Enap Escola Nacional de Administração Pública

Análise e Melhoria de Processos
Metodologia MASP

Módulo 3 Aplicação das Etapas Intermediárias 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

Módulo 3: Aplicação das Etapas Intermediárias da MASP 5

Objetivos do módulo 5

3.1 Identificação do Problema 5

3.2 Análise do Problema 6

Módulo 3 Aplicação das Etapas Intermediárias da MASP

Objetivos do módulo

Ao final desse módulo, você será capaz de:

- diferenciar problemas de causas;
- descrever e priorizar problemas inerentes ao processo;
- identificar, classificar e selecionar causas relacionadas ao problema;
- fazer uso de ferramentas de priorização de problemas e descrição e seleção de causas.

3.1 Identificação do Problema

Uma vez mapeado o processo, o passo seguinte da MASP diz respeito aos problemas, ou seja, efeitos ou resultados indesejados dos processos. Como tais, são situações observadas em relação às saídas dos processos tanto em relação ao cliente, como em relação ao produto/serviço entregue.

Nesta etapa, são listados prioritariamente os problemas que já ocorrem e, numa atitude preventiva posterior, aqueles que possam vir a ocorrer.

Para isso, o uso da ferramenta *Brainstorming* ou *Brainwriting*, exemplificada no Módulo 2, deve ser utilizada mediante a seguinte pergunta: O QUE É/PODE SER UM EFEITO INDESEJADO DO PROCESSO "ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE FINAL DE ANO"?

PROBLEMAS	1. Relatório incompleto. 2. Atraso na entrega. 3. Necessidade de ementas após a entrega. 4. Diagramação mal feita.

É muito comum a confusão entre os problemas e as causas que lhes dão origem. A diferença encontra-se na localização da situação ou do fato:

- Ocorre **DURANTE** o processo – **É CAUSA**
- Ocorre **APÓS** o processo realizado – **É PROBLEMA**

Diante de vários problemas, o uso da ferramenta Análise de Pareto, permite identificar a importância relativa de cada qual, auxiliando na priorização do problema a ser tratado. A ferramenta está descrita no Caderno de Ferramentas e prevê a coleta de informações.

Outra forma mais simples de realizar a priorização é a Votação de Pareto, quando os executantes escolhem, cada qual, 20% dos problemas que julgam mais importantes da lista. Assim, em 10 (dez) problemas listados, por exemplo, cada um poderá escolher dois problemas (20%).

Enap

Isso deve ser feito considerando-se quais deles têm consequências mais graves para o processo, clientes e fornecedores.

Tabela 9 – Exemplo de Votação de Pareto

PROBLEMAS	João	Maria	Paulo	Pedro	Luiz	TOTAL
1. Relatório incompleto	X		X	X	X	4
2. Atraso na entrega		X				1
3. Necessidade de ementas						0
4. Diagramação mal feita						0

3.2 Análise do Problema

Priorizado o problema inicialmente a ser tratado pela MASP, o passo seguinte refere-se à análise do problema. Em outras palavras, isso significa levantar as causas fundamentais do problema escolhido.

Neste caso, deve-se começar pela ferramenta Espinha de Peixe, também conhecida como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Ishikawa.

Como demonstrado no Caderno de Ferramentas, o primeiro passo é a colocação do problema na "cabeça do peixe".

Figura 6 – Identificação do problema na Espinha de Peixe

Em seguida, as causas são levantadas pelos executantes do processo e identificadas nas "espinhas do peixe". Esta etapa pode ser realizada por meio da utilização total ou parcial das categorias de causas, conhecidas como os 7M: Mão de obra, Máquina, Método, Materiais, *Manager* (Gerenciamento), Meio Ambiente e *Money* (Dinheiro), de modo que cada M seja uma espinha. Mas, vale lembrar, o uso não é obrigatório.

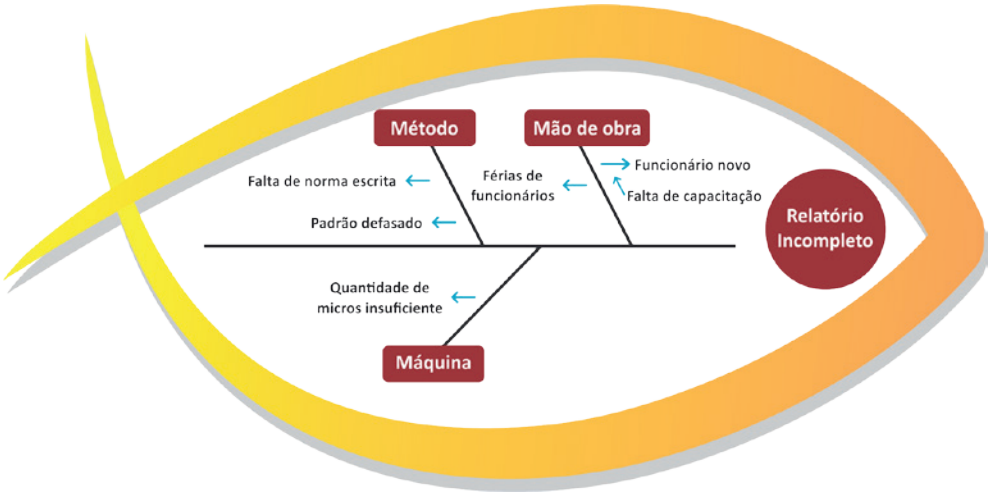

Figura 7 – Identificação das causas na Espinha de Peixe

Listadas as causas influentes, a próxima etapa é a definição da causa fundamental de acordo com o "princípio dos 80-20" de Pareto (80% do problema são resolvidos quando atacadas 20% das causas fundamentais).

Uma das ferramentas utilizadas para a definição é a Matriz GUT, desenvolvida por Walter Shewhart na década de 20 e apresentada no Caderno de Ferramentas.

Tabela 10 – Matriz GUT

VALOR	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, irá piorar rapidamente	
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo	
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar em longo prazo	
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e pode até melhorar	

Sua aplicação, realizada pelo consenso dos valores para cada causa em relação à gravidade, urgência e tendência determinará a causa fundamental a ser inicialmente tratada.

Tabela 11 – Aplicação da Matriz GUT

Enap

VALOR	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT
1. Falta de capacitação	3	4	4	48
2. Férias de funcionários	2	1	2	4
3. Falta de norma escrita	**5**	**4**	**4**	**80**
4. Padrão defasado	4	4	4	64
5. Qtde de micros insuficiente	3	3	3	

Mapeado o processo (Etapa 1 do Exercício Prático) e conhecidas a técnica e as ferramentas para levantamento e priorização de problemas e causas, vamos ver como podemos utilizar a metodologia no processo escolhido por você. Vamos à segunda etapa do Exercício Prático?