Enap Escola Nacional de Administração Pública

Análise e Melhoria de Processos
Metodologia MASP

Módulo 4 Aplicação das Etapas Finais da MASP

Brasília 2015

Conteúdo para impressão

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Presidente
Gleisson Rubin

Diretor de Desenvolvimento Gerencial
Paulo Marques

Coordenadora-Geral de Educação a Distância
Natália Teles da Mota Teixeira

Conteudista: Pedro Luiz Delgado Noblat (Organizador-2002); Carlos Leonardo Klein Barcelos (2002); Bruno Cesar Grossi de Souza (2002); *Revisor - Conteúdo e Exercícios:* Bruno Cesar Grossi de Souza (2004-2013).

Diagramação realizada no âmbito do acordo de Cooperação TécnicaFUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

© Enap, 2015

Enap - Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Comunicação e Pesquisa
SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF
Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

Objetivos do módulo 5

4.1 Plano de Ação 5

4.2 Ação 6

4.3 Verificação 7

4.4 Normalização 7

4.5 Conclusão 7

Referências Bibliográficas 7

Módulo 4 Aplicação das Etapas Finais da MASP

Objetivos do módulo

Ao final desse módulo, você será capaz de:

- identificar e avaliar soluções para as causas do problema;
- elaborar plano de ação para implantação da solução;
- fazer uso de ferramenta de planejamento;
- identificar indicadores necessários à comparação dos resultados após implantação da solução;
- descrever as ações de continuidade da MASP;
- reconhecer a melhoria contínua como mecanismo de continuidade da gestão da qualidade.

4.1 Plano de Ação

Uma vez priorizada a causa fundamental pela Matriz GUT ou por outra ferramenta de igual objetivo, o próximo passo a ser realizado para encerrar o tópico "P" do PDCA, é a busca por uma solução que esteja dentro da governabilidade dos seus executantes, isto é, uma solução que possa ser realizada sem que precise ser demandada, a princípio, para fora do alcance da unidade organizacional do processo.

É comum observar nesta etapa o repasse da responsabilidade pelas soluções para níveis decisórios bem acima da unidade do processo ou para outras unidades, inviabilizando, muitas vezes, uma resposta menor ao problema, ainda que para diminuir (mitigar) o efeito de sua causa fundamental.

Não sendo possível qualquer ação da unidade do processo sobre a causa fundamental priorizada, deve-se passar para a causa seguinte apontada pela Matriz GUT, de modo que uma solução seja executada, melhorando o problema do processo. Uma solução de maior alcance poderá ser apresentada quando adotada a gerência por processos pela organização, ocasião em que os problemas serão tratados segundo a cadeia de processos, portanto com a governabilidade ampliada.

Como nas demais etapas da MASP, a solução requer o uso de ferramenta para que seu planejamento seja feito corretamente. Neste caso, a ferramenta é a 4Q1POC, também conhecida como 5W2H. A solução deve ter o consenso do grupo após análise das possibilidades.

Enap

Tabela 12 – Plano de Ação

4Q1POC	Plano de Ação
O QUE ?	Preparar norma escrita do processo Elaboração de Relatório de Final de Ano.
QUEM ?	João, Maria, Paulo, Pedro e Luiz.
QUANDO ?	De 2 a 31 de janeiro de 2013.
ONDE ?	Na sala de reunião da Assessoria de Planejamento.
POR QUÊ?	Para evitar a emissão de relatórios incompletos.
COMO?	(1) Levantar as normatizações do TCU sobre o assunto. (2) Identificar as necessidades dos clientes. (3) Revisar o Relatório do Ano Anterior. (4) Elaborar minuta de norma. (5) Apresentar minuta para aprovação. (6) Adotar como padrão a norma aprovada.
QUANTO?	Não haverá custo em razão de a ação ser realizada no horário de trabalho.

Embora apresentada apenas uma solução, o Plano de Ação poderá apresentar mais de uma, se assim for necessário.

Outro ponto importante é a definição de um indicador para verificar se a solução encontrada obteve êxito e quanto de êxito. Estas informações, a serem coletadas e analisadas no tópico "D" (*Do*/Executar) e no tópico "C" (*Check*/Verificar) do PDCA, serão fundamentais para a ação a ser empreendida no tópico "A" (*Action*/Ação) do mesmo Ciclo.

INDICADORES

Produtividade: Quantidade de etapas realizadas do Plano - Processo
Qualidade: N º de reclamações sobre relatórios incompletos - Produto

Uma vez que o Exercício Prático termina com a execução do Plano de Ação, é importante que, antes de passar para a próxima etapa (a ser realizada posteriormente ao curso), você retorne ao Exercício e elabore o seu próprio Plano de Ação para o bloqueio ou mitigação do problema.

4.2 Ação

Elaborado o Plano de Ação, a próxima etapa do Ciclo PDCA é a correspondente ao tópico "D" (*Do*/Executar).

