

Ferramentas da qualidade para análise da causa raiz: Kit completo

Sumário

Introdução.....	1
1. Brainstorming e 5 porquês	4
2. Diagrama de causa e efeito	10
3. Plano de ação	12
4. Extra! Pdca.....	13

INTRODUÇÃO

Para facilitar o uso do termo “ferramentas da qualidade” precisamos lembrar que temos vários **tipos de ferramentas com finalidades diferentes**: para elaborar de indicadores, para desenhar um plano de ação, para organizar atividades, etc.

Aqui vamos apresentar as ferramentas da qualidade que auxiliam na **análise de causa raiz**.

“Causa raiz” do que? De problemas. De resultados não satisfatórios de um indicador. De não conformidades de auditoria interna e/ou externa, enfim, tudo que precisa ser melhor avaliado antes de se tomar uma **decisão precipitada, equivocada e NÃO efetiva**.

Causa raiz é o fator que realmente está gerando seu problema. O objetivo da busca pela causa raiz é prevenir a repetição de um problema.

Quando não trabalhamos na busca da causa raiz de um problema ele fatalmente irá se repetir. Por isso, essa busca precisa ser feita com as ferramentas adequadas. Os problemas podem ser pretéritos ou futuros, portanto, **há dois tipos de medidas: a corretiva e a preventiva.**

EXEMPLIFICANDO: Medida corretiva e medida preventiva.

Imagine que numa unidade de internação há medicamento estocado embaixo da pia.

Qual seria a resolução corretiva? Tirar debaixo da pia.

Qual seria a resolução preventiva?

Não sabe? Para encontrar a resposta é preciso descobrir porque o material estava guardado debaixo da pia:

Falta de conhecimento dos colaboradores sobre os riscos de armazenar nesse local?

Falta de espaço? Falta de espaço porque o pedido é entregue apenas semanalmente? Falta de espaço porque o gestor pede muita coisa?

Falta de uma Farmácia Satélite?

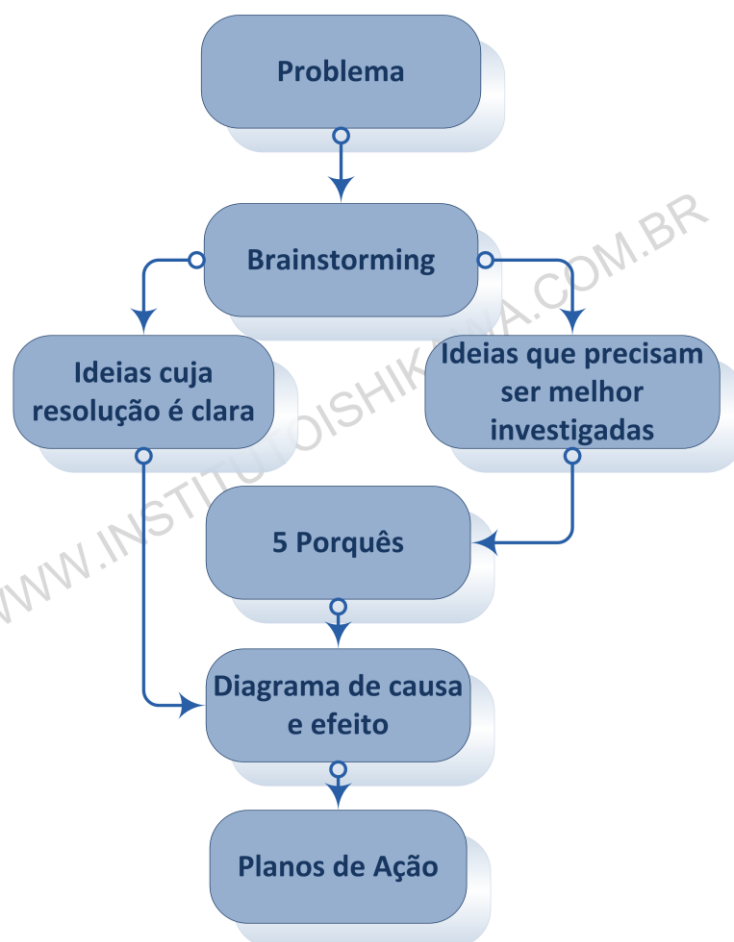
Falta de um fluxo eficaz de pedidos de medicação à Farmácia?

