

# **APLICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO MASP (MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÕES DE PROBLEMAS) EM INSTITUIÇÃO SEM FINS LUCRATIVOS**

**ADAO CLEBER DE LIMA (UNIFAFIBE)**

DELIMAADA@GMAIL.COM

**Michele Ananias Quiarato (UNIFAFIBE)**

quiaratomichele@hotmail.com

**Tiago Henrique Pires Correa (UNIFAFIBE)**

tiago-th1@live.com

**Adriana Paula Fuzeto (UNIFAFIBE)**

dri.fuzeto@hotmail.com



*A Metodologia de Análise e Soluções de Problemas (MASP) pode ser aplicada tanto durante a rotina diária de um processo, quanto no estágio de melhoria deste. 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. Neste contexto, os objetivos deste trabalho foi utilizar o MASP para solucionar problemas diversos em uma instituição sem fins lucrativos, localizada na cidade de Bebedouro, SP. O trabalho foi conduzido no período de março de 2015 a dezembro de 2016 e os dados coletados através de reuniões semanais 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 e padronização das rotinas desenvolvidas no local. Tais medidas foram as causas da redução do déficit no fluxo de caixa, positivado o mesmo a partir de então. Os dados colhidos no presente trabalho confirmam a eficiência do MASP para as organizações que estruturam sua gestão para as ações corretivas e preventivas, de forma a detectar os problemas e propor ações com o foco na melhoria contínua.*

*Palavras-chave: MASP, Terceiro Setor, Instituição Beneficente, Gestão pela*

*Qualidade*

## 1. Introdução

De acordo com Assaf Neto et al. (2006), em geral, empresas do terceiro setor surgem por iniciativa de pessoas sem experiência em gestão e apresentam muitas dificuldades na sua administração. A instituição sem fins lucrativos não implica em empresa não lucrativa, tal expressão diz respeito à distribuição dos resultados, pois segundo Melo et al. (2003), todo lucro gerado deve ser reinvestido, não existindo distribuição de dividendos.

Assim, não é verdade que essas organizações não podem ser lucrativas, elas podem e devem ser, gerando recursos para investir em novos projetos sociais, tendo assim um objetivo social bem definido, ou seja, firmas cuja finalidade maior é promover benefícios à sociedade. Geralmente, elas dependem de recursos oriundos de doações, transferência de fundos sem ônus e de trabalho voluntário (MELO et al., 2003).

Segundo Medeiros e Ghraldello (2014), a ausência de uma gestão eficaz munida do desequilíbrio social, compromete a manutenção e o sustento dessas entidades, tornando necessário um sistema de gestão mais abrangente, tal como proporcionado pela correta implantação do MASP como procedimento de auxílio na rotina de gerenciamento.

O método de análise e solução de problemas (MASP) baseia-se no ciclo PDCA e nas ferramentas da qualidade para efetuar a identificação, análise e a solução de possíveis problemas (SANTOS, 2010).

Segundo Falconi (2004), é necessário efetuar uma análise de processo baseada nos procedimentos lógicos, fatos e dados que têm como objetivo localizar a causa fundamental do problema, visando eliminá-lo e alcançando a solução definitiva. Assim, o MASP é constituído por oito passos que levam a solução dos problemas, como segue:

1. Identificação do problema: etapa que busca definir o problema e reconhecer sua importância.
2. Observação: fase em que as características específicas do problema são investigadas

sob vários pontos de vista.

3. Análise: nesta, busca-se descobrir as causas fundamentais dos problemas.
4. Plano de ação: fase sequencial em que é necessário conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
5. Ação: etapa onde ocorre o bloqueio das causas fundamentais.
6. Verificação: nesta, é necessário verificar se o bloqueio realizado na etapa anterior foi efetivo.
7. Padronização: em sequencia é efetuado a prevenção contra o reaparecimento do problema, através da padronização das ações operacionais do processo.
8. Conclusão: etapa importante que busca recapitular todo o processo de solução para aplicação em trabalhos futuros que ocorram em contexto similar.

Segundo Junior (2013), a implantação de um sistema de qualidade é adotado pelas empresas como forma de satisfazer o cliente, esse traz benefícios de melhoria nos processos, imagem da empresa, melhoria em seus produtos e serviços oferecidos.

