

Análise e Melhoria de Processos

*Caderno de
Exercícios*

Diretoria de Desenvolvimento Gerencial



Análise e Melhoria de Processos

Sumário

Exercícios – orientações gerais.....	03
Discussão dirigida	04
Questionamentos de apoio para a discussão dirigida	05
Plano de trabalho para análise e melhoria de processos.....	06
Exercício 1 – Perfil da organização	07
Exercício 2 – Identifique os principais macroprocessos da instituição/unidade	08
Exercício 3 – Identificação de macroprocesso na cadeia de valor da área-fim da organização	09
Exercício 4 – Indicador organizacional	10
Exercício 5 – Principais processos	11
MASP – Etapa 1 – Estudo do processo	12
MASP – Etapa 2 – Identificação e observação do problema	26
MASP – Etapa 3 – Análise do problema	29
MASP – etapa 4 – Plano de ação	33
Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP)	42

EXERCÍCIOS – ORIENTAÇÕES GERAIS



Prezado Participante,

Vamos, a partir de agora, exercitar a aplicação dos conteúdos teórico-conceituais e práticos abordados no curso. Adotamos como metodologia o trabalho em grupo. Acreditamos que essa forma de trabalho incentiva a interação e potencializa o processo de aprendizagem ao permitir a troca de informações e a construção coletiva do conhecimento. Para que as atividades ocorram de forma produtiva, queira seguir as orientações abaixo:

- Cada grupo de trabalho deverá entregar ao instrutor uma cópia do exercício realizado.
- Nesta cópia deverão constar o nome e a rubrica dos participantes que realizaram o trabalho.
- Os trabalhos serão realizados em tempo de aula, devendo, portanto, ser entregues ao instrutor ao término do tempo previsto para cada exercício.
- Nos exercícios realizados em grupo é preciso, antes de iniciar a elaboração do perfil, escolher um **moderador** e um **relator**.

Ao **moderador** caberá a responsabilidade de:

- Fazer com que o grupo realize o trabalho de forma completa e no tempo previsto;
- Controlar o debate e a participação dos integrantes do grupo, estimulando a participação de todos e evitando o *'monopólio da palavra'* por um ou dois participantes.

Ao **relator** caberá:

Documentar o trabalho;

- Apresentá-lo oralmente, quando for solicitado;
- Entregar uma cópia do trabalho ao Instrutor, quando do término do exercício.

Discussão Dirigida

1. Objetivos

- Atingir um entendimento mínimo sobre a teoria e contextualização da gestão de processos nas organizações.

2. Execução

- 1ª parte: individual e em grupo – leitura de texto de apoio e discussão dirigida – 1h
- 2ª parte: em grupo – discussão dirigida e preparação para apresentação – 30 min
- 3ª parte: plenária – 15 min para cada grupo apresentar
(os tempos podem ser ajustados pelo facilitador)

3. Grupos de Trabalho

- Os grupos serão compostos por três a cinco alunos, totalizando sempre seis grupos na sala (ou ajustado pelo facilitador, dependendo do número de participantes da turma).
- Cada grupo terá um coordenador e um relator, escolhidos a critério do grupo.

4. 1ª Parte

- O grupo recebe a proposta de trabalho e a indicação do texto que ficará sob sua responsabilidade.
- Escolhe o coordenador e o relator.
- Lê e discute os textos.
- O grupo escolhe uma organização/unidade, que tenha predominância ou domínio de conhecimento pelos membros do grupo, para as considerações pertinentes aos textos lidos e também para a sequência de exercícios do curso.
- O grupo prepara conclusões gerais e responde às questões apresentadas pelo facilitador e a opinião do grupo sobre a relação do conteúdo estudado com o serviço público.

5. 2ª Parte

- O coordenador do grupo valida, com os demais participantes, os pontos de consenso e identifica os pontos divergentes.
- O relator prepara o registro dos resultados para apresentação do resumo em plenária.

6. 3ª Parte

- Os grupos, à medida que forem chamados, apresentam os resultados de seus trabalhos, resumos destacando os consensos e as divergências, conclusões gerais, respostas às perguntas formuladas e a opinião do grupo sobre a aplicação do modelo à sua instituição.
- O facilitador conduz a discussão sobre os temas e faz uma conclusão final.

