

MÉTODO GUT APLICADO À GESTÃO DE RISCO DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA

GUT METHOD APPLIED TO RISK MANAGEMENT IN A METALLURGICAL INDUSTRY

Guilherme Gervásio ¹

Fernanda Cristina Pierre ²

RESUMO

O estudo teve como objetivo a aplicação do método GUT não só para priorizar a resolução dos riscos encontrados dentro da área de planejamento e controle da produção (PCP), mas também utilizar a metodologia 5W1H para a estruturação de um plano de ação dentro de uma indústria metalúrgica, que possui uma variedade de peças na linha de máquinas agrícolas. O trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisas bibliográficas em livros, artigos, disponíveis virtualmente e da investigação do setor para levantamento de potenciais riscos. Durante a realização do trabalho foi visto que a implantação da gestão de riscos teve impacto na minimização dos aspectos negativos que um risco poderia oferecer e na análise das novas oportunidades. Por meio do uso das ferramentas GUT e 5W1H, a empresa propôs ações em busca de resultados relevantes e positivos, especialmente quanto aos problemas de peças mortas e falta de matéria prima e energia elétrica.

Palavras-chave: Ferramentas da Qualidade. Impacto. Oportunidades.

ABSTRACT

The paper aims to apply the GUT method to prioritize the resolution of risks within planning and controlling production area (PCP) and also to use the 5W1H methodology for structuring an action plan within a metallurgical industry, which has a variety of parts in agricultural machinery line. A bibliographic research in books, articles, was carried out as well as a research in the are for surveying potential risks. It was observed than implementation of risk management had an impact in minimizing the negative aspects that a risk could offer and in the analysis of new opportunities. Using GUT and 5W1H tools, the company proposed actions aiming at relevant and positive results, especially regarding the problems of dead parts and lack of raw material and electricity.

Key Words: Quality tools. Impact. Opportunities.

¹Graduado no curso Produção Industrial (FATEC, Botucatu-SP).

² Docente FATEC, Botucatu. email: fernanda.pierre@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

O risco está presente na vida de qualquer indivíduo desde o momento do seu nascimento. Segundo Damodaran (2008), os riscos corridos podem ser não voluntários, que seria algo não esperado, como também riscos de livre-arbítrio, que são os riscos dos quais se tem a ciência. Entretanto, não somente os seres humanos estão sujeitos a eles. Os riscos também estão presentes em organizações empresariais, processos, economias entre diversas outras áreas.

O risco possui componentes que fazem com que as organizações estejam mais atentas quando da formulação da sua estratégia empresarial. De acordo com Dabul e Silva (2011), ao trazem à luz as discussões a respeito das características do risco, estes ressaltam que o risco possui três características básicas: o risco é possível, futuro e incerto ou aleatório.

Ainda de acordo com os autores, a gestão do risco é uma das componentes do desenvolvimento sustentável das empresas, uma vez que contribui para um desenvolvimento continuado dos negócios, através de um maior conhecimento e de uma gestão mais efetiva dos riscos que podem afetar as organizações.

De acordo com Oliveira (2012), o processo de gestão do risco implica uma abordagem sequencial da sua análise aprofundada, desde a sua gênese às suas eventuais consequências, passando, necessariamente, pela aplicação de metodologias de controle e de monitorização do próprio processo e pelos procedimentos que levam a assumir, conscientemente, os riscos remanescentes; então, cada uma das fases que podem ser definidas contribui, de uma forma significativa, para sua eficácia.

A gestão de risco nada mais é que um processo sistemático de identificar, analisar e responder aos riscos do projeto, procurando obter vantagem das oportunidades de melhoria sempre que possível (PMBOK, 2000).

Segundo a NBR ISO 31000 da ABNT (2009), a gestão de riscos pode ser aplicada a toda uma organização, em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos e, quando implementada e mantida de acordo com esta Norma, a gestão dos riscos possibilita a uma organização aumentar a probabilidade de atingir os objetivos, encorajar uma gestão proativa, identificar e tratar os riscos através de toda a organização, melhorar a identificação de oportunidades e ameaças, bem como o reporte de informações, a governança, a confiança das partes interessadas, a eficiência e a eficácia operacional, a aprendizagem, a resiliência e a segurança, atender às normas, ou seja, melhorar o desempenho global da organização.

As empresas estão cada vez mais atentas aos riscos do negócio, evitando que a empresa desperdice seus recursos e prejudiquem seus resultados. Nesse contexto, é fundamental a utilização de ferramentas de gerenciamento de riscos que auxiliem a identificar, analisar e gerir os riscos de maneira eficiente.

