Enap Escola Nacional de Administração Pública

Análise e Melhoria de Processos
Metodologia MASP

Módulo 2 Preparação para a Aplicação 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

2.1 Etapas da MASP 5

2.2 Estudo do Processo 7

Módulo 2 Preparação para a Aplicação da MASP

Objetivos do módulo

Ao final desse módulo, você será capaz de:

- identificar processos e seu escopo para a aplicação da MASP;
- mapear o processo – nome, unidade/pessoa, número de executantes, clientes e seus requisitos, produtos/serviços, fornecedores e entradas, sequência lógica, normas existentes e padrões de desempenho e qualidade;
- descrever o processo por meio da ferramenta Fluxograma.

2.1 Etapas da MASP

Embora as etapas da MASP possam ter pequenas diferenças na literatura em razão de algumas delas serem apresentadas juntas, outras separadas, em geral, a estrutura é a mesma. Neste curso, utilizaremos a estrutura de oito etapas apresentadas abaixo.

Tabela 4 - Etapas da MASP

Ciclo PDCA	P	D	C	A
Etapas Masp	1. Estudo do Processo 2. Identificação e Observação 3. Análise do Problema 4. Plano de Ação	5. Ação	6. Verificação	7. Padronização 8. Conclusão

Cada uma das etapas, além de possuir procedimentos específicos, é auxiliada por diferentes ferramentas, conforme apresentado na Tabela 2 do Módulo 1.

Abaixo, os procedimentos das respectivas etapas.

Enap

Tabela 5 - Procedimentos da etapa de Planejamento da MASP

***PLAN* - Planejamento**

1. Estudo do Processo	2a. Identificação do problema	3. Análise do problema	4. Plano de Ação
Nome	Listagem dos problemas	Levantamento de causas	Identificação e escolha de solução
Identificação do responsável	Priorização do problema	Seleção de causas	Levantamento dos impactos da solução
Número de executantes	Verificação das consequências do problema para o processo, os clientes e os fornecedores	Análise da relação de causa e efeito (causa/problema)	Elaboração do Plano de Solução (Ação)
Clientes	**2b. Observação do problema**	Identificação da causa prioritária	
Requisitos dos clientes	Definição das características do problema		
Produtos/serviços	Coleta de informações sobre o problema		
Fornecedores			
Descrição das atividades			
Marcos regulatórios			
Padrões/indicadores			

Tabela 6 - Procedimentos da etapa de Execução da MASP

***DO* - Executar**

5. Ação
Treinamento, se necessário
Implantação do Plano de Ação
Levantamento e registro dos resultados

Tabela 7- Procedimentos da etapa de Verificação da MASP

CHECK - VERIFICAR
6. Verificação
Coleta de dados
Comparação de resultados
Levantamento e registro de efeitos secundários (positivos e negativos)
Verificação de bloqueio do problema
Bloqueio não efetivo – retornar para 2
Bloqueio efetivo – prosseguir para A

Tabela 8- Procedimentos da etapa de Ação da MASP

ACTION - VERIFICAR	
7. Padronização	**8. Conclusão**
Elaboração ou alteração do padrão	Relação dos problemas remanescentes
Comunicação aos envolvidos	Plano de ação para problemas remanescentes
Educação e treinamento, se necessário	Reflexão acerca das atividades praticadas na solução de problemas para melhoria futura da aplicação da MASP
Acompanhamento do uso do padrão	

Como mencionado anteriormente, o curso destina-se à prática das habilidades relacionadas às quatro primeiras etapas, ou seja, o estudo do processo, identificação, observação e análise do problema e a elaboração do plano de ação para implantação da solução, previstas no tópico "P" do Ciclo PDCA.

Aconselha-se que as etapas seguintes (ação, verificação, normalização e conclusão) sejam realizadas posterior e continuamente para que o processo seja gerenciado e a metodologia completamente aplicada.

