de produtos de limpeza e da prestação de serviços que contemplam atividades como consultoria de higienização em geral, tratamento de pisos e tratamento de águas industriais.

A empresa se enquadra como uma empresa de pequeno porte, tendo no seu corpo de funcionários um contingente de 12 funcionários. Seu mercado de atuação compreende os estados de Alagoas e de Pernambuco, sendo sua sede na cidade de Maceió-AL.

Os obstáculos enfrentados pela empresa estão associados à competitividade com novas empresas do setor, as deficiências na gestão e no comprometimento por parte dos funcionários, ao pouco reconhecimento pela produtividade dos funcionários, a falta de organização e ao clima de trabalho.

Na busca por uma gestão mais eficiente, a empresa tem investido em consultorias e capacitações, de forma que através dessas, os empresários têm se empenhado na reformulação das políticas da empresa direcionando melhor os colaboradores nesse sentido.

Através de uma dessas consultorias foi possível identificar alguns pontos positivos e negativos avaliados pelos funcionários da empresa. Entre os pontos positivos destacam-se a amizade entre a equipe, a satisfação pela função exercida e o ambiente de trabalho. Entretanto, como pontos negativos destacam-se a falta de reconhecimento, a falta de comprometimento e a falta de estímulo para vendas.

As vendas são realizadas em sua maioria através do setor de telemarketing, onde são feitas as cotações dos produtos e são agendadas visitas para realização de testes de produtos e de trabalhos externos. Esse setor trabalha em conjunto com os vendedores externos, de modo que estes têm conhecimento técnico e por isso são responsáveis também pela instalação de equipamentos que possibilitam o uso dos produtos de limpeza. Quanto à gestão, é realizada por dois sócios, sendo um responsável pelo setor de compras e outro pelo setor financeiro.

Já o estoque, o controle é realizado através de um sistema de controle automatizado e de funcionários que são responsáveis por receber novos produtos e separar os produtos destinados à entrega.

4.2. Aplicação da matriz GUT

Na elaboração da matriz GUT, primeiramente foram identificados os problemas. Após isso, o primeiro passo foi à listagem das principais dificuldades e problemas existentes na empresa.

Na segunda etapa, foi dada uma pontuação para cada um dos problemas. A atribuição dessa pontuação foi definida junto a um dos diretores, considerando a nota mais apropriada. Essas notas foram aplicadas de acordo com alguns critérios que vão desde as situações menos favoráveis que receberam nota 5, até as situações mais favoráveis que receberam nota até 1. Após a pontuação, calculou-se o resultado GxUxT, de forma que o problema que obteve maior resultado foi identificado como a principal prioridade a ser corrigida.

Para a realização desses cálculos foi utilizada uma planilha do Excel que serviu como ferramenta de apoio à elaboração da matriz GUT da empresa. Nessa planilha, foram descritos os significados de cada valor relacionados à gravidade, urgência e tendência. A figura 1 traz os principais problemas identificados na empresa e a ordem de priorização a partir dos resultados encontrados.

Figura 1 - Matriz GUT

Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	G x U x T	Priorização
Organização da empresa	4	4	5	80	2º
Falta de motivação dos funcionários	5	5	5	125	1º
Clareza das atividades	3	4	4	48	3º
Deficiência na comunicação	3	3	3	27	5º
Transparência nas decisões	3	3	4	36	4º

Pontuação	Gravidade	Urgência	Tendência
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar
2	Pouco grave	Pode aguardar um pouco	Vai piorar em longo prazo
3	Grave	O masi cedo possível	Vai piorar em médio prazo
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo
5	Extremamente grave	Ação imediata	Vai piorar rapidamente

Fonte: 1 Produção do próprio autor

Após a identificação dos problemas prioritários foi traçado um plano de ação (5W2H) para implementar soluções.