A metodologia proposta pelo INSTITUTO ISHIKAWA se baseia no uso em sinergia de 3 ferramentas da qualidade:

BRAINSTORMING + 5 PORQUÊS + DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO.

A utilização combinada destas três ferramentas produz **dois resultados** diferenciados. O primeiro é **intelectual**: torna-se mais fácil compreender o funcionamento de cada uma. O segundo é **operacional**: as causas de um problema (e suas soluções) são identificadas de forma mais rápida e eficaz

**METODOLOGIA UTILIZADA PELO INSTITUTO ISHIKAWA PARA
ANÁLISE DE CAUSA RAIZ DE NÃO CONFORMIDADE**



1. BRAINSTORMING e 5 PORQUÊS

O Brainstorming pode ser utilizado para discutir **SOLUÇÕES** para um assunto ou discutir as **CAUSAS** de um problema. O princípio é praticamente o mesmo. Porém neste texto vamos **focar na causa de problemas**.

Como funciona o Brainstorming na busca de **CAUSAS** de problemas?

São quatro fases: a inicial, a geração, a avaliação e a final. Vejamos cada uma:

FASE INICIAL



1º defina claramente o **problema**, quanto mais informação melhor.



2º defina um **grupo de interessados** em resolver o problema e/ou grupo dos envolvidos no problema.



3º reúna um grupo (de preferência treinado na metodologia de análise de causa raiz), **explique seu problema e a metodologia** que será usada para discussão (no caso as ferramentas aqui apresentadas).

Diga por exemplo: *“Definimos este grupo aqui reunido para ajudar a esclarecer o que pode ter gerado o problema XYZ. Vamos usar a metodologia apresentada pelo Instituto Ishikawa que funciona do seguinte modo...”*

FASE GERAÇÃO



4º o grupo deve sugerir de forma **espontânea e sincera** o que está gerando o problema examinado.

IMPORTANTE:

1. NÃO inicie debates nessa fase.

O líder deve evitar que ideias sejam discutidas nesse momento.

Os participantes ainda não devem apresentar explicações ou justificativas das ideias geradas. O líder deve interromper esse comportamento.

2. NÃO reprima a geração de ideias,

O líder deve evitar que os participantes fiquem inibidos ou sejam constrangidos pelos outros participantes a gerar livremente suas ideias.

Os participantes devem sentir confortáveis para se manifestarem de forma sincera e direta.

Estes dois princípios são essenciais para evitar que a geração de ideias seja inibida ou fique enviesada.

Fique atento para essas duas regras, é muito comum que participantes, nesta fase, queiram fazer explicações ou contestar ideias geradas.



5º após todas as ideias terem sido expostas e anotadas pelo líder do grupo (geralmente aquele que organizou a reunião ou o “dono” do problema), pode-se: **(i) discutir as ideias; (ii) unir ideias semelhantes; (iii) eliminar ideias impertinentes, que fogem do assunto examinado.**

IMPORTANTE:

As decisões são sempre tomadas pelo grupo, isto é, o líder não tem um peso maior nas decisões. Seu papel é garantir a correta aplicação da ferramenta.



6º As ideias do Brainstorming geram dois tipos de ações:

RESOLUTIVAS ou INVESTIGATIVAS

Algumas ideias levam a **conclusões claras e evidentes**, portanto, dão ensejo a adoção imediata de resoluções (ação resolutiva).

Outras ideias precisam ser **melhor investigadas** a partir das demais ferramentas disponíveis (ação investigativa).

Exemplificando:

Imagine uma unidade de internação na qual a farmácia atrasa a entrega de medicamentos no setor.

Ideia 1 gerada do Brainstorming: *“O atraso na entrega dos medicamentos ocorrer porque o setor está desorganizado”.*

Solução: Organizar o setor. (Trata-se de uma ideia que enseja resolução).

Ideia 2 do Brainstorming: *“O atraso na entrega ocorre por conta do funcionário novo”.*

Solução: Demitir o funcionário? Não contratar funcionários novos? Lógico que não!

A ideia 2 não enseja resolução, enseja **investigação**. Sem investigação as resoluções seriam precipitadas, equivocadas e ineficazes.

Nessa hora é que deve ser utilizada a 2ª ferramenta para análise de causa raiz: os 5 PORQUÊS.