Questionamentos de apoio para a Discussão Dirigida

GRUPO 1	GRUPO 2
Fordismo, Toyotismo e Volvismo	A Organização-Aprendizado Apresente
O que essencialmente diferencia o volvismo do toyotismo e do fordismo?	resumidamente as falhas de aprendizado e as cinco disciplinas.
Apresente as metáforas da organização como máquina, organismo e cérebro e sua relação com o volvismo, o toyotismo e o fordismo.	A descontinuidade do setor público permite que suas organizações funcionem de acordo com as cinco disciplinas? Justifique.
Identifique um exemplo da racionalidade instrumental e outro de racionalidade substantiva no seu trabalho.	Identique pelo menos uma falha de aprendizagem no âmbito da sua organização (sem nominar pessoas).
Comente a aplicação do conteúdo estudado ao serviço público?	Comente a aplicação do conteúdo estudado ao serviço público?

GRUPO 3	GRUPO 4
As empresas são grandes coleções de processos	Processo? Que processo?
O que é processo em uma organização? O que é um processo de negócio?	Diferencie a estrutura organizacional tradicional da estrutura organizacional por processo.
O aperfeiçoamento de processos, como chave para a vantagem competitiva, aplica-se na administração pública? Justifique.	Como enxergar os processos essenciais em uma organização?
Diferencie a gestão por processos organizacionais da gestão por funções tradicional.	O que se entende por tombamento da organização? Qual a importância?
Comente a aplicação do conteúdo estudado ao serviço público?	Comente a aplicação do conteúdo estudado ao serviço público?

Plano de Trabalho para Análise e Melhoria de Processos

Objetivo		Mês/dia												Responsável
Justificativa		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Cronograma de Ação														
Planejamento da Análise e Melhoria de Processos														
1. Formação da Equipe														
2. Capacitação da Equipe														
3. Mobilização dos Colaboradores														
4. Definir o Plano de Trabalho														
Contexto do Processo														
1. Perfil da Organização														
2. Cadeia de Valor e Identificação dos Macroprocessos e Processos														
3. Indicadores do Macroprocesso														
Mapeamento do Processo														
4. Levantamento das Atividades e Normas														
5. Identificação dos Elementos do Processo														
6. Desenho dos Fluxogramas Atuais														
Análise e Melhoria dos Processos														
7. Problematização e Análise de Causas														
8. Proposição de Soluções														
9. Modelagem do Processo														
10. Montagem do Sistema de Medição de Desempenho														
Implementação das Melhorias														
11. Implementação do Novo Processo														
a. Verificação e confirmação do Novo Padrão														
b. Manualização/Normatização e POPs														
c. Treinamento dos Colaboradores para o Novo Processo														
d. Comunicação para Toda Organização														

Exercícios 1 - Perfil da Organização

Elabore o perfil da sua organização, preenchendo o formulário apresentado a seguir.

Perfil da Organização	
1. Nome da organização	
2. Vinculação	
3. Poder	
4. Esfera ou o nível de Governo	
5. Natureza jurídica	
6. Composição da alta administração	
7. Número de servidores:	
8. Missão (o que a organização faz?)	
9. Visão (Como a organização quer ser?)	
10. Fatores Críticos de Sucesso (o que é crítico para que se cumpra missão e visão?)	

Exercícios 2 - Identifique os principais macroprocessos da Instituição/Unidade

Grupo: _____ Componentes: _____

Instituição/Unidade: _____

Missão da Organização						

Exercício 3 – Identificação de macroprocesso na Cadeia de Valor da área-fim da organização.

Organização:

ELOS DA CADEIA DE VALOR DA ÁREA FINALÍSTICA					
	Logística interna <i>(Ex.: diagnósticos, coleta de dados, armazenamento de insumos, controle de estoques, programação de frotas, veículos)</i>	Operações <i>(Ex.: montagem, operação de produção, inovação, fiscalização)</i>	Logística externa <i>(Ex.: armazenamento e distribuição de produtos acabados, processamento de pedidos)</i>	Promoção Divulgação/ Comunicação Social <i>(Ex.: comunicação social, campanhas publicitárias)</i>	Serviço pós-entrega <i>(Ex.: garantia, avaliação da imagem)</i>
Macroprocessos					

Adaptado de Porter

Exercício 4 – Indicador Organizacional

• A partir do macroprocesso selecionado, identifique e construa um indicador e os registre no formulário apresentado a seguir.

O indicador deverá ser validado pelo facilitador, para compor a apresentação final do trabalho.