4.3. Aplicação da ferramenta 5W2H

Baseando-se nas informações obtidas através da matriz GUT, foi possível propor ações para bloquear os problemas prioritários detectados na empresa. Para isso, foi elaborado um plano de ação (5W2H) onde estão expostas as ações a serem executadas, por quem devem ser executadas, como realizar a execução, quem será o responsável pela execução e o prazo para a execução das ações. A figura 2 traz o plano de ação que foi elaborado na empresa.

Figura 2 - Plano de ação para melhorar desempenho

Problemas	What (o que)	Why (porque)	How (como)	Who (quem)	When (quando)	Where (onde)	How much (quanto)
Falta de motivação dos funcionários	Corrida de vendas	Proporcionar maior satisfação no ambiente de trabalho e melhores percentuais de vendas.	Através de incentivos, seja por forma de reconhecimento, o que agrega premiações, ou através de comissões maiores.	Setor de vendas	Outubro de 2016	Empresa	R\$ 50,00
Organização da empresa	Organizar a empresa	Proporcionar um ambiente mais limpo, evitar o desperdício de tempo procurando objetos necessários.	Determinação de locais de armazenamento de cada objeto, utilizando-se rótulos para identificar os locais utilizados para armazenamento, remoção de móveis que posicionados em lugares inadequados.	Todos os colaboradores	Outubro de 2016	Empresa	R\$ 10,00
Clareza das atividades	Esclarecer melhor as tarefas designadas	Evitar clima desfavorável ao trabalho.	Sensibilização da diretoria sobre a importância de delegar claramente as funções de cada um.	Diretores	Novembro de 2016	Empresa	R\$ 0,00
Transparência nas decisões	Ser mais transparente com a equipe diante de tomadas de decisões que resultem em mudanças significativas na empresa.	A falta de esclarecimento sobre algumas mudanças davam margem para interpretações erradas, podendo influenciar negativamente no clima da empresa.	Comprometimento por parte da diretoria a buscar maior transparência com os colaboradores.	Diretores	Novembro de 2016	Empresa	R\$ 0,00
Deficiência na comunicação	Melhorar a forma de se comunicar com os colaboradores.	A postura para lidar com os problemas às vezes não era a mais adequada.	Conscientização da diretoria de como uma comunicação inapropriada pode afetar os resultados da empresa.	Diretores	Dezembro de 2016	Empresa	R\$ 0,00

Fonte: Produção do próprio autor

O plano de ação acima foi elaborado com o auxílio da direção da empresa com foco nas soluções passíveis de serem realizadas e nos responsáveis por cada ação planejada. Quanto o custo das ações propostas, foram baixos, uma vez que a maioria dos problemas identificados eram associados a deficiências na gestão.

Tendo em vista o problema de motivação dos funcionários, foi elaborado um quadro com o objetivo indicar o desempenho das vendas realizadas ao longo do mês através da simulação de uma corrida de vendas. Essa simulação foi realizada com o uso de carrinhos que representaram cada funcionário responsável pelas vendas.

A corrida de vendas demonstrou ser uma boa forma de chamar a atenção dos funcionários sobre algo sério através de uma brincadeira. Através do quadro, foi possível identificar o desejo de trabalhar dos funcionários e de assim ganhar a competição. Esse desejo também foi motivado pelo fato que o desempenho do trabalho de cada membro ligado a vendas se tornar público para qualquer pessoa que olha para o quadro. As figuras 3 e 4 demonstram como foi realizada a corrida de vendas.

Figura 3 - Modelo corrida de venda

LARGADA	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	95%	CHEGADA
CLAUDETE											
JOSI											
CLEIDE											
JAMERSON											CHEGADA

Fonte: Produção do próprio autor

Figura 4 - Corrida de vendas



Fonte: Produção do próprio autor

Quanto a organização dos setores da empresa, foi realizada de maneira a facilitar a visualização e a localização dos objetos. Nessa etapa, foram determinados os locais de armazenamento de cada objeto, de modo que apenas os materiais essenciais ficaram em cima das mesas, e os não essenciais foram organizados em gavetas previamente identificadas. As figuras 5 e 6 abordam a situação antes e depois da organização dos setores.

