

Padronização e Controle de Serviços de uma Empresa de Consultoria

Maria Gabriela Novaes Gomes¹

Resumo: A padronização e o controle de serviços são essenciais para uma empresa diminuir o tempo dos processos. Para haver a padronização é necessário detalhar cada etapa de um serviço e desenvolver padrões para que qualquer colaborador possa executar os procedimentos. Dessa forma o Procedimento Operacional Padrão (POP) é o responsável por descrever minuciosamente os serviços. A Ferramenta 5W2H é usada para controlar o andamento de cada tarefa. O objetivo principal é organizar e controlar os serviços de uma empresa de consultoria, através da utilização de ferramentas de qualidade e de controle, como o POP e a Ferramenta 5W2H. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema, em seguida, montagem e aplicação de um questionário para elaboração do POP. Posteriormente, executou-se a ferramenta de padronização através da criação do POP. Após, elaborou-se uma planilha com a ferramenta 5W2H, responsável pelo controle das etapas. Criou-se um POP referente a cada serviço prestado, todas as etapas foram descritas de forma minuciosa e elaborou-se o fluxograma referente a cada serviço e a planilha para controle de todas as etapas descritas no POP através de montagem de plano de ação, indicando o que fazer, por que, o responsável pela ação, onde fazer, quando e como executar, preço da atividade executada, além do status referente a cada etapa. Conclui-se que a implementação das duas ferramentas na empresa organizou melhor os serviços e diminuiu o tempo de entrega final, porém nem todos os serviços eram utilizados como deveriam, o que não facilitava o controle.

Palavras chave: Procedimento Operacional Padrão (POP), 5W2H, Organização, Controle.

Standardization and Control of Service from a Consulting Company

Abstract: The standardization and control of service are essentials for a company to decrease the process time. To have standardization it is necessary to describe each step of service and to create standards so that any employee can make each procedure. Therefore, the Standard Operating Procedure (SOP) is the responsible for describing thoroughly the services. The 5W2H tool is used to control each task. The main goal is to organize and to control services of a consulting company through the use of quality and control tools, for example, SOP and 5W2H. Firstly, a bibliographic review about the subject was made, followed by the mounting and application of a questionnaire to create the SOP. After that, the standardization tool was executed through the creation of the SOP. Soon after, a spreadsheet was created with the 5W2H tool, responsible for the control of steps. The SOP each service provided was created, every steps were detailly described and a flow chart was elaborated regarding each service of the mounting of an action plan, indicating what do, why do it, the responsible for the action, where to do it, when and how to execute, price of the executed activity, as well as the status about each step. It was concluded, the implementation of both tools in the company organized the services better and decreased the final delivery time, but not all the services were used as they should, which did not facilitate the control.

Key-words: Standard Operating Procedure, 5W2H, Organization, Control.

¹ GOMES, Maria Gabriela Novaes. Graduada em Engenharia de Produção na Universidade Salgado de Oliveira, Juiz de Fora, 2017

1 Introdução

A organização dos serviços é importante para o controle do mesmo. A empresa estudada não conseguia executar este controle e, como consequência, passava insegurança aos clientes. Para estruturar, foi necessário uma padronização de todos os serviços e a implementação de uma ferramenta para controlá-los.

A empresa em estudo atua na área de consultoria ambiental, sendo os serviços oferecidos: Gerenciamento de Efluente, Treinamento da NR 20 e NR 35, Prontuário da NR 20 e Licenciamento Ambiental. O processo de organização se iniciou com a padronização de todos esses serviços através do Procedimento Operacional Padrão. O documento detalha todo o processo de tal forma que qualquer colaborador possa executar os procedimentos.

Depois de organizado foi iniciado o processo de controle. A princípio foi elaborada uma planilha eletrônica, que é a ferramenta 5W2H, ela controla todas as etapas do processo. Além dela, foi utilizada outra planilha eletrônica capaz de controlar a periodicidade de cada serviço.

Com a utilização dessas ferramentas de qualidade obteve-se a capacidade de controlar cada etapa do processo e proporcionar a melhoria da organização. Portanto, é necessário primeiro executar a padronização, para então controlar melhor os serviços.

2 Metodologia

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema e as ferramentas que seriam implementadas, após, montagem e aplicação de um questionário para conhecer mais a empresa e os serviços que ela comercializa e, só depois, poder elaborar o POP. Posteriormente, executou-se a ferramenta de padronização através da elaboração de um POP para cada tipo de processo que a empresa de consultoria comercializa.

