

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ESTUDANTE RAFAEL ALMEIDA
CAMARINHA
FATEC MARÍLIA**

**CURSO SUPERIOR DE
TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP): A IMPORTÂNCIA
NO SETOR DE FÉRIAS**

JULIANA BARBOSA DE SOUZA

Marília – SP
2023

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ESTUDANTE RAFAEL ALMEIDA
CAMARINHA
FATEC MARÍLIA**

**CURSO SUPERIOR DE
TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP): A IMPORTÂNCIA
NO SETOR DE FÉRIAS**

JULIANA BARBOSA DE SOUZA

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha – Fatec Marília, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador(a): Profa. Dra. Vânia Cristina Pastrí Gutierrez.

Marília – SP
2023

JULIANA BARBOSA DE SOUZA

**PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP): A IMPORTÂNCIA
NO SETOR DE FÉRIAS**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha – Fatec Marília, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Marília, 17 de junho de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Vânia Cristina Pastrí Gutierrez
Faculdade de Tecnologia “Estudante Rafael Almeida Camarinha”
Marília (SP)

Prof. Me. Diego José Casagrande
Faculdade de Tecnologia “Estudante Rafael Almeida Camarinha”
Marília (SP)

Prof. Me. Gustavo Adolfo Mesquita Serva Coraini
Faculdade de Tecnologia “Estudante Rafael Almeida Camarinha”
Marília (SP)

DEDICATÓRIA

“Dedico este trabalho a minha família, principalmente a minha mãe Jovelina de F. B. de Souza, que sempre me apoiou e incentivou a seguir meus sonhos, enfrentar as adversidades que foram muitas e sem o amor, apoio deles nada disso seria possível”.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela minha vida e por Nossa Senhora Aparecida me iluminar, orientar, direcionar o meu caminho sempre e por colocar pessoas incríveis no meu caminho que me proporcionam momentos maravilhosos.

A minha mãe, Jovelina por não deixar desistir dos meus sonhos e sempre me incentiva e é o meu tudo a minha base por seu amor incondicional. Ao meu sobrinho Henry, que tenho muito orgulho de ser a tia Juuu que fala que me ama com um carinho imenso, me abraça com muito e com uma alegria que toda criança tem, é meu coração fora do feito meu pedacinho de ternura. Ao meu irmão Luíz Fernando que ensina os desafios de ser uma pessoa melhor, ao meu pai Luiz Rodrigues, que está no céu que tenho muito orgulho de ser sua filha, um homem integro e trabalhador, de um coração generoso e cheio de paz. Ao meu noivo Paulo Sergio, que me caminha comigo a anos e super me incentiva em tudo que preciso e me motiva a crescer pessoalmente e que me acelera, dedico a todos meus familiares que torcem por mim e me fortalecem sempre com mensagem lindas e abraços cheios de amor.

A todos os professores que contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico em especial a minha orientadora e professora Vânia Cristina Pastrí Gutierrez pelo grande auxílio e paciência na realização deste trabalho e por ter me inspirados nas aulas, por sua dedicação e carisma.

Aos meus amigos que direta ou indiretamente me auxiliaram na elaboração deste TG. Aos que entraram junto comigo na faculdade, aqueles que pude compartilhar experiências incríveis e acadêmicas. Além de agradecer os integrantes das atividades em grupos que participei. As minhas amigas de vida que não estive tão presentes nas festinhas e nos churrascos. Aos meus médicos. Ao pessoal do meu serviço que sempre me incentivam a estudar e crescer profissionalmente.

Agradeço a Faculdade FATEC Marília, e aos coordenadores do curso, por fazer parte de 2ª turma do curso Tecnólogo Gestão Comercial.

“Ninguém cresce sozinho”.

Shunji Nishimura, fundador do grupo Jacto.

SOUZA, Juliana Barbosa de. **Procedimento Operacional Padrão (POP): A importância no setor férias**. 49 folhas. Trabalho de Graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial – Faculdade de Tecnologia “Estudante Rafael Almeida Camarinha. 2023.

RESUMO

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP): A IMPORTÂNCIA NO SETOR DE FÉRIAS

A pesquisa realizada baseou-se em Estudo de caso em uma empresa privada no setor de férias, localizada na cidade de Marília, atuando no segmento administrativo. As razões para atualizar e padronizar o POP foram porque o setor precisava de aperfeiçoamento e uniformização. O POP é uma ferramenta de qualidade que auxilia na padronização dos processos operacionais e na documentação de boas práticas. Sua importância reside em garantir a eficiência na execução das tarefas e ajudar a reduzir erros no setor. Aproveitou-se uma necessidade no trabalho, a coleta foi realizada por meio de observação direta e entrevista com a chefia do setor de férias. O principal objetivo foi análise do documento Procedimento Operacional Padrão (POP) no setor de férias, de acordo com a lei do Ministério do Trabalho. Foram descritas todas as etapas do processo e para a elaboração do POP, realizou-se uma pesquisa documental. Verificou-se que as férias podem ser fracionadas em até três períodos, sendo que um deles não pode ser menor que 14 dias e os outros dois períodos não podem ser menores que cinco dias de gozo de férias em um período aquisitivo já adquirido com 30 dias de direito, tendo onze meses para o período concessivo do início das férias. Os documentos pesquisados atendem às empresas e auxiliam os funcionários na execução de suas tarefas seguindo as normas regulamentadoras e os seus protocolos. Os resultados do estudo foram o desenvolvimento do POP com base na legislação e nos protocolos de uma determinada Empresa quando um colaborador precisar se ausentar por motivos particulares ou quando for necessária uma substituição no setor para ser executado com qualidade no procedimento operacional padrão.

Palavras chaves: procedimento operacional padrão; setor de férias; protocolo interno.

SOUZA, Juliana Barbosa de. **Procedimento Operacional Padrão (POP): A importância no setor férias**. 49 folhas. Trabalho de Graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial – Faculdade de Tecnologia “Estudante Rafael Almeida Camarinha. 2023.

ABSTRACT

STANDARD OPERATING PROCEDURE (SOP): THE IMPORTANCE IN THE VACATION SECTOR.

The research carried out was based on a case study in a private company in the vacation sector, located in the city of Marília, acting in the administrative segment. The reasons for updating and standardizing POP were because the industry needed improvement and standardization. SOP is a quality tool that helps standardize operational processes and document good practices. Its importance lies in ensuring efficiency in the execution of tasks and helping to reduce errors in the sector. A need at work was taken advantage of, the collection was carried out through direct observation and interview with the head of the vacation sector. The main objective was to analyze the Standard Operating Procedure (SOP) document in the vacation sector, according to the Ministry of Labor law. All stages of the process were described and for the elaboration of the SOP, a documentary research was carried out. It was verified that vacations can be divided into up to three periods, one of which cannot be less than 14 days and the other two periods cannot be less than five days of vacation enjoyment in an acquisition period already acquired with 30 days by right, with eleven months for the concessive period of the beginning of the vacation. The researched documents serve the companies and help the employees in the execution of their tasks following the regulatory norms and their protocols. The results of the study were the development of the SOP based on the legislation and protocols of a certain Company when an employee needs to be absent for particular reasons or when a replacement in the sector is necessary to perform the standard operating procedure with quality.

Keywords: standard operating procedure; vacation sector; internal protocol.

SOUZA, Juliana Barbosa de. **Procedimento Operacional Padrão (POP): A importância no setor férias**. 49 folhas. Trabalho de Graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial – Faculdade de Tecnologia “Estudante Rafael Almeida Camarinha. 2023.

RESUMEN

PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR (SOP): LA IMPORTANCIA EN EL SECTOR VACACIONAL.

La investigación realizada se basó en un estudio de caso en una empresa privada del sector vacacional, ubicada en la ciudad de Marília, actuando en el segmento administrativo. Las razones para actualizar y estandarizar el POP fueron porque la industria necesitaba mejoras y estandarización. SOP es una herramienta de calidad que ayuda a estandarizar procesos operativos y documentar buenas prácticas. Su importancia radica en asegurar la eficiencia en la ejecución de las tareas y ayudar a reducir los errores en el sector. Se aprovechó una necesidad en el trabajo, la recolección se realizó mediante observación directa y entrevista con el jefe del sector vacacional. El objetivo principal fue analizar el documento Procedimiento Operativo Estándar (POE) en el sector vacacional, según la ley del Ministerio del Trabajo. Se describieron todas las etapas del proceso y para la elaboración del POE se realizó una investigación documental. Se verificó que las vacaciones pueden dividirse en hasta tres períodos, uno de los cuales no puede ser inferior a 14 días y los otros dos períodos no pueden ser inferiores a cinco días de disfrute vacacional en un período de adquisición ya adquirido con 30 días de derecho, con once meses por el período concesional del comienzo de las vacaciones. Los documentos investigados sirven a las empresas y ayudan a los empleados en la ejecución de sus tareas siguiendo las normas reglamentarias y sus protocolos. Los resultados del estudio fueron el desarrollo del SOP basado en la legislación y protocolos de una determinada Empresa cuando un empleado necesita ausentarse por motivos particulares o cuando es necesario un reemplazo en el sector para realizar con calidad el procedimiento operativo estándar.

Palabras clave: procedimiento operativo estándar; sector vacacional; protocolo interno.

SOUZA, Juliana Barbosa de. **Procedimento Operacional Padrão (POP): A importância no setor férias**. 49 folhas. Trabalho de Graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial – Faculdade de Tecnologia “Estudante Rafael Almeida Camarinha. 2023.

RÉSUMÉ

PROCÉDURE OPÉRATIONNELLE STANDARD (SOP): L'IMPORTANCE DANS LE SECTEUR DES VACANCES.

La recherche réalisée était basée sur une étude de cas dans une entreprise privée du secteur des vacances, située dans la ville de Marília, agissant dans le segment administratif. Les raisons de la mise à jour et de la normalisation du POP étaient que l'industrie avait besoin d'amélioration et de normalisation. Le SOP est un outil de qualité qui permet de standardiser les processus opérationnels et de documenter les bonnes pratiques. Son importance réside dans le fait d'assurer l'efficacité dans l'exécution des tâches et de contribuer à réduire les erreurs dans le secteur. Un besoin au travail a été mis à profit, la collecte a été réalisée par observation directe et entretien avec le responsable du secteur vacances. L'objectif principal était d'analyser le document de procédure opérationnelle standard (SOP) dans le secteur des vacances, conformément à la loi du ministère du Travail. Toutes les étapes du processus ont été décrites et pour l'élaboration du SOP, une recherche documentaire a été effectuée. Il a été constaté que les vacances peuvent être divisées en trois périodes au maximum, dont l'une ne peut être inférieure à 14 jours et les deux autres périodes ne peuvent être inférieures à cinq jours de jouissance des vacances dans une période d'acquisition déjà acquise de 30 jours de plein droit, avec onze mois pour la période concessive du début des vacances. Les documents recherchés servent les entreprises et aident les employés dans l'exécution de leurs tâches suivant les normes réglementaires et leurs protocoles. Les résultats de l'étude ont été l'élaboration de SOP basées sur la législation et les protocoles d'une certaine Entreprise lorsqu'un employé doit s'absenter pour des raisons particulières ou lorsqu'un remplacement dans le secteur est nécessaire pour exécuter la procédure opérationnelle standard avec qualité.

Mots-clés: procédure opérationnelle standard ; secteur vacances; protocole interne.

SOUZA, Juliana Barbosa de. **Procedimento Operacional Padrão (POP): A importância no setor férias**. 49 folhas. Trabalho de Graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial – Faculdade de Tecnologia “Estudante Rafael Almeida Camarinha. 2023.