Registro de indicadores			
I1	Nome do indicador:		
	Descrição (o que mede):		
	Tipo:	1. Eficiência	2. Eficácia
	Cálculo (fórmula):	3. Efetividade	
	Fonte de dados:		
	Periodicidade:		
	Resultados (série histórica):		
	Referenciais comparativos:	informar a fonte e os resultados dos últimos dois anos	
	Responsável:		

Exercício 5 – Principais processos

Identifique um macroprocesso e relacione seus principais processos:

Macroprocessos:

--

Principais Processos (nível tático ou estratégico):

Orientação: priorize o processo de maior domínio e vivência do grupo.

MASP – ETAPA 1 – Estudo do Processo**Instruções**

Você deverá selecionar um processo em que esteja trabalhando na sua atividade profissional. Escolha um processo real, que não esteja passando por mudança e que tenha rotina definida, ainda que não escrita. No momento de descrevê-lo, não o idealize; explicito-o da maneira que ele realmente ocorre hoje.

O seu trabalho deverá conter as informações relativas ao **modelo abaixo**:

Etapa 1**Estudo do Processo**

01. Nome completo dos participantes:

<p>02. PROCESSO - (Identifique um processo - conjunto de ações pelas quais insumos transformam-se em bens ou serviços - em que você esteja trabalhando na sua atividade profissional. Lembre-se que esse processo deverá ser trabalhado até a etapa 4)</p>	<p>Nome do Processo:</p>
<p>03.A. DESCRIÇÃO DO PROCESSO - (Descreva resumidamente seu processo)</p>	
<p>04. UNIDADE(S) RESPONSÁVEL(EIS) - (descreva a (s) unidade(s) responsável (eis) pelo processo – setor, área, departamento etc.)</p>	
<p>05. PESSOA(S) RESPONSÁVEL(EIS) PELO PROCESSO (pessoas que assumem o compromisso sobre o processo)</p>	
<p>06. Nº DE EXECUTANTES DO PROCESSO (pessoas que operacionalmente lidam com o processo)</p>	

07 - Identificação das partes interessadas do processo e de suas necessidades e expectativas.

Organização:

Processo :

Partes interessadas do processo	Identificação (quem são eles)	Requisitos, necessidades e/ou expectativas
<p>Instâncias Superiores ao Macroprocesso</p> <p><i>(Exemplo: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Tribunal de Contas, Sociedade Organizada, Comunidade)</i></p>		

07 - Identificação das partes interessadas (continuação 1)

Organização:

Processo :

Partes interessadas do processo	Identificação (quem são eles)	Requisitos, necessidades e/ou expectativas
<p><i>Clientes</i></p> <p><i>Usuários</i></p> <p>Beneficiários</p> <p><i>(Ex: Cidadãos</i> <i>Usuários</i> <i>Beneficiários)</i></p>		

07 - Identificação das partes interessadas (continuação 2)

Organização:

Processo :

Partes interessadas do processo	Identificação (quem são eles)	Requisitos, necessidades e/ou expectativas
Força de trabalho (Pessoal que executa o processo) Exemplo: (Servidores, Funcionários Terceirizados Estagiários)		

07 - Identificação das partes interessadas (continuação 3)

Organização:

Processo :

Partes interessadas do processo	Identificação (quem são eles)	Requisitos, necessidades e/ou expectativas
<p><i>Parceiros</i> (se houver)</p>		

08 - Geração dos indicadores com base nas necessidades e expectativas das partes interessadas.

Organização: _____ Processo: _____

Fórmula de cálculo					
Nome do indicador (título)					
Requisitos, necessidades e/ou expectativas					

09 - Estabelecimento de metas para o processo:

Indicador	Desempenho atual	Meta		Frequência de mensuração	Frequência de análise
		Valor almejado (quantificação)	Prazo para o alcance		

10 - Descreva o(s) produto(s) intermediário referente(s) ao processo selecionado. Obs.: pode haver mais de um produto intermediário.

PRODUTO (BENS OU SERVIÇOS)
INTERMEDIÁRIOS (atividades de apoio realizadas para a entrega do bem ou serviço final – saída ou produto final)

11 - Descreva o(s) produto(s) final referente(s) ao processo selecionado.
Obs.: pode haver mais de um produto final.