2.2 Estudo do Processo

O estudo do processo é a etapa da MASP que tem por objetivo descrevê-lo integralmente de forma a ser corretamente visualizado e compreendido por todos. Não é raro observar algumas pessoas fazendo o mesmo processo, mas de formas diferentes quando não há padronização por falta do seu mapeamento.

Assim, buscamos inicialmente nomeá-lo, identificar a unidade da organização que é responsável por sua execução e a pessoa (geralmente o cargo) que responde por ele. Também, quantificamos os executantes.

Enap

Nome do processo: ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE FINAL DE ANO

Unidade: Assessoria de Planejamento

Responsável: Gerente da Divisão X **Nº de executantes:** 3 (três)

Uma questão importante na identificação do processo para a aplicação da MASP é a determinação do seu escopo, ou seja, onde começa e onde termina. A dificuldade ocorre porque temos em mente o resultado final do processo quando o produto ou serviço é entregue ao seu destinatário final. Também, porque um processo pode ser parte de um processo maior (macroprocesso) ou ser dividido em partes menores (sub-processos). Entretanto, é comum que processos permeiem várias unidades de uma organização até que se chegue ao destinatário final, como o compreendemos. Um exemplo claro disso é o "processo" de Compras que começa pela solicitação, passa, pelo menos, por um processo licitatório, pelo registro de entrada do bem ou serviço, pelo pagamento, e finaliza na contabilização. Todas as etapas juntas podem ser consideradas o macroprocesso Compras. Já as demais etapas podem ser processos, que por sua vez, podem ser divididas em vários sub-processos como, por exemplo, no caso da licitação em que há a elaboração de edital, análise de propostas, divulgação do resultado etc.

Para o estudo do processo, independente da nomenclatura (processo ou sub-processo), cabe identificar onde ele começa e termina para os executores envolvidos na aplicação da MASP. Quanto menor, mais fácil o seu estudo. Completados todos os sub-processos, teremos o processo. Completados os processos, poderemos formar o macroprocesso do qual fazem parte.

Definido o escopo, seguimos para a cadeia cliente-fornecedor, ou seja, o cliente (quem é, suas necessidades e expectativas), o produto ou serviço intermediário e resultante do processo (saída), e o fornecedor (quem é, e o que fornece de entrada/insumo para o processo).

Vejamos a cadeia cliente-fornecedor:

Figura 2 – Cadeia cliente-fornecedor

FORNECEDORES	Quem são:	Todas as Divisões da organização.
	O que fornecem:	Dados e informações sobre suas atividades.
CLIENTES	Quem são:	Alta Direção, TCU e sociedade.
	O que desejam:	Informações seguras, claras e fáceis de pesquisar.
PRODUTO	Intermediário	Minuta do Relatório
	Final	Relatório

Descritas as extremidades da cadeia cliente-fornecedor, o próximo passo é a descrição das atividades que são realizadas no processo, ou seja, as atividades que transformam as entradas (insumos) em saídas desejadas (produtos/serviços de acordo com as necessidades e expectativas do(s) cliente(s)).

Esta parte do estudo do processo requer duas ferramentas distintas (Veja o Caderno de Ferramentas):

1. *Brainstorming ou Brainwrinting* – para levantamento das atividades realizadas e ordenação delas.
2. Fluxograma – para diagramação das atividades sequenciadas.

Por exemplo:

a. Brainstorming realizado com os executores do processo:

- Enviar memorando para as áreas solicitando os dados e informações.
- Levantar os dados e informações necessárias com base no relatório do ano anterior.
- Analisar os dados e informações enviados.
- Elaborar minuta do relatório.
- Solicitar ao Assessor a elaboração da Apresentação do Relatório.
- Aprovar o Relatório.
- Entregar o Relatório.

b. Ordenação das atividades:

1. Levantar os dados e informações necessárias com base no relatório do ano anterior.
2. Enviar memorando para as áreas solicitando os dados e informações.
3. Analisar os dados e informações enviados.
4. Elaborar minuta do relatório.
5. Solicitar ao Assessor a elaboração da Apresentação do Relatório.
6. Aprovar o Relatório.
7. Entregar o Relatório.

