

**GESTÃO DE PROCESSOS COM A APLICAÇÃO DO MASP E FERRAMENTAS
DA QUALIDADE APLICADA EM INSTITUIÇÃO BENEFICENTE
LOCALIZADA EM BEBEDOURO-SP**

**MANAGEMENT OF PROCESS APPLIED WITH QC STORY AND QUALITY
TOOLS BY INSTITUTION LOCATED IN BEBEDOURO, BRAZIL**

Adão Cleber de Lima¹

Adriana Paula Fuzeto²

RESUMO

A Metodologia de Análise e Soluções de Problemas (MASP) pode ser aplicada tanto durante o estado de rotina de um processo, quanto no estágio de melhoria do processo. Sabendo-se que o método de solução de problemas é uma maneira científica e efetiva de otimizar processos é necessário a utilização das ferramentas da qualidade para que este seja aplicado. Junto à metodologia de gestão por processos que no presente trabalho vem nos ajudar na otimização do trabalho diário, criando rotina, evitando desperdícios de tempo a fim de melhorar as atividades para com os acolhidos dessa instituição. O trabalho foi conduzido no período dos anos de 2017 e 2018, os dados coletados através de reuniões semanais e com os gestores da instituição, seguido de debate somente entre os pesquisadores para discutir sobre o encontro do dia e elaboração das propostas de gestão a serem implantadas no local. Assim, a elaboração e implantação de um sistema de gestão adequado para a instituição foi efetuada seguindo as oito fases do MASP. O desenvolvimento das ações especificadas resultou em novo dimensionamento do número de funcionários na instituição, passando de 43 para 20, bem como a descrição de Cargos e Salários para todos os níveis da estrutura organizacional. Tal medida foi a principal causa da redução do déficit no fluxo de caixa, positivado o mesmo a partir de então. Os resultados obtidos no presente trabalho confirmam a eficiência do MASP para as organizações que estruturam sua gestão para as ações corretivas e

¹ Graduação no Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. Email: delimaadao@hotmail.com

² Docente no Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. E-mail: dri.fuzeto@hotmail.com

preventivas, de forma a detectar os problemas e propor ações com o foco na melhoria contínua.

Palavras-chave: Gestão de processos, MASP, Qualidade, terceiro setor.

ABSTRACT

MASP (Analysis Methodology and Problem Solutions) can be used throughout the process update process. Knowing that the problem solving method is a scientific and effective way to use the use of quality tools for it to be applied. The methodology to manage processes that are not present has the objective of improving the activities for the professionals who received the institution. The work was conducted in the period of 2017 and 2018, the data collected through semantic interviews and with the managers of the institution, continuing to debate only among researchers to discuss the meeting of the day and the preparation of proposals of companies deployed in the place. Thus, the creation and implementation of a management system for the implementation was initiated following the eight phases of the MASP. The data for standard shares in the new dimensioning data number of employees, and the description of Positions and Salaries for each organizational organizational data. This measure was one of the main causes of the reduction of the cash flow deficit, which was positivized the same from then on. The data collected is not working efficiently and preventively, but rather for corrective and preventive actions to be taken.

Key words: Process management, QC Story, Quality, third sector.

1 INTRODUÇÃO

As estruturas organizacionais em geral, apresentam as características do século XX, baseadas na valorização da especialização, uma visão restrita e limitada (GONÇALVES, 2000). Para mudar essas estruturas, a gestão desses processos auxilia na redução de custos e tempos de ciclos, melhorias na qualidade da organização e busca o aumento da satisfação de todos envolvidos, ampliando sua competitividade. Gestão por processos e pensamento sistêmico são de grau de complexidade elevado e abordam as realidades de forma holística (BIDER, 2011).

Para isso, o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), é indicado para a aplicação de gestão de processos, pois baseia-se no ciclo PDCA e

ferramentas da qualidade para efetuar a, análise e solução de problemas (SANTOS, 2010). É necessário uma análise de baseada nos procedimentos, visando eliminá-lo.

Constituído por oito passos, apresentados como: Identificação, Observação, Análise, Plano de ação, Ação, Verificação, Padronização, Conclusão (FALCONI, 2004).

Em tais etapas, as ferramentas da qualidade, vem em conjunto pois têm como fim mensurar e controlar os processos que estão sendo implantados ou utilizados na gestão (BAMFORD; GREATBANKS, 2005). Possuem ligação direta na qualidade e produtividade, ajudando na identificação, resolução e controle. Dentre estas, destacam-se: Estratificação; Folha de verificação; Gráfico de Pareto; Diagrama de causa e efeito; Histograma; Diagrama de dispersão e Gráfico de controle (CARPINETTI, 2012).

De acordo com Assaf Neto et al. (2006), empresas pertencentes ao terceiro setor surgem por iniciativa de pessoas sem experiência em gestão. Essa instituição não implica em não ter o lucro, mas sim na distribuição, o lucro deve ser reinvestido. Assim, não que as mesmas não devem ser lucrativas, elas devem, gerando recursos para investir em novos projetos sociais (MELO et al., 2003).

Nesse contexto o objetivo desse trabalho, é elaborar e implantar um modelo de gestão em instituição sem fins lucrativos localizada na cidade de Bebedouro, SP.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

MASP

O MASP é uma ferramenta sistêmica, com abordagem em situações que podem exigir tomada de decisão, devido a uma situação insatisfatória (ARIOLI, 1998). Este método é uma das técnicas que propicia a sistematização da solução do problema de forma simples e prática (ZSCHORNACK et al., 2010). Surge com o objetivo principal de eliminar a possibilidade de reincidência, agindo sempre de acordo com a filosofia da melhoria continua (CAMPOS, 1999; SANTOS, 2010).

O MASP é constituído por oito passos, como pontuado por Falconi (2004):

- a) Identificação do problema: etapa que busca definir o problema e reconhecer.
- b) Observação: as características específicas são investigadas.
- c) Análise: nesta, busca-se descobrir as causas fundamentais dos problemas.
- d) Plano de ação: plano para bloquear as causas fundamentais.
- e) Ação: etapa onde ocorre o bloqueio das causas fundamentais.
- f) Verificação: verificar se o bloqueio realizado na etapa anterior foi efetivo.
- g) Padronização: prevenção contra reaparecimento, padronizando as ações.
- h) Conclusão: recapitular todo o processo, para aplicação em trabalhos futuros.

De acordo com Arioli (1998), o MASP é uma ferramenta sistêmica de abordagem de situações que podem exigir tomada de decisão devido a uma situação insatisfatória, um desvio do padrão de desempenho esperado ou de um objetivo estabelecido, reconhecendo a necessidade de correção e assim, seguindo alternativas de ação. Sendo assim, a cada passo dado é possível utilizar algumas ferramentas da qualidade para que o objetivo seja alcançado com mais facilidade.