As ferramentas da qualidade 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, com diminuição de perdas nos processos ajudando-nos na identificação, resolução e controle. Dentre estas, de acordo com Carpinetti (2012) destacam-se: Estratificação; Folha de verificação; Gráfico de Pareto; Diagrama de causa e efeito; Histograma; Diagrama de dispersão e Gráfico de controle.

A implantação de um sistema de gestão pela qualidade proporciona uma série de vantagens para as empresas tais como: aumentar o nível de organização interna, o controle da administração e a produtividade (ZUCCHETTI, 2015). A gestão pela qualidade apresenta uma metodologia de análise que se baseia na integração de técnicas e ferramentas que contribuem para a tomada de decisão, fundamentada em fatos e na melhoria contínua dos

processos e de seus respectivos resultados (MATA-LIMA, 2007).

Essa metodologia consiste na utilização do ciclo PDCA como alternativa para a solução dos problemas, apresentando duas grandes vantagens: possibilita a solução de problemas de maneira científica e efetiva; e também permite que cada pessoa da organização se capacite para resolver os problemas específicos de sua responsabilidade (SILVA et al., 2008).

Segundo Paladini (2004), a verdadeira função do controle pela qualidade é analisar, pesquisar e prevenir a ocorrência de problemas, sendo que, de acordo com Penteadó et al. (2007), dentro desse universo da gestão da qualidade, o MASP se destaca como uma das metodologias mais utilizadas para solucionar os problemas, entretanto Arioli (1998) diz que, 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, seguindo alternativas de ação, sendo que as situações são identificadas e tratadas de acordo com as etapas padronizadas da ferramenta.

## **2. MASP (Método de Análise e Solução de Problemas)**

Segundo Zschornack et al. (2010) este método é uma das técnicas que agrupa diversas ferramentas da qualidade, propiciando a sistematização da solução do problema. Extremamente simples, prática e de grande amplitude a mesma propicia a utilização das ferramentas de solução de problemas de forma ordenada e lógica ao seguir as oito etapas do processo.

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.

Resumidamente, esse método surgiu com a finalidade de se obter uma metodologia aplicável

para resolver problemas, que se não forem atacados de forma sistemática, identificando e bloqueando suas causas primárias poderá culminar no fechamento de uma empresa. Desta forma, como mostra

Campos (1994) e Santos (2010) o MASP surge com um objetivo principal que é eliminar a possibilidade de reincidência de um dado problema, agindo sempre de acordo com a filosofia da melhoria continua.

