

Padronização de processos: um estudo de caso em uma instituição de educação infantil

Jaqueline Carolina Santana,* Fernanda Cristina Sanches**

Resumo

As ferramentas da qualidade consistem em técnicas que podem ser utilizadas com o intuito de definir, mensurar, analisar e propor soluções para gargalos que eventualmente são encontrados nas organizações e que interferem no bom desempenho dos processos de trabalho. Nessa perspectiva, este artigo tem como objetivo demonstrar a aplicação de ferramentas de gestão da qualidade em um estudo de caso de padronização de processos, realizado em uma instituição de ensino. Para tanto, buscou-se atender ao seguinte questionamento: a padronização pode influenciar na qualidade dos serviços prestados e diminuir as anomalias em uma organização? Para a coleta de dados para a pesquisa, realizou-se inicialmente um estudo bibliográfico, seguido de uma análise do ambiente e de uma pesquisa em dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas, bem como em dados secundários. Identificou-se, entre as principais dificuldades encontradas pela gerência, a falta da padronização em diversos processos da instituição, que foi solucionada por meio da aplicação de ferramentas de gestão da qualidade.

Palavras-chave: Gestão. Padronização. Qualidade.

Introdução

Em um mercado cada vez mais competitivo, a busca por destaque e sobrevivência tem impulsionado organizações a desenvolver formas de gestão e execução de procedimentos da forma mais eficiente possível, almejando subir de patamar em termos de desempenho empresarial, objetivando melhorias (DORICCI, 2010). Nesse sentido, a padronização dos processos surge no meio empresarial como uma ferramenta que tem o objetivo de reduzir a variabilidade dos processos, permitindo que as organizações possam otimizar seu desempenho por meio da redução de anomalias para níveis insignificantes (CAMPOS, 2013).

Dessa forma, a busca pelo aperfeiçoamento de formas tradicionais de realizar tarefas cotidianas (seja pelo conhecimento empírico ou pela observação) é vista como a mais importante fonte da alta produtividade (TIGRE, 2006). Uma instituição que se propõe a implementar uma ferramenta que proporcione a padronização

Data de recebimento: 16.12.2017 | Data de aceite: 09.03.2018

<http://dx.doi.org/10.5335/ser.v12i0.7749>

* Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) e especialista em Assessoria Executiva. E-mail: jaquelinesantanagv@gmail.com

** Doutoranda em Educação na Universidade Estadual de Maringá (UEM). Docente do curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). Editora-chefe do periódico Revista Expectativa. E-mail: fernandacsanches@gmail.com

e diminua anomalias, visando a oferecer a seus clientes um serviço de qualidade, tem consciência de que é preciso pôr em prática atividades que possibilitem manter um ambiente propício no qual as pessoas, trabalhando em equipe, desempenhem suas funções de maneira eficaz, visando a atingir as metas e missões da organização (FONSECA et al., 2007).

Para tanto, faz-se necessário que os colaboradores estejam devidamente instruídos sobre as novas práticas da instituição e suas novas atribuições, bem como sobre o ajuste e a reformulação de atividades e tarefas. Para Lacombe (2005), o treinamento consiste em informar aos colaboradores os objetivos, normas, políticas, práticas, bem como as funções, os comportamentos desejados e atitudes apropriadas a cada situação. O treinamento tem, também, a finalidade de orientar novos colaboradores sobre a cultura organizacional e suas atividades, entre outras especificações. Vale ressaltar ainda que o treinamento não se trata de uma instrução limitada a novos funcionários, mas deve ser aplicado de forma contínua em organizações bem administradas (LACOMBE, 2005).

Considerando o desafio de manter-se competitivo no mercado ao mesmo tempo que se almeja ampliar e crescer, as organizações têm buscado ferramentas que possam auxiliar a atingir tais objetivos, a exemplo da padronização nos processos de rotinas. Acerca do tema, Campos (2013) elenca cinco itens sobre a relevância da melhoria do gerenciamento da rotina por meio da padronização, sendo eles: a) uma organização só sobrevive à concorrência estando entre as melhores; b) uma organização estará entre as melhores quando

sua gerência também estiver entre as melhores; c) é responsabilidade do gestor ter os seus resultados entre os melhores; d) um bom gerenciamento da rotina é um dos meios para atingir este fim; e) a única forma de melhoria do nosso país é pela mudança de mente das pessoas, mudança para novos níveis de competência.