A matriz GUT é uma ferramenta muito utilizada pelas empresas para priorizar os problemas que devem ser atacados pela gestão, bem como para analisar a prioridade que certas atividades devem ser realizadas e desenvolvidas (PERIARD, 2011).

Essa ferramenta gerencial é utilizada para priorizar a tomada de decisão, levando em consideração a gravidade, a urgência e a tendência do evento relacionado. A partir dessas variáveis, o gestor pode agir com base em um escalonamento, identificando quais complicações devem ser resolvidas primeiro. O grande diferencial do Método GUT em relação aos outros do gênero é a simplicidade de utilização e a possibilidade de atribuir valores para cada caso concreto de maneira objetiva (MEIRELES, 2001).

Cada variável tem um significado: a gravidade (G) diz respeito à importância do problema examinado em relação a outros apresentados; a urgência (U) implica a ideia de quão importante é a ação temporal; a tendência (T) indica o sentido da ocorrência do problema, ou seja, se ele tende a crescer ou diminuir com a ação do tempo (SELEME; STADLER, 2012).

De acordo com Daychoum (2011), a Matriz GUT é uma ferramenta utilizada para priorizar problemas e conseqüentemente tratá-los, definindo assim, por onde se deve começar a resolução de tais questões. Para isto, a matriz considera alguns fatores, sendo eles a Gravidade, Urgência e Tendência, onde é preenchida com uma pontuação que varia de 1 a 5 de acordo com seu grau de gravidade (Quadro 1): – Gravidade: Caso o problema não seja resolvido, esse fator indica o impacto do mesmo, sobre todas as coisas, resultados, processos que sugiram em longo prazo; – Urgência: Essa variável se relaciona com o tempo necessário ou disponível para resolver uma dada situação; – Tendência: Analisa a tendência ou o padrão do evolução, diminuição ou extinção do problema.

Quadro 1. Critérios de Pontuação

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	extremamente grave	precisa de ação imediata	irá piorar rapidamente
4	muito grave	é urgente	irá piorar em pouco tempo
3	grave	o mais rápido possível	irá piorar
2	pouco grave	pouco urgente	irá piorar a longo prazo
1	sem gravidade	pode esperar	não irá mudar

Fonte: Periard (2011).

Para cada problema, multiplicam-se os pontos correspondentes a cada quesito, obtendo-se para cada problema da tabela um resultado correspondente. É a partir desse resultado onde se mensura qual será o item de maior prioridade (LUCINDA, 2010).

O problema que apresentar o maior resultado será o primeiro a ser atacado e assim por diante, para isso deve-se definir planos de ação para a resolução dos problemas. Esses planos irão definir responsáveis para tratar os problemas, como isso irá se realizar, e prazos para estas tratativas.

Para a estruturação de um plano de ação é comum ser usado o 5W1H, devido a sua simplicidade, objetividade e orientação à ação.

Segundo Deolindo (2011), a ferramenta 5W1H tem como finalidade mostrar claramente todos os aspectos que devem ser definidos em um plano de ação. Para Werkema (2012), este método consiste em responder seis perguntas básicas para programar soluções: “o quê?” (*What*), “quando?” (*When*), “quem?” (*Who*), “onde?” (*Where*), “por quê?” (*Why*) e “como?” (*How*).

O estudo presente tem como base o uso da metodologia GUT e 5W1H na avaliação da gestão de riscos na área de PCP em uma indústria metalúrgica localizada no interior do Estado de São Paulo.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A empresa em estudo é uma indústria metalúrgica localizada no Estado de São Paulo, sendo que o trabalho desenvolvido no período de maio/2020 a agosto/2020.

Quanto a sua finalidade, o estudo realizado caracterizou-se como pesquisa aplicada, visando gerar soluções potenciais aos problemas. Quanto aos objetivos, a investigação classifica-se como exploratória e descritiva.

Para a coleta de dados fez-se uso de observação direta no setor e documental, possibilitando estudar o processo de aplicação da matriz GUT e extrair informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

A análise dos dados teve abordagem quali-quantitativa. Com base nas informações coletadas, identificou-se os principais problemas e por meio da ferramenta da qualidade Diagrama de Ishikawa foram estudadas as possíveis causas para construção do plano para resolução dos desvios.

Após analisar os problemas de maior relevância e que requerem uma maior atenção, foi utilizado o 5W1H para elaboração de uma proposta de plano de ação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio de um *brainstorming* com a equipe da área de Planejamento e Controle da Produção (PCP) foram levantados os potenciais riscos que podem comprometer algumas atividades, sendo o planejamento da produção, a energia elétrica, a disponibilidade do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), a quebra do equipamento, a falta de matéria-prima e as peças mortas, como mostra a Tabela 1.

