

DESENVOLVIMENTO E FORMALIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POP) EM UMA ACADEMIA DE GINÁSTICA DO INTERIOR DO PARANÁ

Ana Danielly Probst ¹ (CUCR)

Liliane Alves Ferreira ² (CUCR)

Rafael Henrique Mainardes Ferreira ³ (CUCR)

RESUMO

Objetivo: O presente trabalho tem por objetivo demonstrar o panorama de mudanças diante da aplicação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), implantados em uma academia localizada na região de Guarapuava, interior do Paraná. **Metodologia:** Utilizando-se de abordagem de pesquisa quantitativa e qualitativa, a pesquisa solidificou-se diante de depoimentos e informações dos colaboradores para identificar a necessidade de padronização de tarefas na empresa. Além disso, também foi utilizado levantamento de informações, de forma a configurar o artigo como estudo de caso. **Resultados:** Como resultados gerais, foi possível verificar a otimização do tempo na realização das tarefas, a padronização das atividades com cada colaborador e autogerenciamento das ações. Além disso, foi visto que a confecção dos (POPs), teve um objetivo de diminuir a sobrecarga do gestor. **Conclusões:** É possível aferir que a elaboração e aplicação dos (POPs) nas organizações permite estabelecer os critérios e metas que a empresa pretende atingir. Desse modo o presente trabalho proporcionou benefícios e melhorias nos processos das atividades.

Palavras-chave: POP. Procedimentos Operacionais Padrão. Padronização de Processos. Gerenciamento de Processos.

ABSTRACT

The present work has the objective of demonstrating the panorama of changes before the application of the Standard Operational Procedures (SOPs), implanted in an gym located in the region of Guarapuava, Paraná. Using a quantitative and qualitative research approach, the research solidified in the presence of employee statements and information to identify the need for standardization of tasks in the company. In addition, information collection was also used, in order to configure the article as a case study. As general results, it was possible to verify the optimization of the time in the accomplishment of the tasks, the standardization of the activities with each collaborator and self-management of the actions. In addition, it was seen that the confection of the (SOPs) had a goal of reducing the overload of the manager. It is possible to verify that the elaboration and application of the SOPs in the organizations allows to establish the criteria and goals that the company intends to reach. In this way the present work has provided benefits and improvements in the processes of the activities.

1 Graduada em Administração pela Faculdade Campo Real. (adm-anaprobst@camporeal.edu.br).

2 Graduada em Administração pela Faculdade Campo Real. (adm-lilianeferreira@camporeal.edu.br).

3 Professor Orientador. Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). (prof_rafaelferreira@camporeal.edu.br).

Keywords: SOP. Standard Operating Procedures. Process Standardization. Processes management.

1 INTRODUÇÃO

De modo geral, as organizações são compostas por diversos fatores produtivos e processos que possibilitam a otimização de recursos até a entrega final do produto ou serviço. Dentro desses fatores, é importante especificar o setor produtivo, capacitando os processos para a criação e desenvolvimento de bens e serviços que fazem parte do dia a dia dos consumidores (SLACK et al., 2008). Dessa forma, é percebida maior dependência da produção nas organizações.

Como componente integrativo da área de produção, é possível citar diversas ferramentas que auxiliam na manutenção e monitoramento de ações. As ferramentas sugerem o melhor aproveitamento de insumos como: tempo e recursos produtivos (técnica 5W2H) (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008); recursos humanos (*turnover*, absenteísmo) (MORICI; BARBOSA, 2013); recursos financeiros (auditoria interna, balanço patrimonial, controle de custos, sistema de cobrança) (NEPOMUCENO FILHO; SUSLICK, 2000); e recursos estratégicos (análise SWOT) (SPOHR; SILVEIRA, 2012). Ainda, dentre diversos outros auxílios produtivos, uma sequência de ferramentas tem ganhado destaque nos últimos anos, reunindo um compilado de ações para formalização e orientação de processos, conhecidos por Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).