Enap

c. Fluxograma das atividades:

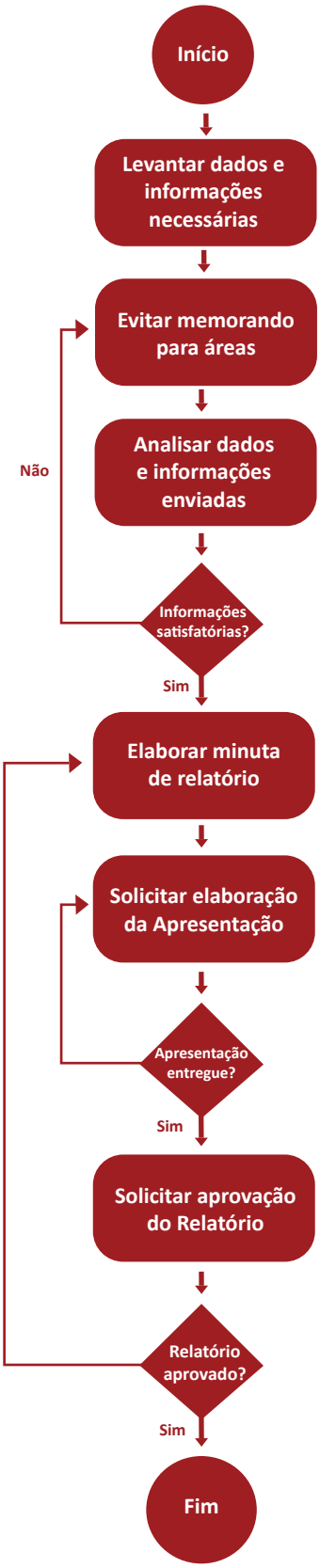

Figura 3 - Fluxograma

Duas outras questões importantes ainda no estudo do processo são a identificação das normas que balizam as atividades, tais como a legislação em geral, orientações, modelos etc e os padrões de desempenho e de qualidade estabelecidos.

MARCOS	Decreto Nº XY/00, Orientação nº Z do Setor de Transparência.
REGULATÓRIOS	Ofício 00/00 do TCU e modelo de Relatório da Assessoria.

Os padrões podem ser de:

a. **Desempenho** – quando relacionados ao processo e suas atividades (processamento).
b. **Qualidade** – quando relacionados aos produtos ou serviços entregues ao cliente (saída).

Padrões de **desempenho** estão relacionados aos indicadores de **produtividade**, ou seja, aquilo que se pode medir **no processo**. Igualmente ao conceito de **eficiência**, deve-se fazer da melhor forma.

Indicador de produtividade 1: tempo gasto na análise de dados e informações enviadas.
Indicador de produtividade 2: quantidade de dados e informações enviadas incompletas.
Indicador de produtividade 3: nº de minutas do relatório refeitas.

Padrões de **qualidade** estão relacionados aos indicadores de **qualidade**, ou seja, aquilo que se pode medir em relação ao **produto/serviço**. Igualmente ao conceito de **eficácia**, deve-se obter resultado.

Indicador de qualidade 1: grau de satisfação do cliente.
Indicador de qualidade 2: nº de vezes que o Relatório foi fonte de pesquisa.
Indicador de qualidade 3: nº de ementas necessárias ao Relatório.

Na Biblioteca do curso você encontrará o texto "Critérios para Geração de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Serviço Público", onde obterá um aprofundamento do tema "Indicadores".

O estudo do processo, além de nos fornecer uma visão mais clara acerca do processo, nos permite verificar o quão importante são algumas situações:

1. Embora o fluxo natural do processo identifique o seu início pelo fornecedor, precisa ser elaborado a partir da identificação dos requisitos (necessidades e expectativas) dos clientes, ou seja, no sentido inverso, pois somente a partir dessas informações é que se é capaz de prever as entradas que possibilitarão a correta elaboração do processo para a realização de produtos ou serviços desejados. Daí o nome da cadeia cliente-fornecedor e não fornecedor-cliente.