Para o controle desses serviços foi elaborado uma planilha eletrônica com a ferramenta 5W2H, responsável por controlar todas as etapas descritas no POP. Além dessa planilha eletrônica, usava-se outra que monitorava a periodicidade da realização do serviço, ou seja, de quanto em quanto tempo era necessário realizá-lo, além de controlar entrada e saída da execução do mesmo.

3 Referencial Teórico

O gerenciamento da rotina é utilizado para melhorar o desempenho das atividades. Por isso elaborar um planejamento padrão e controlar o que será planejado faz parte da melhoria contínua dos serviços, “O Gerenciamento de Rotina do Trabalho do Dia-a-dia introduz os conceitos de qualidade ao mesmo tempo em que favorece a redução de anomalias e custos por ter uma metodologia de melhoria contínua focada nos processos e nas reais necessidades do cliente” (MARTINS, Adelmo, ZVIRTES & MARTINS, Adriana, 2008, p.2). O Procedimento Operacional Padrão e a Ferramenta 5W2H atuando juntos, promovem, dentro de uma organização, fatores de melhoria. Dessa forma, essa duas ferramentas foram escolhidas para melhorar os procedimentos.

3.1 Procedimento Operacional Padrão

De acordo com o Mini Dicionário Aurélio, padrão é “(...) 2. O que serve de base ou norma para avaliação; medida. (...)” (FERREIRA, 2001, p.508). Além disso, “O padrão é o próprio planejamento do trabalho a ser executado pelo indivíduo ou pela organização” (CAMPOS, 2004, p.51).

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é utilizado para padronizar procedimentos a fim de melhorar e agilizar a execução do processo, “Os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) são instruções detalhadas descritas para alcançar a uniformidade na execução de uma função específica” (BARBOSA et al, 2011, p.134).

Para a confecção do POP é elaborado um fluxograma, que é o passo a passo de um serviço. De acordo com Campos (2004), ele é o início de uma padronização e tem o objetivo de melhorar a qualidade e aumentar a produtividade. Logo se torna importante saber elaborar um fluxograma, pois é por ele que o processo se inicia.

Quadro 1 – Modelo de Pop

TÍTULO DO POP			
Código: XXX – 01	Emissão: Mês/ Ano	Revisão: Mês/ Ano	Versão: 01
Área Emitente:			
Documento:			
Objetivo: Relatar o motivo de realizar o procedimento transcrito.			
Documentos referentes: Documentos para consulta.			
Local de aplicação: Local em que a empresa presta serviços que tem relação com o POP realizado.			
Descrição da Atividade: Atividade detalhada minuciosamente.			
Fluxograma: Esquema dos passos para conclusão do serviço.			
Local onde se encontra o POP: Lugar que guarda o documento do POP.			
Autor do documento: Quem emitiu o documento.			
Juiz de Fora, data de emissão			
Assinatura do autor			
Assinatura de quem irá aprovar			

Fonte: A autora (2017)

No POP está localizado todo o processo para a execução de um determinado serviço, além de quais empreendimentos a empresa pode aplicar, quais os documentos para consulta e o fluxograma que esquematiza os passos para a finalização do serviço. O Quadro 1, representado anteriormente, é o modelo de POP utilizado. Segundo Barbosa et al. um modelo de POP deve conter alguns requisitos como:

Alguns itens devem estar contemplados em seu formato, tais como: cabeçalho contendo o tipo do documento, título, código, logotipo da empresa ou instituição, área responsável, responsáveis, datas da elaboração, aprovação e autorização, objetivos, campo de aplicação, abrangência ou aplicabilidade, responsabilidades,

abreviações, definições, descrição dos procedimentos, referências e anexos (BARBOSA et al, 2011, p.134).

3.2 Ferramenta 5W2H

Segundo Meira apud Silva et al. (2013) para ter uma melhoria contínua dentro de uma organização é indispensável que se use ferramentas da qualidade para com a organização. Portanto, o uso das ferramentas é capaz de controlar melhor as atividades e gerenciar os processos de maneira mais fácil.