Quadro 1 – Levantamento dos riscos relacionados a área de Planejamento e Controle da Produção da empresa em estudo

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Prioridade
Planejamento e controle da produção	3	3	2	18	4
Energia elétrica	5	4	1	20	3
Disponibilidade dos sistemas ERP	4	2	1	8	6
Quebra do equipamento	4	2	2	16	5
Falta de matéria-prima	4	3	2	24	2
Peças Mortas	4	2	4	32	1

Fonte: Próprio autor (2020).

Com base na matriz onde as prioridades foram definidas, conforme a Quadro1, percebe-se que o problema de maior importância são a quantidade de peças mortas que está afetando negativamente a empresa, seguido pela falta de matéria prima.

Quanto a energia elétrica, prioridade 3, sabe-se que é necessária em todos os processos, mas a empresa está capacitada com geradores para um caso de urgência.

No caso do planejamento e controle da produção existe a possibilidade de ter pedidos desnecessários de imediato ou a falta de tal pedido afetando o carregamento e o prazo da mercadoria ao cliente.

Quanto a quebra de equipamento, esta pode afetar diretamente no atraso na produção, comprometendo a entrega no produto no prazo do cliente.

Referente a disponibilidade do sistema ERP, se os programadores não tiverem pode gerar parada da produção.

Como proposta de melhoria, foi elaborado o plano de ação por meio da ferramenta 5W1H, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Plano de ação dos problemas potenciais da empresa estudada

PROBLEMA	O QUÊ (WHAT)	POR QUE (WHY)	QUEM (WHO)	QUANDO (WHEN)	ONDE (WHERE)	COMO (HOW)
Peças Mortas	Contratação de soldadores capacitados.	Para melhoria da qualidade do produto final	Recursos Humanos	01/12/2020	Na área da solda	Por meio de entrevista e avaliação da experiência no local de trabalho.
Falta de Matéria-prima	Revisar o controle de materiais	Prevenir a falta de matéria prima	Setor de Compras	10/12/2020	Almoxarifado	Por meio de revisão do software utilizado no controle das matérias-primas.
Energia Elétrica	Realizar manutenção preventiva	Para que as quedas na energia não afetem a produção	Manutenção	15/12/2020	Subestação	Implantando um programa de manutenção preventiva por meio de controle mensais.

Fonte: Próprio autor (2020)

Referente à questão das peças mortas propôs-se a contratação de soldadores capacitados para melhoria da qualidade do produto final. Quanto à falta de matéria prima, a ação proposta foi a revisão de todos os controles de materiais e do software utilizado pelo setor de Compras.

Outra ação proposta foi a realização de manutenções preventivas na empresa para evitar as quedas que afetam a produção.

4 CONCLUSÕES

Baseado na gravidade, urgência e tendência, verificou-se que o problema de maior relevância foram as peças mortas, seguido da falta de matéria-prima e da energia elétrica.

Os resultados apresentados com o uso das ferramentas descritas contribuíram para identificação dos riscos no setor do PCP da empresa em estudo.

A fim de criar um plano de ação, a metodologia 5W1H foi utilizada e mostrou que mesmo sendo simples e objetiva, ela fornece uma visão sistemática que permite compreender os potenciais problemas levantados.

O próximo passo deste trabalho é realizar a implantação deste plano de ação para verificar a eficiência das ações propostas e a minimização dos riscos.

REFERÊNCIAS

DABUL, G. R.; SILVA, K. R. R. **Risco e Gerência de Risco**. Unidade 02. Notas de aula da disciplina Introdução à Ciência Atural, PUC Minas, 2011.

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco: uma referência para a tomada de riscos empresariais**. Bookman Editora, 2008.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

DEOLINDO, V. **Planejamento Estratégico em Comarca do Poder Judiciário**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Poder Judiciário) – Escola de Direito do Rio de Janeiro. Porto Alegre: Fundação Getúlio Vargas 2011.

LUCINDA, M. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

NBR ISO 31000. (2009). **Gestão de Riscos – Princípios e Diretrizes**. Rio de Janeiro: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT.

OLIVEIRA, C. G. 2012. **A valorização dos riscos como fase essencial de um processo de avaliação dos riscos**. Segurança. 208, maio/junho p. 12-17, 2012.

PERIARD, G. **Matriz GUT: Guia Completo**, 2011. Disponível em:
<<http://www.sobreadministracao.com/matriz-gut-guia-completo/>>. Acesso em: 16 out. 2020.

PMBOK. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. USA, Project Management Institute Inc., 2000.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Intersaberes. 2012.

WERKEMA, C. **Criando a Cultura Lean Seis Sigma**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.