

A IMPLANTAÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DE PROCESSOS: RELATO DE EXPERIÊNCIA

*Grazielle Cristina Bozi Costa

Universidade de São Paulo

*e-mail: grazielle@usp.br

Introdução

A administração pública se caracteriza, do ponto de vista dos procedimentos, pela vastidão de processos, pulverização de instâncias, regramentos internos específicos e falta de parametrização de etapas (Batista, 2012).

Esta realidade é encontrada nas rotinas de trabalho realizadas dentro das Universidades Públicas Estaduais Paulistas, sobretudo, na Universidade de São Paulo (USP). Tal cenário culmina em tarefas que fracassam do ponto de vista da sua efetividade, com retrabalho, erros procedimentais que ensejam na reelaboração total da tarefa, incremento de tempo de trabalho e de entrega do serviço e por fim, na insatisfação de executores e usuários do serviço, comprometendo de maneira central qualidade do serviço prestado.

Neste contexto, o Procedimento Operacional Padrão (POP) se apresenta como uma importante ferramenta de gestão da qualidade (Rocha, 2011). Aqui faz necessário registrar que a gestão da qualidade se apresenta fortemente vinculada à gestão de processos, uma vez que é através desta última que a missão das instituições é cumprida (Lucinda, 2010). Importante destacar que por qualidade neste trabalho entende-se fazer “certo a coisa certa, já na primeira vez, com excelência no atendimento” (BRASIL, Ministério do Planejamento, 2008) e “atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito” (Tuchman, 1980, p. 38).

A padronização de procedimentos no sistema produtivo data da Revolução Industrial, com a implantação do taylorismo e do fordismo como modelos de gestão que visavam ao aumento da produtividade e da qualidade, também por meio da uniformização dos procedimentos e das entregas (Martins, 1999). A padronização de tarefas/processos sempre esteve presente na rotina das organizações, sejam elas públicas ou privadas. Freitas (2016) nos diz que a partir da década de 1990, a padronização de processos ganha destaque na literatura de administração.

Os POPs auxiliam no dia-a-dia de trabalho das organizações, garantindo a uniformização de procedimentos, mapeando ações e executores, registrando suas etapas e promovendo a manualização de rotinas. Os POPs também viabilizam que as tarefas sejam realizadas com excelência e qualidade, entendendo qualidade com os parâmetros trazidos por Tuchman (1980). Perfeito (2011) nos diz que a implementação de um sistema gerencial que proponha e mantenha padrões é fundamental para que as organizações prestem serviços de qualidade. Os POPs podem garantir a implementação de tal sistema gerencial, descrevendo os passos procedimentais e nomeando os responsáveis por executá-los. Assim, a proposição de um POP pressupõe visão sistêmica de todo processo a ser mapeado, com contribuição de todos os envolvidos, indo em direção contrária à divisão do trabalho horizontal e vertical proposta

pelo fordismo e ao conceito de trabalho alienado do marxismo que indica que o trabalhador está alheio à atividade por ele realizada (Luz,2008).

À luz dos referenciais aqui expostos, será apresentada a experiência de elaboração e implementação de POPs em rotinas da área acadêmica de uma Unidade da Universidade de São Paulo.

Objetivo

Geral: Apresentar a experiência de elaboração e implementação de Procedimentos Operacionais padrão (POPs) em rotinas de trabalho da área acadêmica de uma Unidade de Ensino da Universidade de São Paulo.

Específicos:

Discutir a importância da gestão da qualidade em instituições públicas; a padronização de procedimentos em rotinas de trabalho; e a importância de manualização de rotinas de trabalho.

Metodologia

O presente trabalho é de natureza aplicada, tendo sido realizado em setor administrativo, responsável por gerenciar e coordenar administrativamente as atividades acadêmicas de uma Unidade de Ensino da Universidade de São Paulo; de abordagem qualitativa; e utilizando como procedimento técnico o Quadro 4Q1POC.

Resultados

Foi proposto, elaborado e implementado POP para a realização de concursos públicos para provimento de cargos de Professor Doutor.