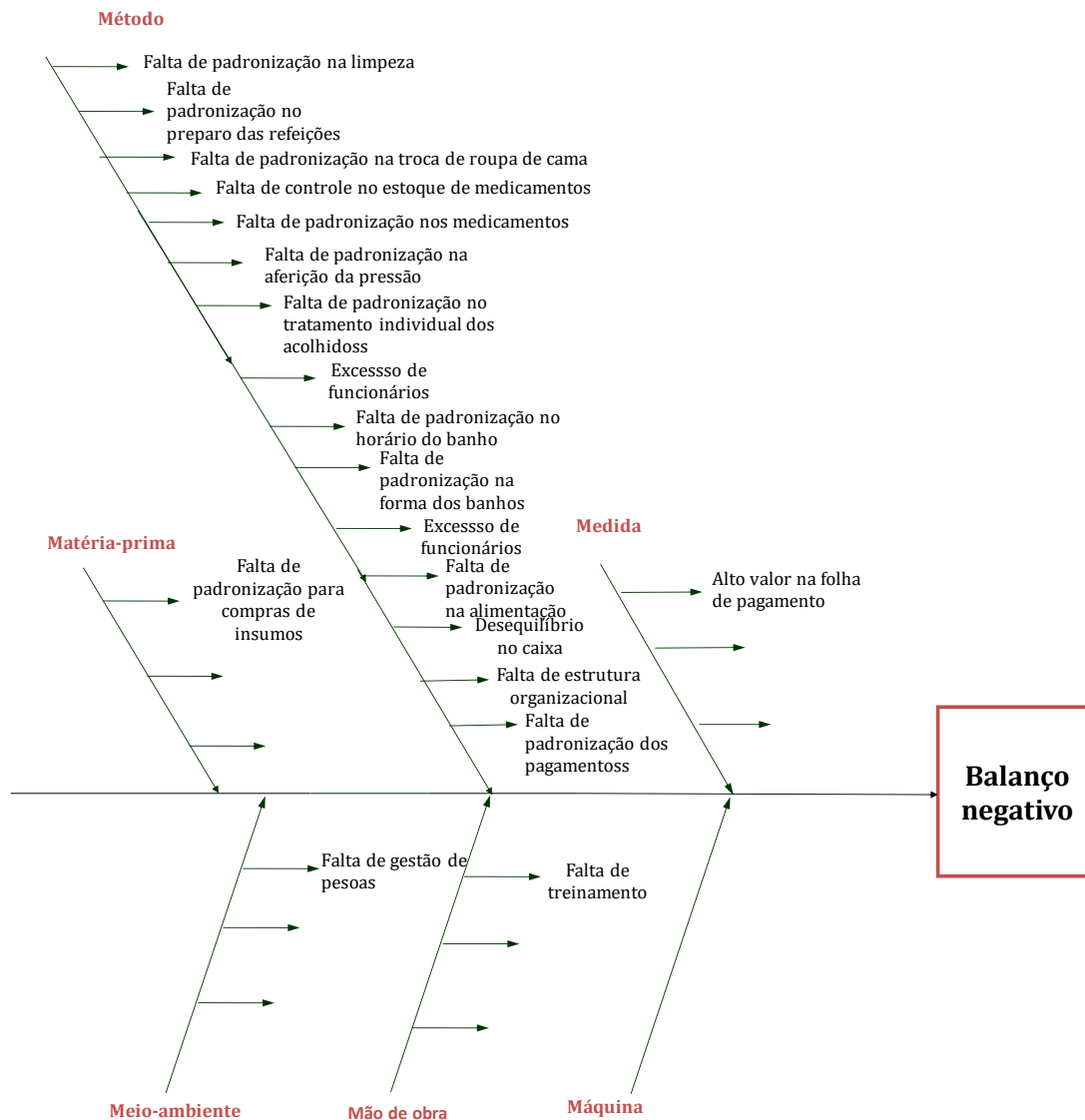
### 3. Desenvolvimento do trabalho

O trabalho foi realizado em uma instituição sem fins lucrativos, localizada na cidade de Bebedouro, SP, no período de março de 2015 a dezembro de 2016. De acordo com a tabela de classificação CMAS (Conselho municipal de assistência social), a instituição é caracterizada como alta complexidade por abrigar idosos em estado de vulnerabilidade seja social, psicológica e/ou física com graus de dependência 1, 2 ou 3. O local é uma ILPI - Instituição de Longa Permanência para Idosos, privada, com finalidade pública, sem fins lucrativos e mantida por uma Associação.

O levantamento de dados foi realizado através de reuniões semanais 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, conforme mostrado abaixo:

- 1. Identificação do Problema:** Nessa etapa foram feitas reuniões com visitas in loco juntamente com os gestores da instituição, para que os mesmos pudessem expor os principais problemas (**Figura 1**), possibilitando uma visão analítica sobre o fluxo de trabalho e informações pertinentes ao funcionamento do local. A partir de entrevistas estruturadas, foi possível priorizar e focar nos principais pontos que afetavam a instituição.

Figura 1 - Diagrama de Ishikawa pontuando as principais causas da do balanço de caixa negativo da instituição.



Fonte: Autoria própria (2017)

**2. 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. Os funcionários eram observados (**Quadro 1**) e questionados quando necessário, no decorrer do desenvolvimento de suas atividades pertinentes ao cargo que fora contratado. Assim, todos os funcionários pertencentes aos seguintes cargos tiveram

suas funções atuais descritas e avaliadas: Diretor, Assistente Social, Enfermeiro, Fisioterapeuta, Cozinheira, Serviços Gerais (limpeza e tanque), Nutricionista e Administrativo.

Quadro 1. Rotina de acompanhamento das atividades dos funcionários da instituição.