SOMMARIO

PROCEDURA OPERATIVA STANDARD (SOP): L'IMPORTANZA NEL SETTORE VACANZA.

La ricerca svolta si è basata su un caso di studio in una società privata nel settore delle vacanze, situata nella città di Marília, che opera nel segmento amministrativo. Le ragioni per l'aggiornamento e la standardizzazione del POP erano dovute al fatto che l'industria necessitava di miglioramenti e standardizzazione. SOP è uno strumento di qualità che aiuta a standardizzare i processi operativi e documentare le buone pratiche. La sua importanza consiste nell'assicurare l'efficienza nell'esecuzione dei compiti e nel contribuire a ridurre gli errori nel settore. Si è approfittato di un'esigenza lavorativa, la raccolta è stata effettuata tramite osservazione diretta e colloquio con il responsabile del settore vacanze. L'obiettivo principale era analizzare il documento di procedura operativa standard (SOP) nel settore delle vacanze, secondo la legge del Ministero del lavoro. Sono state descritte tutte le fasi del processo e per l'elaborazione della SOP è stata effettuata una ricerca documentaria. È stato verificato che le ferie possono essere frazionate in massimo tre periodi, uno dei quali non può essere inferiore a 14 giorni e gli altri due periodi non possono essere inferiori a cinque giorni di godimento ferie in un periodo di acquisizione già acquisito con 30 giorni di diritto, con undici mesi per il periodo concessorio dell'inizio della vacanza. I documenti ricercati servono alle aziende e aiutano i dipendenti nell'esecuzione dei loro compiti seguendo le norme normative e i loro protocolli. I risultati dello studio sono stati lo sviluppo della SOP sulla base della legislazione e dei protocolli di una determinata azienda quando un dipendente deve assentarsi per motivi particolari o quando è necessario un sostituto nel settore per eseguire la procedura operativa standard con qualità.

Parole chiave: procedura operativa standard; settore vacanze; protocollo interno.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Os diferentes níveis na organização. introdução. à teoria geral da adm. (TGA).....	6
Figura 2. Os tipo de padrões Teoria Neo Classica da administração.....	9
Figura 3.Funções do administrador como um processo sequencial. Teoria Neoclássica da Administração.....	11
Figura 4. Atividade dos processos 5W2H	14
Figura 5. Diagrama de Ishikawa aplicado na Empresa X.....	16
Figura 6. Exemplo de raias, solicitante, Chefia e RH.	17
Figura 7. Pesquisa metodológica.....	23
Figura 8. 5W2H.....	25
Figura 9. Diagrama de Ishikawa.	27
Figura 10. POP - Férias.....	28

LISTA DE SIGLAS

POP - Procedimento operacional padrão

IT - Instruções de Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 PROCEDIMENTO	3
2.2 OPERACIONAL	5
2.3 PADRÃO	7
2.4 PROCEDIMENTOS OPERACIONAL PADRÃO	9
2.5 PADRONIZAÇÃO E QUALIDADE DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	12
2.6 ESTRUTURA DO POP	18
2.7 FÉRIAS	19
3 METODOLOGIA	21
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
5 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICE A – Perguntas da entrevista	35

1 INTRODUÇÃO

Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma apresentação detalhada das operações essenciais para o desempenho de uma tarefa, portanto é um roteiro padronizado para execução da atividade. Instruções de trabalho, passo a passo. (COLENGHI, 2007, apud FERREIRA, 2014, p.10).

Considerado um instrumento mais simples do rol das informações técnicas e gerenciais da área da qualidade, as Instruções de Trabalho - IT também conhecidas como NOP (Norma Operacional Padrão) ou POP (Procedimento Operacional Padrão), têm uma importância capital dentro de qualquer processo funcional cujo objetivo básico é rastrear operações, mediante uma padronização, os resultados esperados por cada tarefa executada (COLENGHI, 2007, apud FERREIRA, 2014, p.11).

Na elaboração de uma IT, o mais importante do que a forma é essencial colocar todas as informações necessárias ao bom desempenho da tarefa, e não deve ser ignorado que a Instrução é um instrumento destinado a quem realmente vai executar a tarefa, ou seja, o operador. Preferencialmente, as ITs deverão ser “elaboradas” pelos próprios operadores, executores de cada tarefa. Com o Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) são práticas de nível de procedimento para as principais funções e atividades do dia a dia e fornecem a base para programas eficazes de segurança e qualidade dos produtos e serviços (SCHMIDT; PIERCE, 2016). É essencial para uma organização a padronização das tarefas, o Procedimento Operacional Padrão (POP) faz com que cada colaborador tenha condições de executar sua tarefa sozinha e com qualidade (MEDEIROS, 2010). Para serem eficazes, os POPs devem ser meticulosos, escritos de forma clara, especificando o “quem, por que, o quê, onde, quando e como” uma tarefa deve ser executada e implementada com documentação apropriada. Os POPs eficazes promovem consistência na implementação de processos ou procedimentos (mesmo quando há mudanças de pessoal) e podem aumentar a eficiência por meio da redução da carga de trabalho dos funcionários (SCHMIDT; PIERCE, 2016, apud, MASCARENHAS, 2019, p. 02).

POP - Procedimento Operacional Padrão, o porquê da empresa dar importância no setor férias do controle de pessoal. A primazia de produzir o POP deve se ao fato de a organização não ter os processos operacionais padronizados documentados que contém as boas práticas. O POP tem o propósito interno de ser um instrumento de qualidade. (DUARTE, 2005, apud, FERREIRA, 2014, p.14). Em

uma organização encontra-se vários problemas, alguns são mais fáceis de acontecer os deslizes do processo padrão, esses deverão ser eliminados. Em empresa que se tem muitos departamentos interligados e quando acontece um erro em algum deles poderá abalar os outros setores prejudicando dessa forma a organização aplicação as causas, correções nas empresas e a verificação de problemas. (MEDEIROS, 2010). É fundamental, a pesquisa documental demonstrando as vantagens e necessidades que as organizações padronizarem suas tarefas buscando oportunidades de melhoria nos processos, aplicando o Procedimento Operacional Padrão (POP). Sendo uma ferramenta boa para a capacitação de pessoal envolvido nos setores uma vez que apresenta os elementos necessários para a execução do serviço assim como as formas de controle (DUARTE, 2005, apud FERREIRA, 2014, p.15).

Hipótese: Com as melhores práticas o colaborador que realiza e faz o uso do POP, reduz erros, ganha tempo na execução do seu exercício e resultado nas operações, garantindo a padronização das tarefas com excelência, para manter a qualidade e foco no cliente interno, portanto, cada organização deve implementar o seu próprio POP de modo a adequar as suas particularidades, resultando nas operações com mais qualidade.

A metodologia utilizada será o estudo de caso com a coleta de informações por meio de observação direta e com a entrevista realizada com a chefia do setor.

Segundo Freitas, (2013). A pesquisa bibliográfica, é uma ferramenta valiosa para o pesquisador, pois permite que ela tenha acesso a uma grade de informação grandiosíssima já publicadas sobre o assunto de pesquisa.

O objetivo geral deste estudo é verificar a importância no setor de férias do procedimento operacional padrão a fim de atender os protocolos internos e técnico aplicado, de acordo com a legislação pertinente.

Objetivos Específicos:

- Identificar as melhores práticas e excelência aos processos do setor;
- Apresentar como a comunicação irá contribuir com a execução das tarefas;
- Verificar se na falta de um colaborador, férias ou algum imprevisto, ocorre atraso no processo.

O POP (Procedimento Operacional Padrão) é um documento que descreve e antecipa, de forma detalhada, as práticas e recomendações para a execução de processos em uma empresa. Ele geralmente consiste em uma folha (ou planilha) que

descreve um procedimento específico, com uma breve explicação do porquê fazer a execução como descreve o SOUSA,2013, esse é uma das justificativas, assim como é um documento que contenha o passo a passo de uma tarefa repetitiva que se enquadra na categoria de procedimentos operacionais padrão.

Esta pesquisa tem propósitos para gestão de processo, gerência de qualidade, que pode ser um documento de práticas, checklist, para os gestores fazer as constantes análises, atualizações do POP e para treinar os funcionários que integrar nas organizações.

A versão implementada deverá ser a atual, e nunca se deve deixar um procedimento obsoleto (versão antiga) em circulação pelos postos de trabalho da companhia. A substituição é imediata e sua circulação deve sempre ser controlada. É recomendado que os procedimentos operacionais padrão sejam sempre revisados (pelo menos anualmente, ou quando necessário). DUARTE, (2005) apud Ferreira, Paula Berenice(2014) p.15.

Apresenta-se, alguns temas para um melhor entendimento o conceito de procedimento operacional padrão (POP), padronização e qualidade das atividades desenvolvidas, estrutura do POP.

A seguinte questão problema espera-se responder: a elaboração deste estudo contribuirá para que a organização desenvolva e regule seus processos, desempenhando suas atividades para atingir os resultados planejados no setor de férias?

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para melhor entendimento da real importância do POP, será discriminado o conceito e os elementos que fazem parte, detalhando cada um o que é Procedimento, Operacional e Padrão, e os direto para a concessão de férias conforme determinado em lei.

2.1 PROCEDIMENTO

De acordo com Chiavenato, (2003) procedimento é um processo sequencial para o sucesso de conduzir certas tarefas. De maneira que quanto mais faz, mais tem uma melhoria. Sendo assim, mais fácil a correção.

Chiavenato (2003 p.170) Procedimentos. São os modos pelos quais os programas deverão ser executados ou realizados. Os procedimentos são planos que prescrevem a sequência cronológica de tarefas específicas, requeridas para realizar determinados trabalhos ou tarefas. Existem procedimentos de admissão de pessoal (quais os documentos e formulários necessários para efetuar a admissão das pessoas), procedimentos de emissão de cheques (quem deve preencher, quem deve assinar os cheques etc.), entre outros.

Conforme Medeiros (2010), explica. Os procedimentos são etapas repetitivas e necessitam ser seguidos para o desempenho do plano, com a descrição minuciosas das atividades que precisa ser cumprida portando alcançar o objetivo apontado.

Conforme descreve Medeiros (2010, p. 13).

O procedimento é um guia de como fazer, por isso ele ajuda a organização a dirigir suas atividades para que chegue a seus objetivos diminuindo o tempo e evitando custos de verificações. Além do que os subordinados podem tomar as decisões dentro dos limites colocados pela Administração.

Para Johansson et al. (1995) (apud, Caixeta, 2016 p. 9). Um processo é um conjunto de atividades interconectadas que transformam um insumo em um resultado valioso para o cliente. Segundo Paim (2006), os processos estão relacionados aos fluxos de objetos na organização e exigem coordenação para garantir que os resultados sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz. Além de serem objetos de controle e melhoria contínua, os processos também fornecem uma base para o registro do aprendizado organizacional, permitindo que a empresa aprimore continuamente sua capacidade de atuar em seu ambiente ou contexto.

Processo é o conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (input) e o transformam para criar um resultado (output). Teoricamente, a transformação que nele ocorre deve adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao cliente do processo.

Afirma Paim (2006), que os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos na organização independente de sua natureza, mas que demandem coordenação deles. Os processos são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atuar, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional. (Johansson et al. (1995) (apud, Caixeta, 2016 p. 9).

De acordo com Shingeo (1996), define como nas funções específicas que têm dentro do sistema Toyota de produção como, um processo é definido como o caminho pelo qual a matéria-prima é transformada em produto. Ele consiste de quatro fenômenos: processamento, inspeção, transporte e estocagem. Isso significa que o processo envolve não apenas a transformação da matéria-prima em produto, mas

também a verificação da qualidade do produto, seu transporte e armazenamento. SHINGEO, (2023).