Ferramentas da qualidade

O uso das ferramentas da qualidade tem como fim mensurar e controlar os processos, pois são os instrumentos utilizados para o desenvolvimento, medição, análise e melhoria da qualidade nas organizações. Permitem a identificação e solução dos principais problemas, e por isso são instrumentos de diferenciação organizacional (BAMFORD; GREATBANKS, 2005). As 7 principais são:

Estratificação, divisão de grupos em subgrupos, propõe melhor entendimento em cada processo, analisado o problema em um todo. Permitindo a estratificação de diversos fatores, como, tempo de ocorrência, local, variância no processo, matéria prima, de diferentes fornecedores (SOUZA, 2008).

Folha de verificação; formulário para coleta de dados, segue padrão para que não haja divergências, ficam dispostos de forma organizada (SOUZA, 2008).

Gráfico de Pareto; o uso dessa ferramenta é distinguir com clareza as causas fundamentais e triviais de determinado problema, possibilitando o uso de recursos para a solução de problemas, é disposto em forma de barras, para tornar mais visual no estabelecimento de metas numéricas (SOUZA, 2008).

Diagrama de causa e efeito; desenvolvido pelo japonês Kaoru Ishikawa, para a construção na extremidade coloca-se o problema, traça-se uma linha, criando subgrupos, possíveis razões desse problema, podendo ser, máquinas, meio ambiente, medidas, materiais, métodos e mão-de-obra (CAMPOS, 1999).

Histograma: ferramenta para acompanhar a frequência que determinado fator em um intervalo de tempo, realizado após a coleta de dados em determinado processo, possibilita a visualização melhor dos erros, dentro de cada categoria.

Esses gráficos seqüenciais demonstrarão a evolução ao longo do tempo, sua observação possibilita a avaliação de padrões, amplitude e picos (SOUZA, 2008).

Diagrama de dispersão; fornece informações estatísticas para verificar se duas variáveis têm uma correlação entre si. Para a análise do comportamento das variáveis envolvidas no problema, esse diagrama é feito por pontos (SOUZA, 2008).

Gráfico de controle, gráfico de controle nos ajuda observar a variação em determinado processo, nos ajuda também no monitoramento para a avaliação do mesmo, auxiliando na projeção de cenários e na tomada de decisão (SOUZA, 2008).

As ferramentas são inter-relacionadas; seu uso deve conduzir melhoras, funcionam melhor quando todos os setores utilizam (SOUZA, 2008).

Gestão por processos

Gestão por processos pode-se considerar um conjunto de funções, direcionamento e avaliação das atividades, para o efeito de minimizar os conflitos interpessoais e atender as necessidades e expectativas dos clientes sendo eles externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2011).

Processos são os meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços. Muitos dos processos nas empresas são repetitivos envolvendo e afetando a maioria das pessoas em uma organização (GONÇALVES, 2000). As organizações pautadas na gestão por processos trabalham de forma sistêmica, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, mas em razão principal do cliente (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011). Tal gestão pode ser explorada como base para a melhoria contínua de todos os processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência dentro de uma

organização e reduzindo perdas, aumento dos lucros (LOPES; BEZERRA, 2008).

Essa é entendida como a busca da organização melhorar suas atividades fundamentais através da análise. Seus métodos, técnicas e ferramentas, que são usadas para criar, gerir, e analisar de processos de negócios operacionais (AALST; HOFSTEDE; WESKE, 2003).

A gestão de processos é o fruto de uma constante evolução, que iniciou com a Qualidade Total (TQM), nos anos 50 com Deming e Juran, que teve seu reconhecimento através da ISO (International Organization for Standardization), usadas para reger sistemas de gestão da qualidade. Depois nos anos 90, com a reengenharia, em que houve processos redesenhados, redefinição das estruturas organizacionais e dos sistemas informatizados. O próximo passo era para suprir as deficiências demonstradas pelo sistema de gestão ao longo da história, desde o excesso de formalismo até a falta de linguagem padronizada para representar e mapear processos (SMITH; FINGAR, 2007).

Esses métodos de gestão, quando são orientados pelos processos organizacionais possuem uma atuação gerencial, desfazendo a restrição de controle e apuração dos resultados com foco intrínseco à organização. É apontado como um método revolucionário para o entendimento e gerenciamento, pois criando práticas organizacionais possibilitando a construção de uma organização eficaz e eficiente, com gerenciamento dos recursos, gerando resultados positivos. Envolve características objetivos, políticas, estratégias, estruturas e tecnologias para desenhar, analisar, identificar, implementar, gerenciar o desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (GONÇALVES, 2000).

A gestão por processos fornece às organizações uma forma de aumentar a competitividade e sustentabilidade em tempos de incerteza do mercado, que é globalizado e sofre diversas mutações (DOEBELI, 2011). Baseada em uma arquitetura de processos, a analisa das inter-relações entre os processos-chave de negócios, em conjunto com a habilitação de processos de apoio, e seu alinhamento com as estratégias, metas e políticas de uma organização (ARMISTEAD, 1996).

Sistema de Gestão e Terceiro Setor

Sobre a visão sociológica o Terceiro Setor são todas as iniciativas privadas de

utilidade pública originadas na sociedade civil. Originou dos Estados Unidos, não possuem vínculo direto com o Estado e o Mercado (COELHO, 2002). Essas são conjunto de entidades com fins públicos e não lucrativas. É um campo intermediário entre o Estado, o mercado e a comunidade, essa usufrui de suas ações para o provimento de bens comuns de proteção social (CABRAL, 2015).

Essas possuem patrimônio, propriedades, créditos ou dinheiro, que investem em uma missão de cunho social, assim é preciso deixar o olhar simplista e passar a valorizar sua atuação como agentes de mudança social (DINIZ, 2009). O problema neste setor é a administração e gestão, já que operam com lucros convencionais e também por possuírem dependência de doações. Com o princípio inicial de caridade e ações sociais, as organizações do terceiro setor, não se preocupou em se administrar, pois se acreditava que esse enfoque era do mercado, não sendo apropriados para esse Setor, porém seu crescimento gerou desafios e problemas, e esses ameaçaram sua existência, essas organizações começaram a pensar na gestão (BARBOSA, 2011).

As instituições sem fins lucrativos devem ser gerenciadas de forma profissional, em razão de não ter o “lucro convencional” e precisam aprender a utilizar a gestão de forma para que esta não as domine. Essa preocupação nos mostra um significativo aumento desse setor (DRUCKER, 1962).

3 METODOLOGIA

O trabalho foi realizado em uma instituição sem fins lucrativos, caracterizada de alta complexidade pelo CMAS (Conselho municipal de assistência social). O local é uma ILPI - Instituição de Longa Permanência para Idosos, privada, com finalidade pública, sem fins lucrativos, mantida por uma Associação.

MASP

Identificação do Problema: Nessa etapa foram realizadas reuniões com os gestores, para expor os principais problemas, possibilitando uma visão analítica sobre o fluxo de trabalho e informações sobre o funcionamento. A partir de entrevistas estruturadas, foi possível priorizar e focar nos pontos que afetavam a instituição.