Inicialmente realizou-se o mapeamento de ações, setores administrativos e atores (executores) envolvidos em cada processo, por meio do quadro 4Q1POC, que consiste em uma técnica de levantamento global, usualmente empregada em ações de análise e melhoria de processos. Seu nome é um acrônimo de cinco questionamentos: Quem, O Que, Quando, Quanto, Por que, Onde e Como. O 4Q1POC pode ser utilizado tanto para a análise de processos quanto para o planejamento de melhorias. É a forma mais simples do Plano de Ação (Ferreira, 2013). Participaram do mapeamento as instâncias internas à Unidade envolvidas na rotina. A partir das ações identificadas no quadro 4Q1POC, foi proposto o POP para o processo de concurso para professor doutor que descreveu 100 passos para a realização de concurso, abrangendo também as etapas pré-concurso (solicitação da vaga e preparação) e pós-concurso (homologação e contratação), detalhando-se os procedimentos esperados e designando o setor responsável por sua execução.

Pode-se verificar que os 100 passos mapeados se distribuem em três etapas distintas: etapa 1 (pré – concurso) com 47 passos; etapa 2 (concurso) com 20 passos; e etapa 3 (pós-concurso) com 33 passos, envolvendo 20 setores/instâncias distintas, sendo elas: internas à Unidade (13), externas à Unidade (6) e externas à Universidade (1).

O POP elaborado foi aplicado em 16 concursos públicos para provimento de cargo de Professor Doutor realizados entre outubro de 2019 e setembro de 2023, resultando na redução de cerca de 35% de índice de retrabalho (tarefas fracassadas e duplicadas). A aplicação do POP auxiliou na identificação de processos obsoletos e proporcionou a simplificação de procedimentos. No período de aplicação do POP nenhum concurso foi

recursado por falha formal procedimental, nenhum concurso foi impugnado, foram contratados 26 docentes.

A elaboração do POP foi compartilhada pelos atores internos da instituição. Além disso, capacitações (reuniões orientativas) sobre as etapas foram e são realizadas periodicamente com os envolvidos. Cabe destacar também que a elaboração do POP envolveu a obediência às normativas amplas da Universidade, tais como seu Regimento Geral e Estatuto e internas à Unidade, sendo elas: Regimento interno, deliberações da Congregação e Portarias do Diretor.

Revisões do documento estão previstas, conforme forem identificadas falhas na sua aplicação ou introdução de novos procedimentos. Autores como Rocha (2011) e Schmidt e Pierce (2016) indicam a adequação desse processo de revisão de forma sistemática.

Conclusão

A elaboração e implementação de Procedimento Operacional Padrão para o processo Concurso Público para cargo de Professor Doutor em uma Unidade de Ensino da USP propiciou: organização, clareza, transparência das ações realizadas; integração de setores e trabalhadores; maior eficiência e qualidade do serviço realizado; registro e descrição de uma tarefa central na instância administrativa da Universidade; e manualização de uma rotina importante.

Palavras-chave:

Padronização. Gestão da qualidade. Processos de trabalho.

Referências

BATISTA, F.F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Brasília: Ipea, 2012.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização– GESPÚBLICA**; Instrumento Para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008-2009 – Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 2/2008.

FERREIRA, A. R. **Análise e melhoria de processos** / André Ribeiro Ferreira; revisão e adaptação Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. _ Brasília: ENAP/DDG, 2013. 106

FREITAS, G. L. **Padronização de processos internos de uma empresa especializada em software livre**. 2016. 105 f. Monografia (Graduação Bacharel em Administração) – Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, 2016.

LUCINDA, M. A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. 1ª ed. Rio de Janeiro/RJ: Brasport, 2010.

LUZ, R.S. **Trabalho alienado em Marx: a base do capitalismo**. Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Filosofia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2008.

MARTINS P. G, Laugeni F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva; 1999.

ROCHA, N.V.S. Elaboração e implantação de Procedimentos Operacionais Padronizados – POP em empresas produtoras de alimentação coletiva. 2011. 22 p. **Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: < <http://www.sbrt.ibict.br/dossietecnico/downloadsDT/NTY1NQ==>

PERFEITO, A. O. **Implantação de um procedimento operacional padrão para a Ouvidoria da Secretaria Municipal da Saúde de Curitiba**. 2011. 39 pág. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SCHMIDT, R. H.; PIERCE, P. D. Chapter 16 - The Use of Standard Operating Procedures (SOPs). **Handbook of Hygiene Control in the Food Industry**. p. 221-233, 2016.

TUCHMAN, B. W. **The decline of quality**. New York Times Magazine, p. 38- 41, nov. 1980.