“Processo- o caminho pelo qual a matéria prima é transformada em produto, .ele consiste de quatro fenômenos: processamento, inspeção, transporte e estocagem.” Shingeo,(1996) reimpressão (2008), p. XXI.

Procedimento, no dicionário Michaelis ed. Melhoramentos, (2023). “é o modo de iniciar e dar continuidade um processo, método e técnica.”

2.2 OPERACIONAL

De acordo com Chiavenato 2010, o capital humano é um recurso valioso para qualquer organização pois é integrado de conhecimentos, habilidades e competências das pessoas que trabalham na mesma. Embora a organização que as emprega. O capital humano sempre está inovando a parte intelectual capital humano é uma parte renovável do capital intelectual e pode ser desenvolvido e aprimorado através de programas de treinamento e desenvolvimento (Chiavenato, 2010 p.144).

Para Chiavenato, 2010 p.144.

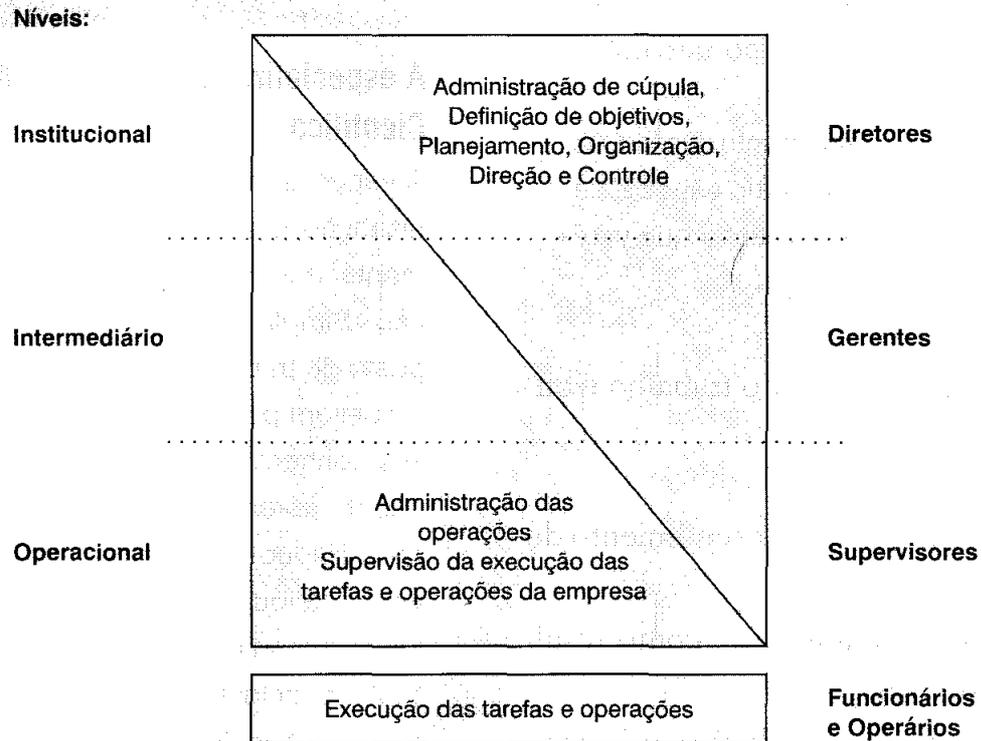
CAPITAL HUMANO é o conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e competências das pessoas em uma organização. Como o capital estrutural, o capital humano é possuído pelas pessoas que os detêm e não pela organização que as emprega. O capital humano é uma parte renovável do capital intelectual.

NÍVEL OPERACIONAL é o nível mais baixo da organização e que cuida da execução das tarefas cotidianas. É composto pelos supervisores de primeira linha.

Com a divisão do trabalho, a organização empresarial passa a desdobrar-se em três níveis administrativos que compõem o aparato administrativo necessário para dirigir a execução das tarefas e operações:

- a. *Nível institucional*, composto por dirigentes e diretores da organização.
- b. *Nível intermediário*, ou nível do meio do campo, composto dos gerentes.
- c. *Nível operacional*, composto dos supervisores que administram a execução das tarefas e operações da empresa. Como apresenta a figura 1.

Figura 1 Os diferentes níveis na organização. introdução. à teoria geral da adm. (TGA).



Fonte: Chiavenato, 2003 p. 158.

A organização empresarial é dividida em três níveis administrativos: o nível institucional, composto por dirigentes e diretores da organização; o nível intermediário, composto pelos gerentes; e o nível operacional, composto pelos supervisores de primeira linha que administram a execução das tarefas e operações da empresa (Chiavenato, 2010 p.144). Cada nível desempenha um papel importante na gestão da empresa e na realização de suas metas e objetivos.

Shingeo,(1996) reimpressão (2008), p. XXI devido as funções específicas no dentro do sistema Toyota de produção descreve como exemplo.” Operação – as ações efetuadas sobre o material pelos trabalhadores e máquinas.”

De acordo com Shingeo (1996), dentro do sistema Toyota de produção, a operação é descrita como as ações efetuadas sobre o material pelos trabalhadores e máquinas (SHINGEO, 1996, reimpressão 2008, p. XXI). Isso significa que a operação é responsável por transformar a matéria-prima em produto final através do trabalho humano e do uso de máquinas.

Para Medeiros, (2010) p. 16, destaca o operacional como:

O operacional de uma organização é muito importante para a sobrevivência da empresa, pois a produção depende de ação para gerar o produto.

Também para que a organização tenha uma qualidade total em seus produtos e serviços. Uma empresa é um organismo vivo, formada por pessoas que exercem funções obedecendo uma hierarquia. A função estabelece o tipo de trabalho e cargo é a posição dentro da organização. Dentro da organização temos dois tipos de funções: função operacional (supervisão e operação) e função gerencial (direção, gerenciamento e assessoramento).

Medeiros (2010). O operacional de uma organização desempenha um papel crucial na sobrevivência e sucesso da empresa. É responsável por transformar ações em produtos e garantir a qualidade total dos produtos e serviços oferecidos pela organização. Uma empresa é um sistema complexo composto por pessoas que desempenham diferentes funções dentro de uma hierarquia estabelecida. Essas funções podem ser divididas em duas categorias principais: função operacional, que inclui supervisão e operação; e função gerencial, que inclui direção, gerenciamento e assessoramento (MEDEIROS, 2010 p. 16).

De acordo com Ferreira (2013, p.30) operacionais.

(...)Todos os profissionais das unidades envolvidas, seja como instrutor ou alunos, com boa receptividade adesão e aproveitamento, e tiveram de alguma forma acesso ao conteúdo abordado. O reflexo da ação é observado nas mudanças de comportamento quanto ao aspecto profissional quando identifica com o desenvolvimento e verbalizações sendo emitidos de forma segura, firme e com conhecimento de causa; supervisão dos próprios 29 colegas e que conseguem detectar as desconformidades, pois eles detêm o mesmo conhecimento; ou restrição quanto às regras que deverão ser seguidas para melhorar a dinâmica do serviço.

De acordo com Ferreira, (2013) Operacionais é A ação de treinamento e desenvolvimento teve um impacto significativo e positivo nos profissionais das unidades envolvidas. Todos os profissionais, seja como instrutor ou alunos, demonstraram boa receptividade, adesão e aproveitamento do conteúdo abordado. Como resultado, observou-se mudanças positivas no comportamento profissional dos participantes, que passaram a verbalizar suas opiniões de forma mais segura, firme e com conhecimento de causa. Além disso, a supervisão dos próprios colegas foi aprimorada, pois eles passaram a compartilhar o mesmo conhecimento e conseguiram detectar desconformidades com mais facilidade. Isso também resultou em uma maior adesão às regras estabelecidas para melhorar a dinâmica do serviço. (FERREIRA, 2013, p.30).

No dicionário Michaelis, ed. Melhoramentos, (2023) define operacional como: “Que pode contribuir para a obtenção de um resultado.”

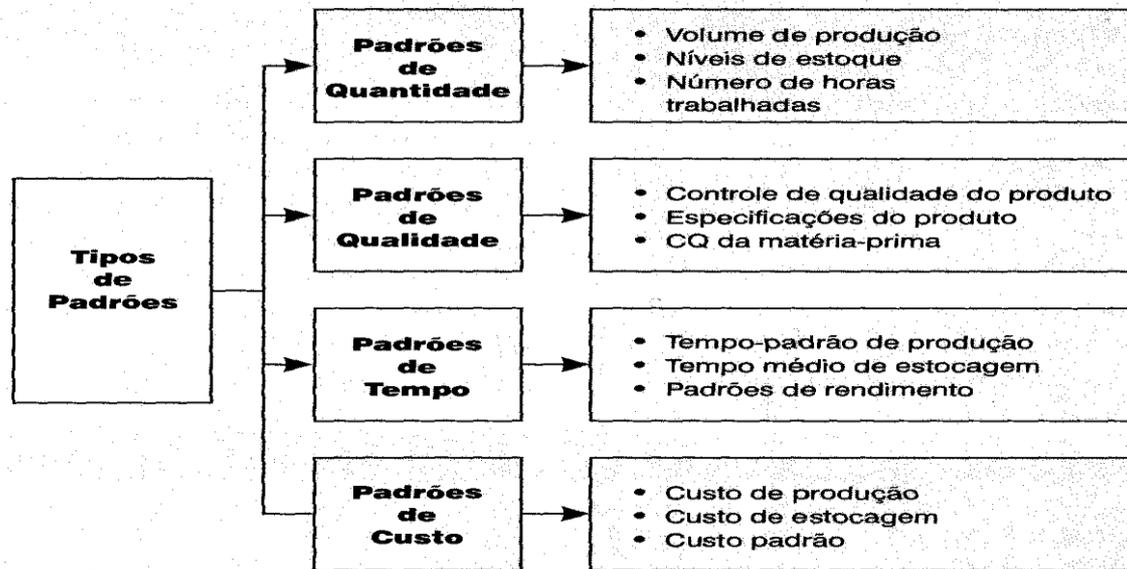
2.3 PADRÃO

De acordo com Chiavenato (2003, p.176), descreve padrão como.

Estabelecimento de padrões ou critérios. Os padrões representam o desempenho desejado. Os critérios representam as normas que guiam as decisões. São balizamentos que proporcionam meios para se estabelecer o que se deverá fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. Constituem os objetivos que o controle deverá assegurar ou manter. Os padrões podem ser expressos em tempo, dinheiro, qualidade, unidades físicas, custos ou por meio de índices. A Administração Científica preocupou-se em desenvolver técnicas capazes de proporcionar bons padrões, como o tempo-padrão no estudo dos tempos e movimentos. O custo-padrão, os padrões de qualidade, os padrões de volume de produção são exemplos de padrões ou critérios. Melhoria contínua A comparação da atuação com o que foi planejado não busca apenas localizar as variações, erros ou desvios, mas também permitir a predição de outros resultados futuros e localizar dificuldades para criar condições para que as operações futuras possam alcançar melhores resultados.

Na Teoria Neoclássica da Administração, a definição de padrões é fundamental para estabelecer o desempenho esperado e orientar as decisões. Esses padrões atuam como referência para avaliar o desempenho da organização e garantir que os objetivos sejam alcançados. Cada tipo de padrão tem seus próprios benefícios: os padrões de quantidade auxiliam no monitoramento da produção; os padrões de qualidade auxiliam na garantia da satisfação do cliente; os padrões de tempo auxiliam no aumento da eficiência; e os padrões de custo auxiliam no controle dos gastos. Além disso, a definição de padrões claros pode ajudar a identificar áreas que precisam ser aprimoradas. (CHIAVENATO, 2003, p.177) Como mostra na figura 2.