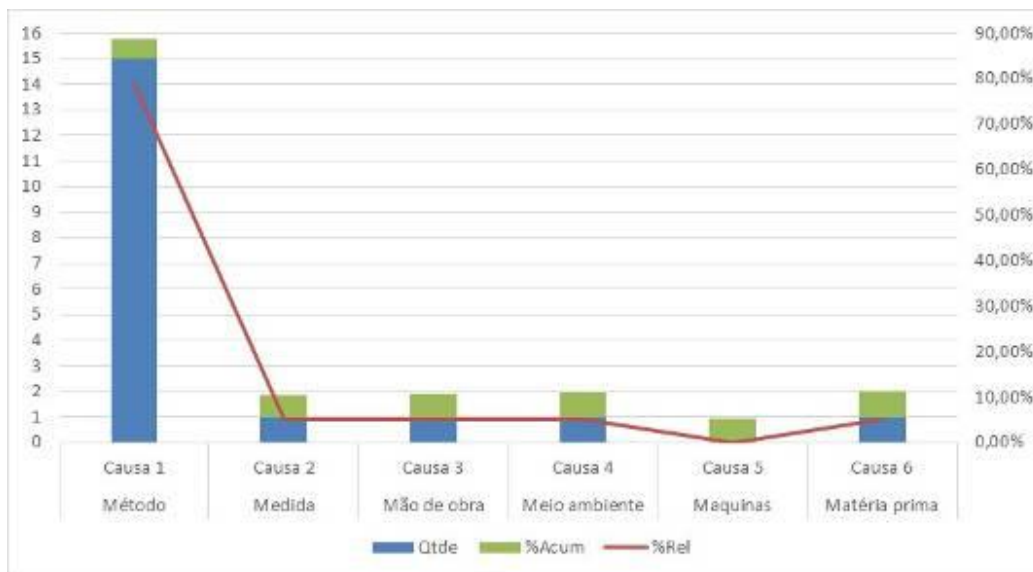
<b>Cargos</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Observações</b>
Diretor	Um	Falta de gestão sobre a instituição e sobre os liderados.
Assistente social	Um	Falta de conhecimento sobre rotinas administrativas e gestão da instituição.
Enfermeiro	Um	Falta de direcionamento e acompanhamento dos liderados.
Técnico de enfermagem	Dois	Falta de padronização das atividades entre os turnos e falta de rotina.
Fisioterapeuta	Um	Generalista em relação aos tratamentos.
Cozinheira	Um	Falta de conhecimento sobre o preparo de alimentos e falta de direcionamento.
Serviços gerais	Um	Tanque: Atividades sobrecarregadas e na limpeza as atividades eram feitas no "achismo".
Nutricionista	Um	Atividades executadas de forma generalista e falta de controle na cozinha.
Administrativo	Dois	As atividades não eram padronizadas e a organização do ambiente não era adequada.
<b>Total</b>	<b>Doze</b>	

Fonte: Autoria própria (2017)



- 3. Análise do processo:** Os dados coletados (**Gráfico 1**) a partir da entrevista estruturada e do acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos funcionários foram avaliados e debatidos juntamente com a direção da instituição.

Gráfico 1 - Diagrama de Pareto com os problemas de maior frequência pontuados na instituição.



Fonte: Autoria própria (2017)

- 4. Elaboração do plano de ação:** O plano de ação (**Quadro 2**) foi elaborado visando estancar as causas dos problemas em cada uma das atividades desenvolvidas pela instituição. Assim, cada ação foi planejada com o auxílio dos funcionários em conjunto com os pesquisadores.

Quadro 2 - 5W1H para os principais problemas da Instituição.