Observação do problema: A avaliação da rotina de trabalho do local, para melhor especificação dos problemas levantados, foi efetuada através do acompanhamento direto dos funcionários que compõe a estrutura organizacional da instituição. Todos foram observados e questionados quando necessário, no desenvolvimento de suas atividades. Os funcionários pertencentes aos cargos de: Diretor, Assistente Social, Enfermeiro, Fisioterapeuta, Cozinheira, Serviços Gerais, Nutricionista e Administrativo, tiveram as funções avaliadas e descritas.

Análise do processo: Os dados coletados das entrevistas e acompanhamento dos funcionários foram avaliados e debatidos com a direção da instituição.

Elaboração do plano de ação: O plano foi elaborado visando bloquear as causas dos problemas. Cada ação foi planejada entre funcionários e pesquisadores.

Implementação do Plano de Ação: foram realizadas reuniões com os gestores para apresentação de um novo modelo de gestão com as ações elaboradas, foram discutidos alguns pontos e adaptados de acordo com o que era pretendido pelos mesmos. Após a implementação foi oferecido, aos colaboradores, treinamento e explicação da nova filosofia de gestão que estava sendo adotada.

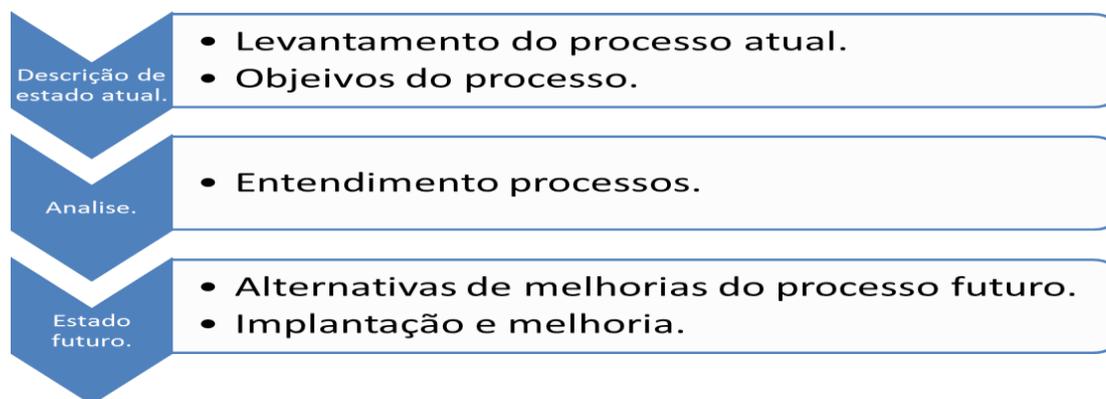
Acompanhamento dos resultados: Os dados gerados com a implantação do plano de ação foram avaliados utilizando as seguintes ferramentas da qualidade, possibilitando visualizar e quantificar as melhorias, e mensurar os resultados.

Padronização: As ações a serem padronizadas foram definidas em conjunto com os gestores e para cada uma foi traçado os parâmetros a serem seguidos, respeitando o cargo e funções, foi elaborado um treinamento para todos os funcionários com foco nos cargos e funções, além das habilidades e competências inerentes a estes.

Conclusão: As ponderações foram efetuadas através do acompanhamento e registro da evolução da instituição em cada setor onde foi implementado o plano proposto. Com o foco principal no fluxo de caixa e entradas e saídas de recursos.

Gestão de Processos

Para a gestão de processos foi dividida em 3 partes, como apresenta o fluxograma abaixo (Figura 1).

FIGURA 1: Fluxograma metodológico de descrição de processos

Fonte: Próprios Autores.

Levantamento do processo atual, nessa etapa tem como objetivo determinar como o processo acontece hoje, como é executado, início e fim, identificando o executor, buscando limitar o processo ao processo. Para isso foi realizada entrevistas, com o gestor da instituição, com o líder da área e executor, para que com essas visões então definir os tópicos abaixo:

- Entradas: definidas a partir de levantamentos de todas as necessidades, e também situação da mesma, essas são consideradas informações necessárias da fonte que da origem ao processo;
- Fornecedores: esses foram nomeados, através desse levantamento foram colocados como responsáveis; são considerados a gênese do processo,
- Saídas: em entrevista com o gestor, foi levantado o resultado esperado por seu cliente, esse que era a necessidade do próximo processo.
- Clientes: levantada em conjunto com a as expectativas, esses foram vistos como figura a ser atendida, e dada a ele beneficiário principal pelas saídas.

Mapeamento, após o recolhimento detalhado do máximo possível de informações, no mapeamento, foi feita a organização lógica e sistemática do processo, a fim de caracterizar as informações, nos possibilitando uma visão ampla, já dentro do formato do futuro fluxograma. Foi separado das formas listadas abaixo:

- a) Macroprocesso: envolvendo várias funções na organização, possui impacto significativo no seu funcionamento, para a definição foi focado no objetivo do processo, olhando todos os aspectos da etapa do levantamento e no resultado;
- b) Processo: desdobramento do macroprocesso, foi realizada a separação do que era executado, nada foi alterado, ainda seguindo as etapas descritas;
- c) Subprocesso: partes eram maiores e não possibilitavam ser descritas como uma atividade; foram classificadas como subprocessos, intermediários;
- d) Tarefa: menor parte de um processo, nessa etapa foram alocadas as atividades, de forma específicas, como uma ação, uma atividade a ser realizada.

Entendimento do processo, nessa etapa todas as informações coletas já estão descritas de forma sistemática usando a técnica de fluxograma, que nos possibilita uma visão holística, clara e bem definida sobre processo como todo. Então lendo esse fluxograma e executando as atividades de forma mental, relacionando cada uma dela ao objetivo do subprocesso, do processo e ao macroprocesso.

No entendimento ainda não ocorreu nenhuma alteração de atividade, ele serviu como uma revisão e validação do processo, realizado em conjunto com os entrevistados, esses confirmavam cada uma das etapas, dividido a sua vivência diária na execução e coordenação. Nessa etapa, alguns pontos do qual o conhecimento técnico era necessário, foi realizada a retirada de dúvida.

Alternativas de melhorias do processo futuro pode ser considerada a etapa de maior peso dentro do projeto, buscando executar a mesma da melhor forma possível, todo o sucesso do projeto está em o quão melhor ele pode vim a ser. Nessa etapa é essencial munir-se de todo o conhecimento adquirido, pois só com o devido conhecimento e entendimento surgirá uma proposta de melhoria cabível.

Na parte inicial, foram analisadas as entradas, nessa etapa foi caracteriza como se da o início ao processo, de onde ela vem e como ela vem, pontos que pode parecer simples e de fácil resposta, porém o processo pode já estar sendo executado da melhor forma possível. Para cada uma das entradas foi definido uma forma padrão de entrada, desfazendo de partes ou informações desnecessárias.