Figura 2. Os tipo de padrões Teoria Neo Classica da administração.



Fonte: Chiavenato, 2003 p. 177.

O padrão dos procedimentos surgiu logo após a revolução Industrial, com a mecanização das industriais nos processos levando a melhores práticas até o tempo atual. DUARTE, (2005), apud Ferreira, Berenice Paula, (2014) p.15.

A padronização visa reduzir a variabilidade dos processos e aumentar a previsibilidade dos produtos/serviços, mediante a fixação de critérios objetivos para balizar a forma de fazer, de medir e de prover os registros dos resultados dos processos (evidências) e, finalmente, auditá-los.

2.4 PROCEDIMENTOS OPERACIONAL PADRÃO

De acordo com Paladini (2010) apud 2019, Möller, p.8, o procedimento padrão é fixada como uma tarefa que tem como origem a soluções para se executar quando repete diversas vezes um erro em qualquer lugar, estabelecimentos, e que busca alcançar a excelência em determinado setor do contexto.

Padrões são o resultado final de uma atividade de padronização e dentro do contexto de sistemas de qualidade consistem em documentos de qualidade ou documentos relacionados aos sistemas de qualidade. (PALADINI, 2010), apud (2019 Möller) p.8.

Para um plano de gerenciamento de qualidade, os documentos consistem nas políticas das empresas, POPs, protocolos, convenções, reuniões, registros, modelos. São feitas votações internas e estabelece um consenso e é aprovado por ter regras,

caminhos para ser seguido com as particularidades com intuito sempre de promover transparência, palavras de fácil entendimento e clara.

A hierarquia e os tipos de documentos de qualidade relevantes para os sistemas de qualidade dependerão dos objetivos de negócios e do modelo de negócios da empresa. Os POPs são documentos de qualidade de Nível 2 e, juntamente com outros documentos de qualidade relevantes, garantem a eficácia e a eficiência dos sistemas de qualidade .PALADINI, (2010).apud Möller, (2019), p.8.

Segundo Campos (2014), apud Santos (2016), p.15. as maneiras de fisgar um peixe, de recolher, fazer caças foram aprimoradas, pois cada vez mais são inovados os processos para executá-los. E, no entanto, assim que um método é mais fácil e menos retrabalho é sempre adotado. E essas repetições de maneira mais objetiva estabelecem um padrão para toda sociedade e fica mais presente.

A literatura defende a importância de estabelecer POPS para garantir melhorias nos serviços, incluindo treinamento, profissionalismo, credibilidade e garantia de qualidade por meio de rotinas de padronização. Ela também reconhece que um POP deve ser escrito de forma clara, objetiva e detalhada para que haja uniformidade no procedimento (BARBOSA et al., 2011).

Duarte (2005), salientou que escrever em um papel as atividades diárias executadas por colaboradores nem sempre é fácil e pode mesmo ser um pouco cansativo, mas alguns cuidados devem ser tomados. – Muito importante é que nunca copie um PO de outras empresas, pois cada organização possui suas particularidades. Quem faz as atividades é quem tem que escrever o programa, afinal ele é o responsável, que trabalha no processo. Há também um traço psicológico que faz com que o colaborador sinta se parte integrante do processo de qualidade da empresa e não sejam impostas pela administração; FERREIRA (2014), p.16.

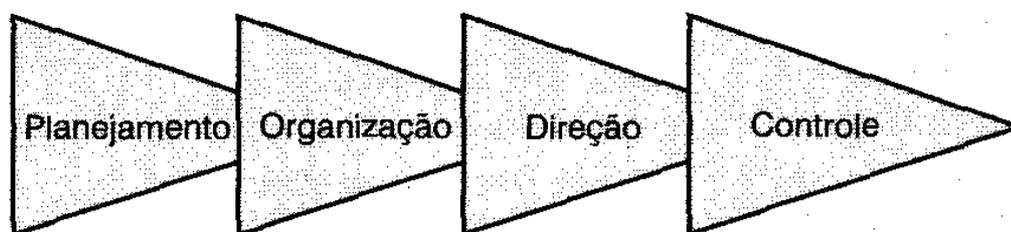
“ A linguagem utilizada no POP deverá estar em consonância com o grau de instrução das pessoas envolvidas nas tarefas, dê preferência para uma linguagem simples e objetiva.” Ferreira (2014), p.17.

Mascarenhas; Tacchi ; Silva (2019), p. 03. Para verificar os problemas, causas e aplicação de ações corretivas na empresa, é necessário aplicar estudos de caso, demonstrando as os pontos fortes e necessidades da empresa em termos de padronização de tarefas, buscando melhoria de processos, aplicando padrões procedimentos operacionais.

O controle e limitação do acesso aos POPs, seja em papel ou formato digital, deve ser direcionado aos seus usuários. Revisões, alterações e atualizações devem ser aprovadas antes de serem colocados em práticas no dia a dia. NUNES e DAINESI, (2007), p. 04.

Na Teoria Neoclássica da Administração, as responsabilidades do gerente estão alinhadas com os componentes da administração estabelecidos por Fayol (antecipar, estruturar, liderar, coordenar e monitorar), mas com uma abordagem atualizada. Esses componentes são resumidos em quatro funções principais: planejamento, organização, liderança e controle. Essas funções compõem o chamado processo administrativo. A execução dessas quatro funções principais forma o chamado ciclo administrativo. O ciclo administrativo, à medida que se repete, permite uma correção e melhorias por meio de feedback. Assim, o desenvolvimento de um ciclo permite definir quais correções devem ser introduzidas no próximo ciclo. Chiavenato, (2003) p.167. Como mostra na Figura 3.

Figura 3. Funções do administrador como um processo sequencial. Teoria Neoclássica da Administração.



Fonte: Chiavenato, 2003 p. 167.

O objetivo de um modelo de POP é fornecer suporte metodológico para identificar o que é necessário para gerenciar processos, pois isso varia de uma organização para outra. O documento ele lista as atividades necessárias e utiliza procedimentos metodológicos como análise de benchmarking, (medir o ponto forte, fraco e trazer resultados), para desenvolver uma padronização estratégica, revisão bibliográfica e compartilhamento de experiências de profissionais.

2.5 PADRONIZAÇÃO E QUALIDADE DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

O sistema Toyota de produção busca otimizar a produção através da eliminação de desperdícios e atividades desnecessárias, aumentando a eficiência e reduzindo os custos sistema Toyota de produção busca otimizar a produção através da eliminação de desperdícios e atividades desnecessárias, aumentando a eficiência e reduzindo os custos.

“O sistema Toyota de produção “[...] objetiva a redução de desperdícios, aumento de produtividade e agilidade do fluxo, e eliminação das atividades que não agregam valor a fim de reduzir custos [...]” (PINHEIRO; SCHELLER; MIGUEL, (2013), p. 1300, apud SANTOS, Jasiel Ferreira, (2017)”.

A Norma Internacional ISO 9001:2008 apresenta os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) de uma organização, qualquer que seja a área de atividade. O Gerenciamento da Qualidade Total engloba um modelo de gestão que envolve toda a organização, a fim de atender às necessidades de funcionários e clientes, oferecendo assim serviços mais eficientes PALADINI, (2010). apud MÖLLER, (2019), p.7.

Para assegurar a padronização de qualidade, ao conduzir a análise do processo, é necessário ter cautela especial com a elaboração e modificação de toda a documentação de apoio (modelo de prescrição), pois pequenas alterações nesses documentos podem gerar grandes impactos nos resultados. É de extrema primazia ter atenção ao protocolo padrão. Processo de operação é qualquer documento, físico ou digital, que fornece evidências da execução de uma atividade (um registro, ISO 9001:2005 ou uma norma definida pela ABNT). Em outras palavras, o POP é o documento que serve como prova de que uma tarefa foi realizada conforme planejado e, por isso mesmo, deve ser preservado e mantido para consultas futuras. CAIXETA, (2016).

O Gerenciamento da Qualidade Total é um modelo de gestão que envolve toda a organização na estratégica de controle de qualidade na e garantia de qualidade operacional. A Norma Internacional ISO 9001:2008 estabelece os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em uma organização, independentemente de sua área de atuação. O Processo de Operação Padrão (POP) é um documento que fornece evidências da execução de uma atividade. Ele serve como prova de que uma tarefa foi realizada conforme planejado e deve ser mantido para consultas futuras .E

para garantir a padronização da qualidade, é importante ter cuidado ao elaborar e modificar a documentação de apoio durante a análise do processo. Pequenas alterações nesses documentos podem ter grandes impactos nos resultados. Portanto, é fundamental seguir o protocolo padrão.

Quando se estabelecer um modelo novo, exige um maior esclarecimento sobre como executá-la. Para isso, são utilizados os procedimentos e instruções de trabalho operacional. CAIXETA, (2016).

Funcionários treinados são mais eficientes quando os funcionários conseguem concluir as tarefas mais rapidamente porque sabem exatamente o que fazer usando os métodos mais eficazes: Funcionários treinados possuem padrões de produção mais altos: Os funcionários bem treinados têm maior probabilidade de produzir resultados de maior qualidade na primeira vez, minimizando assim os erros: Os funcionários treinados manterão e ampliarão sua base de clientes alguns dos pontos que já vimos descrevem como o treinamento pode impactar diretamente a satisfação dos clientes. MÖLLER, (2019), p. 15 e 16.

A implementação das melhorias deve ser adequadamente planejada, pois exige um esforço organizado e persistente. Uma ferramenta muito utilizada para esse fim é o Plano de Ação. CAIXETA, (2016).

O treinamento de funcionários é fundamental para aumentar a eficiência e a qualidade da produção. Funcionários treinados são capazes de concluir tarefas mais rapidamente e com maior precisão, pois conhecem os métodos mais eficazes e possuem padrões de produção mais altos. Além disso, o treinamento também pode ajudar a manter e ampliar a base de clientes da empresa.

No entanto, a implementação de melhorias não acontece da noite para o dia. É necessário o Plano de Ação que é o planejamento adequado organizado e persistente.

Outra proposta é a ferramenta 5W2H, para analisar causa e efeitos do problema, para análise. (MÖLLER, 2019).

O primeiro W é “O QUE?”. O que precisa ser melhorado? Qual é o objetivo da melhoria? Há algo mais a ser feito? O que deve ser feito?

O segundo W é “ONDE?”. A orientação ou método do trabalhador está correto ao mudar o local de trabalho? Por que operar nesse local? Qual é o melhor local para obter a maior eficiência?

O terceiro W é “QUANDO”. Altere sequência da operação e ou o período .Por que realizar nesse momento? Seria melhor realizar em outro momento?

O quarto W é “QUEM?”. Mão de obra, colaborador ou atribuição de tarefas. Verifique e discuta esse problema novamente. Por que apontar alguém como responsável? Existe um colaborador melhor?

Então é sobre “COMO?”. Altere a ordenação ou procedimento para minimizar a necessidade de trabalhado. Por que fazer isso? Existe um maneira melhor para substituir o atual?

O último W é “POR QUÊ?”. Reavalie tudo novamente. Questione e duvide das 5 perguntas acima, argumentando mais por que e, então, descubra a melhor solução para melhoria. Por que continuar neste caminho atual? Existe alguma mudança necessária?

A utilização do método 5W2H padroniza atividades em todos as etapas do treinamento, em qualquer lugar que for realizada. (MÖLLER, 2019), p. 16.