Os POPs consistem em descrever o procedimento realizado, e “geralmente é uniforme para toda a organização, pois está baseado em princípios científicos e, assim, não se modifica, independente de quem o realiza” (KURCGANT, 2008, p. 69). Dessa forma, o POP é preparado para as pessoas que estão focadas em ter um objetivo a atingir com segurança e qualidade, além de permitir maior autossuficiência nos processos de gestão e manutenção organizacional (VIEIRA FILHO, 2010).

Segundo Silva; Duarte e Oliveira (2004), os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) têm grandes vantagens de diferenciação e mudança nas empresas, alcançando grandes resultados e tornando o trabalho mais proveitoso diante dos colaboradores. Nesse sentido, Freitas e Guarechi (2012) ressaltam que padronizar os processos ajuda na redução

de falhas. Assim, ocorre aumento da produtividade e maximiza-se o desempenho das atividades com a abordagem de detalhes importantes na mudança efetiva de uma organização.

A vista disso, “as normas são um conjunto de regras ou instruções para fixar procedimentos, métodos, organização, que são utilizados no desenvolvimento das atividades” (KURCGANT, 2008, p. 63). Portanto, é fundamental que os processos estejam assinados com as datas atualizadas, para que todos tenham um bom entendimento de como desenvolvê-los (VIEIRA FILHO, 2010). É também necessário documentar suas atividades diante da padronização, o que reduz os retrabalhos, favorecendo na comunicação e obtendo vantagens nos treinamentos dos funcionários (CARPINETTI, 2010).

Dessa forma, o presente artigo tem o propósito de demonstrar os resultados obtidos a partir da elaboração e da padronização de tarefas, utilizando-se de POPs em uma academia de ginástica e musculação de Guarapuava-PR. Espera-se, como resultados, maior apoio na realização das atividades, além da possibilidade da melhoria e agilidade nos processos de trabalho, da minimização do retrabalho do gestor e, ainda, do aumento das vantagens competitivas no mercado.

Dessa maneira esses procedimentos padronizam as atividades e auxiliam os colaboradores que irão realizá-las. Sendo assim, parte-se da seguinte questão básica: Os Procedimentos Operacionais padrão são capazes de aprimorar os processos ocorridos na empresa?

2 GESTÃO DA PRODUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DE PROCESSOS

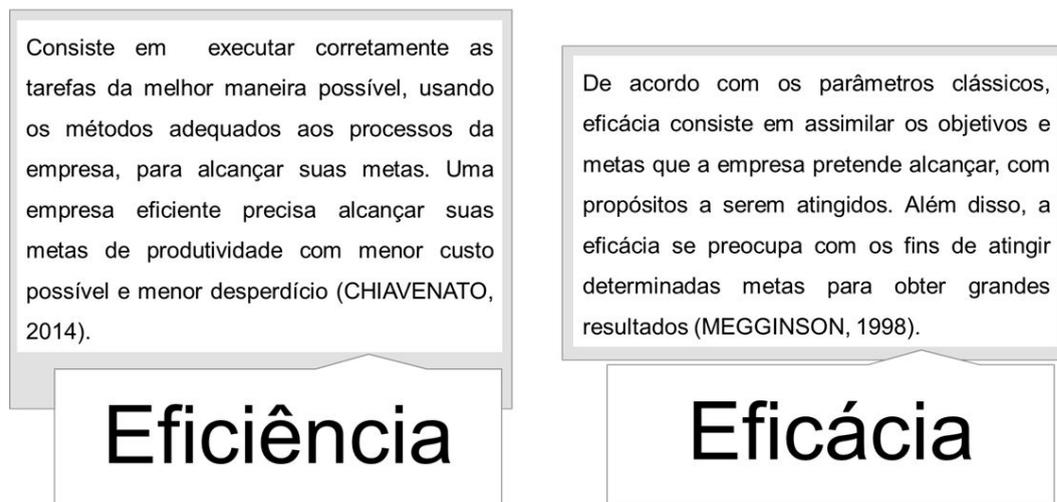
Apesar de saber as diferenciações de cada empresa e plataformas de gerenciamento adotadas, quando se trata de administrar, todas as organizações precisam definir seus problemas e buscar resolvê-los com efetividade (CHIAVENATO, 2010). Ou seja, é pensado em todo um planejamento para que criem produtos e serviços com a melhor qualidade num custo baixo.