FASE AVALIAÇÃO

Na fase de avaliação é utilizada a ferramenta “5 PORQUÊS”. O objetivo dessa ferramenta é aprofundar a investigação até que seja encontrada a causa do problema. **Para que ela funcione, evite se acomodar com as primeiras respostas** e siga perguntado “por que?” diante do “porque” anterior.

Deu *tilt*? Dois exemplos vão ajudar na explicação.

EXEMPLIFICAÇÃO: "5 PORQUÊS" e as prescrições.

Relembre do problema anterior: o atraso na entrega de medicamentos pela farmácia ao setor de internação.

Suponha que uma das ideias do BRAINSTORMING chegou na seguinte conclusão: "os medicamentos atrasaram porque houve atraso na entrega das prescrições". Aplique então os "5 porquês".

1-Por que as prescrições atrasaram?

Porque as enfermeiras entregaram fora do horário.

2-Por que as enfermeiras entregaram fora do horário?

Porque os médicos ainda não tinham prescrito.

3-Por que os médicos ainda não tinham prescrito?

Porque eles chegam atrasado.

4-Por que o médico chega atrasado?

Porque não há cobrança.

5-Por que não há cobrança?

Porque ainda não foi contratado o Gestor Médico.

SOLUÇÃO: contratar o gestor médico.

EXEMPLIFICAÇÃO: “5 PORQUÊS” e o funcionário novo.

Relembre novamente do problema anterior: o atraso na entrega de medicamentos pela farmácia ao setor de internação.

Suponha que outra ideia do BRAINSTORMING chegou na seguinte conclusão: “os medicamentos atrasaram porque há um funcionário novo”.

Aplicando os “5 porquês” teríamos o seguinte resultado:

1-Por que o funcionário novo gerou um atraso?

Porque ele demorou para levar.

2-Por que ele demorou para levar?

Porque ele não conhecia a rotina.

3-Por que ele não conhecia a rotina?

Porque não teve treinamento.

4-Por que ele não teve treinamento?

Porque na Farmácia não há período de integração.

5- Por que na Farmácia não há período de integração?

Porque é a metodologia do RH.

SOLUÇÃO A: internamente acompanhar melhor os funcionários novos.

SOLUÇÃO B: conversar com o setor de RH sobre a possibilidade de incluir os funcionários da Farmácia no processo de Integração.

IMPORTANTE:

5 NÃO É UM NÚMERO MÁGICO. O "5 PORQUÊS" PODE SER "3 PORQUÊS" E TAMBÉM PODE SER "8 PORQUÊS".

O número 5 é apenas indicativo para evitar o erro mais comum que apontamos anteriormente: se acomodar diante das primeiras respostas.

Mas como saberei quando alcancei o porquê final?

O segredo está na seguinte pergunta:

"Se eu resolver este "porquê" o meu problema será solucionado e não se repetirá?"

Se a sua resposta for "sim", então você chegou à resposta final.

Lembre-se: cada ideia do Brainstorming (que precisa ser melhor investigada) merece o seu próprio "5 porquês". Caso contrário, não seremos resolutivos.

FASE FINAL



7º Listar as ideias finais do Brainstorming e aquelas geradas após o exercício de "5 porquês". Lembrando que **será válido o último porquê**, ou os últimos porquês cuja resolução for válida.

É importante notar que o resultado pode ser a identificação de **várias causas** e não uma única causa para um problema.

Conforme visto anteriormente, a ação de melhoria pode ficar limitada a "discutir o assunto com tal setor", mas isso não é um problema, pois reforça uma interação mais profissionalizada para discussão de problemas. **Substitui o "apontar a culpa" por "vamos resolver juntos"**.

A solução encontrada pode demandar a ampliação dos participantes. Lembre-se do exemplo que vimos referente às “prescrições atrasadas” cuja causa raiz concluída foi a “ausência do Gestor Médico”.

Caso não haja ninguém responsável por esse setor participando da dinâmica, a ação de melhoria será a mesma relatada acima: “discutir o assunto com tal setor”.

A interação com esse setor poderá ser prejudicada caso a forma de exposição dessa possível necessidade não for **profissional e ponderada**. Portanto, lembre-se de seguir a metodologia apresentada aqui.

2. DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO

Compreendido o objetivo e funcionamento do BRAINSTORMING e do 5 PORQUÊS, explicaremos o uso de uma ferramenta chamada de “**Diagrama de causa e efeito**” ou “Diagrama de Ishikawa” ou “Diagrama de Espinha de Peixe”.

Essa ferramenta é muito útil para **organizar as causas** encontradas por meio da ferramenta anterior.

O autor dessa ferramenta, o conhecido guru da Qualidade, Kaoru Ishikawa, utilizava esse instrumento para estabelecer os fatores de **causa de determinado efeito ou objetivo**.

No nosso caso, estamos em busca das causas de um efeito, isto é, de um problema.

O diagrama é dividido em duas partes: “cabeça” (à direita) e “espinha” (à esquerda). a extremidade à direita e o “corpo” com “espinhas” à esquerda dessa extremidade

Na extremidade direita é descrito o **problema** (o “efeito”).

Na parte esquerda, ou seja, nas “espinhas”, relacionam-se os seis grupos que se iniciam com a letra “M”.

- **M**aterial;
- **M**áquina;
- **M**eio ambiente;
- **M**ão-de-obra (homem);
- **M**edida;
- **M**étodo.

Cada uma das causas é inserida dentro de um dos seis grupos. Pode haver controvérsia a respeito de qual causa deve ser incluída em qual grupo. Isso é natural e deve ser objeto de debate pelo próprio grupo.

A seguir vamos dar alguns exemplos de causas de problemas e a quais grupos eles pertencem:

Material: falta de material, material com defeito, material trocado.

Máquina: máquina sem calibração, máquina quebrada, falta de máquinas.

ATENÇÃO

Cuidado ao enquadrar sua causa raiz em “material” ou “máquina” e em seguida pensar na medida correspondente. Perceba se a ação de melhoria gerada não será **limitada a corretiva**. Pergunte-se, por exemplo: “por que faltou material?” “O que gerou a falta de calibração da máquina?”.

Ações corretivas são necessárias, mas as preventivas são **fundamentais** para evitar os mesmos transtornos e retrabalhos.

Medida: refere-se ao processo de mensuração, gestão por desempenho ou indicadores.

Mão de Obra: colaboradores despreparados, falta de colaboradores, falta do profissional adequado à função,

Método: Falta de POPs, Políticas desatualizadas, Plano de contingência não descrito e acordado, falta de treinamento, falta de metodologia para identificação da necessidade de treinamentos, treinamento ineficaz, falta de um plano de carreira, falta de um processo de integração, processo de integração desalinhado às necessidades operacionais, etc.

Meio Ambiente: setor desorganizado, falta de identificação de prateleiras, tamanho do setor incompatível para as atividades, barulho no setor, placas para orientação desatualizadas, luminosidade insuficientes, estrutura do setor não obedece à legislação, etc.

ATENÇÃO:

Ao longo dos anos, observamos que algumas instituições adotam o “Diagrama de causa e efeito” como **única ferramenta** para identificar a causa raiz de não-conformidade. Isso limita seus resultados. Descartar outras ferramentas explicadas aqui dificulta a profundidade e o acerto da análise de problemas.

A partir dessa vivência o Instituto Ishikawa conclui que a metodologia mais adequada é aquela que cria **sinergia das ferramentas** que apresentamos.

O “Diagrama de Causa e Efeito” serve para organização e agrupamento das ideias, gerando uma melhor visualização do todo. Como se fosse um resumo da discussão. Esse diagrama serve também como **evidência exigida pelos processos de Acreditação**.

Sua análise está pronta, o que precisa agora é por a mão na massa. Fazer acontecer! E para isso é necessário um plano de ação.

3. PLANO DE AÇÃO

Como transformar suas causas raízes em ação de melhoria? Por meio de **planos de ação**.

Um plano de ação deve estar baseado em um modelo bem feito que contenha: metas, atividades, datas de início/fim e responsáveis.

OPORTUNIDADE!

Caso queira obter um modelo de “Plano de ação”: [clique aqui](#) ou acesse “Materiais” em www.institutoishikawa.com.br.

Dicas para o plano de ação **funcionar**:

- Defina prazos factíveis e adequados aos objetivos;
- Envolve os responsáveis para o desenvolvimento das ações;
- Comprometa essas pessoas através da formalização e ciência do plano de ação;
- Colete evidências do desenvolvimento das etapas do plano de ação;
- Acompanhe as datas e entenda porque o prazo não foi cumprido.