Enap

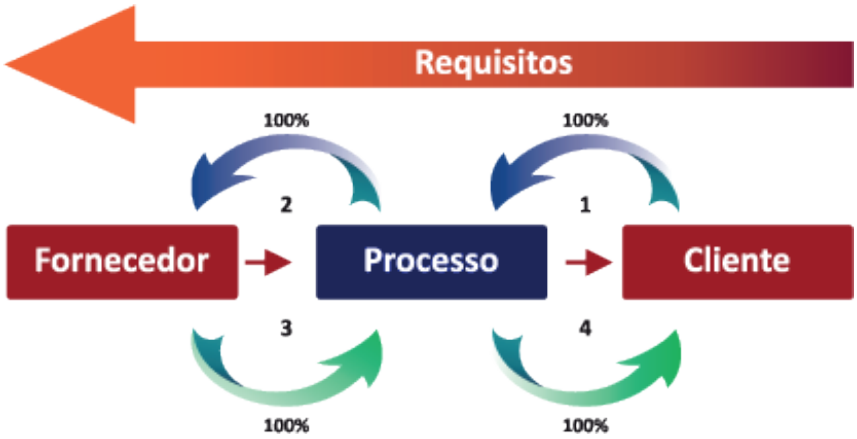

Figura 4 – Fluxo dos requisitos

2. Muitos processos possuem as entradas dependentes de fornecedores externos, estando, portanto, sujeitos à legislação licitatória para obtenção de seus insumos. Embora este seja um argumento muitas vezes utilizado para aquisições de baixa qualidade pela área pública, não tem sido motivo impeditivo da garantia de insumos de boa qualidade para outras organizações, a exemplo do Estado de São Paulo, que buscou na licitação sustentável um modelo de gestão de fornecedores.

3. Não é raro o cliente ser o próprio fornecedor. Aliás, ele sempre será o fornecedor primeiro de requisitos, como mencionado no item 1. Veja o caso de Compras exemplificado anteriormente – é o cliente que fornece o Termo de Referência ou Pedido de Compra (entrada) e recebe o bem ou serviço (saída).

4. Ainda que os processos de trabalho venham sendo praticados pelas organizações públicas nas suas rotinas diárias, é fundamental que sejam gerenciados sob a ótica da produtividade (fazer da melhor forma) e da qualidade (atender a necessidade do cliente/usuário), visto ser esta a razão primeira da missão pública.

5. Como uma organização é composta de vários processos, grande parte deles sequenciais até a entrega final ao cliente externo à instituição, é evidente que a não qualidade de apenas um deles, torna capaz o comprometimento de toda a cadeia de processos que dele se sucede, o que torna cada um único em sua importância. De forma idêntica ocorre com o fornecedor – entradas ruins, equivocadas ou incompletas comprometem o processo desde o seu início.

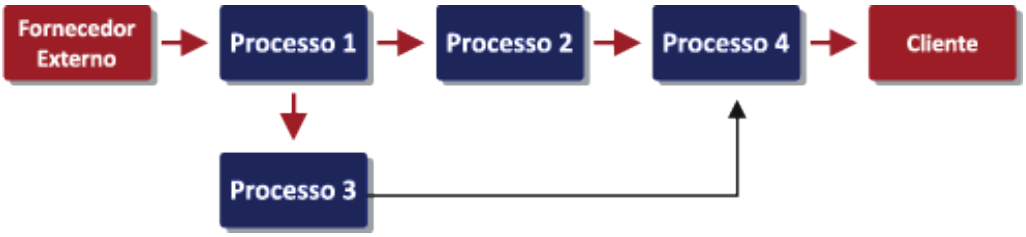

Figura 5 – Cadeia de processos organizacionais

Após conhecidos os fundamentos da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), seus conceitos e a etapa inicial para sua aplicação, vamos ver como podemos utilizar a metodologia em sua organização. Vamos à primeira etapa do Exercício Prático?