Na parte do processo, análise feita foi de conferência, onde atividades iguais, parecidas ou que gerariam a mesma saída foram destacados, para eliminar o

problema de repetição. Outro ponto a ser analisado foi à necessidade de tal processamento, ou se a próxima etapa poderia ser realizada sem a execução da anterior, atividades destacadas dessa forma foram destacadas como possível eliminação. Buscou-se também nessa etapa a definição dos recursos de transformação, listando cada um, buscando a real utilidade, pois o recurso também poderia ser usado de forma desnecessária, para também uma possível retirada dos recursos agora classificados como não útil, já para a atualização do processo.

A saída é a grande razão de o processo existir, o processo só existe por razão dela e em função a ela, e para essa análise da saída, deve se ter o olhar da de análise da entrada, pois a entrada a saída do processo é a entrada de outro, então busca-se a saída simples e funcional.

A etapa de descrição do processo futuro é a descrição do novo formato de se executar o processo, a metodologia ou especificação do formatado de entrada, essa deve ser o mais claro e objetiva possível, o fluxograma original deve ser atualizado, eliminando nossos julgamentos de desnecessidade.

Para a descrição, foi atualizado o fluxograma, esse que foi descrito como processo atual e foi usado no entendimento, com a ajuda do software Bizagi, que foi utilizado para descrição do inicial, foram eliminados pontos que seriam propostos para a melhoria, desenhando então uma nova forma de se executar o processo.

Após então se descrever o fluxograma, foi então encaminhado o mesmo aos gestores da instituição, em vista in loco, foi apresentado o novo fluxograma, comparando com o modelo antigo, tarefa a tarefa foi analisada, e seu impacto medido, a fim de validar a melhoria.

Implantação de melhoria, feita uma apresentação inicial aos executores, pelos seus gestores, esse demonstrando como o processo é executado dentro do modelo de fluxograma, para criar aos executores a visão inicial, após então, apresentar as falhas que encontradas, ainda no mesmo modelo, destacadas em vermelho todos esses pontos, onde foi explicada a revisão, efeitos sobre o processo e sobre o objetivo geral do macroprocesso, essa apresentação tinha como objetivo despertar a noção de desperdício de tempo e retrabalho que se tinha.

Na segunda fase então foi apresentada a proposta de melhoria, essa também em forma de fluxograma, foi apresentada cada uma das etapas do macroprocesso a atividade, explicando e exemplificando aos executores.

Em campo, foi acompanhado cada um dos executores pelo seu gestor, coordenando a execução de forma técnica e sua parte sistemática, onde munidos do fluxograma, foi se revisando ao executor as atividades e como realizar.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

MASP

Os resultados serão apresentados seguindo as oito etapas do MASP, discriminando os resultados, como mostrado abaixo:

Identificação do problema: Os questionários utilizados nas entrevistas estruturadas abordavam de maneira detalhada os seguintes pontos da instituição: administração estratégica, capital humano, finanças e custos, vendas e marketing, produto e manufatura (Quadro 3). Após aplicação e análises dos dados coletados, os principais problemas foram: a) Falta de conhecimento sobre processos e sistema de gestão, por parte dos gestores; b) Problemas financeiros originados pelo desequilíbrio no fluxo de caixa; c) Estrutura Organizacional com excesso de funcionários onerando a folha de pagamento; d) Falta de padronização nos processos das atividades diárias; e) Ausência da descrição de Cargos e Funções ocasionado muitas vezes desvio de função, além de sobrecarga de trabalho para alguns; f) Falta de treinamento dos funcionários. Essa primeira etapa é crucial para o desenvolvimento do trabalho, pois nela é feito as consolidações das metas, e tais problemas são justificados com base em fatos e dados, ocasionando a solução dos problemas em um menor tempo, como desenvolvido por Barreiros et al. (2016), na aplicação do MASP em uma empresa de exportação.

QUADRO 3 - Estratificação dos principais problemas apresentados na Instituição

Estratificação	
Administração estratégica	Falta de conhecimento prático e teórico sobre processos administrativos e sistema de gestão, por parte dos gestores da instituição.
	Estrutura Organizacional com excesso de funcionários onerando a folha de pagamento.
Produto e manufatura	Falta de padronização nos processos de execução das atividades diárias a serem realizadas por cada funcionário.
Capital humano	Ausência da descrição de Cargos e Funções ocasionado muitas vezes desvio de função, além de sobrecarga de trabalho para alguns.
	Falta de treinamento dos funcionários.
Finanças e custos	Problemas financeiros originados pelo desequilíbrio no fluxo de caixa e ausência de conhecimento sobre como efetua-lo.

Fonte: Autoria própria (2017)

Observação do problema: O acompanhamento individualizado dos funcionários em suas funções (Quadro 4) permitiu detalhar os problemas levantados na etapa anterior, e iniciar as proposições de ações para saná-los. Segundo Pontes (2006), a entrevista como acompanhamento no desempenho da função é imprescindível para a escrita e análise dela.

QUADRO 4 - Problemas no desempenho das funções dos funcionários

Cargos	Número de funcionários	Observações
Diretor	Um	Déficit de conhecimento sobre gestão: estratégica e de pessoas; pouco conhecimento sobre as operações e atividades realizadas e também sobre área financeira e fluxo de caixa.
Assistente social	Um	Acúmulo de funções, sendo exigido conhecimento sobre gestão de pessoas e também em área financeira.
Enfermeiro	Um	Falta de acompanhamento dos técnicos, não havendo controle do estoque de medicamentos, falta de acompanhamento da saúde dos acolhidos.
Técnico de enfermagem	Vinte e cinco	Falta de acompanhamento individualizado e cuidados pessoais, falta de rotina.
Fisioterapeuta	Um	Passava as atividades gerais, não acompanhando deficiências motoras.
Cozinheira	Três	Trabalham em 3, sendo 1 auxiliar que também fazia as funções de cozinheira e falta de assepsia dos alimentos antes de cozinhá-los.
Serviços gerais	Sete	Falta de padronização nas atividades, ocasionando acúmulo das mesmas.
Nutricionista	Um	As necessidades individuais não eram acompanhadas, não sabendo portanto se o acolhido precisava de ganho de peso ou de outras vitaminas.
Administrativo	Dois	Falta de organização no ambiente.
Total	Quarenta e dois	

Fonte: Autoria própria (2017)

Análise do processo: A causa fundamental dos principais problemas da instituição foi o déficit de conhecimento específico em sistemas de gestão. Assim, um treinamento e capacitação foram fornecidos ao longo desses dois anos de implantação, na instituição. Todos os processos realizados tiveram seus padrões e parâmetros determinados, para serem implantados após o treinamento. De acordo Kuhn e Pereira (2009), o treinamento é essencial não apenas para a execução das tarefas diárias, mas também para o autodesenvolvimento do indivíduo capacitando-o a tornar-se um integrante da empresa com habilidade para intervir na organização de forma mais produtiva.

Elaboração do plano de ação: Foram desenvolvidos os seguintes produtos (Quadro 5): Descrição de cargos e funções, Estruturação Organizacional, Adequação das escalas de trabalho seguindo carga horária contratada e necessidades do local, Adequação dos procedimentos operacionais sempre em coerência com normas de classificação CMAS, que rege tal seguimento, Agenda gerencial. Corroborando com a metodologia aplicada por Leusin et al. (2013), a exposição dos problemas, para os envolvidos nos mesmos, foi a maneira mais adequada para a tomada de decisão relativa a implantação de novos procedimentos a serem executados durante a realização das atividades que geravam falhas.