O método 5W2H é uma ferramenta usada para solução de problemas e planejamento de projetos, das perguntas O quê, Por quê, Quem, Onde, Quando, Como e Quanto, respondendo essas perguntas é possível analisar uma ação para a situação de maneira simples porem garanti os problemas a serem considerados.

Figura 4. Atividade dos processos 5W2H

Ação (what)	Responsável? (who)	Prazo? (when)	Onde? (where)	Por Quê? (why)	Como? (How)
Preparativos para o Treinamento	Seção de pessoal	15 dias	FuSEx	Implantação dos POPs	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha do melhor lugar e horário; • Preparação da apresentação; • Preparação dos materiais para distribuição; • Escolha do ministrante.
Treinamento	Seção de pessoal	4 horas	FuSEx	Implantação dos POPs	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizando recursos visuais; • Backup de recursos visuais, para caso de falha do principal; • Técnicas de retenção de atenção dos participantes.
Encerramento	Seção de pessoal	1 hora	FuSEx	Implantação dos POPs	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de Perguntas e respostas; • Responder dúvidas • <i>Coffee break</i> de encerramento.

Fonte: MÖLLER, (2019), p. 17.

Com esse método podemos elaborar a investigação de um problema ou procedimento para aumentar o conhecimento e identificar rapidamente onde está o erro é o Planejar. Uniformizar procedimentos que devem ser adotados como padrão para evitar a recorrência do problema, torna se Padrão. Permitir o desenvolvimento de planos e projetos. Operação. (CAIXETA, 2019).

Segundo Paladini e Carvalho (2013) no período fordista deixaram de ser priorizados alguns aspectos importantes da Gestão da Qualidade moderna, como conhecimento das necessidades dos clientes e a participação do trabalhador. No cenário atual em que as empresas estão inseridas, oferecer produtos e serviços de qualidade pode tornar a empresa mais competitiva no mercado em que atua, porém é necessário a melhoria contínua de seus processos internos (apud. FREITAS, 2016, p. 03). Durante o período fordista, alguns aspectos cruciais da Gestão da Qualidade moderna foram negados, incluindo o conhecimento das necessidades dos clientes e a participação ativa dos trabalhadores. Na atualidade, as empresas devem oferecer produtos e serviços de alta qualidade para se manterem competitivas no mercado. No entanto, isso requer uma melhoria contínua dos processos internos sempre.

O gerenciamento da qualidade está estreitamente ligado ao gerenciamento de processos. É através de seus processos que as organizações realizam suas missões, desde as mais simples até as mais complexas. (LUCINDA, 2010, apud Mascarenhas; Tacchi; Silva, 2019). Entende -se que a administração da qualidade está relacionada à gestão de processos. As empresas cumprem suas metas através de seus procedimentos, desde os mais básicos até os mais elaborados.

Segundo Philip Crosby, desenvolveu alguns conceitos para o gerenciamento da qualidade e defendia que prevenir problemas é mais vantajoso financeiramente do que ser habilidoso em resolvê-los depois que ocorrem. O foco deveria ser na prevenção, não na sua investigação.(LUCINDA, 2010, 2010, apud Mascarenhas; Tacchi; Silva, 2019).

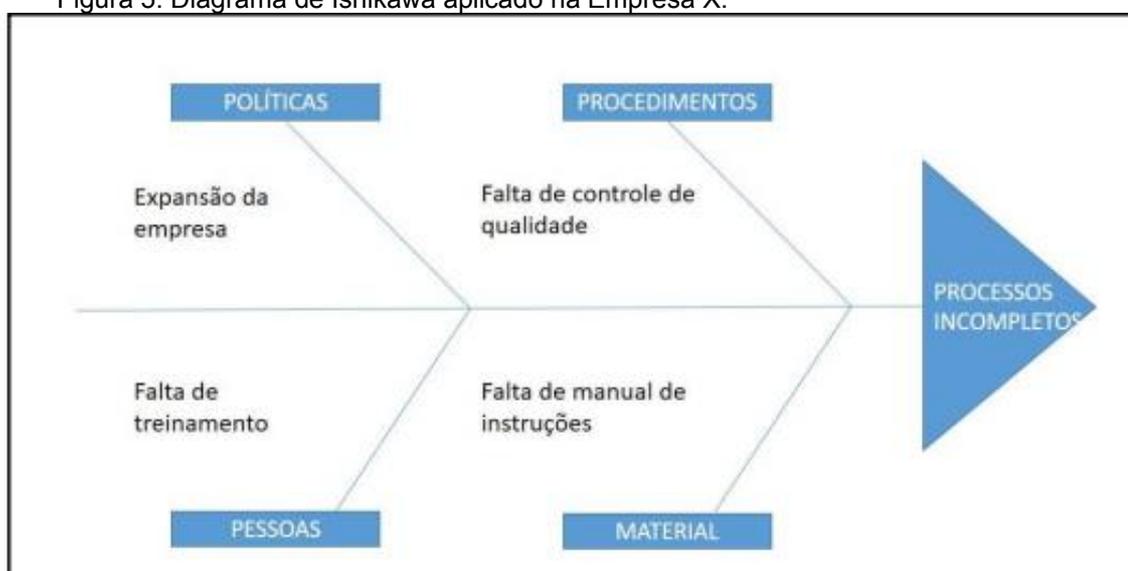
As causas principais e secundárias de um problema da empresa, é necessário utilizar ferramentas que possibilitem a identificação das soluções. Uma dessas ferramentas é o Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Espinha de Peixe, embora seja conhecido também como Diagrama de Causa e Efeito, diagrama de 4P e diagrama de 6M. Criado por Kaoru Ishikawa no Japão, que também contribui com outras ferramentas da qualidade. (apud, MASCARENHAS; TACCHI; SILVA,2019, p. 08).

Para uma correção e para identificar as causas principais e secundárias de um problema dentro de uma empresa, é importante usar ferramentas que possam ajudar

a identificar soluções. Uma dessas ferramentas é o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe. Este diagrama também é conhecido por outros nomes, como Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Ishikawa, é uma representação visual que ajuda a identificar e organizar as possíveis causas de um problema para encontrar sua causa raiz.

Esta figura 5 é uma ilustração visual do problema, tornando mais fácil ver as origens e consequências. O diagrama de Ishikawa foi usado na organização X e, após a análise, resultou a implementação do POP como uma solução para o problema, conforme demonstrado. (MASCARENHAS; TACCHI; SILVA,2019).

Figura 5. Diagrama de Ishikawa aplicado na Empresa X.



Fonte: MASCARENHAS; TACCHI; SILVA,(2019), p. 08

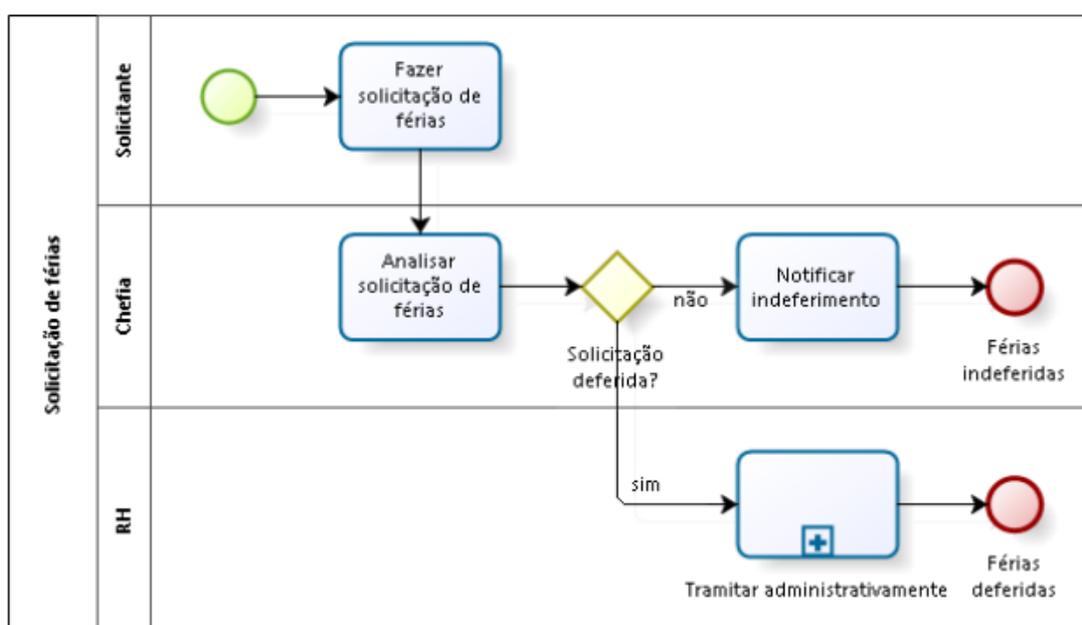
As ferramentas de qualidade são cruciais para a gestão e sobrevivência das organizações. A competitividade é um fator importante para garantir que as empresas apliquem continuamente melhorias para se manterem líderes no mercado. O estudo de caso em questão mostra que mesmo empresas de pequeno porte percebem a necessidade de padronizar suas tarefas e como isso afetará o futuro da organização. A implementação do POP nas atividades administrativas resultou em uma maior qualidade nos processos administrativos da Empresa X de inspeção inteligente de qualidade, servindo como padrão para outros processos que possam surgir em outros setores da empresa. MASCARENHAS; TACCHI; SILVA, (2019), p. 09.

De acordo com Caixeta, (2016), p.31.Fazer um mapeamento é uma fase que faz o levantamento de todo os tutoriais do processo, fluxograma com todas as etapas

em uma ordem. O desenho visa apresenta o passo a passo das atividades para se fazer.

Como exemplo: raia é uma subdivisão da piscina, normalmente representando uma área organizacional ou um papel desempenhado por um servidor. Os fluxos de sequência (flechas que ligam atividades, eventos, gateways) podem cruzar livremente os limites de cada raia em uma piscina. A apresentação em raias ajuda muito a produzir um desenho de fácil entendimento e que explicita realmente o caminho que o fluxo do processo de trabalho percorre. (CAIXETA, 2016, p.34).

Figura 6. Exemplo de raias, solicitante, Chefia e RH.



Fonte: CAIXETA, 2016, P.34).

Um processo operacional padrão é fazer um estudo e solucionar os problemas e conjunto com essas ferramentas. Indicarão: avaliação de questões específicas que exigem solução rápida, mas temporária.

Estruturar os processos Indicação: identificação de processos, geralmente em níveis macro. Adiciona os benefícios: conhecimento dos que vai ser necessários, identificação dos responsáveis por cada atividade, aprimoramento da comunicação e possibilidade de criação de indicadores.

Estruturar o aperfeiçoamento de processos Indicação: necessidade de aumentar a eficiência dos processos. Adiciona os benefícios: identificação e solução de gargalos e resolução de conflitos de atribuições entre áreas.

Estruturar a Gestão de Processos, aperfeiçoamento e documentação de processos Indicação: processos que precisam melhorar a eficiência e detalhamento dos procedimentos. Adiciona os benefícios: definição de padrões de procedimento; estabelecimento de listas de verificação; definição ou revisão de funções, responsabilidades e autoridades; definição de atividades que necessitam de registros, criando assim os formulários padrão necessários; e identificação da necessidade de treinamentos.

Certificações Indicação: processos gerenciados.

Adiciona os benefícios: maior previsibilidade e controle; melhoria contínua e refinamento dos processos. (CAIXETA, 2019, p.29)

A Gestão de Processos envolve o aperfeiçoamento e documentação de processos, definição de padrões de procedimento, estabelecimento de listas de verificação e identificação da necessidade de treinamentos. As certificações são indicadas para processos gerenciados. Inspecionar o POP, rever os processos, redesenhar o fluxos das atividades.