		O que	Porque	Como	Onde	Quem	Quando
<b>Melhorar a Gestão</b>	<b>Desequilíbrio do fluxo de caixa</b>	Diminuir o quadro de funcionário.	Porque os salários não estavam de acordo.	Revisão de processo por função.	Todos os departamentos.	Adão, Michele e Adriana	nov-16
		Padronização na forma de pagamentos.	Para definir melhores datas por cada despesa paga.	Definindo data de pagamentos de acordo com as despesas fixas.	Departamento financeiro.	Adão, Michele e Adriana	nov-16
	<b>Estrutura organizacional em excesso</b>	Elaborar a estrutura organizacional	Porque pode ocorrer excesso de funcionários.	Analisando as funções que os funcionários exercem.	Local	Adão, Michele e Adriana	dez-16
		Descrição de cargos e funções	Porque ocasiona devio de funções e sobrecarga de trabalho para alguns.	Analisando as necessidades, definindo treinamentos e aplicando-os	Local	Adão, Michele e Adriana	nov/dez-16
	<b>Excesso na folha de pagamento</b>	Analisar as falhas existentes	Para reduzir o valor da folha de pagamento, tendo um maior fluxo de caixa.	Analisando a quantidade excessiva de funcionários, as funções colocadas erroneamente para eles e os salários desproporcionais.	Local	Adão, Michele e Adriana	out/nov-16

Fonte: Autoria própria (2017)

- 5. Implementação do Plano de Ação:** Para tal implementação foram realizadas reuniões com os gestores para apresentação de um novo modelo de gestão incluso todas as ações outrora elaboradas em conjunto com os mesmos. Foram discutidos pontos relevantes e adaptados à realidade do local de acordo com o que era pretendido pelos mesmos, enquanto instituição sem fins lucrativos. Em um segundo momento da implementação foi oferecido, aos colaboradores, treinamento e explicação da nova filosofia de gestão que estava sendo adotada em todo o ambiente da instituição.
- 6. Acompanhamento dos resultados:** Os dados gerados com a implantação do plano de ação foram avaliados utilizando as seguintes ferramentas da qualidade: Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito e Gráficos de Controles, possibilitando visualizar e quantificar as melhorias, para que fosse possível mensurar os resultados e apresentar aos gestores.
- 7. Padronização:** As ações a serem padronizadas foram definidas em conjunto com os gestores e para cada uma foi traçado os parâmetros a serem seguidos por cada

funcionário, respeitando o cargo e funções para as quais foram contratados. Em anexo, foi elaborado um treinamento para todos os funcionários com foco nos cargos e funções, além das habilidades e competências inerentes a estes.

- 8. Conclusão:** As ponderações finais foram efetuadas através do acompanhamento e registro da evolução da instituição em cada setor onde foi implementado o plano de ação proposto. Neste contexto, o foco principal se ateve aos itens macros que compõem o fluxo de caixa, sendo eles: entradas e saídas de recursos financeiros.

#### 4. Resultados e discussão

Os resultados serão apresentados seguindo a mesma estrutura disposta no tópico anterior, ou seja, discriminando os resultados obtidos através das ações efetuadas em cada uma das oito etapas do MASP, como mostrado abaixo:

- 1. 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 encontrados foram: a) Falta de conhecimento prático e teórico sobre processos administrativos e sistema de gestão, por parte dos gestores da instituição; b) Problemas financeiros originados pelo desequilíbrio no fluxo de caixa e ausência de conhecimento sobre como efetua-lo; c) Estrutura Organizacional com excesso de funcionários onerando a folha de pagamento; d) Falta de padronização nos processos de execução das atividades diárias a serem realizadas por cada funcionário; 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 de identificação de possíveis problemas é crucial para o desenvolvimento do restante 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)

**2. Observação do problema:** O acompanhamento individualizado dos funcionários enquanto desempenhavam suas funções rotineiras (**Quadro 4**) permitiu detalhar os problemas levantados na etapa anterior, bem como 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 da mesma.

Quadro 4 - Problemas no desempenho das funções dos funcionários, identificados durante o acompanhamento individualizado.

<b>Cargos</b>	<b>Número de funcionários</b>	<b>Observações</b>
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.
<b>Total</b>	<b>Quarenta e dois</b>	

Fonte: Autoria própria (2017)

- 3. 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 para tal foi fornecido ao longo desses dois anos de implantação do projeto, na instituição. Em anexo, todos os processos realizados no local tiveram seus padrões e parâmetros determinados, para serem implantados após o treinamento dos funcionários. De acordo Kuhn e Pereira (2009), o treinamento é essencial não

apenas para a execução das tarefas diárias, mas também para o auto desenvolvimento do individuo capacitando-o a tornar-se um integrante da empresa com habilidade para intervir na organização de forma mais produtiva.