Aplicando-se tal realidade para uma instituição de ensino, nada mais coerente do que a busca pela mudança, que impacta muito mais que a própria organização na sociedade que a cerca, oportunizando um serviço de qualidade, tendo-a como modelo a ser seguido.

Nesse contexto, o objeto desta pesquisa é uma instituição¹ de educação infantil privada, localizada no município de Toledo, PR. Tal instituição atualmente busca ampliar sua área de atuação, passando a atender não somente a educação infantil, mas também o ensino fundamental. Este artigo objetiva demonstrar a aplicação de ferramentas de gestão da qualidade em um estudo de caso de padronização de processos realizado em uma instituição de ensino. Para tanto, a pergunta de pesquisa que se busca atender é: a padronização pode influenciar na qualidade dos serviços prestados e diminuir as anomalias em uma organização?

Para melhor compreensão dos resultados, estruturou-se o estudo nas seguintes seções: além desta introdução, a revisão da literatura consultada, bem como a apresentação de algumas ferramentas que podem auxiliar na padronização dos processos; os procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento do estudo; a apresentação e a análise dos resultados obtidos; e as considerações e as

limitações do estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

Gestão da qualidade e padronização de processos

Algumas indagações acerca da preocupação com a qualidade datam já do ano 2150 a.C., por meio do Código de Hamurabi, no qual erros ou acidentes decorrentes da falta de qualidade eram passíveis de punição (OLIVEIRA, 2004). Tal fato demonstra que a busca por esse predicado é uma necessidade antiga na sociedade.

Inicialmente, de acordo com Machado (2012), a qualidade era compreendida pela ótica da inspeção. Buscava-se com essa prática encontrar uniformidade nos produtos a partir de um controle estatístico. Para a autora, esse período inicia “com o aparecimento da produção em massa, traduzindo-se na introdução de técnicas de amostragem e de outros procedimentos de base estatística, bem como, em termos organizacionais, no aparecimento do setor de controle da qualidade” (MACHADO, 2012, p. 37).

Nos Estados Unidos, a área consolidou-se a partir de 1945, com o surgimento da primeira associação de profissionais, denominada Society of Quality Engineers, e, em 1946, com a fundação da American Society for Quality Control, que teve como membro fundador Joseph M. Juran (CARVALHO; PALADINI, 2012). De acordo com Carvalho e Paladini (2012), Armand Feigenbaum, fundador do sistema de controle da qualidade total, foi o primeiro a tratar da qualidade de maneira sistêmica

nas organizações. O sistema criado por ele influenciou fortemente a série ISO 9000 de sistemas de garantia da qualidade, posposta pela International Organization for Standardization. A norma, apesar de voluntária, facilitou a relação entre fornecedores e clientes na cadeia produtiva (CARVALHO; PALADINI, 2012).

Além disso, outros fatores de importância para a consolidação da área foram a criação do controle estatístico de processo (CEP) e do ciclo *plan, do, check* e *action* (PDCA), propostos pelo estatístico norte-americano W. A. Shewhart, que desenvolveu os sistemas buscando a mensuração da variabilidade encontrada na produção de bens e serviços (MACHADO, 2012).

Sendo um dos estudiosos a aplicar os conceitos da qualidade à estratégia empresarial, Juran (1991) acrescenta três pontos fundamentais da gestão da qualidade: planejamento, controle e melhoria, dando destaque e prioridade à melhoria da qualidade. Nessa mesma perspectiva, Campos (2013) declara que as empresas que buscam priorizar a qualidade no que oferecem conseguem elevados índices de produtividade.

Muito mais que uma tarefa a ser executada, Paladini (2008) afirma que a gestão da qualidade é um processo que deve ser investido continuamente, como um mecanismo a ser adequado e aperfeiçoado constantemente. Nesse sentido, Limongi-França (2003) entende que, na busca por qualidade, os resultados não são imediatos, por se tratar, principalmente, de um processo em construção, no qual as mudanças são constantes e acontecem de forma gradual, o que acaba desmotivando alguns gestores imediatistas.

Para Davenport (1994), um processo é a ordenação das diversas atividades alinhadas, desempenhadas de maneira claramente identificável, com começo, meio e fim, com o intuito de gerar resultados únicos, que podem ser identificados pelo conjunto de atividades que são efetuadas com o propósito de suprir as necessidades de seus clientes. Nesse aspecto, Cerqueira Neto (1994) agrupa os processos em primários (que alcançam o cliente diretamente),

de apoio (que auxiliam os processos primários) e gerenciais (que coordenam os processos primários e de apoio).