PRODUTO (BENS OU SERVIÇOS)
FINAIS (as saídas dos insumos (entradas) transformados, ou o resultado final específico das atividades realizadas)

**12 - Descreva os fornecedores do processo selecionado
(o que fornecem e quem são)**

FORNECEDORES (o indivíduo ou organização que fornece insumos para os processos da organização, que podem ser tanto informações ou orientações quanto prestação ou fornecimento de serviços/produtos)	O QUE FORNECEM	QUEM SÃO	REQUISITOS/EXPECTATIVAS DO GESTOR DO PROCESSO

13 – Cadeia Cliente-Fornecedor

Macroprocesso: _____
Processo: _____

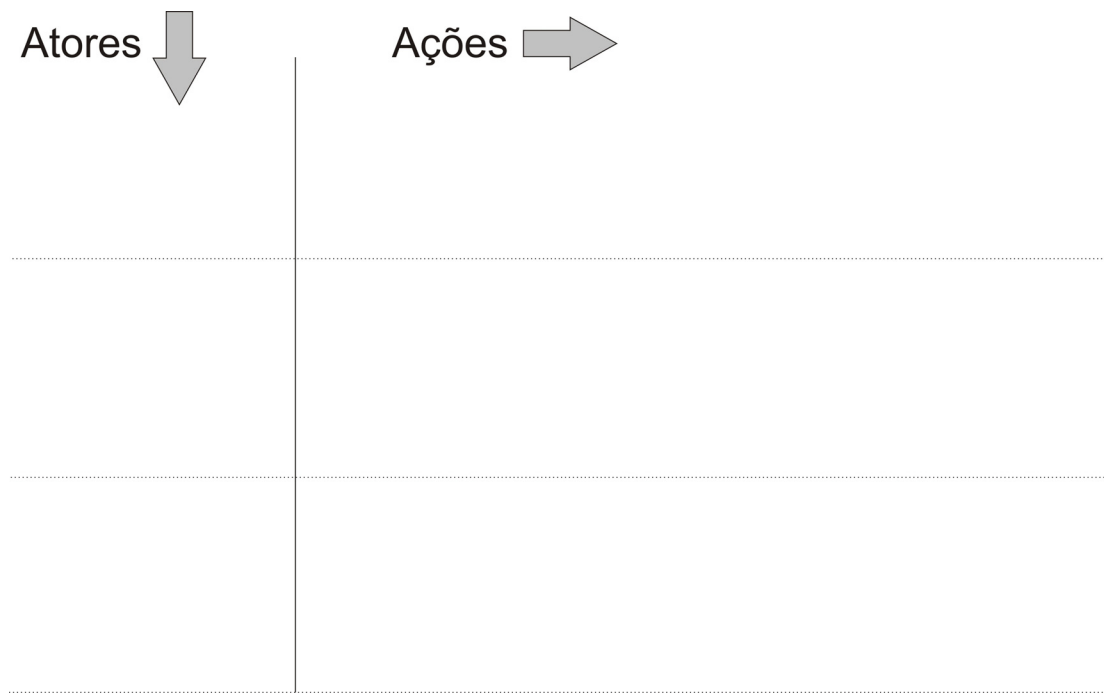
Fornecedor De onde vem?	Entrada O que vem?	Processo O que você faz com isso?	Saída O que sai?	Cliente Para onde vai?	Requisito Expectativas

Obs.: Este formulário deve ser impresso em folha tamanho A2

14 - Descreva as atividades referentes ao processo no fluxograma abaixo, relatando-as na ordem em que acontecem. Lembre-se de enumerar as atividades!

Relate o maior número de atividades possível.

Fluxograma atual do processo _____



15 - Relate as normas existentes para realização do processo.

NORMAS EXISTENTES (regras orientadoras do processo – devem estar registradas em algum manual ou livro de instruções)

16 - Relate os indicadores de qualidade existentes.

<p>INDICADORES DE QUALIDADE EXISTENTES representação objetiva e quantificável de características do processo que deve ser acompanhada ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho)</p>	
--	--

MASP – ETAPA 2 – Identificação e Observação do Problema**Instruções**

Você deverá levantar os principais problemas do processo, **JUNTAMENTE COM SUA EQUIPE E GESTOR**. Após esse levantamento, deverá utilizar a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para priorizar o problema.

O seu trabalho deverá conter algumas informações. **Siga o modelo abaixo para realizá-lo.**

Etapa 2**A. Identificação do Problema**

01. Nome completo do participante:

02. PROCESSO (O processo selecionado na etapa 1 dos exercícios práticos)

03. Descreva os principais problemas que têm sido relacionados ao processo escolhido.

RELAÇÃO DE PROBLEMAS (resultados ou efeitos indesejados de seu processo)

04. Utilize a ferramenta Matriz GUT transcrevendo os problemas identificados no item anterior e, em seguida, selecione um problema relacionado ao processo escolhido segundo a classificação.