Um processo operacional padrão envolve o uso de ferramentas para estudar e solucionar problemas. Isso inclui a avaliação de questões específicas que exigem soluções rápidas e temporárias, a estruturação dos processos em níveis macro e a identificação dos responsáveis por cada atividade. O aperfeiçoamento dos processos pode aumentar a eficiência, identificar e solucionar gargalos e resolver conflitos de atribuições entre áreas.

2.6 ESTRUTURA DO POP

Para fazer a estrutura é escolhido um empregado do setor que tem o conhecimento de como fazer a sequência das atividades e detém do conhecimento da área a ser implantando o procedimento operacional padrão.

Devido à crescente complexidade e abrangência dos processos nas organizações e à frequência com que a modelagem, melhoria, implantação, integração e coordenação de processos têm acontecido, é cada vez maior a necessidade das instituições se estruturarem para gerenciar seus processos. Segundo Pinho et al. (2008), a construção de uma área de processos requer o delineamento de objetivos que possam ser atingidos e que justifiquem claramente a sua implantação. A análise dos objetivos propostos pelas metodologias permite avaliar se estes estão alinhados com os objetivos da organização. (apud SANTOS, 2017).

Definição do método de gerenciamento de processos. O setor de gerenciamento coletara as funções de etapa, estrutura , faz a criação e implementação de rotinas organizacionais. Poderão seguir as etapas. Planejamento das funções relativas ao gerenciamento de métodos; (SANTOS, 2017).

- Análise e aperfeiçoamento dos métodos;
- Implementação dos aperfeiçoamentos;
- Supervisão e avaliação dos métodos;
- Reavaliação dos aperfeiçoamentos. (SANTOS, 2017).

O gerenciamento de processos é crucial para as empresas, pois pode aprimorar significativamente suas operações. Ele pode reduzir custos, fornecer maior

controle sobre os fluxos de trabalho, identificar deficiências operacionais e fornecer informações valiosas para a tomada de decisões de negócios mais assertivas. Além disso, ele otimiza os processos para aumentar a agilidade da empresa. O gerenciamento de processos é uma abordagem sistemática que visa garantir a eficácia e eficiência dos processos de negócios. É uma metodologia empregada para alinhar os processos de negócios aos objetivos estratégicos da empresa e nos seus setores.

Estrutura do como escrever um documento com as informações para se colocar na planilha do POP.

- Cabeçalho com o nome do POP (finalidade do procedimento);
 - No cabeçalho também é importante conter: setor responsável pelo qual se destina o procedimento em questão, data de quando entrou em vigor, data da última revisão e em qual número de revisão está aquele documento. Estes últimos são de suma importância, pois para que a finalidade de um POP seja de fato eficaz é preciso que o mesmo sempre passe por revisões para conferência se não houve mudanças na execução daquela tarefa;
 - Campo Tarefa: Pequena descrição da tarefa que será realizada a partir daquele POP; p. 05
 - Campo Objetivo da tarefa: Objetivo da realização da tarefa;
 - Campo Materiais necessários: Qualquer material que servirá de apoio ou caminho para execução da tarefa, exemplo: Caminho de alguma pasta do servidor/driver, documentos, e-mails, entre outros;
 - Campo Descrição: Pequeno resumo do que se trata o POP e sua finalidade;
 - Campo Metodologia: Passo a passo de como deve ser executada a tarefa;
 - Campo Resultado padrão ou esperado: Quais deverão ser os resultados após a real
- Ao final do formulário é importante colocar o campo de assinatura do responsável (eis) pela elaboração/revisão do mesmo juntamente com a assinatura do responsável (eis) pela aprovação do procedimento. (MASCARENHAS, Carlos C.; TACCHI, Luana D. Campos; SILVA, Dense E. Torres.(2019),p.06.

Diante dessas informações fazer o POP no Word e ter sempre um padrão de como fazer todos os processos, o objetivo, onde se aplica, e quem vai ser o setor responsável, material para executá-lo equipamentos, como proceder detalhadamente e registrar para consultar Importante que for elaborar assinar e o prazo para fazer a atualização conforme a necessidade e já deixar um prazo estimado a cada 2 anos por exemplo assim sempre que houver necessidade.

2.7 FÉRIAS

Férias no Brasil, o direito as férias na Constituição da República, conforme destacado no Decreto – lei 1535, (15 de abril de 1977, TST) caput, (BRASIL, Lei nº

1535, de 15 de abril de 1977. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União. Seção 1, Brasília, DF, 13 abr.1977, p. 1-74, 01 abr. 1977) que diz:

Férias é um intervalo de descanso concedido ao empregado que trabalha pelo menos um ano para o empregador. O direito é assegurado no artigo 7º, inciso XVII da Constituição da República, que trata dos direitos dos trabalhadores urbanos e rurais o gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal.

No Brasil, o direito a férias anuais para alguns grupos de trabalhadores foi universalizado em 1943, com a edição da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A Constituição de 1988, além de assegurar o direito, também acresceu uma remuneração de férias de 1/3 do valor do salário. Segundo o ministro do TST Augusto César, em seu livro Direito do Trabalho – Curso e Discurso, “a intenção do poder constituinte era certamente a de fazer prescindível a venda de um terço das férias para que o empregado pudesse financiar seu descanso anual”.

O período aquisitivo é quando o trabalhador adquire direito a férias após cada período de 12 meses de vigência do contrato de trabalho, então inicia-se a contagem do período de concessão das férias que é o período concessivo. Algumas circunstâncias interrompem essa contagem, como a do empregado que deixa o emprego e não é readmitido em 60 dias ou que permanece em licença remunerada por mais de 30 dias.

A escolha do período depende da concordância do empregador, que pode definir as escalas de férias. A lei prevê duas exceções. Os membros de uma família que trabalharem no mesmo estabelecimento ou empresa terão direito a gozar férias no mesmo período, se assim o desejarem e se disto não resultar prejuízo para o serviço. A outra hipótese é a do empregado estudante menor de 18 anos, que tem o direito de fazer coincidir suas férias com as escolares.

É vedado o início das férias nos dois dias que antecederem feriado ou dia de repouso semanal remunerado. O início das férias deve ser comunicado ao empregado com antecedência mínima de 30 dias, por escrito e mediante recibo. A partir da entrada em vigor da Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017), desde que haja concordância do empregado, as férias podem ser fracionadas em até três períodos, desde que um deles não seja inferior a 14 dias corridos e os demais não sejam inferiores a cinco dias corridos cada um (artigo 134, parágrafo 1º da CLT).

As faltas injustificadas têm impacto no direito de férias. De acordo com o artigo 130 da CLT, o empregado terá direito a férias na seguinte proporção: 30 dias corridos, quando não houver faltado ao serviço mais de cinco vezes; 24 dias corridos, quando houver tido de seis a 14 faltas; 18 dias corridos, quando houver tido de 15 a 23 faltas; 12 dias corridos, quando houver tido de 24 a 32 faltas.

Não é considerada falta ao serviço a licença compulsória com o motivo de maternidade, acidente do trabalho ou auxílio doença do INSS, a ausência justificada pela empresa, durante suspensão preventiva para responder a inquérito administrativo ou de prisão preventiva, quando o réu não for submetido ao júri ou absolvido.

Durante as férias, o empregado não poderá prestar serviços ao empregador, salvo no caso de duplo vínculo.

O empregado pode converter em abono pecuniário um terço do período de férias, ele deve se solicitar em até 15 dias antes da conclusão do período aquisitivo.

Sendo assim férias é um direito trabalhista garantido após 1 ano do seu período aquisitivo trabalhado, a empresa o empregado tem até 11 meses para ter a concessão para gozar de suas férias em comum acordo das partes. A férias pode ser fracionada em 3 período respeitando a lei que um período tem que ser de no mínimo 14 dias e os outros não pode ser menor de cinco dias. E o trabalhado pode fazer a sua solicitação de 1/3 de férias de abono até 15 dias antes da data do seu recebimento das férias. Também entra para o cálculo as medias de horas extras, adicional noturno medias variáveis, insalubridade e os demais eventos que compôs o período aquisitivo.

3 METODOLOGIA

Segundo Yin (2010) estudo de caso é uma ferramenta metodológica versátil que pode incorporar tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos. Para conduzir uma pesquisa científica de qualidade, é fundamental definir claramente o objeto de estudo e escolher a abordagem metodológica mais adequada. Yin enfatiza a importância de não descartar outros métodos de pesquisa, mas sim considerar a possibilidade de combiná-los para enriquecer os resultados da pesquisa. Por isso tem a junção no estudo de caso que apresenta resultados e conclusões da pesquisa. com a revisão bibliográfica as principais descobertas e conclusões da revisão.

A primeira parte é a escolha do tema da pesquisa, a metodologia é abordar o tema POP, como vai ser aplicada em cima de pesquisas de matérias científicos, revistas, blogs, , plataformas como o Scielo, Google Acadêmico, observação e entrevista no setor, os objetivos de organização – Identificar as melhores práticas e excelência aos processos do setor de processos para estruturas o procedimento padrão, explorar as leituras, buscar entender as ferramentas para ter as melhorias no setor, descrever o que cada ferramenta tem os pontos positivos para acrescentar. - Identificar as melhores práticas e excelência aos processos do setor quais são os reais significados de cada palavra-chave e união delas.

Trata se de também de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso no qual a coleta para o POP foi realizada por observação e entrevista com a chefia do setor, no qual o entrevistado não quis se identificar.

Algumas observações importantes foram avaliadas: Validar cada etapa do projeto antes de passar para a próxima; propósitos para gestão de processo, gerência de qualidade, que pode ser um documento de práticas, checklist, para os gestores fazer as constantes análises, atualizações do POP e para treinar os funcionários que integrar nas organizações. O ponto negativo, é quando vai ser implanto o POP e o colaborador não entende e já está acostumado a fazer de um modo específico e mostra resistência. O colaborador, na maioria das vezes, não aceita compartilhar informações pois tem medo de perder sua vaga na empresa ao passar informações que só ele sabe como proceder.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação e entrevista com o responsável pelo setor. As perguntas elaboradas foram as seguintes:

Qual o motivo da solicitação de atualização do POP?

Quais são os principais processos?

Quem é o responsável pelos processos e quais são os usuários?

Existe algum programa específico para atualização do POP?

Existem pontos negativos para fazer o POP?

Além disso, foi criada uma ação do método 5W2H para responder às perguntas O quê, Por quê, Quem, Onde, Quando e Como. Também foi utilizado o Diagrama de Ishikawa para ajudar a identificar e organizar possíveis causas de um problema e encontrar sua causa raiz.

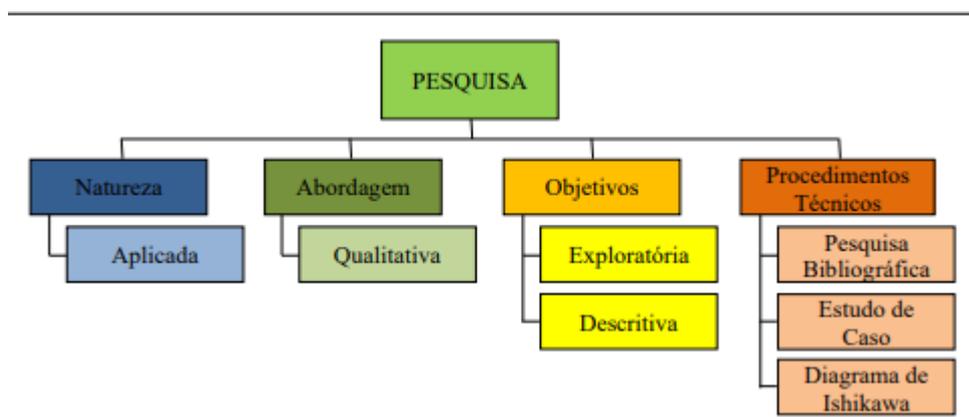
As perguntas incluíram questões sobre o motivo da solicitação de atualização do POP, os principais processos, o responsável pelos processos e os usuários, se

existe algum programa específico para atualização do POP e se existem pontos negativos para fazer o POP.