- 4. 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 a carga horária contratada e as necessidades do local, Adequação dos procedimentos operacionais sempre em coerência com de 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

		O que	Porque	Como	Onde	Quem	Quando	Resultado
Melhorar a Gestão	Desequilíbrio do fluxo de caixa	Diminuir o quadro de funcionário.	Porque os salários não estavam de acordo.	Revisão de processo por função.	Todos os departamentos,	Adão, Michele e Adriana	nov-16	Descrição de função por atividade.
		Padronização na forma de pagamentos.	Para definir melhores datas por cada despesa paga.	Definindo data de pagamentos de acordo com as despesas fixas.	Departamento financeiro.	Adão, Michele e Adriana	nov-16	Padronização de datas para pagamento de despesas.
	Estrutura organizacional em excesso	Elaborar a estrutura organizacional	Porque pode ocorrer excesso de funcionários.	Analisando as funções que os funcionários exercem.	Local	Adão, Michele e Adriana	dez-16	Diminuição do quadro de funcionários.
		Descrição de cargos e funções	Porque ocasiona devio de funções e sobrecarga de trabalho para alguns.	Analisando as necessidades, definindo treinamentos e aplicando-os	Local	Adão, Michele e Adriana	nov/dez-16	Funcionários capacitados para as funções desempenhadas.
	Excesso na folha de pagamento	Analisar as falhas existentes	Para reduzir o valor da folha de pagamento, tendo um maior fluxo de caixa.	Analisando a quantidade excessiva de funcionários, as funções colocadas erroneamente para eles e os salários desproporcionais.	Local	Adão, Michele e Adriana	out/nov-16	Diminuição de custo de folha de pagamento

Fonte: Autoria própria (2017)

- 5. Implementação do plano de ação:** O desenvolvimento das ações especificadas resultou em novo dimensionamento do numero 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 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 a partir de então.

- 6. Acompanhamento dos resultados:** Graficar os resultados obtidos possibilitou melhor compreensão dos mesmos 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 no decorrer do desenvolvimento de suas atividades de rotina. As reuniões para apresentação dos resultados se mostraram eficientes para auxiliar a buscar por soluções de novos problemas que foram surgindo, além da elaboração dos diagramas de causa e efeito para saná-los. Toda reunião era realizado um Brainstorming para levantar novas sugestões de melhoria para algum processo interno. Tal como ocorrido no trabalho desenvolvido por Coletti, Bonduelle e Iwakiri (2010), a utilização do gráfico de Pareto e Brainstorming, em uma empresa foi positiva viabilizando a identificação das causas para os problemas recorrentes, evitando problemas futuros.
- 7. Padronização:** Pelo acompanhamento in loco foi possível constatar que os parâmetros traçados para cada etapa do processo estavam sendo cumpridos por todos os envolvidos (**Quadro 6**) e, com pequeno desvio de um turno para o outro. Teixeira et al. (2014) apresentou e analisou a proposta de padronização de processos produtivos do Propan (Programa de Apoio à Panificação), fazendo a implantação em 5 empresas panificadoras e concluiu que, além da melhoria de qualificação e de nível de satisfação de seus funcionários, a implantação da padronização proporcionou maior estabilidade de processos produtivos, o que gerou ganhos em termos de diminuição de nível de refugo, maior controle de custos e benefícios em termos de produtividade.



