

TÍTULO DO CASE: Padronização de Procedimentos: Uma ferramenta para Melhoria Contínua

TEMA RELACIONADO: Gestão da Qualidade

TIPO DE PROJETO: Projeto Interno

RESUMO

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) foram elaborados com o objetivo de orientar os membros na execução das atividades rotineiras da empresa. Além disso, os POP's também auxiliam na troca de gestão agilizando o processo de adaptação dos novos membros ao sistema da empresa.

Para a elaboração desses procedimentos, foi criado um comitê para padronização de procedimentos, onde estabeleceu-se normas para padronizar os processos e modelos para os POP's.

Através da elaboração desses Procedimentos Operacionais Padrão, percebeu-se alguns resultados como a busca pela melhor maneira de executar as atividades, uma vez que são constantemente revisados e a prática de manter o conhecimento na empresa.

1. Introdução

Uma característica encontrada nas empresas juniores diz respeito à alta rotatividade dos membros devido às constantes trocas de gestão. Com isso há uma grande perda de conhecimento e experiência, pois o gestor leva consigo todo o aprendizado obtido, o que acarreta numa grande perda de tempo e de esforços para que a nova gestão conheça o sistema da empresa e entre na rotina de trabalho.

Na Empresa Júnior em questão a rotatividade dos membros é de, no máximo, dois anos e, como não havia troca de experiência e informação entre os antigos gestores e trainees, buscou-se formas de facilitar uma transmissão desse conhecimento.

Uma forma encontrada para orientar o novo gestor na familiarização com a empresa, bem como no conhecimento das tarefas que devem ser executadas por cada diretoria, foi a elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP's). Com estes, o membro possui uma referência para executar suas atividades.

2. Desenvolvimento

Um sistema de gestão se refere a tudo o que a organização faz para gerenciar seus processos ou atividades. Em micro e pequenas empresas, geralmente, não existe um sistema de gestão, apenas uma forma de fazer as atividades, que, na maioria das vezes, está na cabeça do gestor. A existência desse sistema assegura um mínimo de ordem na forma como a organização conduz seus negócios. É importante que toda organização conheça todos os processos que levam a produção do produto ou serviço, e uma empresa júnior não poderia ser diferente.

Um processo consiste em um conjunto de causas que geram um ou mais efeitos. Uma vez identificados os processos e as atividades que agregam valor ao serviço oferecido, estes devem ser padronizados, a fim de reduzir a variabilidade dos mesmos. O mapeamento dos processos e a padronização representam as primeiras etapas para as organizações que desejam implantar sistemas de gestão da qualidade.

Os POP's são fichas padrões destinadas para cada atividade, no qual é descrito os objetivos, a abrangência e a metodologia que deve ser utilizada para a execução da mesma.

Na Empresa Júnior em questão, criou-se o Comitê de Padronização de Procedimentos na Gestão 2007/2008, formado por gestores de diferentes diretorias. Esse comitê ficou responsável pela metodologia de elaboração dos POP's. Com o início da Gestão 2008/2009, extinguiu-se esse comitê, e o controle dos POP's passou a ser uma atividade sob responsabilidade da Diretoria de Qualidade.

Para a padronização dos processos chaves da Empresa Júnior criou-se um código para cada diretoria, como pode-se observar na Tabela 1. Deve-se ressaltar que a Diretoria Executiva Estratégica e a Presidência compõem o Sistema de Gestão da empresa.