Foi criada uma ação do método 5W2H para responder às perguntas O quê, Por quê, Quem, Onde, Quando e Como. Ao responder a essas perguntas, pode garantir que todas as informações importantes sejam consideradas.

Também foi utilizado o Diagrama de Ishikawa para ajudar a identificar e organizar possíveis causas de um problema e encontrar sua causa raiz.

Figura 7. Pesquisa metodológica.



Fonte: Adaptada de Santos, (2010).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante o estudo, foi realizada pesquisa sobre POPs, com o objetivo de organizar os processos de trabalho nos setores. Isso permite visualizar como é realizada a atividade ou até mesmo para um processo interno nas empresas quando um colaborador está afastado, seja por férias ou auxílio-doença, para que qualquer pessoa possa realizar o fluxo do processo. A eficácia dos POPs está condicionada à sua implementação adequada, com treinamento e ferramentas de controle para acompanhar a execução dos procedimentos prescritos. De fato, nenhuma proposta terá eficácia sem a devida implementação e controle.

Um dos principais objetivos dos Procedimentos Operacionais Padrão é estabelecer uma conduta de ação para cada escopo, permitindo que o planejamento permita a melhor execução e reduza os vícios nos processos, promovendo a melhoria contínua. A aplicação do POP na empresa gerou uma melhor qualidade nos processos administrativos das organizações, criando modelos inteligentes de

qualidade e servindo como padrão para outros processos que possam surgir em outros setores da empresa.

O fluxograma ou a raia como apresentado na figura 6, adequada para o setor de férias, permite ao colaborador ou a chefia ter uma visão clara de qual passo tomar, quando aparecer um possível problema, ou dúvida quando surge; quando é necessário reduzir o período de gozo de férias de 30 dias, para 24 dias quando se tem ausência injustificadas, o que fazer quando no início de férias caso ocorra uma intercorrência, um acidente e precisa e o funcionário precisa entrar com o pedido para entrar com auxílio do INSS; um processo de inclusão ou exclusão da data de início de férias.

O Sistema Toyota de Produção (TPS) é uma filosofia de gestão que busca otimizar a produção através da eliminação de desperdícios e atividades desnecessárias, aumentando a eficiência e reduzindo os custos. O treinamento de funcionários é fundamental para aumentar a eficiência e a qualidade da produção. Funcionários treinados são capazes de concluir tarefas mais rapidamente e com maior precisão, pois conhecem os métodos mais eficazes e possuem padrões de produção mais altos. O treinamento também pode ajudar a manter e ampliar a base de clientes da empresa. No entanto, a implementação de melhorias não acontece da noite para o dia. É necessário um planejamento adequado, organizado e persistente através de um Plano de Ação.

O método 5W2H é uma ferramenta usada para solução de problemas e planejamento de projetos. garantindo que todas as informações necessárias sejam consideradas. Ele é chamado de 5W2H porque cada letra representa uma pergunta em inglês que deve ser respondida ao definir uma tarefa ou processo. Ao responder às perguntas O quê, Por quê, Quem, Onde, Quando, Como ?, é possível analisar uma ação para uma situação de maneira simples enquanto garante que os problemas sejam considerados que a tarefa ou processo seja claramente definido. Isso ajuda a evitar mal-entendidos e garantir que todos estejam na mesma página.

Figura 8. 5W2H.

Ação What? (O quê?)	Responsável Who? (Quem?)	Prazo Where? (Quando?)	Where? (Onde?)	Why? (Por quê?)	How? (Como?)
Planejar o documento POP	Setor de pessoal R.H.	Elaborar em 10 dias	Empresa X.	Elaborar ou Implantar o POP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipamentos necessários computador, materiais; ✓ Escolha do colaborador
Preparar o documento.	Setor férias Colaborador	30 dias	Empresa X.	Elaborar ou Implantar o POP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pacote Office, Word, para fazer as melhorias; ✓ Enumerar os POPS; ✓ Perguntas e Respostas; ✓ Salvar no Servidor ✓ Fazer backups; ✓ Imprimir o documento.
Finalizar o POP	Assinatura do colaborador responsável e a chefia	10 dias	Empresa X	Elaborar ou Implantar o POP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encadernar; ✓ Registrar o POP; ✓ Rubricar; ✓ Datar o POP: ✓ Vigência.

Fonte: Autor, (2023).

Durante o período fordista, alguns aspectos cruciais da Gestão da Qualidade moderna foram negados, incluindo o conhecimento das necessidades dos clientes e

a participação ativa dos trabalhadores. Atualmente, as empresas devem oferecer produtos e serviços de alta qualidade para se manterem competitivas no mercado. No entanto, isso requer uma melhoria contínua dos processos internos.

Para identificar as causas principais e secundárias de um problema dentro de uma empresa, é importante usar ferramentas que possam ajudar a identificar soluções. Uma dessas ferramentas é o Diagrama de Ishikawa, também conhecido como Diagrama de Espinha de Peixe. Diagrama de Causa e Efeito É uma representação visual que ajuda a identificar e organizar possíveis causas de um problema para encontrar sua causa raiz e encontrar soluções eficazes. Para aplicar o Diagrama de Ishikawa no estudo de caso sobre o setor de férias: Sendo a ausência de funcionários devido a férias ou auxílio-doença é uma das causas do problema no estudo de caso, pode incluir no Diagrama de Ishikawa. Por exemplo, na categoria “Pessoas”, pode escrever: “Ausência de funcionários devido a férias ou auxílio-doença”.

Uma vez identificado essa causa, pode começar a pensar em soluções para resolver o problema. Algumas possíveis soluções podem incluir:

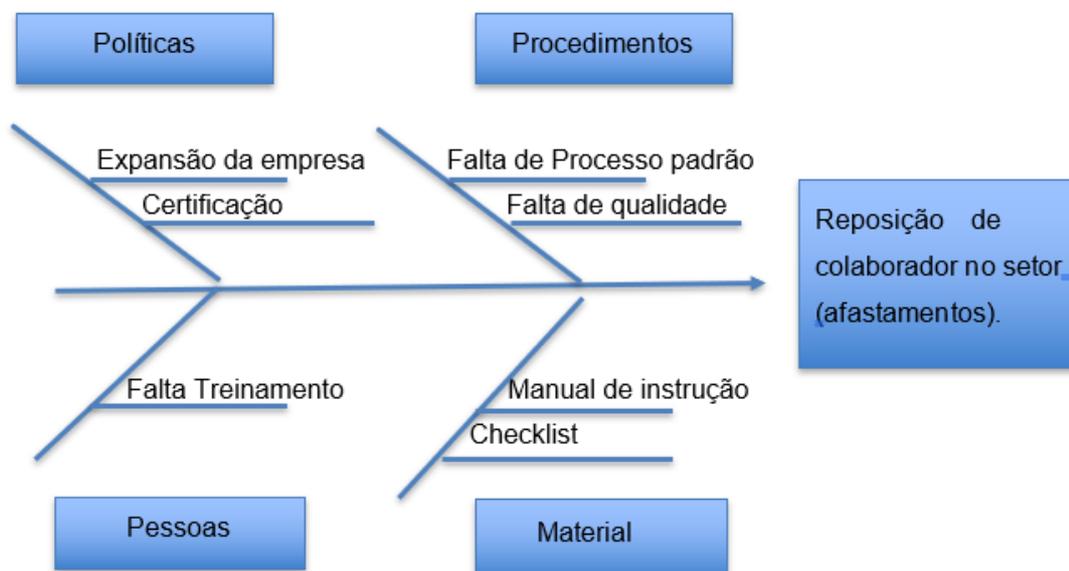
Planejamento de férias: Estabelecer um processo para planejar as férias dos funcionários de forma a minimizar o impacto em suas ausências.

Cobertura de ausências: Ter um plano para cobrir as ausências dos funcionários, seja por meio de contratação temporária ou redistribuição de tarefas entre os funcionários existentes.

Treinamento cruzado: Treinar os funcionários em várias funções para que possam cobrir uns aos outros durante as ausências.

O Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta ótima para planejar projetos e identificar soluções para problemas como exemplo na figura 9.

Figura 9. Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Autor. (2023).

A Gestão de Processos envolve o aperfeiçoamento e documentação dos processos, definição dos padrões de procedimento, estabelecimento de listas de verificação e identificação das necessidades de treinamento. Certificações são recomendadas para processos gerenciados. Inspecione o Procedimento Operacional Padrão (POP), revise os processos e redesenhe os fluxos das atividades. Para ter uma certificação de qualidade como o ISO, o POP é essencial para esse passo muito importante.

Um processo operacional padrão envolve o uso de ferramentas para estudar e solucionar problemas. Isso inclui avaliar questões específicas que exigem soluções rápidas e temporárias, estruturar processos em níveis macro e identificar os responsáveis por cada atividade. O aperfeiçoamento dos processos pode aumentar a eficiência, identificar e solucionar gargalos e resolver conflitos entre áreas.

Diante dessas informações, é importante criar um POP no Word com um padrão para fazer todos os processos: o objetivo, onde se aplica, quem será responsável por ele, materiais necessários para executá-lo, como proceder em detalhes e registrá-lo para consulta. É importante para quem elabora, assinar e estabelecer um prazo para atualizá-lo conforme necessário, com um prazo estimado a cada 2 anos por exemplo para que sempre que houver necessidade ele possa ser atualizado.

A dificuldade maior é superar a resistência dos funcionários à mudança é uma das partes mais desafiadoras de qualquer mudança organizacional. Combater a resistência precisa fazer parte do plano e estratégia geral de gerenciamento de mudanças. Algumas razões comuns para a resistência dos funcionários à mudança incluem medo e baixa tolerância, interesse próprio, falta de confiança e comunicação deficiente. Algumas maneiras eficazes de minimizar a resistência dos funcionários à mudança incluem alinhar estratégias, priorizar bem optando por uma abordagem de mudança mais lenta e gradual para reduzir a fadiga da mudança, focar em treinamento e suporte, seguir um quadro, elaborar um plano de comunicação e ser firme com a direção estratégica.

O gerenciamento eficaz de mudanças pode corroer grande parte dessa resistência. A chave é esperar e planejar a resistência e identificar como pode incentivar melhor a adesão e o comprometimento. Algumas ações para enfrentar e reduzir a resistência incluem utilizar uma abordagem estruturada de gerenciamento de mudanças desde o início do projeto, envolver líderes como patrocinadores ativos e visíveis da mudança e recrutar apoio de gerentes de pessoas como defensores da mudança.

Figura 10. POP - Férias.

Logo Da Empresa	Nome da empresa	Número do POP
	Recursos Humanos	Revisão:
	Gerar Relatórios para Setor Férias	Página:

1. Objetivo:

Cumprir a legislação, efetuando todos os cálculos para o recebimento das férias proporcionado a todos o direito de gozo após 12 meses de trabalho.

2. Aplicação:

Serviço de Controle de Pessoal.

3. Responsabilidade:

Auxiliar de Serviço de Pessoal.

4. Materiais/equipamentos:

Computador, caneta, papel sulfite A4, lápis, borracha, grampeador, grampo, clips, régua, calculadora, impressora.