**Quadro 6 - Correção das atividades onde estava ocorrendo problemas.**

Cargos	Número de funcionários	Observações	Método de correção
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.	Plano diretor contemplando visão a longo prazo.
Assistente social	Um	Acúmulo de funções, sendo exigido conhecimento sobre gestão de pessoas e também em área financeira.	Adequação de função e elaboração de rotina
Enfermeiro	Um	Falta de acompanhamento dos técnicos, não havendo controle do estoque de medicamentos, falta de acompanhamento da saúde dos acolhidos.	Gestão sobre liderados e sobre os prontuários dos acolhidos. Criação de estoque mensal e semanal, baixas de estoque justificadas por acolhidos e funcionários.
Técnico de enfermagem	Vinte e cinco	Falta de acompanhamento individualizado e cuidados pessoais, falta de rotina.	Rotina abrangente a todos os turnos e acompanhamento para criação de históricos.
Fisioterapeuta	Um	Passava as atividades gerais, não acompanhando deficiências motoras.	Atividades regradas por acolhidos, levando em consideração necessidades individuais.
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.	Elaboração de processo de assepsia e modo de preparo dos alimentos.
Serviços gerais	Sete	Falta de padronização nas atividades, ocasionando acúmulo das mesmas.	Atividades padronizadas e divididas entre as funcionárias.
Nutricionista	Um	As necessidades individuais não eram acompanhadas, não sabendo portanto se o acolhido precisava de ganho de peso ou de outras vitaminas.	Alimentações regradas por acolhidos, levando em consideração necessidades individuais.
Administrativo	Dois	Falta de organização no ambiente.	Organização adequada entre a assistente e a auxiliar.
<b>Total</b>	<b>Quarenta e dois</b>		

Fonte: Autoria própria (2017)

**8. 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 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. Por fim, devido aos resultados obtidos até o momento será dado 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, seguindo diretrizes de ética e moral da mesma com instituições envolvidas.

Quadro 7. Comparação geral da melhora obtida da Instituição, através da aplicação das ferramentas da qualidade.

Áreas	Cenário 1	Cenário 2
Estrutura organizacional	42 funcionários	18 funcionários
	Alto valor de folha de pagamento.	Regularização da folha de pagamento, valor enxuto.
	Desequilíbrio de fluxo de caixa.	Equilíbrio de fluxo de caixa.
	Falta de estrutura organizacional.	Estrutura organizacional bem descrita, com funções e hierarquias.
	Falta de organização nos pagamentos.	Pagamentos dentro dos limites, provisionados mensalmente, estabilizando fluxo de caixa.
	Falta de descrição de funções.	Descrições de funções bem descritas, auxiliando na contratações, treinamentos e execução de trabalho.
	Falta de gestão estratégica.	Falta de plano diretor, direcionamento e bases para visão a longo prazo.
	Falta de gestão de pessoas.	Gestão de carreira, treinamentos, incentivos aos colaboradores.
	Falta de padronização nos pagamentos	Fluxo de pagamentos
	Falta de cotação em compra de insumos.	Cotação feita de forma correta, fidelizando fornecedores com marques e requisitos mínimos.
Falta de treinamento	Funcionarios bem treinados, baseados nas suas funções desempenhadas.	
Processos	Falta de padronização na administração das medicações	Forma correta de administração de medicamento, hora e dosagem.
	Falta de padronização na aferição da pressão	Padronização na aferição da pressão e acompanhamento
	Falta de padronização no tratamento individuais dos acolhidos	Padronização no acolhimento levando em consideração necessidades individuais de cada um dos acolhidos
	Falta de padronização no horário de banho	Padronização no horário de banho, adequado a rotinas individuais.
	Falta de padronização na forma de banho	Padronização na forma de banho, tendo em vista a necessidade de cada um dos acolhidos.
	Falta de padronização na alimentação	Alimentação adequada aos acolhidos, levando em consideração necessidades individuais.
	Falta de padronização na limpeza.	Limpeza de áreas em comum e asepsia, a fim de impedir contaminação e proliferação de doenças.
	Falta de padronização no preparo de alimentos.	Correta forma de limpeza e preparo dos alimentos, evitando contaminação dos acolhidos e local.
Falta de controle de estoque de medicamentos.	Medicamentos estocados de forma correta, impedindo a auto medicação.	
Falta de padronização na troca de roupa de cama.	Maneira correta de troca e limpeza, proliferação de bacterias.	

Fonte: Autoria própria (2017)

## 5. Conclusão

O MASP se mostrou um método eficiente para a identificação dos problemas e localização da causa fundamental dos mesmos. Através deste, foi possível equilibrar o fluxo de caixa da instituição bem como focar em ações simples que permitiram bloquear as causas fundamentais dos problemas identificados. Além destes, a implantação de um modelo de gestão com foco na qualidade foi facilitada devido à ordenação das ações ao seguir o modelo do MASP.