A partir dessa categorização, pode-se ainda dividir a cadeia de processos de acordo com o nível de detalhamento, segundo Harrington (1993), em cinco itens, são eles: macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa, conforme especificado no Quadro 1:

Quadro 1 – Hierarquia e caracterização dos processos

Nível	Caracterização
Macroprocesso	Envolve mais de uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É o conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um <i>input</i> com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um <i>output</i> para um consumidor.
Subprocesso	É a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividade	É ação que ocorre dentro do processo ou do subprocesso, geralmente desempenhada por uma unidade (pessoa ou departamento), para produzir um resultado particular; constitui a maior parte dos fluxogramas.
Tarefa	Parte específica do trabalho, é o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Fonte: adaptado de Harrington (1993).

Para facilitar a visualização dos processos nas organizações, utiliza-se o mapeamento, uma vez que, por meio dele, é possível elaborar um fluxo, que dispõe as diversas interações da estrutura de uma organização, englobando suas atividades em um processo específico ou no processo geral da instituição (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007).

Nesse cenário, em um ambiente corporativo, a padronização se torna um elemento fundamental para alcançar a qualidade; por meio dela, são possíveis prever e manter os resultados almejados; da mesma forma, as anomalias diminuem,

e os resultados passam a ser previsíveis (FONSECA et al., 2007).

Caso, em uma organização, não haja definição dos padrões de qualidade desejáveis, fica impossível pensar em melhoria, uma vez que não se pode melhorar aquilo que não se encontra em um patamar mensurável. Fonseca et al. (2007) argumentam ainda que outro benefício atribuído a padronização é que, devido à estabilidade dos resultados, existe a possibilidade da delegação de tarefas rotineiras, permitindo ao gestor tempo e energia para conduzir projetos relacionados a melhorias que tenham impacto direto no posicionamento da

organização diante do mercado competitivo em que está inserida.

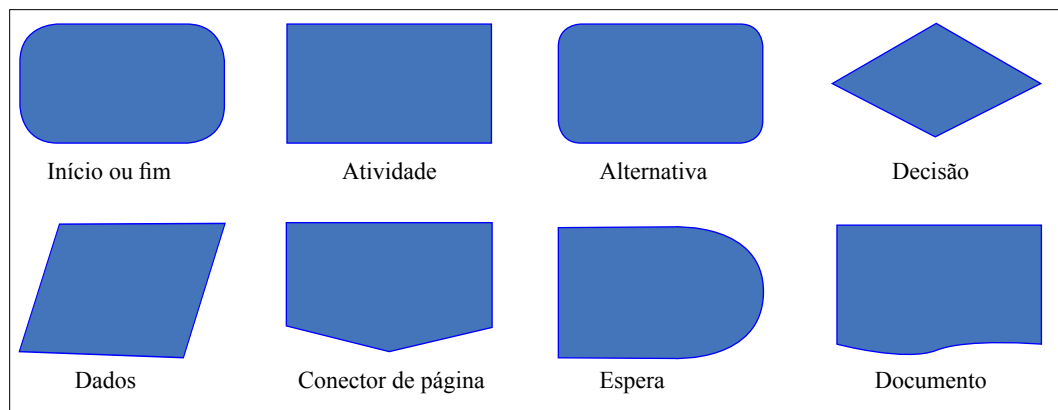
Na implementação de estratégias de gestão da qualidade nas organizações, existem algumas técnicas e ferramentas que auxiliam no processo. De acordo com Machado:

Ferramentas da qualidade são técnicas que se podem utilizar com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para problemas que eventualmente são encontrados e interferem no bom desempenho dos processos de trabalho [...] foram estruturadas, principalmente, a partir da década de 50 [do século XX], com base em conceitos e práticas existentes. Desde então, o uso das ferramentas tem sido de grande valia para os sistemas de gestão, sendo um conjunto de ferramentas estatísticas de uso consagrado para melhoria de produtos, serviços e processos (2012, p. 46).

Entre as ferramentas passíveis de serem utilizadas, pode-se apontar fluxogramas de processos e o procedimento operacional padrão (POP). Machado (2012) entende que o fluxograma é composto pela ilustração das etapas de um processo, de forma a mostrar como cada etapa é relacionada. Tem o objetivo de identificar o caminho ideal de um produto ou de um serviço, para reconhecer os desvios que possam existir no caminho de execução do procedimento.

Para denotar essas etapas, utilizam-se símbolos que se referem aos diferentes tipos de operações em um processo, conforme Figura 1:

Figura 1 – Símbolos para elaboração do fluxograma



Fonte: adaptado de Machado (2012).