Tudo que é consumido passa por processos produtivos, os quais têm objetivo de atender às necessidades dos consumidores. Nesses processos, estão envolvidos fatores como matéria prima, tempo e custo, o que permite agregar valor para os clientes finais (SLACK, 2008). Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), um sistema de produção é

composto por conjuntos de elementos que dão início a um bem ou serviço, composta por estratégias que caracterizam cada produto produzido.

Dessa forma, a gestão da produção transforma insumos em produtos, para atender aos desejos e preferências dos consumidores. Para isso, é necessário planejamento para servir a dois importantes objetivos: a eficiência e a eficácia. A Figura 1, a seguir, representa a definição de eficiência e eficácia.

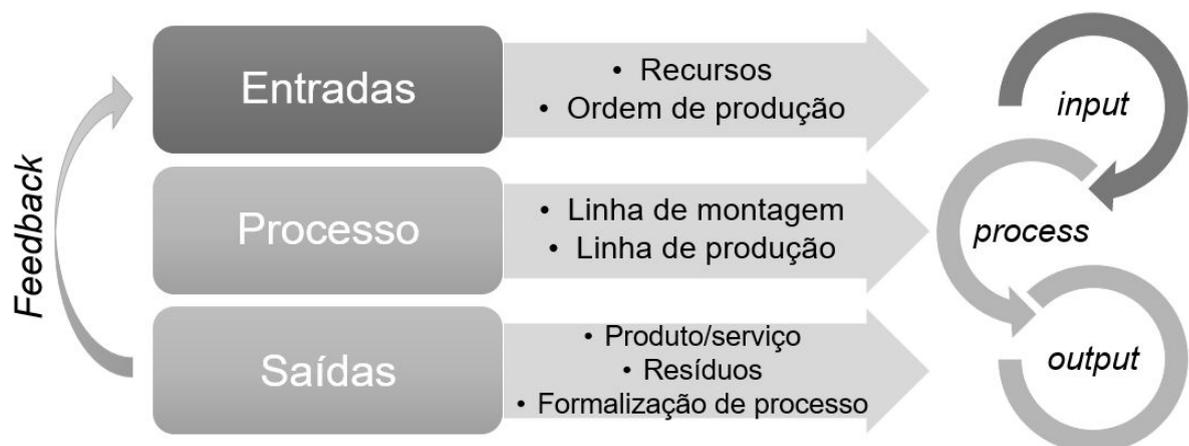
Figura 1- Definição de eficiência e eficácia



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014) e Megginson (1998).

Abaixo, A Figura 2 representa uma demonstração de como funciona um processo produtivo dentro das organizações, que é baseado em entradas (*input*) e em saídas (*output*), ou seja, transformar a entrada de matéria-prima em saída para o produto em sua etapa final.

Figura 2 – Caracterização do Processo Produtivo



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014) e Megginson (1998).

Segundo Martins e Laugeni (2005) *inputs* são todos os insumos utilizado para a criação dos produtos e serviços, como matéria-prima, capital e entre outros recursos. E *outputs* é chamado de a criação dos produtos entregues ou produtos acabados e prontos para serem fornecidos. Tudo que é consumido passa por processos produtivos, os quais têm objetivo de atender às necessidades dos consumidores. Nesses processos, estão envolvidos fatores como matéria prima, tempo e custo, o que permite agregar valor para os clientes finais (SLACK, 2008). Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), um sistema de produção é composto por conjuntos de elementos que dão início a um bem ou serviço, composta por estratégias que caracterizam cada produto produzido.

3 FERRAMENTAS DA PRODUÇÃO PARA AUXÍLIO ORGANIZACIONAL

Na produção, existem ferramentas que auxiliam na produtividade, diminuindo os custos e tempo, e ajudando a enfrentar diversas dificuldades e a grande concorrência, pois esse nível só aumenta, causando assim, uma grande dependência de ferramentas adequadas para fortalecer a produção da empresa. Além disso, a qualidade também tem um papel muito importante nas organizações, que se relaciona entre a empresa e o cliente, mantendo assim, a qualidade de vida no ambiente de trabalho (XAVIER, 2006).