QUADRO 5 - Resultados obtidos com o 5W1H

	Problema inicial	O que	Porque	Como	Onde	Quem	Quando	Resultado
Melhorar gestão	Desequilíbrio do fluxo de caixa	Diminuir quadro de funcionários.	Salários em desacordo.	Revisão dos processos por função.	Todos os departamentos	Todos.	nov/16	Descrevendo a função.
		Padronização na forma de pagamento.	Definindo datas para despesas.	Definindo datas de acordo com despesas.	Financeiro	Todos.	nov/16	Padronização das datas de pagamento.
	Estrutura organizacional em excesso.	Elaborar estrutura.	Pode ter excesso de funcionários.	Analisando cada função.	Instituição	Todos.	dez/16	Redução do quadro de funcionários.
		Descrição de cargos.	Pode ocorrer desvio de função e sobrecarga de trabalho.	Analisando necessidades, definindo treinamentos.	Instituição	Todos.	nov-dez/16	Capacitação de funcionários.
	Excesso na folha de pagamento.	Analisar falhas.	Para redução com o valor gasto.	Analisando quantidade de funcionários e salários desproporcionais.	Instituição	Todos.	out-nov/16	Redução do custo.

Fonte: Autoria própria (2017)

Implementação do plano de ação: O desenvolvimento das ações especificadas resultou em novo dimensionamento do número de funcionários, 43 para 20, bem como a descrição de Cargos e Salários para todos os níveis da estrutura organizacional. Tal redução foi possível, uma vez que as tarefas foram adequadas ao cargo para qual cada funcionário foi contratado, além da elaboração da Estrutura Organizacional permitindo a todos os trabalhadores terem noção sobre a importância de sua função dentro da instituição. Comparando com o trabalho de

Sacomano Neto e Escrivão Filho (2000), o qual teve um resultado positivo com a mudança estrutural, presumi-se que a estrutura tenha que suportar não só seu aspecto formal de poder, responsabilidade e controle, mas também um escopo mais amplo de variáveis e elementos que a compõe. Tal medida foi a principal causa da redução do déficit no fluxo de caixa, positivado o mesmo.

Acompanhamento dos resultados: Graficar o resultado obtido nos possibilitou melhor compreensão por parte dos gestores e funcionários. Os Gráficos de Pareto mostraram ser eficientes para desenvolver o senso de urgência nos funcionários quanto às tarefas a serem priorizadas. As reuniões para apresentação dos resultados se mostraram eficientes para auxiliar a buscar por soluções de novos problemas, além da elaboração dos diagramas de causa e efeito para saná-los. Toda reunião era realizada um Brainstorming para levantar sugestões de melhoria para algum processo. Tal como ocorrido no trabalho desenvolvido por Coletti, Bonduelle e Iwakiri (2010), a utilização foi positiva viabilizando a identificação das causas para os problemas recorrentes, evitando problemas futuros.

Padronização: Pelo acompanhamento foi possível constatar que parâmetros traçados para cada etapa do processo estavam sendo (Quadro 6), com pequeno desvio entre turnos. Teixeira (2014) apresentou e analisou a proposta de padronização de processos produtivos, que implantou em 5 empresas panificadoras e concluiu a melhoria de qualificação e de nível de satisfação de seus funcionários.

QUADRO 6 - Correção das atividades onde estava ocorrendo problemas

Cargos	Nº. Funcionarios	Observações	Método de correção
Diretor	Um	Déficit sobre gestão e de pessoas; pouco conhecimento sobre as operações e também sobre área financeiras e fluxo de caixa.	Plano diretor, visão longo prazo.
Assistente Social	Um	Acúmulo de funções, sendo exigido conhecimento sobre gestão de pessoas e área financeira.	Adequação de função e rotina.
Enfermeiro	Um	Falta de acompanhamento dos técnicos, sem controle de estoque de medicamento, falta de acompanhamento individual.	Acompanhamento sobre prontuario. Controles de estoques, através de baixas e justificativas.
Tec. Enfermagem	Vinte e cinco	Falta de acompanhamento individualizado e cuidados pessoais, falta de rotina.	Criação de rotina para todos os turnos e criação de controle de estoques.
Fisioterapia	Um	Atividades gerais, não acompanhamento deficiencias individuais.	Atividades regradas por acolhido, considerando necessidades individuais.
Cozinheiro	Três	Trazendo em 3, sendo 1 auxiliar que também fazia funções de cozinheira e falta de assepsia dos alimentos.	Adequação de método de preparo de refeições.
Serv. Gerais	Sete	Atividades não padronizadas, acumulando as mesmas.	Adequação de alimentação por acolhido.
Nutricionista	Um	Não acompanhamento individualizado, não sabendo a correta alimentação individual.	Adequação entre atividades.
Administrativo	Dois	Falta de organização da rotina de trabalho	Organização entre as atividades a ser realizadas.

Fonte: Autoria própria (2017)

Conclusão: De acordo com a evolução da instituição em diversos setores, comparando-se o histórico fornecido com o resultado final do trabalho (Quadro 7), é possível afirmar que a ferramenta MASP foi eficiente, podendo-se evitar problemas futuros se os métodos padronizados forem utilizados da maneira correta. Após a implantação das ações no decorrer deste trabalho houve a redução de 60% dos gastos financeiros da instituição equilibrando assim o fluxo de caixa. Por fim, devido aos resultados obtidos até o momento será dada continuidade no trabalho no decorrer dos anos que seguem. Os dados da instituição não foram citados no decorrer do trabalho a fim de manter e preservar a si como seus acolhidos, colaboradores, voluntários, empresas parceiras e qualquer outro tipo de envolvidos.

QUADRO 7. Comparação da melhora obtida, através da aplicação das Ferramentas da qualidade

Área	Cenário 1	Cenário 2	Área	Cenário 1	Cenário 2
Estrutura organizacional	42 funcionários.	18 funcionários.	Processos	Falta de padronização na administração de medicação.	Criação de rotina, individualizando horários e doses.
	Alto valor de folha de pagamento.	Regularização da folha de pagamento, valor enxuto.		Falta de padronização na aferição da pressão.	Padronização para aferição geral e posterior acompanhamento.
	Desequilíbrio de fluxo financeiro.	Equilíbrio do fluxo de caixa.		Falta de padronização no tratamento individual.	Acolhimento base necessidades individuais.
	Falta de estrutura organizacional.	Estrutura organizacional bem descrita, com funções e hierarquias.		Falta de padronização do horário de banho.	Padronização no horário de banho.
	Falta de descrição de funções.	Pagamentos sobre provisionamento, estabilizando fluxo de caixa.		Falta de padronização na forma do banho.	Padronização na forma de banho.
	Falta de gestão estratégica.	Descrições de funções, auxiliando contratação, treinamento e trabalho.		Falta de padronização na alimentação.	Alimentação levando em consideração necessidades individuais.
	Falta de gestão de pessoas.	Plano diretor, direcionamento e bases para longo prazo.		Falta de padronização na limpeza.	Rotina de limpeza diária e correta assepsia de alimentos.
	Falta de padronização de pagamento.	Acerto de folha, base a valores de sindicatos e representantes das classes.		Falta de padronização no preparo de alimentos.	Limpeza e preparo padrão, impedindo contaminação.
	Falta de cotação para insumo.	Fidelização de fornecedores, com descontos em compras.		Falta de controle de estoque de medicamentos.	Controle no estoque, evitando auto medicação.
	Falta de treinamento.	Treinamentos de acordo com a função.		Falta de padronização na troca de roupa de cama.	Padronização na troca, evitando a proliferação de bactérias.