MATRIZ GUT

RELAÇÃO DE PROBLEMAS	G Gravidade	U Urgência	T Tendência	PRODUTO = GxUxT	CLASSIFICAÇÃO

COMO FOI REALIZADA A MATRIZ? (Quem participou, quais foram as orientações transmitidas?)

--

PROBLEMA SELECIONADO

--

Esta fase corresponde ao levantamento de problemas; **NÃO SERÁ DISCUTIDA A SOLUÇÃO PARA OS MESMOS;**

O problema que tiver a maior classificação na Matriz GUT será selecionado para trabalho na etapa posterior.

Etapa 2

B. Observação do Problema

05. Descreva o problema selecionado (qual é e como ele tem sido percebido).

PROBLEMA – COMO TEM SIDO PERCEBIDO POR VOCÊ	
06. DESCREVA O MOMENTO OU PONTO DO PROCESSO EM QUE O PROBLEMA OCORRE	
07. DESCREVA QUAIS AS PROVIDÊNCIAS QUE TÊM SIDO TOMADAS QUANDO O PROBLEMA OCORRE	

MASP – ETAPA 3 – Análise do Problema

Instruções

Você utilizará o diagrama de causa e efeito (espinha de peixe) para levantar as possíveis causas que estão gerando o problema identificado no exercício anterior. Após o levantamento, deverá utilizar a Votação de Pareto para identificar a causa provável.

É fundamental lembrar que para realizar a votação de Pareto, você deverá identificar possíveis avaliadores, no seu ambiente de trabalho, que têm condições de analisar e julgar os problemas relacionados ao processo em questão.

O seu trabalho deverá conter algumas informações. **Utilize o modelo a seguir para realizá-lo.**

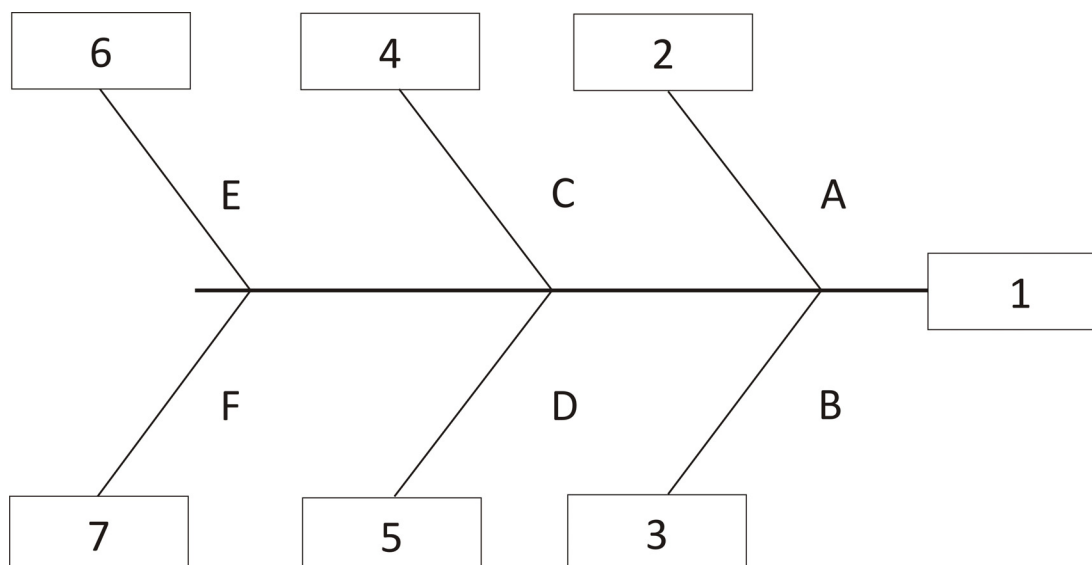
Etapa 3 Análise do Problema

01. Nome completo dos participantes:

02. Levante as possíveis causas que estão gerando o problema selecionado na etapa anterior. Para isso, utilize o diagrama de causa e efeito e siga os seguintes passos:

1. Faça um *brainstorming* com seu grupo para levantar as prováveis causas.
2. Se possível, utilize uma folha de verificação para detectar as causas.
3. Baseando-se na figura abaixo, coloque o problema encontrado na etapa anterior no número 1.
4. Para cada número, coloque categorias das causas. Ex.: 7 M: Máquina, Mão de Obra, Método, Manager (Gerenciamento), Materiais e Meio Ambiente, Money (Dinheiro).
5. Para cada categoria, coloque as causas encontradas no *brainstorming*, usando as letras. Use cada categoria como catalisador para o encontro da causa, por exemplo, perguntando "o que em *Materiais* é causador do nosso problema?"