4. EXTRA! PDCA

Para finalizar este artigo, remetemos a uma das ferramentas mais populares da Qualidade, o PDCA.

PDCA é um acrônimo para ***Plan-Do-Check-Act***. Sua função é garantir um planejamento bem (e) feito.

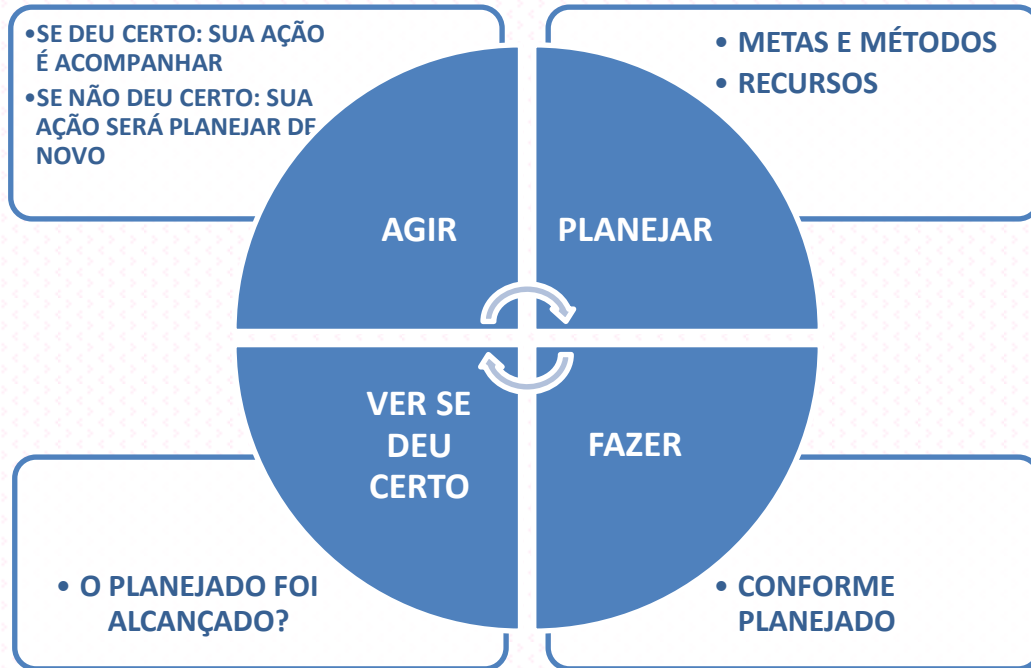
ATENÇÃO:

Por ser uma das primeiras ferramentas aplicadas na área da saúde, muitos não simpatizam com o PDCA.

Por que o PDCA é rejeitado por algumas pessoas? É difícil dizer...

Traumas? Um aprendizado equivocado? Mais um papel a ser preenchido cuja função é pouco usufruída? Talvez todas as anteriores...

Queremos lembrar do PDCA não apenas como uma ferramenta. O PDCA pode ser um modelo mental, isto é, fornecer ao gestor uma visão baseada num ciclo: planejar, fazer, checar e agir.



Evite: fazer sem planejar, planejar demais e não fazer nada, não conferir se a ação deu certo, não agir diante de erros e acertos, etc.

OPORTUNIDADE!

O Instituto Ishikawa possui excelentes cursos para capacitar você gestor ou sua equipe nas ferramentas da Qualidade. **Vamos dar aquele UP no seu currículo!** Mais informações: [clique aqui](#) ou acesse <https://institutoishikawa.com.br/minicursos>

Utilizando o plano de ação e a mentalidade do PDCA as não-conformidades nunca mais vão atrapalhar sua rotina!

INSTITUTO ISHIKAWA

LEMBRE-SE

Precisando de ajuda é só nos chamar!

Somos especializados em:

Workshops para os gestores e equipe operacional.

Projetos curtos e focados de consultoria em Qualidade e Acreditação.

Oferecemos:

Aulas motivacionais e desenvolvedoras, afinal, não basta sensibilizar, é preciso fornecer ferramentas pra trabalhar!

Envie um e-mail para discutirmos seus objetivos e necessidades:

contato@institutoishikawa.com.br

Ou mande um ZAP

11-97647-6300