Esta etapa consiste em colocar em prática o Plano de Ação, segundo o "Como", no espaço de tempo definido em "Quando" na ferramenta 4Q1POC. Isto significa divulgar o Plano para as pessoas envolvidas, buscando a cooperação e, no caso de necessidade, a realização de treinamento para a execução da solução.
Consiste, ainda, em monitorar a execução do Plano de Ação, por meio do levantamento de dados do indicador de produtividade a fim de garantir sua realização correta e tempestiva.

Lembre-se que na Biblioteca do curso você encontrará o texto "Critérios para Geração de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Serviço Público".

4.3 Verificação

A verificação ou "C" (Check) do PDCA é a etapa em que será analisado o bloqueio ou a diminuição do problema escolhido inicialmente. Isto poderá ser feito pela coleta de dados dos indicadores do processo ou, no caso da necessidade de verificação periódica dos resultados da solução, por meio da Análise de Pareto, ou Gráfico de Controle.

Se a solução implantada for falha, deve-se retornar para a etapa de Observação do problema descrita aqui na Identificação do Problema, até que se obtenha um resultado positivo para o problema.

4.4 Normalização

Nesta etapa, mediante o resultado positivo na Verificação (Check), padroniza-se o novo procedimento, altera-se o mapeamento do processo inicial e divulga-se a nova forma (normalização) de realizar o processo. Sendo necessário, inclui-se ainda o treinamento das pessoas envolvidas que precisarão executar o processo. Tais ações devem ser planejadas e executadas segundo a ferramenta 4Q1POC, já apresentada.

4.5 Conclusão

A conclusão do Ciclo PDCA corresponde à letra A (Action/Ação). Recapitula-se todo o trabalho realizado de levantamento de problemas para melhorias contínuas do processo no futuro a partir da definição de novas metas a serem alcançadas.

Referências Bibliográficas

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. *Serviços com Qualidade*: A Vantagem Competitiva. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. *Sincronismo Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

ANSOFF, H. Igor.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSUNÇÃO, M.A.; MENDES, P.J.V. Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública – Painel: Gestão Estratégica para Excelência Organizacional de Órgãos Públicos. In: V CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD. Sto Domingo. República Dominicana, 24-27 out. 2000.

BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria Geral dos Sistemas*. Tradução de Francisco M. Guimarães. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Instrumento Para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008-2009 – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 2/2008.

BROCKA, Bruce. *Gerenciamento da qualidade.* Tradução e revisão técnica Valdênio Ortiz de Sousa. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMILO, Ronald Darwich. *Modelagem dinâmica da gestão: passos para a excelência e resultados superiores.* Belo Horizonte: Instituto Qualidade Minas, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. *O Verdadeiro Poder – Práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários.* Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 8ª ed. Belo Horizonte: Bloch Editora, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.* 3.ed. Belo Horizonte: UFMG e Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro. Bloch, 1994.

Business Process Management . *Common Body of Knowledge*. CBOK_v2.0_Portuguese_Edition_Thrid_Release_Look_Inside. Disponível em: www.abpmp–br.org – Data de acesso: xx.yy.zzzz

DEMING, William Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ENAP, Apostila de Apoio ao Treinamento *On-line* – Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional, 2001.

DE SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, jan./mar. p. 6 a 19. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, out./dez. p. 8 a 19. 2000.

KAPLAN, Daniel I. *Qualidade Total na prestação de serviços – como aprimorar as práticas gerenciais adotando a melhoria contínua*. Trad. Carmem Youssef. – São Paulo: Nobel, 1996.
LAVORENTI, Mário Sérgio. *O tombamento da gestão empresarial por meio da gestão por processos*. Paper – Gauss Consulting Group. Disponível em: www.gausconsulting.com.br – Acesso em xx.yy.2012.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. *Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gespública.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.* Rio de Janeiro : Qualitymark Editora, 2004.

MEIRA, Rogério Campos. *As Ferramentas para a Melhoria da Qualidade*. 1ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; Rafael Scucuglia. *Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia Gauss /Orlando Pavani Júnior e Rafael Scucuglia.* São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do comportamento Organizacional – ferramentas de diagnóstico e gestão.* Porto Alegre: Armed, 2008.

SHOLTES, Peter. *Times da Qualidade – como usar equipes para melhorar a qualidade*. Tradução de Elenice Mazzilli, Lucia Faria Silva, Associação Alumni. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

TACHIZAWA, Takeshy; SCAICO, Oswaldo. *Organização flexível*: *qualidade na gestão por processos.* São Paulo: Atlas, 1997.

TENÓRIO, Fernando G. *Flexibilização Organizacional*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

WOOD JR. Thomaz. *Mudança organizacional*: *aprofundando temas atuais em administração de empresas.* Coordenador: Thomaz Wood Jr. e vários autores. São Paulo: Atlas, 1995.

ISHIKAWA, Kaoru. *TQC – Total Quality Control: estratégia e administração da qualidade*. Trad. Mário Nishimura. São Paulo: IMC, 1986.

JURAN, J. M. *Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos*. São Paulo: Pioneira, 1990.

Enap