Lembrando: para o número 1, deverá ser descrito o PROBLEMA; para os números 2 a 7, as GRANDES CAUSAS ou possíveis CATEGORIAS de causas (agrupamento de causas); para as letras, as possíveis causas ou subcausas (várias) para a categoria identificada e assim sucessivamente, até contemplar todas as letras e números da figura.



Problema Grande Causa ou Categoria de Causa	Nº 1	
	Nº 2	
	Nº 3	
	Nº 4	
	Nº 5	
	Nº 6	
	Nº 7	
Subcausas ou possíveis causas por categoria	Letra A	
	Letra B	
	Letra C	
	Letra D	
Letra E		
Letra F		

03. Descreva novamente o problema selecionado

Problema

04. Identifique a causa fundamental do problema utilizando a Votação de Pareto.

(obs.: Vote nas grandes causas ou categorias.)

Causas	A	B	C	D	E	F	Soma	Classificação

05. Como foi realizada a votação de Pareto? Quem participou e quais foram as orientações fornecidas aos participantes?

06. Apresente a causa fundamental do processo, a partir da classificação realizada na Votação de Pareto.

Causa Fundamental

Observações: **Nesta fase ainda NÃO IREMOS BUSCAR A SOLUÇÃO PARA O PROBLEMA, mas apenas AS POSSÍVEIS CAUSAS QUE O ESTÃO GERANDO. A causa que obtiver a maior classificação será selecionada para a etapa posterior.**

Instruções

O problema já foi analisado na etapa 3. Agora você deverá levantar e definir a **SOLUÇÃO PRIORITÁRIA** (mais crítica) para resolvê-lo, usando a **Votação de Pareto**. **LEMBRE-SE DE REALIZAR A VOTAÇÃO COM SEU GRUPO E SEU GESTOR**. Em seguida, deverá elaborar o **PLANO DE AÇÃO**, utilizando o **4Q1POC** e detalhando os passos que deverão ser executados, para atacar a causa que está ocasionando o problema.

É fundamental lembrar que, para realizar a votação de Pareto, você deverá **identificar possíveis avaliadores**, no seu ambiente de trabalho, que têm condições de analisar e julgar os problemas relacionados ao processo em questão.

O seu trabalho deverá conter algumas informações. **Siga o modelo abaixo para realizá-lo.**

Etapa 4

A. Análise da Solução Priotária

01. Nomes completos dos participantes:

02. Soluções levantadas para resolver a causa fundamental do problema do processo

- A.**
- B.**
- C.**
- E.**
- F.**
- G.**

03. Utilize a ferramenta Matriz BASICO para identificar a solução prioritária a fim de eliminar a causa e resolver o problema.

Matriz Básico

a. A priorização das soluções é importante para permitir a elaboração de um plano de implantação das melhorias de um processo. Neste trabalho, pode-se utilizar a matriz **BASICO** para priorizar as alternativas. A matriz **BASICO** foi desenvolvida com base no balanço **Custos x Benefícios x Exeqüibilidade** e procura contemplar todos os tipos de “**Cientes**” das organizações.

b. Esta matriz é de simples utilização. Deve-se atribuir, para cada item a priorizar, uma nota, que pode variar de 1 a 5, de acordo com o sentimento positivo ou negativo que expresse em cada critério. A seguir, apresentamos a descrição da matriz.

1) **B - Benefícios para a organização** - representa o impacto da solução analisada nos resultados do processo. Visa:

- (1) redução de custos gerada;
- (2) aumento na produção; e
- (3) redução dos defeitos.

2) **A - Abrangência** - significa o montante da organização (integrantes) que será beneficiado com a melhoria do processo em questão.

3) **S - Satisfação do cliente interno** - corresponde ao grau de satisfação que será gerado nos integrantes da organização que têm alguma relação com o processo cuja melhoria está sendo estudada.

4) **I - Investimentos requeridos** - considera o montante dos recursos que serão necessários para a efetivação da melhoria do processo em questão.

5) **C - Cliente externo satisfeito** - compreende o impacto que a melhoria do processo em questão terá sobre o cliente externo.

6) **O - Operacionalização** - significa a exequibilidade da melhoria do processo em estudo. Essa exequibilidade diz respeito a aspectos como:

- (1) resistência à mudança;
- (2) impedimentos de ordem sócio/cultural/legal;
- (3) domínio da tecnologia requerida para tal;
- (4) simplicidade da implantação;
- (5) facilidade de uso dos pontos fortes da organização etc.