Quadro 2 – Modelo conceitual dos 5Ws e 2Hs

Pergunta	Significado	Pergunta investigadora	Direcionador
<i>What?</i>	O quê?	O que deve ser feito?	O objetivo
<i>Who?</i>	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
<i>Where?</i>	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
<i>When?</i>	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
<i>Why?</i>	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/ o motivo
<i>How?</i>	Como?	Como será feito?	O método
<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: Seleme & Stadler, 2010

De acordo com Seleme & Stadler (2010) a ferramenta 5W2H é um plano de ação capaz de responder sete perguntas que orientarão na tomada de decisão. O Quadro 2 representa o significado dos 5 Ws e dos 2 Hs.

“A utilização de tal ferramenta permite que um processo em execução seja dividido em etapas, estruturadas a partir das perguntas, com o intuito de serem encontradas as falhas que impedem o término adequado do processo” (SELEME & STADLER, 2010, p.42). Segundo Silva et al. (2013) a importância da ferramenta está ligada com a relação que ela tem com o planejamento de um processo, a identificação e resolução de anomalias no processo.

4 Estudo de Campo

A Empresa de Consultoria estudada é uma microempresa prestadora de serviços na área ambiental e em seu primeiro ano de funcionamento está em busca de se estruturar adequadamente. Era composta apenas pelo dono que, por ser o único funcionário tinha dificuldades em organizar e monitorar os serviços oferecidos pela empresa. Assim, a princípio foi necessário organizar a empresa para depois utilizar ferramentas capazes de monitorar e controlar os processos.

A primeira etapa do processo foi conhecer melhor os serviços que a empresa oferece ao mercado. Sendo eles: Gerenciamento de Efluente, Treinamentos da Norma Regulamentadora nº 20 e nº 35, Prontuário da Norma Regulamentadora nº 20 e Licenciamento Ambiental. Para isso foi feita uma entrevista com o proprietário a fim de elucidar o assunto.

Conforme entrevista com o proprietário, responsável por todas as atividades, o mesmo afirma que não conseguia manter o controle dos processos e, além disso, as planilhas não estavam preenchidas como deveriam e as informações estavam incompletas. Uma consequência da perda da informação é, por exemplo, alguns

laudos do Gerenciamento de Efluentes que foram esquecidos e com a demora, se perderam. Assim a empresa passava falta de confiança para os clientes.

Antes de começar as atividades foi elaborada uma proposta na qual constavam as atividades a serem feitas. O objetivo das atividades era: organizar e controlar os processos. Então, foi feita uma proposta de elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP) para melhorar a organização de todos os serviços prestados, e o controle seria feito através da Ferramenta 5W2H.

4.1 Desenvolvimento do Procedimento Operacional Padrão

No primeiro momento foi feito um estudo bibliográfico sobre o que seria o Procedimento Operacional Padrão (POP) e como poderia ser aplicado dentro da organização. Depois dos estudos concluídos foi dado prosseguimento ao processo de confecção dos POP. A princípio foi elaborado um questionário, para auxiliar no entendimento de cada serviço prestado pela empresa. E, então, foi aplicado o questionário no proprietário a fim de alinhar e detalhar o processo de todos os serviços.

O POP é um documento onde constam todos os detalhes de como executar o serviço. Dessa forma, todos os POPs devem conter uma etiqueta de identificação, é nela que é colocada a data de emissão e quando deve ser a revisão, pois é um documento que deve ser analisado periodicamente, de acordo com a proposta deve ser revisto semestralmente, além de colocar a área responsável pela elaboração, código e nome do documento.

Outro requisito do POP, que é necessário, é o objetivo, nele deve conter o porquê do serviço ser feito, por isso é tão importante. Além dele, é necessário ter um item que faz referência a todos os documentos e normas que possam ser consultadas para entender melhor o assunto. Também foram descritos os locais onde a empresa presta o serviço.