Tabela 1 – Código para cada diretoria

| | |
|------------------------------------|-----|
| Administrativo Financeiro-Jurídico | AFJ |
| Gestão de Pessoas | GPS |
| Marketing | MKT |
| Projetos | PRO |
| Qualidade | QUA |
| Relações Públicas | RPU |
| Sede | SED |
| Sistema de Gestão | SGS |

O POP chamado QUA001 refere-se à metodologia que fornece os meios para que os gestores possam padronizar os procedimentos da empresa, e ela contém as seguintes instruções:

1. Cabe a cada diretoria, através de suas atividades, perceber a necessidade da elaboração de uma nova padronização de procedimentos;
2. O cabeçalho da ficha de padronização deverá conter:
 - O código da diretoria;
 - O título do POP, que consiste na síntese do que será descrito na ficha;
 - O número da revisão;
 - A data de aprovação;
 - A área de abrangência do assunto, de acordo com a tabela de códigos, exceto o SGS que corresponde aos procedimentos da Presidência e da Diretoria Executiva Estratégica e SED que são elaborados pela Qualidade ou por Gestão de Pessoas;
3. No objetivo do POP deve-se definir o que se pretende com a padronização do procedimento em questão;
4. Na abrangência define-se as diretorias que serão envolvidas pelo procedimento;
5. Na metodologia descreve-se cada etapa do procedimento que está sendo padronizado, de forma que este possa ser interpretado por qualquer gestor;
6. Todo POP deve ser elaborado, verificado e aprovado;
7. A elaboração de um POP poderá ser feita por gerentes e/ou diretores da diretoria em questão;
8. A verificação de um POP deverá ser feita:
 - Pelo diretor da área em questão quando a elaboração for feita pelo gerente;

- Pelo presidente quando a elaboração for feita pelo diretor;
 - Pelo diretor de qualidade quando a elaboração for feita pelo presidente e pela Diretoria Executiva Estratégica;
 - Pelo diretor de marketing quando a elaboração for feita pela Diretoria de Relações Públicas;
9. A aprovação de um POP deverá ser feita sempre pela Diretoria de Qualidade. Para aprovar, deve-se certificar que o padrão é entendido por alguém externo à área e está de acordo com este padrão;
 10. Após aprovação, deve-se converter o arquivo do procedimento para pdf e enviá-lo para o e-mail da diretoria correspondente. Isso garantirá que o POP não será alterado sem conhecimento da Diretoria de Qualidade;
 11. O POP deve ser impresso e colocado no Manual de Procedimentos da Empresa Júnior.

Além da ficha QUA001 que formaliza a padronização de procedimentos, tem-se a ficha QUA002, que descreve a metodologia para a revisão de todos os POP's. Essa metodologia contém as seguintes instruções:

1. As revisões devem ser feitas uma vez por ano pelas diretorias que assinam o cabeçalho "Área" do POP, durante o período de novembro a março de cada ano, sendo o prazo máximo o dia 31 do último mês;
2. A Diretoria de Qualidade deve orientar e cobrar a revisão dos POP's de cada diretoria. O diretor executivo estratégico deve acompanhar as revisões para assegurar

que as mudanças estão de acordo com as estratégias da empresa;

3. Todas as diretorias devem revisar seus POP's, podendo alterá-los ou não, de acordo com as necessidades;
4. Após a revisão, a Diretoria de Qualidade deve alterar o número de revisão do procedimento e os nomes da "Elaboração", "Verificação" e "Aprovação";
5. O processo de revisão é feito via e-mail;
6. Antes de serem revisados, deve-se arquivar uma cópia em pdf do POP, em uma pasta chamada Arquivo Morto;
7. Após aprovação, deve-se converter o arquivo do POP para pdf e enviá-lo para o e-mail da diretoria correspondente.

3. Resultados

Por meio da padronização e do mapeamento dos procedimentos, estabeleceu-se um padrão para executar cada processo-chave da Empresa. Com isso, economizou-se muito tempo de trabalho dos gestores, pois ao olhar um POP, os membros aprendem rapidamente o modo padrão de executar cada atividade.

Essa padronização garante que o conhecimento fique na empresa e não apenas com os antigos gestores, ou seja, ela compõe a gestão do conhecimento da Empresa, além de facilitar também a troca de gestão, pois os membros se baseiam no POP para repassar os processos e o modo de execução dos mesmos para os trainees.

Além disso, com as constantes revisões dos procedimentos, pode-se garantir que as atividades sejam realizadas da melhor maneira possível, já que os gestores estão sempre aperfeiçoando o modo de executá-las e atualizando os POP's.