5. Observações:

Conferir a tabela do INSS e Imposto de Renda mensalmente;

Atestado médico prevalece sobre a férias, devido ao eSocial, gera erro.

Calcular as férias todo dia 05 de cada mês;

Exclusão ou Inclusão de férias;

Fazer diariamente, a conferência para o pagamento de colaborador que vão sair de férias para gerar os arquivos bancários nas respectivas datas;

Gerar relatório de pagamento de férias todo dia 15 mensalmente para o financeiro;

Listar 2º período de vencimento de férias;

Listar afastamento de licença maternidade,

Listar com 3 meses de antecedências relatório que antecede feriado;

No final do mês fazer os fechamentos do IRRF para contabilidade e folha de pagamento. (Regime de caixa);

O início das férias não poderá coincidir com Sábado, Domingo e Feriado;

Pagamento 2 dias que antecede o início das férias;

Conferir atestado de auxílio-doença e declaração médicas enviados do Setor Saúde do Trabalhador,

Conferir os lançamentos variáveis e reembolso, as faltas dos funcionários;

Gerar listas de afastamentos para os setores;

Lançar os comunicados de alteração de férias e analisar os casos;

Orientar sempre as obrigações como previsto em lei.

6. Procedimento:

Detalhar o passo a passo de como fazer as etapas, tirar print das telas, enumerar as fases.

Arquivar os comunicados internos das solicitações de alterações de férias nas pastas de cada colaborador,

Arquivar os recibos após todos estarem assinados, junto com as notificações devidamente assinadas.

Arquivar os recibos de pagamentos quando volta do financeiro das férias com o comprovante bancário.

Efetuar cálculo das férias, imprimir recibo e abono salarial, pensão alimentícia, conferir todos os eventos.

Imprimir comunicado para avisar os setores quando tiver redução de dias de ferias devido à falta injustificada.

Direcionar os e-mails para os setores informando o período de assinatura dos recibos de férias 30 dias antes da saída.

Organizar as rotinas e os documentos diariamente.

7. Registro:

Salvar na pasta da rede da empresa.

Resultado	Forma de Armazenamento	Forma de Recuperação	Tempo de Retenção	Assinatura do Responsável
	Lugar de Fácil Acesso	Mês/Ano	3 anos	

Elaboração

Aprovação

Área

Diretor

Data: ___/___/___

Data: ___/___/___

Fonte: Autor, (2023).

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que a elaboração deste estudo contribuirá para que a organização desenvolva e regule seus processos, desempenhando suas atividades para atingir os resultados planejados no setor de férias. O Procedimento Operacional Padrão (POP) é uma ferramenta importante para organizar e aperfeiçoar os processos de trabalho nas empresas. A implementação adequada do POP, com treinamento e ferramentas de controle, pode aumentar a eficiência e reduzir os vícios nos processos.

O método 5W2H e o Diagrama de Ishikawa são ferramentas úteis para planejar projetos e identificar soluções para problemas. O Sistema Toyota de Produção é uma filosofia de gestão que busca otimizar a produção através da eliminação de desperdícios e atividades desnecessárias. O treinamento de funcionários é fundamental para aumentar a eficiência e a qualidade da produção.

A comunicação eficaz também pode contribuir para a execução das tarefas, garantindo que todos os colaboradores estejam cientes dos procedimentos prescritos e de como realizá-los corretamente. Identificar as melhores práticas e excelência nos processos do setor é uma parte importante da estrutura de um POP.

A aplicação do POP nas atividades administrativas gerou uma qualidade maior nos processos administrativos no setor férias da Empresa X de inspeção inteligente de qualidade, servindo de padrão para os demais processos que venham surgir de outros setores na empresa.

O ponto negativo para a solução é não convidar o colaborador para fazer parte da elaboração, sendo ele uma das partes primordiais pois é ele que detém o conhecimento dos processos; dessa forma trazê-lo para junto da equipe faz com que ele se sinta valorizado e não crie objeções que podem ser alcançadas também através de uma abordagem estruturada de gerenciamento de mudanças e envolvimento de líderes e gerentes de pessoas. O procedimento operacional padrão vem agregar mais excelência às políticas internas, elevando os padrões de qualidade como o ISO 9001, aumentando a produtividade e garantindo o cumprimento de um processo padrão.

O objetivo é desenvolver a atualização e a importância do POP no setor de férias da empresa, a fim de atender aos protocolos internos e técnicos aplicados de acordo com a legislação, definindo assim o objetivo geral. No entanto, é válido lembrar que cada organização é única e pode ter suas próprias necessidades e desafios específicos ao implementar mudanças. É importante avaliar cuidadosamente a situação específica da organização e adaptar as estratégias de gerenciamento de mudanças. Este estudo não se esgota em termos de pesquisa, deixando oportunidades para ser aplicado em outras empresas de outros segmentos.

REFERÊNCIAS

- ANSELMO, Anderson Ygor Barbosa. **Processos na Gerência de Suporte Administrativo em Organização Pública**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências e Aplicadas, CCSA Departamento de Administração, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16412>. Acesso em: 24 abr. 2023.
- CAIXETA, Bruno Dantas et al. **Metodologia de gestão de processos: Projeto Fomento à gestão de processos nos MPs**. Grupo de Trabalho Processos, vinculados ao Comitê de Políticas de Gestão Administrativa, do Fórum Nacional de Gestão. Assessoria técnica e redação (2016), Versão 4°. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/forum_nacional_de_gestao/comites/CPGE/20160404_Metodologia_de_Gest%C3%A3o_de_Processos_4%C2%AA_vers%C3%A3o.pdf. Acesso em: 19 abr. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 6ª reimpressão.
- CRUZEIRO, Daniela et al. **Desenvolvimento de procedimentos padrão para uma empresa de extração e envase de água mineral**. Pederneiras: Faculdade G&P, 2016. Disponível em: <https://www.fgp.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/TCC-2016-Desenvolvimento-de-procedimento-operacional-padr%C3%A3o-para-uma-empresa-de-extra%C3%A7ao-e-envase-de-%C3%A1gua-mineral.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2023.
- FERREIRA, Eberenice Paula. **Implementação do Protocolo Operacional Padrão Central do SAMU Amapá Operacionalizando o serviço**. Macapá: Universidade Federal de Santa Catarina, 2014. Publicado em: 18 fev. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/173412> ou <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/173412/EBERENICE%20PAULA%20FERREIRA%20-%20EMG%20-%20TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 mai. 2023.
- GEREMIAS, Juliana. **Procedimento Operacional Padrão (POP). Qualiex Blog da Qualidade, Categoria Gestão de Processos**, 17 jan. 2013. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/procedimento-operacional-padrao-pop/>. Acesso em: 20 abr. 2023.
- GILSA, Dietmar Von. **Gestão da qualidade de produtos e processos**. Grupo UNIASSELVI, 2012. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=7733>. Acesso em: 21 abr. 2023.
- MASCARENHAS, Carlos C.; TACCHI, Luana D. Campos; SILVA, Denise E. Torres. **Implantação de procedimentos operacionais padrão em uma empresa de inspeção inteligente de qualidade**. Garulhos: Fateclog Fatec Garulhos/SP- Brasil, Publicado em: 01 junho 2019. Disponível em: <https://fateclog.com.br/anais/2019/IMPLANTA%C3%87%C3%93%20DE%20PROCEDI>

MENTOS%20OPERACIONAIS%20PADR%C3%83O%20EM%20UMA%20EMPRESA%20DE%20INSPE%C3%87%C3%20INTELIGENTE%20DE%20QUALIDADE.pdf . Acesso em: 22 abr. 2023.

MEDEIROS, T.B... **POP – Procedimento Operacional Padrão: Um exemplo prático**. Assis: Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA/Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, 2010. Publicado em Rev Assoc Med Bras 2011;57(2):134-135. Disponível em:
<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911260985.pdf> ou
<https://fdocumentos.tips/document/pop-procedimento-operacional-ficha-catalografica-medeiros-tatiana.html>., Acesso em: 21 abr. 2023.

MICHAELIS Dicionário Ed Melhoramentos, 2023.

MÖLLER , Alexandre. **Proposição De Procedimentos Operacionais Padrão Nas Atividades Relacionadas Com O Fundo De Saúde Do Exército (FUSEX)**. 2019. Disponível em:
https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4027/1/CGAEM_2019_1_5.TCC_TC%20Moller.pdf. Acesso em: 06 mai. 2023.

RABELO, Lucia M.; SANT'ANNA, Annibal P.; FILLO, Jose R.F...; TREINTA, Fernanda **Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio a decisão**. SciELO. V24, n3, p.508-520 Jul./Set.2014. Recebido 28 nov.2011. Aceito 03 nov,2012 Niteroi RJ, Brasil. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/prod/a/9BprB4MFDXfpSJqkL4HdJCQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 mai. 2023.

Rogério. **Procedimento Operacional Padrão**. SCRIB, 16 fev. 2016. Disponível em:
<https://pt.scribd.com/document/585841138/Procedimento-operacional-padrao#>

SANTOS, Jasiel Ferreira. **Gestão De Processos. A Origem**. Catuai, 02 de abr. 2017. Disponível em: [https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-de-processos-origem-jasiel-ferreira-dos-santos#:~:text=24\)%20%E2%80%9CAs%20origens%20do%20termo,teve%20como%20principais%20antecedentes%3A%20Total](https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-de-processos-origem-jasiel-ferreira-dos-santos#:~:text=24)%20%E2%80%9CAs%20origens%20do%20termo,teve%20como%20principais%20antecedentes%3A%20Total). Acesso em: 07 mai. 2023.

SILVA, Douglas. **POP (Procedimento Operacional Padrão): o que é?** Blog do Zendesk, Artigo, Web Content & SEO Associate, LATAM, 02 dez. 2021. Disponível em: [https://www.zendesk.com.br/blog/pop-procedimento-operacional-padrao/#:~:text=POP%20\(Procedimento%20Operacional%20Padr%C3%A3o\)%3A%20o%20que%20%C3%A9%20O,de%20uma%20determinada%20atividade%20na%20rotina%20de%20trabalho](https://www.zendesk.com.br/blog/pop-procedimento-operacional-padrao/#:~:text=POP%20(Procedimento%20Operacional%20Padr%C3%A3o)%3A%20o%20que%20%C3%A9%20O,de%20uma%20determinada%20atividade%20na%20rotina%20de%20trabalho). Acesso em: 21 abr. 2023.

SHINGO, Shigeo. Osistema Toyota de produção: o ponto de vista da engenharia de produção. Porto Alegre: Bookman, 1996.

SOUSA, Marcus V. Baracho de. **Modelo prático de um Procedimento Operacional Padrão – POP**. Piloto Policial [online]. 26 abr. 2013. Disponível em: <https://www.pilotopolicial.com.br/modelo-pratico-de-um-procedimento-operacional-padrao/>. Acesso em: 19 abr. 2023.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em:
<https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/download/132/162>.
Acesso em: 01 jun. 2023.

APÊNDICE A – Perguntas da entrevista

Empresa: X

Nome do entrevistado: Não quis ser identificado.

Setor: Férias

- 1) Motivo da solicitação de atualização do POP?
- 2) Principais Processos?
- 3) Responsável dos processos, quais os usuários?
- 4) Tem algum programa específico para atualização do POP?
- 5) Tem algum ponto negativo para fazer o POP?

Observação:

-Criar a ação do método 5W2H, para responder às perguntas O quê, Por quê, Quem, Onde, Quando, Como?

-Diagrama de Ishikawa que ajuda a identificar e organizar possíveis causas de um problema para encontrar sua causa raiz.

- Estrutura do POP.

Fonte: Autor, (2023).