Fonte: Autoria própria (2017)

Gestão de Processos

Os resultados, como na primeira fase, serão apresentados seguindo a estrutura proposta, discriminando em cada uma das etapas:

Levantamento do processo atual: essa realizada através de entrevistas estruturadas com o máximo de detalhes possível. Os envolvidos com o processo, coordenador, o líder, e o executor, logo no início observa-se que eles se contradiziam, pois, a forma que sequencia de realizações do executor, não era de conhecimento do coordenador, que por estar focado em tarefas de apoio, voltadas para as áreas administrativas, tinha perdido o seu envolvimento com a área, o reflexo disso também foi sentido por parte do líder do setor, setor de enfermagem, que também sofria por esse desconhecimento, só que em menor escala.

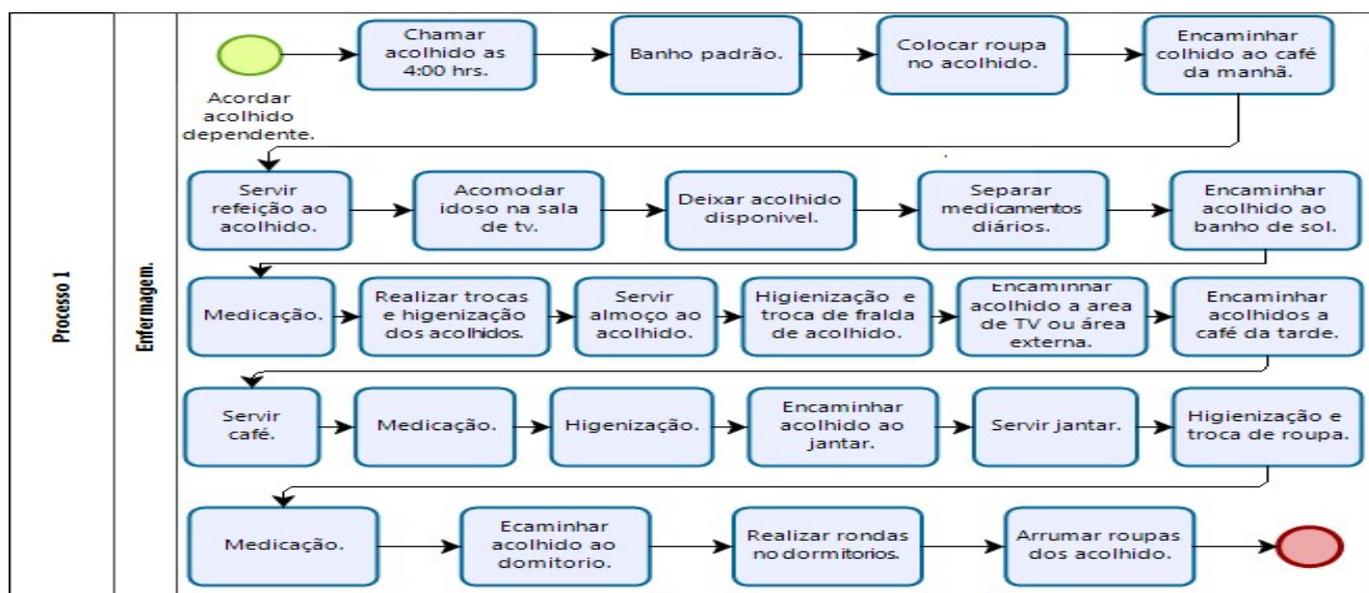
As perguntas abordadas nesse processo se iniciaram com o levantamento do que o executor fazia ao chegar na instituição, em seu primeiro horário, e de forma cronológica, o que ele realizaria após essa execução e assim consecutivamente. Dentro de cada resposta do mesmo, era feita uma pergunta, para detalhamento. Outro questionamento feito foi como ele entendia dentro de sua função, o que ele achava que causaria maior impacto se ele não executasse ou se executasse de uma má forma, essa visão, nos deu a possibilidade de pontos críticos.

Todas as tarefas descritas pelo executor, que neste caso foi o maior colaborador para a descrição dessa etapa, foram tomadas nota, buscando incentivar o mesmo a detalhar o máximo possível, como horários e setores envolvidos, que seria de grande ajuda a medir os impactos de possíveis melhorias.

O resultado dessa etapa é o processo documental, onde de forma escrita, tínhamos o passo a passo do processo a ser estudado. No final da entrevista, tudo que foi anotado foi lido ao executor, para validação, onde o mesmo se recordou de algumas partes do processo que não foi dita, completando mais o levantamento.

Mapeamento: para transformar o processo documental em processo em fluxograma, toda as anotações foram lidas, algumas reescritas, para ser usada como base para essa transformação. Toda essa etapa foi realizada sem a presença dos envolvidos no processo. Para a descrição foi usado o software Bizagi, o resultado é apresentado abaixo, esse é o sequenciamento pratico, classificado como, estado presente, originado do levantamento documental, é a primeira visão do processo.

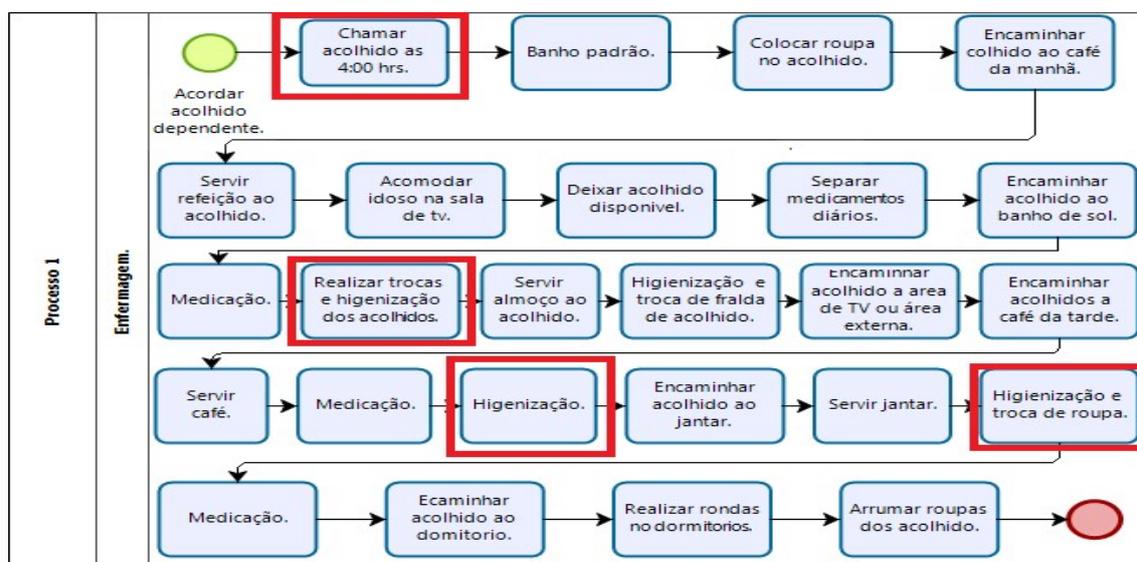
Fluxograma 1



Fonte: Autoria própria (2018)

