

IMPLANTAÇÃO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP) EM UM SETOR DE OPERAÇÕES DE CRÉDITO: resultado de um projeto de estágio

Adriele Silveira Reinoço 1, Rosinda A. Silva 2

1. Estudante do curso de Administração do Centro Universitário Internacional UNINTER

2. Professor da UNINTER – Orientador

Grupo de trabalho 11: Prática e ensino de gestão organizacional

RESUMO

Objetivou-se com o presente trabalho, apresentar um projeto simplificado desenvolvido por uma estagiária do curso de Administração no centro de operações de crédito de uma organização ligada ao agronegócio, abrangendo áreas como crédito operacional, cobrança e contas a receber. A empresa enfrentava desafios relacionados à falta de padrão percebido principalmente quando alguns colaboradores antigos que realizavam atividades de forma esporádica, resultando no esquecimento de etapas do processo, e aplicação de procedimentos desatualizados. Para enfrentar esses desafios, foi proposto a implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) que detalham os processos de forma clara e objetiva. Isso beneficiaria tanto os novos membros da equipe, oferecendo uma referência sólida para suas atividades, quanto os colaboradores antigos, que poderiam contar com uma fonte confiável de informações. Para isso, foi desenvolvido um projeto que envolveu várias etapas e o início foi a criação dos POPs e a migração de treinamentos existentes para esse formato. Todo o material foi consolidado em uma pasta compartilhada (*SharePoint*) para garantir o acesso fácil e rápido para todos os colaboradores. Além disso, foram realizadas reuniões com gestores e a equipe para obter *feedback* e realizar testes, o que resultou em um retorno positivo. O projeto foi apresentado durante uma reunião da empresa em que os projetos de estágios são conhecidos, com o objetivo de disseminar essa abordagem para outros setores da empresa. Este projeto de implementação dos POPs é um esforço contínuo que se estenderá até dezembro de 2023. Algumas áreas ainda estão em fase de desenvolvimento, mas já houve uma adesão positiva e progresso significativo na padronização dos processos e na atualização dos treinamentos. Como contribuição, este trabalho visa aprimorar a eficiência e a qualidade das operações da empresa, beneficiando tanto os colaboradores quanto a organização como um todo.

Palavras-chave: Treinamentos. Procedimento Operacional Padrão. Qualidade.

INTRODUÇÃO

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) são ferramentas úteis para capacitar novos colaboradores bem como, garantir que os processos sejam realizados de maneira uniforme nas organizações. Segundo Nakagawa (2005), os POPs precisam ser vistos pelos gestores como aliados para agilizar a realização das tarefas, já que auxilia o novo colaborador a compreender mais rapidamente o que precisa fazer e isso impacta positivamente no atingimento das metas propostas. Ter padrões para a realização das atividades laborais traz disciplina, melhora a qualidade de produtos e serviços e, além disso, aumenta o senso de responsabilidade dos envolvidos, pois, na dúvida de como proceder, o colaborador sempre terá a possibilidade de recorrer ao POP da tarefa. (Berger, 1997).

Para que a criação de um POP contribua com a eficiência esperada, uma ação útil que deve ser realizada pelos analistas de processos é ouvir as partes envolvidas, desde o gestor do processo até o operador, seja de uma máquina ou equipamento, seja do atendimento ao cliente de uma prestadora de serviços. Essa ação, desde que

PARCEIROS:



REALIZAÇÃO:



realizada de forma estruturada, fará com que o analista compreenda exatamente como a tarefa é executada e para isso, ele pode contar com as metodologias e ferramentas utilizadas pelo mapeamento de processos.