Já o POP, de acordo com Rodrigues (1999), consiste em uma ferramenta que deriva dos fluxogramas, haja vista que detalha as operações necessárias para a execução das atividades. Ou seja, consiste em um roteiro padronizado, que descreve

detalhadamente cada uma das tarefas envolvidas na execução das atividades. Dessa forma, as tarefas tornam-se previsíveis, facilitando para que sejam executadas de forma semelhante ou idêntica (DAVENPORT, 1994).

Para implementar um novo processo ou padronizar atividades já executadas na organização, faz-se necessário que os colaboradores sejam treinados, a fim de executarem suas tarefas e atividades de forma adequada para atingir as novas exigências. Sobre a temática, Reginatto (2004) comenta como o treinamento auxilia as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, pode-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

Nessa mesma linha, Milkovich e Bourdreau (2010) argumentam que o treinamento é um processo sistematizado que promove a aquisição de habilidades, regras e atitudes, com o intuito de alcançar melhores resultados e adequação entre as características dos colaboradores e as exigências necessárias para a função. Com uma definição mais voltada para a organização, o National Industrial Conference Board descreve que treinamento tem a finalidade de auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e metas de forma eficiente (MILKOVICH; BOURDREAU, 2010).

É *mister* afirmar que a busca por qualidade é fundamental, para alcançar os objetivos da organização por meio de uma gestão adequada dos processos desenvolvidos na instituição. Dessa forma, é necessário a aplicação de uma padronização na execução de atividades, por meio da utilização de ferramentas da qualidade, bem como do treinamento dos colaboradores, para adequação aos novos procedimentos, de forma a reduzir a variabilidade, eliminar anomalias e otimizar o desempenho frente ao mercado competitivo.

Procedimentos metodológicos

Este estudo de caso teve como objetivo central demonstrar a aplicação de ferramentas de gestão da qualidade na padronização de processos. Especificamente, analisou-se um processo de padronização em uma instituição de ensino infantil, localizada em um município da região Oeste do Paraná. O critério utilizado para a escolha do caso foi a necessidade apresentada pela instituição de ampliar o seu atendimento com uma estrutura formal de gerenciamento e processos padronizados. Segundo Yin (2005), o estudo de caso descritivo possibilita ao investigador a descrição de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real.

No que se refere à coleta de dados, optou-se por múltiplas fontes de evidência, em virtude da extensão das peculiaridades, causada pela falta de padronização de processos nesta instituição. Nesse sentido, Yin (2005) relata a vantagem do uso de fontes múltiplas de evidências no desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, uma vez que, pela triangulação de informações, é possível propiciar maior respaldo às conclusões e descobertas para o estudo de caso. Optou-se por utilizar como fonte de evidência observação do setor administrativo, entrevista com gestores e análise documental da instituição.

A modalidade escolhida para observação foi a participante; para Yin (2005), esta é a modalidade em que o observador assume uma postura ativa e participa nos eventos que estão sendo estudados. Dessa forma, analisou-se o setor administrativo durante o período compreendido entre os

meses de junho e julho de 2017, interagindo com gestores, colaboradores e público, conforme as orientações da própria instituição. Outro momento de observação se deu nas reuniões entre os 6 coordenadores dos setores, o diretor executivo e um consultor externo (contratado pela organização para auxiliar nos processos de padronização), durante os meses seguintes (agosto a outubro), totalizando aproximadamente 200 horas de análise.

Sobre a entrevista focalizada, Gil (1999) sugere que essa modalidade seja empregada para situações experimentais que, em uma condição específica, buscam explorar uma experiência vivida. Dessa forma, optou-se por entrevistar o diretor, o diretor executivo e os 6 colaboradores, um de cada setor da instituição em estudo, focando nas consequências resultantes da falta de padronização de processo, permitindo aos participantes falar livremente sobre o assunto.

As entrevistas aconteceram de maneira informal, entre as atividades rotineiras e as reuniões com o consultor, buscando questionar as práticas executadas. As perguntas realizadas a todos os entrevistados foram: como aprendeu a executar essa tarefa/atividade? Como você sabe a forma correta de realizar tal tarefa/atividade? Existe algum registro da descrição dessa tarefa ou um guia de como executá-la? Em caso de algum problema na execução dessa atividade/tarefa, a qual setor você deverá se reportar? A partir dessas perguntas iniciais, observaram-se as características relacionadas à percepção dos indivíduos frente à gestão, à padronização e ao treinamento praticados na empresa.