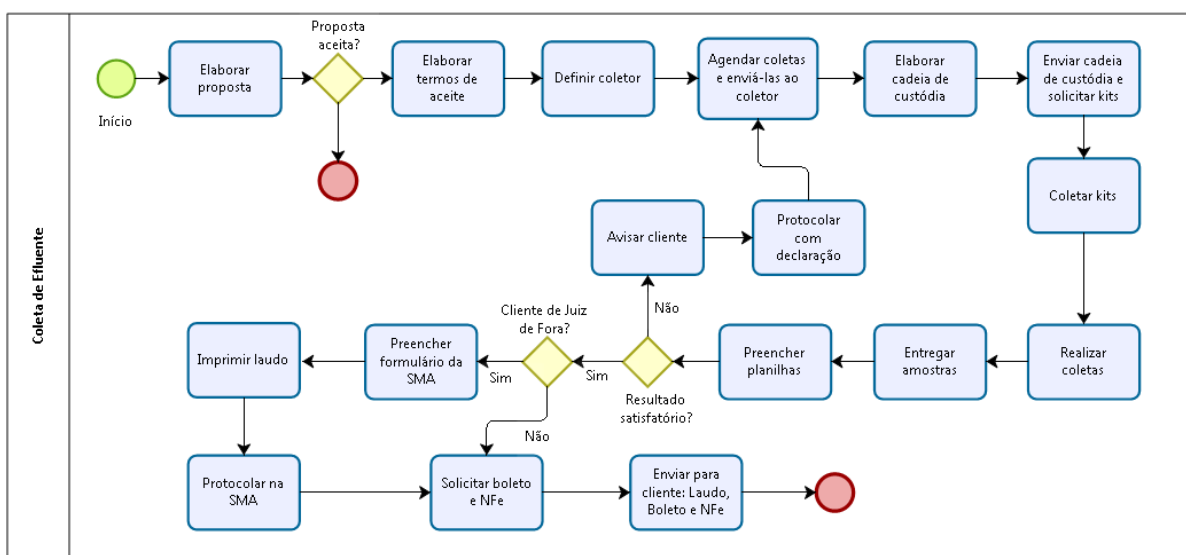


Figura 1 – Fluxograma do Gerenciamento de Efluente

Fonte: A autora (2017)

Posteriormente, é feita a descrição das etapas, que é descrita minuciosamente para que qualquer leigo possa entender e executar o procedimento. Através dessa descrição foi elaborado o fluxograma de cada processo, por exemplo, Fluxograma do Gerenciamento de Efluente, representado na Figura 1, feito no *software* Bizagi Modeler.

Para finalizar o POP deve conter a localização do documento, no caso da empresa de consultoria, é o documento físico em um local predeterminado e o documento virtual em uma pasta compartilhada entre os membros da equipe. Após, é identificado o responsável pela elaboração. E para concluir, o documento finaliza com a assinatura de quem o elaborou e do responsável pela sua aprovação.

4.2 Implementação da Ferramenta 5W2H

Antes de se iniciar a implementação da Ferramenta 5W2H, foi necessário um estudo bibliográfico de como utilizar essa ferramenta nos processos e como seria o controle na empresa. Com ela o processo foi diferente, pois não houve aplicação de questionário, como na montagem do POP, e sim a montagem de uma planilha eletrônica, representada no Quadro 3.

Essa ferramenta é composta por perguntas do inglês sendo: cinco iniciadas com W, que traduzindo do inglês significam: O que (*What*), Por que (*Why*), Quem (*Who*), Onde (*Where*), Quando (*When*), e duas com H, traduzindo significam: Como (*How*) e Quanto custa (*How Much*).

Quadro 3 – Planilha 5W2H

FERRAMENTA DE CONTROLE 5W2H									
Área Emitente: Administrativo									
Empresa	Serviço	What (Atividade Executada)	Why (Motivo de Execução)	Who (Responsável)	Where (Local)	When (Quando)	How (Como será executado)	How much (Quanto custa)	Status
Empresa X	Controle de Efluente	Elaborar e enviar a cadeia de custódia	Para que possa ser solicitado os kits das coletas	Coletor	Empresa de consultoria	04/09/2017	Via e-mail para laboratório	-	Concluído
		Coletar Kits	Material usado na coleta	Coletor	Laboratório	04/09/2017	Coletar no laboratório	-	Concluído
		Realizar coletas	Monitoramento de efluentes	Coletor	Cliente	05/09/2017	De acordo com a NBR 9897	-	Concluído
		Entregar amostras	Para análise laboratorial	Coletor	Laboratório	06/09/2017		-	Concluído
		Preencher planilhas	Para controle	Administrativo	Empresa de consultoria	06/09/2017	Na planilha de controle	-	Concluído
		Monitorar resultados	Para saber o resultado	Administrativo	Empresa de consultoria	27/09/2017	Através do laudo encaminhado no laboratório	-	Concluído
		Solicitar boletos e Nfe		Administrativo	Empresa de consultoria	27/09/2017	Via e-mail para Bruno	-	Concluído
		Enviar documentos		Administrativo	Empresa de consultoria	28/09/2017	Via e-mail para cliente	-	Em andamento
		Ligar confirmando o recebimento dos documentos	Para obter a confirmação do cliente	Administrativo	Empresa de consultoria	28/09/2017	Via telefone	-	Pendente