Entendimento do processo: Munido do fluxograma, e sem a presença dos envolvidos com o processo. Houve a busca da validação do fluxograma junto aos dados coletados na entrevista com executores, o levantamento documental, cada um dos processos que faz a composição desse macroprocesso foi revisto. Nessa etapa, foi percebida a falta de padronização, quando buscado esse padrão, não foi apontado pelos executores sequer uma indicação de realização, essas então foram apontadas, para ser usada na etapa de melhoria, conforme figura abaixo.

Fluxograma 2



Fonte: Autoria própria (2018)

Alternativas de melhoria do processo futuro: as primeiras impressões de melhoria, havia sido levantada na etapa anterior, que com o olhar de fora da organização, era visível, vícios, retrabalho e falta de padronização, assim, todos os pontos levantados no início, foram eliminados ou realocados, tendo em vista não afetar as etapas posteriores, o resultado desse trabalho segue na figura abaixo.

Na análise do processo, foi notório a presença de horários vagos, do qual o acolhido não tinha nenhuma atividade, a instituição em um todo apresentava falha nessa oferta, quanto a sua frequência, foi indicado a busca por essa padronização, essa aceita pelos gestores, buscou convênios com outras instituições, para a criação de parceria, essa podendo oferecer de modo gratuito, atividades regulares para recreação e melhora na saúde do acolhido.

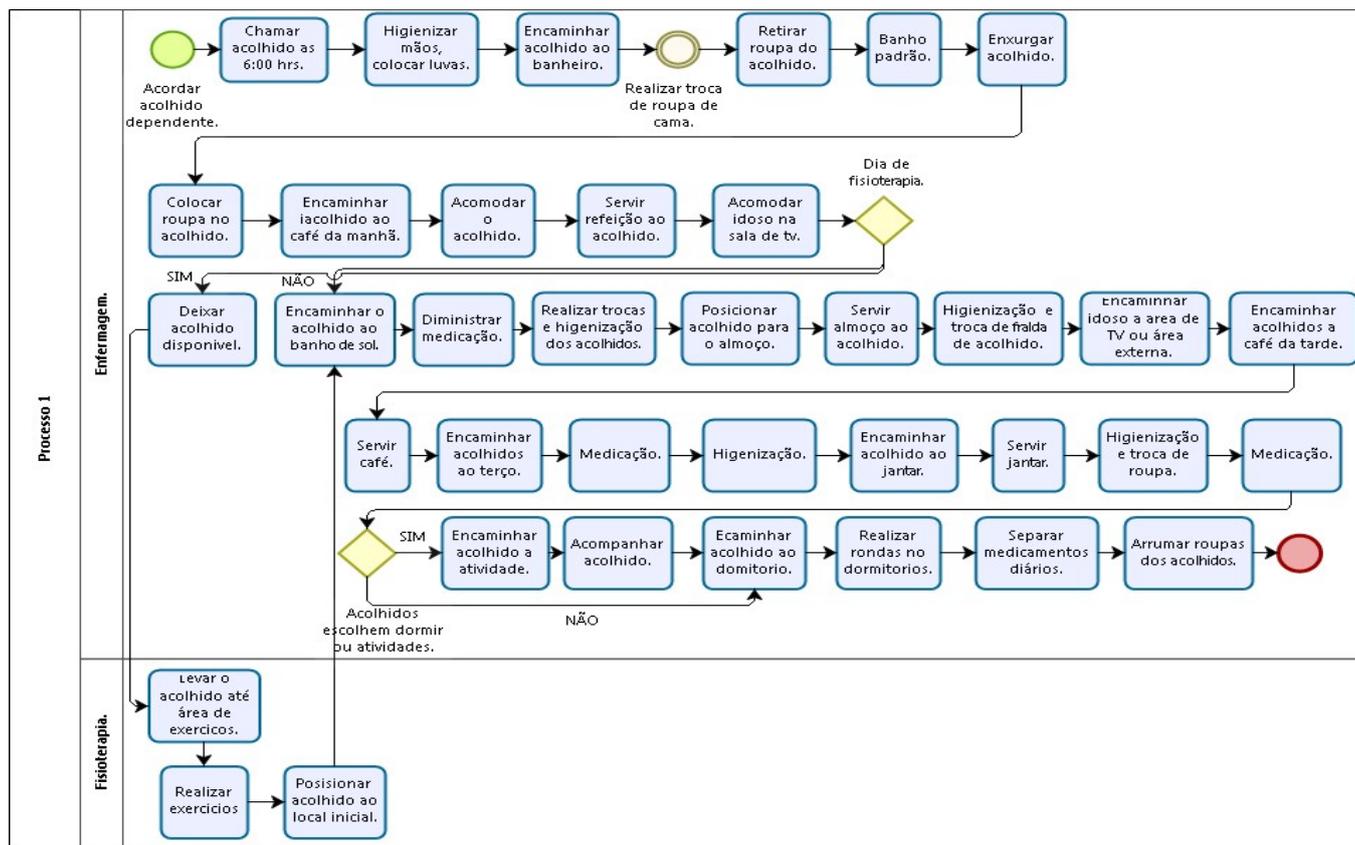
Com base no estado presente, podemos ver uma grande repetição de atividades de mesmo nome, como por exemplo, a higienização, essa acontecia com espaço de um processo, isso porque o processo anterior se perdia muito tempo, esse necessário por causa de falta de uma atividade padrão.

Outro ponto de melhoria, resultado da análise do processo, foi a falta de padronização entre as atividades realizadas pelos colaboradores, colaboradores de uma mesma função realizando uma mesma atividade de forma diferente, mesmo quando em conjunto, essa falta de padronização originou a diferença de resultados.

Essas melhorias foram apresentadas aos envolvidos com o processo, por possuírem o conhecimento técnico possibilitou a validação dos novos. Essa etapa nos mostrou de grande importância, pois incentivados pela mudança os gestores podem expor seus desejos em implantar projetos ou programas, nesse podemos destacar o check list das realizações das atividades, essa foi uma ferramenta de desejo dos gestores, como indicador de realização do trabalho executado, para garantir a realização e a padronização.