Tratando-se de um estudo de caso cujo delineamento requer a coleta de documentos para análise, é fundamental a utilização da pesquisa documental (LAKATOS; MARCONI, 1999). Sobre as fontes, Gil (1999) comenta a importância da qualidade delas, por essa razão optou-se por utilizar apenas documentos oficiais, disponibilizados pela instituição estudada.

O estudo valeu-se também de dados, coletados na própria instituição, com base em documentos existentes, anteriores e posteriores à aplicação da padronização dos procedimentos realizada pelos gestores. De posse dos dados, recorreu-se à metodologia de análise de conteúdo, para atribuir significância aos resultados.

Resultados e discussão

No decorrer do processo de coleta de dados na instituição em estudo, realizou-se um diagnóstico organizacional que permitiu identificar algumas lacunas, como a falta de gestão nos processos, protocolos de padronização e treinamento para auxiliar na organização. Apontou-se ainda como gargalo a falta de um gerenciamento nos processos que auxiliasse na gestão da qualidade, no que se refere tanto à prestação de serviços, quanto aos novos processos e tarefas administrativos.

Observaram-se também os documentos e registros de procedimentos existentes na organização. Sobre deles, quando apresentavam a sistematização de alguma tarefa/atividade, encontravam-se desatualizados e incompletos. Isso também ocorreu com documentos relacionados a macroprocessos, como, por exemplo, o organograma da instituição.

Tais brechas foram encontradas tanto na gestão e nas atividades já desenvolvidas pela instituição, como também no planejamento de curto e longo prazo dos processos e tarefas a serem executados. A instituição, que oferta serviços atualmente apenas no contexto da educação infantil, tem interesse de ampliar seu atendimento ao ensino fundamental, oportunizando melhorias imediatas e futuras, contudo, para tal, ajustes foram necessários.

Caracterização do ambiente de estudo

O centro de educação infantil em questão, foi fundado em 1971, pela Missão Evangélica Independente do Brasil (Meib). Inicialmente, o atendimento prestado era em regime de orfanato, e, a partir de 1977, a entidade passou a atender em regime de creche. As crianças recebiam atendimento em período integral e de maneira gratuita, com verbas recebidas da Meib. Em 1988, iniciou-se um trabalho que visava a atender gratuitamente crianças e adolescentes na faixa etária entre 7 e 16 anos no período contrário ao turno escolar.

Vale ressaltar que, até o ano de 2001, a instituição era gerenciada inteiramente por alemães (diretoria e presidência) e foi sendo gradativamente repassada para brasileiros, que no ano de 2004 assumiram integralmente a sua administração. Em termos financeiros, a Meib passou a reduzir gradativamente os repasses em 2014 (sendo o ano de 2023 o último ano de contribuição). Por essa razão, houve a necessidade eminente de outra fonte de renda para que os atendimentos ofereci-

dos, principalmente na área social, não fossem interrompidos.

Por tais questões financeiras, em 2014, iniciou-se a oferta de vagas particulares na educação infantil, que, gradativamente, foram substituindo as vagas gratuitas. Em 2017, as vagas particulares representavam 75%, sendo as demais oferecidas a estudantes de baixa renda.

Tendo em vista a forma como surgiu, as mudanças gradativas e influências externas, a instituição não desenvolveu um formato de gerenciamento efetivo, e a necessidade de padronização de processos não foi considerada uma prioridade. No entanto, devido à demanda de serviço e ao planejamento de expansão da prestação de serviço, essa necessidade tornou-se mais visível, optando-se por uma implantação imediata.