Fonte: A autora (2017)

As colunas são separadas das seguintes formas: a primeira coluna faz referência à empresa que contrata o serviço, representada no Quadro 2 pela Empresa X; a segunda coluna, o serviço contratado; as colunas em diante representam os Ws e os Hs. E para finalizar, a tabela tem uma coluna de status que indica se a etapa do serviço foi concluída, está em andamento ou está pendente.

A primeira representa qual atividade será executada, já a segunda remete ao motivo de executar tal atividade. Dando prosseguimento, o W referente a *Who* (Quem) significa quem executará a atividade, ou seja, o responsável. Em seguida tem-se a coluna de quando a atividade será executada. É importante notar que todas as atividades têm prazos que devem ser respeitados.

Para finalizar, a planilha conta com mais duas colunas, uma que remete à maneira como serão executadas as atividades e a outra, refere-se ao preço de custo para a execução da etapa.

4.3 Utilização das ferramentas

As ferramentas descritas foram as responsáveis pela organização da empresa. Com pouco mais de quatro meses de aplicação e execução diária pode ser observado uma melhora no desempenho das atividades.

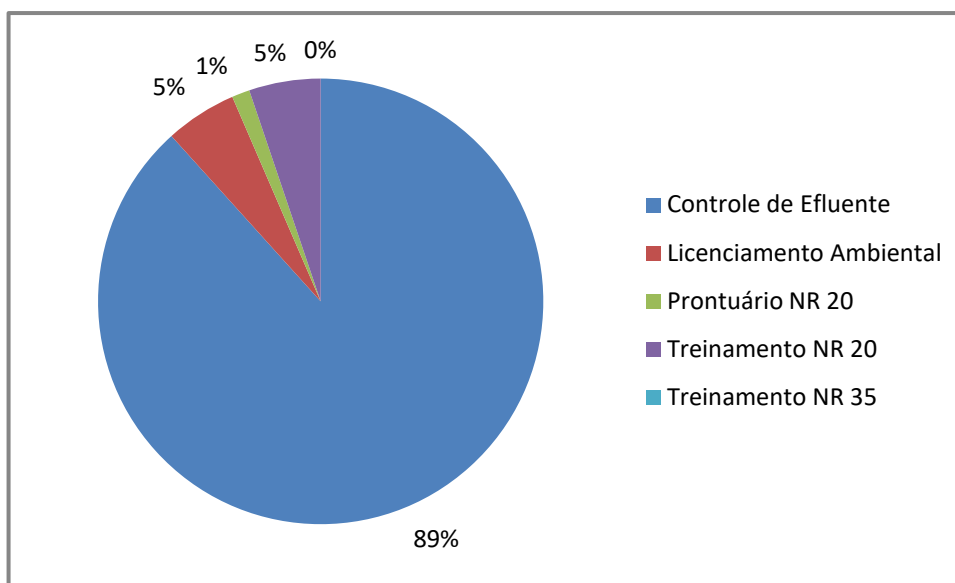


Gráfico 1: Venda de serviços

Fonte: A autora (2017)

Entre os serviços prestados o que conseguiu melhor se destacar entre os outros foi o Gerenciamento de Efluentes, pois ele é o mais vendido e faz com que o processo seja mais dinâmico que os demais, que não são feitos com frequência, como pode ser observado no Gráfico 1.

Assim observa-se que o tempo de execução diminuiu e isso resultou em retorno financeiro mais rápido. A agilidade se deu devido ao monitoramento dos laudos dos efluentes cuja chegada acontecia antes dos quinze dias úteis, previstos

pelo laboratório, e com isso o serviço poderia ser cobrado do cliente com antecedência.

5 Conclusão

A Empresa estudada deu mais um passo na sua estruturação. A elaboração do POP contribuiu para a organização de todos os serviços, além de padronizá-los. Já a implementação da ferramenta de qualidade, 5W2H, foi importante para o controle de todas as etapas do processo.