GRAU	B	A	S	I	C	O
	Benefício para a organização.	Abrangência.	Satisfação do cliente interno.	Investimentos requeridos.	Cliente externo satisfeito.	Operacionalização.
5	Benefícios de vital importância para a instituição.	Total abrangência (de 70% a 100% da instituição).	Muito grande, servindo como excelente referencial dos resultados na QT.	Mínima utilização de recursos.	Impacto positivo muito grande na imagem da instituição com o cliente.	Gran de facilidade ou exequibilidade de implantação da solução, com total domínio da "Tecnologia" requerida.
4	Grandes benefícios que irão resultar em significativos impactos no desempenho da instituição.	Abrangência muito grande (de 40% a 70% da instituição).	Grande, a ponto de gerar demonstrações de reconhecimento com a atitude tomada.	Alguma utilização de recursos.	Grandes reflexos diretos nos processos finalísticos ou nos processos de apoio que atingem os clientes externos e o meio ambiente.	Boa facilidade ou exequibilidade, dependendo, entretanto, de tecnologia externa, mas de relativa disponibilidade no mercado.
3	Benefícios de razoável impacto no desempenho da instituição.	Abrangência razoável (de 20% a 40% da instituição).	Médio, a ponto de ser facilmente notada pelos companheiros de trabalho.	Recursos além dos destinados à área.	Bons reflexos diretos nos processos finalísticos ou nos processos de apoio que atingem diretamente os clientes externos e o meio ambiente.	Média facilidade ou exequibilidade, dependendo de tecnologia de difícil disponibilidade no mercado ou razoáveis mudanças comportamentais naqueles diretamente ligados aos problemas.
2	Algum benefício no desempenho da instituição, possível de ser quantificado.	Abrangência pequena (de 5% a 20% da instituição).	Razoável, mas não chega a ser facilmente notada pelos companheiros de trabalho.	Utilização de recursos que requerem remanejamento dentro da instituição.	Pouco impacto nos processos finalísticos.	Pouca exequibilidade, dependendo de ações ou decisões políticas dentro da instituição, ou mudanças acentuadas de comportamentos ou da cultura organizacional em geral.
1	Benefícios de pouca expressão quanto a impactos operacionais, mas que irão contribuir para a disseminação da QT na instituição.	Abrangência muito pequena (até 5% da instituição).	Pequeno, mas o suficiente para contribuir para a disseminação da QT na instituição.	Gastos de recursos muito significativos, além do disponível, requerendo recursos extras - instituição	Nenhum reflexo perceptível pelo cliente externo.	Baixíssima exequibilidade, dependendo de ações/decisões que extrapolam os limites da instituição.

Observações

- 1) O assunto cuja soma de pontos dos critérios for a maior de todas é o mais importante para ser implantado em seus respectivos processos.
- 2) Atenção especial deve ser dada ao critério Investimento, pois, caso requiera muito investimento para a implantação, a nota deverá ser baixa e a alternativa pode não ser implementada

Organização	Matriz de Priorização de Alternativas de Solução							
Elaborado por: Lutito	Data: 11/06/05	Processo de Compras						
Alternativas de Solução	B	A	S	I	C	O	Total	Priorização

04. Como foi realizada a votação da matriz básico? Quem participou e quais foram as orientações fornecidas aos participantes?

05. Apresente a solução prioritária.

Solução Prioritária

Etapa 4

B. Plano de Implatação das Soluções

06. Utilize a ferramenta 4Q1POC para preparar o plano de ação, descrevendo os passos que deverão ser executados para implantar a solução prioritária.