Padronização dos processos

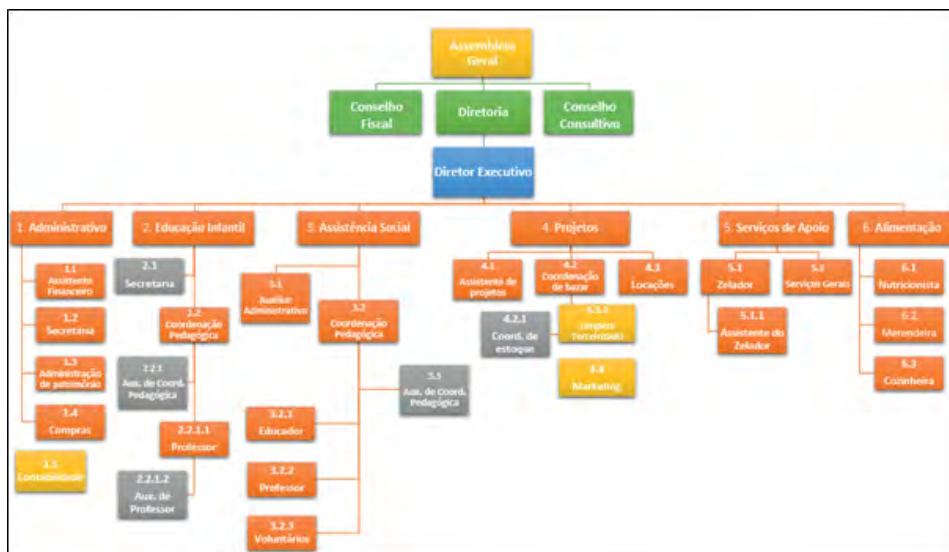
Tendo em vista as questões relatadas, a equipe técnica administrativa (formada pelos coordenadores de cada setor da instituição), juntamente com um consultor externo, e o diretor executivo reuniram-se para apontar as principais falhas e dificuldades encontradas nas atividades desenvolvidas, decorrentes da falta de padronização, gerenciamento e, por vezes, clareza da hierarquia e das atividades a serem desenvolvidas.

Essa atividade vai ao encontro do que afirma Davenport (1994), que se posiciona sobre a necessidade de uma ordenação das diversas atividades, de forma a serem desempenhadas de maneira claramente identificável, com começo, meio e fim. Para

tanto, optou-se por, juntos, reorganizar o organograma da instituição (Figura 2), incluindo novas funções e adequando outras.

Essa reorganização ocorreu observando as novas necessidades, já contemplando o aumento planejado da prestação de serviço.

Figura 2 – Organograma institucional



Fonte: elaboração das autoras.

A elaboração do organograma bem como a descrição de suas funções permitiram à organização maior clareza das atividades e funções exercidas por cada colaborador. Além disso, após a reorganização, foi implementado o fluxograma das atividades de cada uma das funções listadas na Figura 2. A escolha da ordem de quais atividades seriam elaboradas se deu de forma empírica, devido a relevância e repetição na instituição, levando em consideração ainda alterações realizadas anteriormente.

Albuquerque e Rocha (2007) reconhecem a relevância do fluxograma, visto que, por meio de um fluxo, englobando as atividades dentro de um processo específico ou no processo geral da organização, se facilita a visualização dos processos.

Nesse sentido, foi decidido, entre a equipe técnica administrativa da instituição, que todas as mudanças seriam primeiramente concretizadas em nível gerencial e, posteriormente, repassadas para os demais colaboradores em reunião formal, no prazo estimado de dois meses, que coincidiria com o fechamento do ano letivo, tendo em vista que no ano seguinte as principais alterações já estivessem em execução.

Em alguns momentos, pôde-se perceber que houve dificuldade por parte da equipe técnica administrativa em compreender a importância ou a necessidade da descrição e da padronização de suas atividades. Algumas frases como “na teoria isso funciona, mas não aqui” (entrevistado

B) foram utilizadas como maneira de justificar a dificuldade ou serviram de motivo para não descrever as atividades. Essa resistência dos colaboradores tornou-se um fator limitante para a aplicação do material desenvolvido.

Nessas ocasiões, um dos gestores intervinha para reafirmar a necessidade de padronização, conforme um deles: “existe sim, e eu venho percebendo isso há um tempo já, a necessidade de que algumas informações estejam descritas, porque sem o papel não há como fazer a cobrança das atividades realizadas” (entrevistado A).

Nesse sentido, Fonseca et al. (2007) comentam que a padronização auxilia o gestor a direcionar e conduzir projetos relacionados a melhorias, uma vez que contribui para prever e manter os resultados almejados. A partir de apontamentos do consultor externo, referentes as melhorias esperadas com a padronização dos processos e a descrição das atividades, foi possível manter a equipe motivada, enquanto ainda não percebia resultados palpáveis.

Acerca das expectativas com o resultado da padronização, os apontamentos mais citados permearam as temáticas: a possibilidade de controle da qualidade do serviço prestado; a facilidade de cobrança do comportamento desejado; e a permanência do conhecimento com a empresa e não somente com o colaborador. Essas mesmas questões foram apontadas pela equipe como dificuldades no início do estudo e estão em concordância com o que aponta a literatura da área.