A elaboração do POP foi essencial para conhecer melhor os serviços prestados. Através dele os colaboradores puderam avaliar e estudar melhor a execução de todos os processos, pois anteriormente as etapas dos serviços não obedeciam a uma ordem predefinida e isso dificultava no monitoramento. Diante da implementação desta ferramenta na empresa conseguiu-se um entendimento mais adequado à execução e o controle do serviço tornou-se mais fácil.

A maior contribuição foi no monitoramento dos serviços de Gerenciamento de Efluentes, mais vendido pela empresa, como pode ser comprovado no Gráfico 1. A importância do controle desse serviço pode ser observada devido à redução do tempo para entrega do resultado da análise, pois o mesmo chega antes do tempo estipulado pelo laboratório. Com este adiantamento, a empresa consegue receber o valor do serviço antes do esperado.

Quadro 4 - Controle periódico de serviços

STATUS	NOME	SERVIÇO	REGIÃO	COLETA	PRAZO COLETA
54 DIAS	Empresa X	Controle de Efluentes	João Monlevade	20/06/2017	17/12/2017
53 DIAS	Empresa Y	Controle de Efluentes	João Monlevade	19/06/2017	16/12/2017
166 DIAS	Empresa Z	Controle de Efluentes	Juiz de Fora	10/10/2017	08/04/2017

Fonte: A autora (2017)

Os serviços prestados devem ser feitos regularmente pela empresa, por exemplo, a Análise de Efluentes deve ser realizada em um prazo de seis em seis meses, diferente do Treinamento da NR 20 que o prazo de realização é de dois em dois anos. Assim, a utilização da planilha eletrônica, representada no Quadro 4, foi feita com maior frequência, melhorando o controle periódico. Sendo assim, a empresa diminuiu o atraso no atendimento aos clientes, além de não perdê-los. E com o passar do tempo consegue-se um monitoramento mais adequado.

Pode-se concluir que a organização dos processos tornou o desenvolvimento mais fácil e, como consequência, aumentou a agilidade na conclusão das atividades. Essa análise pode ser melhor observada no serviço de Gerenciamento de Efluentes, pois é o mais vendido, como observado no Gráfico 1, e resultou em um processo de especialização na execução deste serviço.

As pesquisas sobre as ferramentas utilizadas, POP e 5W2H, contribuíram para que a implementação na organização do processo acontecesse com maior clareza e não havendo comprometimento no desenvolvimento da empresa.

A utilização da planilha 5W2H ainda é falha para alguns serviços, exceto para o Controle de Efluentes. Foi constatado que as informações dos demais serviços são transmitidas pelo consultor ao administrativo, depois de serem executadas, ou seja, no final do processo. Isso implica no déficit deste monitoramento acarretando em falta de dados para o preenchimento da planilha. Portanto, a necessidade da participação dos colaboradores é essencial para que o processo se desenvolva em todas as ramificações e não somente no Controle de Efluentes, como acontece.

6 Referências Bibliográficas

BARBOSA, C. M., MAURO, M. F. Z., CRISTOVÃO, S. A. B. et al. A Importância dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para os Centros de Pesquisa Clínica. **Revista Associação Médica Brasileira**. São Paulo, p. 134-135, 2011.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento de Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. 8 ed. Nova Lima: Editora Indg Tecnologia e Serviços Ltda, 2004, 239p.

CONSULTORIA, C. Disponível em:

<<https://carvalhobsc.wixsite.com/carvalhoconsultoria>> Acesso em: 15 de setembro de 2017.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio Século XXI**: O Minidicionário da Língua Portuguesa. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2001, 790p.

MARTINS, A. A., ZVIRTES, L., MARTINS, A. Implantação do Gerenciamento de Rotina do Dia – a – Dia em uma Microempresa de Prestação de Serviços do Setor Têxtil. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, p. 1-14. 2008.

SELEME, R., STADLER, H. **Controle da Qualidade**: As Ferramentas Essenciais. 2 ed. Curitiba: Editora EBPEX, 2010, 184p.

SILVA, A. O. da, RORATTO, L., SERVAT, M. E., et al. Gestão da Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como Plano de Ação para Projeto de Abertura de uma Empresa. **3º Semana Internacional das Engenharias da FAHOR**. Horizontina, p. 1-10. 2013.