Pavani Junior & Scucuglia (2011), explicam que, para que o analista conheça o processo, a primeira ação será entrevistar os envolvidos na execução das atividades. Feito isso, o analista desenha a situação conhecida como “AS IS” (estado atual) em que a tarefa deve ser desenhada exatamente como acontece. No segundo momento, o processo será remodelado e, juntamente com as partes interessadas, será criado o “TO BE” (estado futuro). As duas situações serão comparadas para observar se houve melhoria para o processo. Os autores explicam que “o modelo TO BE é diretamente comparável com o modelo AS-IS, deixando nítido e claro as mudanças a serem implementadas após as atividades de análise”. (PAVANI JUNIOR & SCUCUGLIA, 2011, p. 118). Entende-se, porém, que somente a criação de um POP não trará os resultados esperados, principalmente se não houver envolvimento das partes interessadas e capacitação posterior a todos os usuários dos POPs. Neste sentido, Rodrigues (2021), p. 35 explica que, “quando os POPs estiverem prontos, deve-se proceder com treinamentos que façam as pessoas absorver o máximo de conteúdo e consigam replicar tais padrões no seu trabalho”. (RODRIGUES, 2021, p. 35)

O posicionamento de Rodrigues é reforçado por Campos (2014), quando ele explica que

padrão é um documento consensado estabelecido por um objeto, desempenho, capacidade, ordenamento, estado, movimento, sequência, método, procedimento, responsabilidade, dever, autoridade, maneira de pensar, conceito etc., com o objetivo de simplificar de tal maneira que, de forma honesta, seja conveniente e lucrativo para as pessoas envolvidas. (CAMPOS, 2014, p. 28).

O apontamento de Campos, de que padrão é um documento construído sob consenso das partes interessadas, o POP precisa ser disseminado, apresentado e explicado a todos, para que não ocorra resistência posterior em utilizá-lo. Diante disso, esse trabalho, que partiu da dúvida sobre se a implementação de POPs auxiliaria a empresa a melhorar seus processos, seguiu os apontamentos citados pelos autores da prévia da pesquisa bibliográfica apresentada no início deste tópico e um fluxo resumido do projeto foi desenhado. Como contribuição deste trabalho espera-se evidenciar que é possível implementar um POP na área de operações de crédito seguindo um fluxo que foi estruturado de forma simples e objetiva. Embora o projeto ainda esteja em andamento, os setores estão engajados e os resultados até o momento, estão satisfatórios.

METODOLOGIA

Este trabalho é decorrente de um projeto de estágio de uma empresa do segmento do agronegócio em sua sede na cidade de Santa Cruz do Sul – RS. O programa de estágio da empresa é maduro e tem como foco incentivar que os estagiários analisem o *modus operandi* da empresa e proponham melhorias nos processos internos. Diante disso, a metodologia utilizada neste trabalho foi inicialmente, uma pesquisa bibliográfica sobre os temas de: processo, mapeamento, melhoria e capacitação, a qual foi brevemente citada na introdução. Também foi utilizado o método do estudo de caso, uma vez que a melhoria proposta pelo projeto

PARCEIROS:

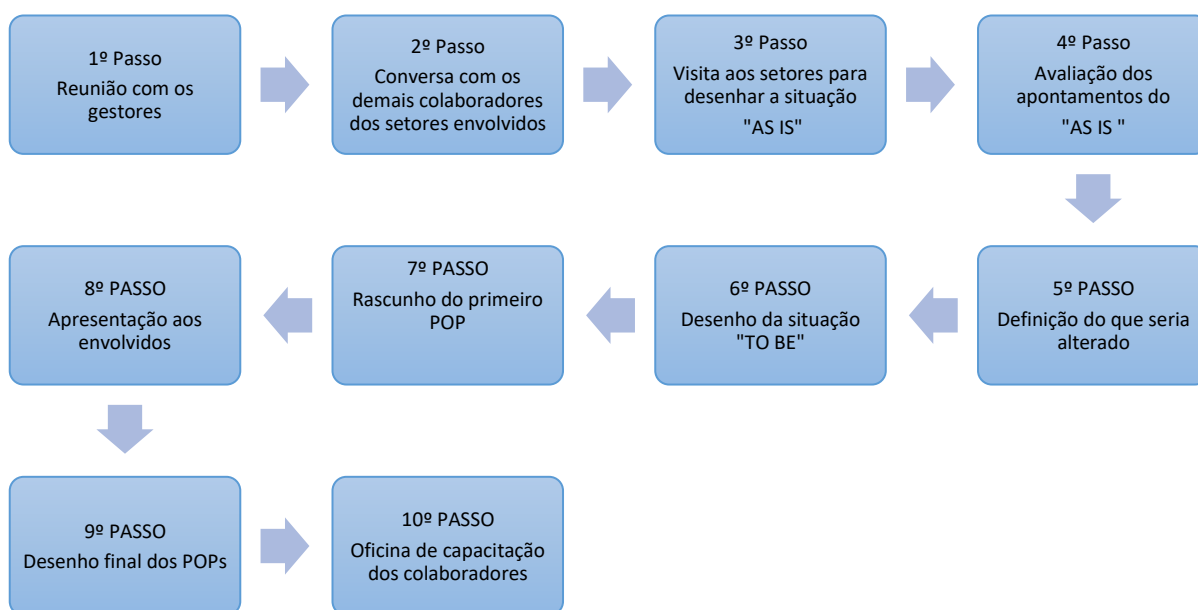
REALIZAÇÃO:

2

de estágio, analisou informações que fazem parte do universo da empresa estudada, porém pode servir de base para outras que enfrentam os mesmos desafios. Para atender as especificidades deste trabalho, foi buscado apoio na explicação de GIL (2022), p. 40 em que o autor explica sobre os tipos de pesquisas e, observa-se que o que mais se enquadra é a pesquisa aplicada e descritiva. Isso porque, segundo o autor, “as pesquisas aplicadas são voltadas à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica”, neste caso, sanar a deficiência dos treinamentos com base em materiais desatualizados. Além disso, se enquadra como descritiva porque “têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis” (GIL, 2022, p. 40). É o caso da análise da correlação entre as atividades desenvolvidas de forma equivocada com os treinamentos desatualizados.

O primeiro passo para o desenvolvimento do projeto, foram reuniões com as gestoras da área para verificar o que poderia ser melhorado dentro do setor de crédito. A principal preocupação apontada por elas, foram os treinamentos, que, por estarem desatualizados e sem padronização, estavam prejudicando a qualidade dos processos. A partir disso, foi desenhado um fluxo com as atividades principais que norteariam os trabalhos de levantamento, análise e aplicação, conforme figura 1.

Figura 1: Fluxo simplificado do projeto de implantação de POPs



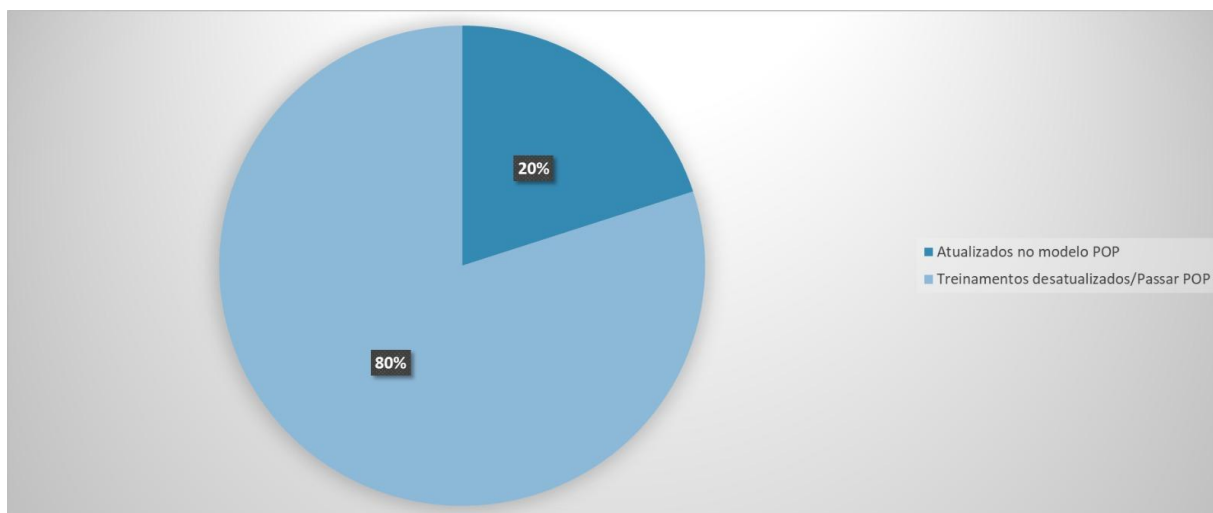
Fonte: Autores, 2023.