Após um período natural de adaptação, foi possível observar, em um curto espaço de tempo, algumas mudanças na instituição. Algumas falas como “eu já te

falei para fazer desse jeito” (entrevistado B) foram substituídas por “verifique o procedimento operacional dessa atividade” (entrevistado B), de forma que, entre as primeiras mudanças notáveis, encontram-se a forma de cobrança e a verificação da qualidade das atividades exercidas/dos serviços prestados.

Além disso, elaborou-se uma cartilha contendo 34 POPs, que fizeram com que alguns erros e a perda de tempo também fossem eliminados nos mais diversos procedimentos, tais como: projetos, compras, locações, assembleias, matrículas, entrega de materiais, entre outros. A Figura 3 demonstra um dos POPs elaborados:

Figura 3 – Parte inicial do POP da atividade de preparação de reuniões da diretoria

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	CODIGO	POP-02
	EDIÇÃO	PRIMEIRA
PREPARAÇÃO DE REUNIÕES DA DIRETORIA	DATA	24/04/2018
	PÁGINA	
1 – Objetivo		
Preparar as reuniões periódicas da Diretoria da entidade, que salvo motivo de força maior, são realizadas a cada quarta terça-feira do mês.		
2 – Descrição da Atividade		
1. Com no mínimo cinco dias de antecedência o Diretor Executivo cobrar da Assessora Financeira os relatórios financeiros do mês anterior à reunião		
2. Analisar o relatório financeiro preparando a apresentação que será realizada na reunião.		
3. Verificar com o Secretário, no mínimo com cinco dias de antecedência, se a ata está redigida e solicitar que envie por e-mail, caso ainda não a tenha redigido e enviado.		
4. Verificar com no mínimo cinco dias de antecedência se há pendências referente a reunião anterior que precisem ser tratadas na reunião.		
5. Pelo menos com um dia de antecedência elaborar a pauta da reunião, consultando o presidente.		
6. Enviar por e-mail ou WhatsApp com no mínimo dois dias de antecedência eventuais documentos que serão apreciados na reunião.		

Fonte: elaboração das autoras.

A aplicação dos POPs tornou o trabalho acessível a qualquer colaborador, desde o mais familiarizado com a atividade a um iniciante. Sobre o tema, Fonseca et al. (2007) afirmam que é preciso pôr em prática as atividades de padronização que

possibilitem aos colaboradores desempenhar suas funções de maneira eficaz.

Destaca-se ainda que, em uma das reuniões com o consultor externo, cada coordenador de setor foi desafiado a, durante a reunião, elaborar um POP de um de seus processos/atividades desenvolvidos e apresentar aos demais. Durante a elaboração dos documentos, alguns padrões de comportamento precisaram ser revistos e reajustados, haja vista que alguns colaboradores justificavam algumas atividades dizendo que procediam daquele jeito porque sempre havia sido realizada daquela forma. Essas indagações foram substituídas por outras mais otimistas, a partir das quais a equipe passou a sentir-se mais motivada a agir de maneira diferente e adequar-se à padronização.

Quando um membro da equipe exibia comportamento indesejável ou resistência ao processo, o consultor externo se manifestava e recebia apoio do diretor executivo, para que prevalecesse a correção do comportamento antigo para o comportamento desejado. No decorrer das reuniões, os próprios membros percebiam tais comportamentos e, automaticamente, corrigiam-se. Assim, para que os novos padrões de comportamento fossem implementados e fixados, alguns treinamentos foram realizados.

O treinamento para elaboração de tais ferramentas, bem como verificação da aplicabilidade pelos coordenadores, ficou a cargo do consultor externo, que realizou as atividades com os 40 funcionários e 4 estagiários da instituição no decorrer do mês de junho de 2017. Esse passo foi fundamental para que o processo atingisse os resultados esperados e alcançasse todos

os setores da instituição. O passo seguinte ficou sob responsabilidade de cada coordenador: ensinar a padronização, treinar os funcionários e verificar a execução dela em seu próprio setor. Essa atividade foi realizada no mês de julho de 2017. Nesta fase, o treinamento consistiu em informar aos colaboradores sobre a nova cultura organizacional e as mudanças em suas atividades (LACOMBE, 2005).

Ao diretor executivo coube a função de verificar e cobrar a efetividade da implantação total dos processos de padronização dentro do prazo previsto de cada etapa, realizando os ajustes necessários durante o decorrer das atividades. Essa reorganização foi de extrema importância para tornar claras as mudanças que estavam sendo propostas. Sobre este tema, Limongi-França (2003) relata que as mudanças são constantes em instituições que buscam por qualidade em seus resultados, sendo necessária persistência, pois tais resultados não são imediatos.