Plano de Implatação da Solução Prioritário

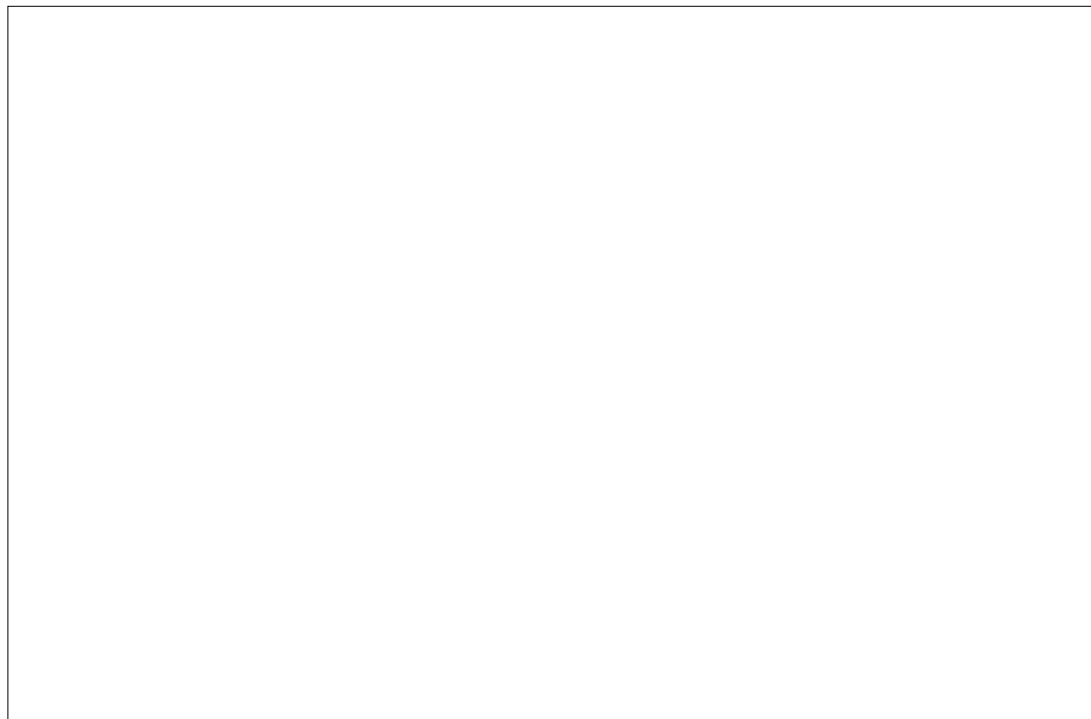
Solução prioritária:	
4Q1POC	AÇÃO
O QUE deve ser feito para implementar a solução prioritária	
POR QUE/PARA QUE (justificativa)	
QUEM (responsável pela ação)	
COMO (método)	
ONDE (local, endereço etc.)	
QUANDO (data prevista)	
QUANTO (valor estimado)	

Observações

Nesta fase, após a escolha da solução prioritária, **VOCÊ DEVERÁ PREPARAR O PLANO DE AÇÃO APENAS PARA ESSA SOLUÇÃO**, podendo em outro momento (pós-curso) – se for o caso – elencar ações para as outras soluções.

A elaboração das ações para as outras soluções não será apresentada neste curso.

Descreva a contribuição da melhoria do processo para a Cadeia de Valor do macroprocesso escolhido



07. Quadro-resumo

ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO:	
MISSÃO:	
VISÃO:	
MACROPROCESSO:	
PROCESSO:	
PROBLEMA:	
CAUSA FUNDAMENTAL:	
SOLUÇÃO PRIORITÁRIA:	
- O conjunto da análise está consistente para o grupo? Resolve realmente o problema?	
- A solução proposta é priorizada pelo grupo e exequível? Explique.	

Exercício 08 – Ajuste o fluxograma do processo a partir da melhoria implementada.

Fluxograma ajustado do processo



METODOLOGIA DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (MASP) Parâmetros para apresentação e avaliação dos exercícios práticos:

Avaliação da Apresentação

Grupo:

AVALIADOR:

Processo: AVALIE, ATRIBUINDO PONTOS DE 1 A 4, OS SEGUINTE CRITÉRIOS:

CRITÉRIOS	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
1. Estudo de Processo Foi demonstrado com clareza qual era o processo, sua inserção na organização, principais etapas, clientes e fornecedores?								
2. Identificação do Problema O problema foi definido corretamente e com foco no cliente?								
3. Observação da Situação Foi bem demonstrada a relação das causas levantadas com o problema?								
4. Ação As ações planejadas estão relacionadas com a causa priorizada? Foram definidos, com objetividade e clareza, todos os itens do Plano de Ação, com base no 5W1H?								
5. Uso das Ferramentas As ferramentas foram aplicadas corretamente?								
6. Qualidade da Apresentação Clareza, criatividade e organização.								
7. Tempo de Apresentação (máximo de 20 minutos) a cada minuto excedente, perde 1 ponto.								
TOTAL								

(1 = Não cumpriu a metodologia, 2 = REGULAR, 3 = Atendeu bem a todos os requisitos, 4 = Superou expectativas)

Escola Nacional de Administração Pública

SAIS - Área 2A - 70610-900

Brasília, DF - Brasil

Telefone: (61) 2020 3000

Portal: www.enap.gov.br



Ministério do
Planejamento