Figura 5 - Antes e depois de organizar o setor



Fonte: Acervo do próprio autor

Figura 6 - Antes e depois de organizar o ambiente



Fonte: Acervo do próprio autor

Já em relação aos problemas de clareza das atividades, transparência nas decisões e deficiência na comunicação, a direção tem buscado mudar esse cenário.

Diante das ações executadas, as melhorias na empresa evidenciaram-se através do desempenho mais ativo de toda a equipe e da realização de um trabalho com maior qualidade e satisfação.

5. Conclusão

Como visto, diante do cenário de crise, as empresas estão procurando usar estratégias para se manter no mercado. Não obstante, a empresa em estudo nesse trabalho vinha apresentando

dificuldades quanto à falta de motivação dos seus funcionários e na sua organização. Este trabalho teve como objetivo a utilização da matriz GUT e da ferramenta 5W2H para identificação e solução dos problemas da empresa.

O presente trabalho identificou problemas como a falta de motivação dos funcionários e deficiência na organização e no clima da empresa, desse modo apresentou como objetivo a implantação da matriz GUT e da ferramenta 5W2H na empresa especializada em higienização.

A implementação da matriz GUT auxiliou na identificação dos problemas prioritários da empresa e possibilitou a elaboração de um plano de ação (5W2H) que foi elaborado priorizando-se as causas dos problemas encontrados, permitindo que a cada problema solucionado, os esforços sejam remanejados para a solução de outros problemas.

Através de registros fotográficos, é possível constatar que foram alcançados bons resultados quanto a organização dos ambientes de trabalho, proporcionando limpeza e bem-estar dos funcionários.

Para isso, alguns esforços foram exigidos para solucionar os problemas identificados, no sentido de conscientizar a equipe de que a participação de todos nas ações de melhoria contínua é essencial. Vale ressaltar a necessidade de essas ações serem parte do cotidiano de todos os envolvidos no ambiente de trabalho, desde a alta direção até aos colaboradores.

Ficou claro a eficácia na utilização conjunta das duas ferramentas, possibilitando o processo de mapeamento de problemas através de recursos simples que proporcionaram melhorias à empresa.

Nesse sentido, espera-se que o resultado deste trabalho contribua de forma positiva para a tomada de ação da empresa frente aos problemas evidenciados.

Recomenda-se para trabalhos futuros a análise quantitativa das melhorias proporcionadas pelas ferramentas aplicadas na empresa, que foram objetos de estudo nesse trabalho.

REFERÊNCIAS

BEZERRA, Taynara Tenorio Cavalcante.; CARVALHO, Marcus Vinicius Paim Souza.; CARVALHO, Isadora Menezes.; PERES, Wagner Oliveira Marques.; BARROS, Karina Onety de. **Aplicação das Ferramentas da**

Qualidade para Diagnóstico de Melhorias numa Empresa de Comércio de Materiais Elétricos. XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Bento Gonçalves, RS, Brasil, 2012.

ESTUMANO, Keyla da Costa.; AMORIM, Daniel Meireles de.; SILVA, Luiz Eduardo Carvalho da.; JARDIM, Fabio Gomes. **Aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas para Redução dos Índices de Inadimplência em uma Empresa de Recuperação de Crédito.** XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Fortaleza, CE, 2015.

GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta de Melhoria Contínua em um Almoarifado Utilizando a Ferramenta 5W2H.** TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO. Medianeira, 2014.

LISBÔA, Maria da Graça Portela.; GODOY, Leoni Pentiado. **Aplicação do Método 5W2H no Processo Produtivo do Produto: A Joia.** Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, Florianópolis, SC, 2012.

SEBRAE/PR. **Guia para a Inovação - Instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação.** 2010.

VIANA, André da Silva.; SILVA, David Becker da.; MUCHA, Josiele.; POLACINSK, Édio. **Ferramentas da Qualidade: Proposta para Melhorar Resultados em uma Empresa Especializada em Tecnologia da Informação.** 3ª SIEF – Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Horizontina, RS, 2013.