Considerações finais

Neste estudo de caso, foi possível observar que, em detrimento do atrito inicial já esperado devido à mudança, houve uma influência positiva na introdução da padronização dos processos desenvolvidos na instituição em estudo, devido aos resultados prévios obtidos. Nesse sentido, foi possível observar a falta de procedimentos padronizados ou treinamento, no qual os colaboradores fossem orientados sobre a forma como cada tarefa deveria ser executada.

Identificou-se também a inexistência de documentos que auxiliassem ou mape-

assem o fluxo de atividades ou processos da instituição. A falta de controle da gestão de tais processos confirmou a necessidade de organização, para crescer e garantir e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos.

Entende-se que o objetivo deste estudo de demonstrar a aplicação de ferramentas de gestão da qualidade por meio da padronização de processos foi alcançado. Da mesma forma, atendeu-se a pergunta de pesquisa proposta, haja vista que, com base na revisão da literatura e nos resultados apontados pelas entrevistas realizadas, a padronização pode influenciar na qualidade dos serviços prestados. Outro ponto abordado nos resultados demonstra que pode existir diminuição das anomalias em uma organização por meio da aplicação de ferramentas da qualidade.

Observou-se que os principais questionamentos e dificuldades levantados pela equipe de colaboradores da instituição foram minimizados e/ou resolvidos com ações relacionadas a elaboração de documentos (oficializando o “conhecimento empírico”), descrição e padronização das atividades executadas e treinamento das ações mais problemáticas. É necessário ressaltar que algumas mudanças são necessárias na gestão dos macroprocessos, para que se tornem efetivas e permanentes as alterações implantadas com a padronização. Neste caso, é responsabilidade do diretor executivo assumir tal função e direcionar os demais no novo modelo de gestão da instituição.

Vale destacar que um dos fatores limitantes deste estudo reside no fato de que o tempo de observação, após a implantação inicial da padronização de processos, não foi suficiente para que se pudesse descre-

ver toda extensão da influência exercida pelo desenvolvimento de padronização. Portanto, sugere-se, para trabalhos futuros, que a metodologia de observação seja realizada por um período maior de tempo, para que o alcance da influência da implantação total seja melhor descrito.

Process standardization: a case study in an institution of child education

Abstract

Quality tools consist of techniques that can be used in order to define, measure, analyze and propose solutions to bottlenecks that are eventually found in organizations, which interfere with the good performance of work processes. In this perspective, this article aims to demonstrate the application of quality management tools in a case study of standardization of processes carried out in an educational institution. In order to do so, we sought to answer the following question: can standardization influence the quality of services provided and decrease undesirable anomalies in an organization? For the collection of data for the research, a bibliographic study was carried out initially, followed by analysis of the environment, research in primary data, through semi-structured interviews, as well as secondary data. It was identified, among the main difficulties encountered by management, the lack of standardization in several processes of the institution, which were solved through the application of quality management tools.

Keywords: Management. Quality. Standardization.

Nota

- ¹ Por solicitação da instituição, sua identidade será preservada.

Referências

- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. *Sincronismo organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-dia*. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CARVALHO, M.; PALADINI, E. *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CERQUEIRA NETO, E. P. de. *Gestão da qualidade: princípios e métodos*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DAVENPORT, T. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DORICCI, L. J. *Procedimentos para análise e melhoria dos processos da área de gestão de convênios da Universidade Federal de São Carlos*. 2010. Monografia (Especialização em Gestão Pública) □ Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.
- FONSECA, A. P. da et al. Sistema de gestão pela qualidade total e padronização na empresa. In: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO. 1., 2007, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Lins, 2007. p. 1-7.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HARRINGTON, J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- JURAN, J. M. *Controle da qualidade*. 4. ed. São Paulo: Makron, 1991.
- LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Qualidade de vida no trabalho*. São Paulo. Atlas, 2003.
- MACHADO, S. S. *Gestão da qualidade*. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.
- MARTINS, G. A. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MILKOVICH, G. T.; BOURDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, O. J. *Gestão da qualidade: tópicos avançados*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade*. São Paulo, Atlas. 2008.
- REGINATTO, A. P. *Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe*. 2. ed. Porto Alegre: Sebrae-RS, 2004.
- RODRIGUES, M. V. *Processos de melhoria nas organizações brasileiras*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1999.
- TIGRE, P. B. *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.