## REFERÊNCIAS

ARIOLI, E.E. Análise e Solução de Problemas – O Método da Qualidade Total com Dinâmica de Grupo. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

ASSAF NETO, Alexandre; ARAÚJO, Adriana Maria Procópio de; FREGONESI, Mariana Simões Ferraz do Amaral. Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. **Rev. Contab. Financ.**, São Paulo, v. 17, n. , p.105-118, ago. 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*, v. 22, n. 4, p. 376-392, 2005. <http://dx.doi.org/10.1108/02656710510591219> Acessado em 05 set 2015.

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](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_227_325_29388.pdf)> . Acessado em 30 de jan de 2017.

CAMPOS, V. F. Qualidade: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia; Quality: management of day work routine. 1994

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão da Qualidade**. Conceitos e Técnicas. 2ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

COLETTI, Jaqueline; BONDUELLE, Ghislaine Miranda; IWAKIRI, Setsuo. Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade. *Acta Amazonica*, [s.l.], v. 40, n. 1, p.135-140, mar. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0044-59672010000100017>.

FALCONI, Vicente. **TQG**. Controle da qualidade total (no estilo japonês). 8ed. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

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](http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/download/13/11)>. Acessado em 3 jan de 2016.

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](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_wic_178_019_23013.pdf)> .Acessado em 30 jan de 2017.

MATA-LIMA, H. Aplicação de Ferramentas da Gestão da Qualidade e Ambiente na Resolução de Problemas. Apontamentos da Disciplina de Sustentabilidade e Impactes Ambientais. Universidade da Madeira (Portugal), 2007.

MEDEIROS, M. S. S. S; GHIRALDELLO, L. Análise da gestão da organização sem fins lucrativos - Associação Metodista de Ação Social (AMAS/PC).2014. Disponível em: <[https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo30\\_2014.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo30_2014.pdf)>. Acessado em 15 dez. 2015.

MELO, V. P.; FISCHER, T.; SOARES Jr, J. S.. Diversidades e Confluências no Campo do Terceiro Setor: Um Estudo de Organizações Baianas. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração (EnANPAD), XXVII, *Anais*, Atibaia, 2003.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2.Ed. São Paulo : Atlas , 2004.

PENTEADO, Francine A. et al. Aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas – MASP. *Anais. XVI CIC - XVI Congresso de Iniciação Científica UPPEL*, 2007.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11 ed. São Paulo. LTr, 2006.

SACOMANO NETO, Mário; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Estrutura organizacional e equipes de trabalho: Estudo da mudança organizacional em quatro grandes empresas industriais. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 7, n. 2, p.136-145, ago. 2000.

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. XVII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (SIMPEP). Bauru - SP, 2010. P

SILVA JUNIOR M. T. Benefícios e dificuldades na adoção de um sistema de gestão da qualidade no Rio Grande do Norte. 2013. Disponível em: <[https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/15085/1/MauroTSJ\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/15085/1/MauroTSJ_DISSERT.pdf)> . Acessado em 26 jan. 2017.

SILVA, Ana Carolina Alcântara da. MARÇAL, Luciana Lobato. COSTA, Nayara Nogueira da. Aplicação do MASP, utilizando o ciclo PDCA na solução de problemas no fluxo de informações entre o PPCP e o almoxarifado de uma fábrica de refrigerantes para o abastecimento de tampas plásticas e rolhas metálicas, Anais. XXVIII ENEGEP, 2008.

TEIXEIRA, Priscila Carmem et al. Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos. **Produção**, [s.l.], v. 24, n. 2, p.311-321, jun. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132013005000061>.

ZSCHORNACK, Thiago; MATTIODA, Rosana Adami; CARDOSO, Rafaela da Rosa. Aplicação da ferramenta masp para direcionamento de ações de combate a inadimplência na companhia águas de joinville. In: SIMPEP - SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010, Bauru. **Artigo**. Bauru: Sbeb, 2010. p. 1 - 13.

ZUCCHETTI. **Os benefícios da gestão de qualidade**. 2015. Disponível em: <<http://www.zucchettibrasil.com.br/Zucchetti-Brasil-Noticia-News/Noticias-Zucchetti-Brasil/8>>. Acessado em 8 set. 2015.