Nessa etapa, a apresentação aos mesmos ocorreu de forma comparativa, com o que foi construída base entrevista, a fim de despertar o olhar crítico em relação ao processo. Tendo como processo futuro o fluxograma seguinte.

Fluxograma 3



Fonte: Autoria própria (2018)

Implantação de processo: não foi realizada nenhuma interferência externa, todas as mudanças foram inicialmente apresentadas pelo gestor e líder da área aos executores. Foi disponibilizado para cada executor o exemplar do novo processo, e foi discutido levando em consideração um e depois outro, após a apresentação, o processo foi disposto aos colaboradores e realizado o acompanhamento pelo líder.

5 CONCLUSÕES

De acordo com a evolução da instituição em diversos setores, comparando o histórico fornecido com o resultado final, é possível afirmar que a ferramenta MASP foi eficiente em todos os pontos, podendo-se evitar problemas futuros se os métodos padronizados forem utilizados da maneira correta. Após a implantação e implementação das ações propostas no decorrer deste trabalho houve a redução de 60% dos gastos financeiros da instituição equilibrando assim o fluxo de caixa.

A gestão por processos apresentado se limitou apenas a atividade fim da empresa, no dia a dia dos idosos, a instituição veio de uma redução drástica do quadro de funcionários e grande parte dos funcionários de hoje, são recentes contratações, por se tratar de uma instituição filantrópica, encontrávamos muitas barreiras em sua administração, porem essa visão não tivemos no operacional, esse por sua vez, se mostrou mais aberto as mudanças, pois esses vêm de instituição sem cunho social, onde a administração já se mostrava mais voltada a resultados. A gestão de processos veio auxiliar na racionalização do trabalho que era feito na instituição, otimizando o tempo, tarefas, gerando melhoria no trabalho, apontado pela a administração. Os dados da instituição não foram citados para manter e preservar a si e qualquer tipo de envolvidos, seguindo diretrizes de ética e moral.

REFERÊNCIAS

- AALST, W.; HOFSTEDE, A.; WESKE, M. **Business process management: a survey**. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1155/2013/507984>>. Acesso em: 24 fev. 2018.
- ARIOLI, E. E. **Análise e solução de problemas: o método da qualidade total com dinâmica de grupo**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 1998.
- ARMISTEAD, C. **Principles of business process management**. 1996. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09604529610149239>>. Acesso em 28 fev. 2018.
- ASSAF NETO, A.; ARAUJO, P. A. M.; FREGONESI, AMARAL M. S. F. Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. **Rev. Contab. Financ.**, São Paulo. 2006.
- BAMFORD, D. R.; GREATBANKS, R. W. **The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations. International Journal of Quality & Reliability Management**, 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02656710510591219>> acessado em 05 de mar. 2018.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 1ed. 1999**. INDG Tecnologia e Serviços Ltda. Minas Gerais, MG.
- BARBOSA, I. M. S. P. **Terceiro setor: sociedade civil em ação**. Guarulhos, SP. 2011. Disponível em: <<http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/viewFile/1253/1043>>. Acesso em: 09 mar. 2018.
- BARREIROS, E. C .M.; PINHEIRO, R. F.; SAMPAIO, L. A. L.; VERGARA, B. M.;

OLIVEIRA, L.T.M. **Aplicação do método de análise e solução de problemas (masp) em uma empresa de exportação de peixes ornamentais**. 2016.

Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_227_325_29388.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2017.

BIDER, I.; BELLINGER, G.; PERJONS, E. **Modeling an agile enterprise: reconciling systems and process thinking** working conference on the practice of enterprise modeling. 2011. Disponível em: <<https://hal.inria.fr/hal-01572397/document>>. Acesso em: 10 jan. 2018.

CABRAL, E. H. S. **Terceiro setor: gestão e controle social**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2015.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos**. 2. ed. São Paulo, SP: Senac, 2002.

COLETTI, J.; BONDUELLE, G. M.; IWAKIRI, S. Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados. **Acta Amaz.**, Manaus, v. 40, n.1, mar. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0044-59672010000100017>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

DINIZ, M. H. **Curso de direito civil brasileiro**. 4. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

DOEBELI, G.; FISHER, R.; GAPP, R.; SANZOGNI, L. **Using BPM governance to align systems and practice**. 2011. Disponível em: <<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14637151111122310>>. Acesso em: 21 fev. 2018.

DRUCKER, P. **Prática de administração de empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Fundo de Cultura, 1962.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processo**. São Paulo, SP. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>> Acesso em: 20 fev. 2018.

KUHN, C.R.S; Pereira, A.L.B. **Treinamento como ferramenta de gestão de pessoas em uma microempresa**. 2009. Disponível em <www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/download/13/11>. Acesso em 3 jan de 2016.

FALCONI, V. **TQG: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

LEUSIN, M. E; LEMOS, H. C. M; RIOS, P. F; HOSS, M. **Metodologia masp e ciclo pdca na variação de um plano de ação: estudo de caso em uma empresa de varejo calçadista**. 2013. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_wic_178_019_23013.pdf>. Acesso em 30 jan de 2017.

LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J. S. **Gestão de processos**: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. Rio de Janeiro, RJ. 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_10656.pdf>. Acesso em: 9 set. 2013.

MELO, V. P.; FISCHER, T.; SOARES Jr, J.S. **Diversidades e confluências no campo do Terceiro Setor**: um estudo de organizações baianas. Atibaia, SP, 2003. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/290621358_Gestao_participativa_no_terceiro_setor_em_organizacoes_cearenses>. Acesso em: 10 jan. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

PAVANI, J. O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**: gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo, SP. 2011. Disponível em: <https://gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/corpo_livro_2010_A6_finalizado.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2018.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2006.

SACOMANO NETO, M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estrutura organizacional e equipes de trabalho**. 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2000000200004>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

SANTOS, F. H. C. C.; E. S.; MOTTA, E. A. **Roteiro de aplicação do Masp no processo de laminação a frio e análise de suas principais implicações**. Bauru, SP. 2010. Disponível em: <www.aprepro.org.br/conbrepro/2017/down.php?id=2992&q=1>. Acesso em: 22 fev. 2018.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management - The Third Wave**: business process model language (bpml) and its pi-calculus foundations. 2003. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950584903001356>>. Acesso em: 25 fev. 2018.

SOUZA, M. A. **Adequação de ferramentas de gestão da qualidade às clínicas de saúde**. Salvador, BA. 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/view/293/241>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

TEIXEIRA, P. C. **Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação**. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132013005000061>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

ZSCHORNACK, T.; MATTIODA, R. A.; CARDOSO, R. R. **Aplicação da ferramenta masp para direcionamento de ações de combate a inadimplência na companhia águas de Joinville**. Bauru, SP. 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/281243549_aplicacao_da_ferramenta_masp_para_direcionamento_de_acoes_de_combate_a_inadimplencia_na_companhia_aguas_de_joinville>. Acesso em: 23 fev. 2018.

Recebido em 3/12/2018

Aprovado em 19/12/2018