Para agilizar o processo de identificação das dificuldades, iniciou-se o processo de mapeamento das atividades no setor de operações de crédito da empresa, que abrange contas a pagar e receber. Conforme os colaboradores foram explicando suas atividades, o AS IS foi desenhado, algumas reuniões com as partes interessadas foram realizadas para identificar as possíveis soluções e possibilitar o desenho da situação futura, o TO BE.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O primeiro passo do projeto, foi listar todos os treinamentos já existentes no setor. Essa etapa permitiu uma análise criteriosa para identificar quais treinamentos necessitavam de atualização e otimização. Além disso, foram identificados os treinamentos que ainda não estavam disponíveis, e, com base nessa lista, iniciou-se o processo de modificação dos treinamentos existentes para o formato de Procedimento Operacional Padrão (POP) e a criação dos novos treinamentos diretamente no modelo POP. A figura 2 retrata o andamento do projeto até setembro de 2023.

Figura 2: Gráfico de acompanhamento



Fonte: Autores, 2023.

As atualizações estão em andamento, cada área dentro do setor de crédito escolheu alguém que ficasse responsável por essas reciclagens. Posteriormente, foi criada uma pasta dentro do *SharePoint* (plataforma de colaboração que faz parte do pacote da Microsoft) de crédito para postar esses documentos. A equipe passou a utilizar os treinamentos finalizados a partir desse ponto.

CONCLUSÕES

Conforme foi comentado inicialmente, este trabalho advém de um projeto de estágio em que a estagiária propôs a implantação de Procedimento Operacional Padrão (POP) para otimizar os processos do setor de operações de crédito. A proposta surgiu com o foco de solucionar as dificuldades dos colaboradores do setor em trabalhar de forma padronizada e impedir que atividades realizadas esporadicamente sejam feitas de forma equivocada.

Para a sugestão da implantação de POPs, a estagiária estudou os conceitos principais em autores reconhecidos da área e desenhou um fluxo para nortear os trabalhos. É válido reforçar que o trabalho aqui apresentado está em andamento e o

primeiro setor a passar pelo mapeamento e redesenho do seu processo foi o de operações de crédito. Por hora, as partes interessadas: líderes do setor, colaboradores, gestores da empresa e a própria estagiária estão satisfeitos com a condução do processo, principalmente por disponibilizar um local centralizado para a consulta dos POPs, que é a pasta *SharePoint*. No entanto, até dezembro de 2023 o projeto está em fase de testes e melhorias e alguns elementos poderão ser acrescentados ou retirados, trazendo dinamismo para o processo.

REFERÊNCIAS

BERGER, Anders. **Melhoria contínua e Kaizen: padronização e desenhos organizacionais**. (Título original: Continuous improvement and kaizen: Standardization and organizational designs). Integrated Manufacturing Systems, v. 8, n. 2, p. 110–117, 1997. Disponível em: <<https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/068old/1997/00000008/00000002/art00005>>. Acesso em setembro de 2023.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Barueri, SP: Atlas, 2022.

NAKAGAWA, Yoshitaka. **Importância dos documentos de Procedimento Operacional Padrão e visualização para implementar a construção enxuta**. (Título original: Importance of standard operating procedure documents and visualization to implement lean construction). 13th International Group for Lean Construction Conference: Proceedings, p. 207–215, 2005. Disponível em: <<https://iglcstorage.blob.core.windows.net/papers/attachment-dec14734-5a6b-45b4-90f1-5e35e9535e98.pdf>>. Acesso em setembro de 2023.

RODRIGUES, Breno Silva. **Proposição de melhorias em serviços destinados à implementação da filosofia Lean no agronegócio**. Dissertação de mestrado. UNIFEI, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/2319/Disserta%20a7%20a3o_2021045.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em setembro de 2023.

PAVANI JUNIOR, Orlando. SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.