Para Rodrigues (2007), a qualidade pressupõe melhorar a forma de trabalho, trazendo o bem-estar aos colaboradores, principalmente para que o produto ou serviço saia

de forma que satisfaçam os clientes, aumentando a demanda e melhorando os resultados da empresa. A importância das ferramentas da produção nas organizações, portanto, são fundamentais, tanto para produzir quanto para auxílio no trabalho, eliminando as falhas e as perdas da produtividade (SELEME; STADLER, 2012).

3.1 5W2H

A ferramenta 5W2H é considerada um método simples, mas muito eficiente, composta por diversas ações como: o que? (*what*), quem? (*who*), quando? (*when*), onde? (*where*), por que? (*why*), como? (*how?*), quanto? (*how much?*). Essas diretrizes permitem a orientação de quais formas serão utilizadas na implantação de projetos ou mudanças para determinar um objetivo (SEBRAE, 2010).

Para Polacinski (2013), essa ferramenta é usada para deixar as ações mais claras, organizadas e fáceis de entender, com um grupo de pessoas reunidas para dar início a um determinado plano estratégico.

O Quadro 1, abaixo, representa um plano de ação composto por seus sete métodos utilizados para dar início a um determinado planejamento da empresa.

Quadro 1- Definição do plano de ação (5W2H).

<i>What?</i>	O que?	O que será feito, o que aplicar (planos, ações, projetos, mudanças, etc).
<i>Who?</i>	Quem?	Quem será responsável (Empresas, pessoas, outros)
<i>When?</i>	Quando?	Data ou prazo que será feito ou aplicado (data início - data fim).
<i>Where?</i>	Onde?	Local ou área, onde ocorrerá.
<i>Why?</i>	Por quê?	Necessidades ou motivo para criar uma ação.

<i>How?</i>	Como?	Como, de que forma ocorrerá.
<i>How Much?</i>	Quanto?	Quais custos/ despesas que serão incluídos .

Fonte: Adaptado de Carpinetti (2010).

A ferramenta 5W2H passou a dividir diferentes partes de cada situação que será realizada, o que será feito, como e de que forma será, o motivo/necessidade que levou a esse processo, quem irá ser responsável por cada situação, prazo de início e fim da execução, o custo com os recursos e materiais, em qual setor será feita essa etapa e o que aplicar. De acordo com essa metodologia as fases de cada processo se torna mais ágil para realizar um projeto.

3.2 *TURNOVER*

Essa técnica tem a função de estabelecer a porcentagem de rotatividade de funcionários antigos por novos. Para chegar a esse resultado, pode-se fazer o cálculo de um período específico e colocar o número total de desligados do período/número total de funcionários ativos e assim se ter o resultado do período calculado, para saber o rendimento (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Eckert, Mecca, Denic, Giacomet (2011), *turnover* é a saída dos empregados da empresa, que vão em busca de melhores oportunidades e salários, sendo assim, passa a ser despesa para a empresa, pois terá que abrir vagas e contratar novos colaboradores.

3.3 *ABSENTEÍSMO*

Tem como objetivo calcular as horas trabalhadas, faltas e atrasos dos colaboradores e ter como resultado as horas desperdiçadas. Para calcular o absenteísmo deve-se ter o total de funcionários ativos multiplicado pelo total de horas trabalhadas e dias úteis, assim terá o total de horas mensais (CHIAVENATO, 2002).

Figura 3 – Cálculo básico de absenteísmo.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002).

Conforme Chiavenato (2002, p. 192)

O absenteísmo refere-se na ausência em que os empregados deveriam estar trabalhando normalmente, nem sempre a causa está no empregado, mas sim na organização, na supervisão deficiente, na condição de trabalho, na falta de motivação e estímulo, na integração do empregado à organização. As principais causas do absenteísmo são doença comprovada e não comprovadas, atrasos involuntários, faltas por motivos pessoais, dificuldades financeiras, baixa motivação, supervisão precária e a política inadequada da organização.

Atualmente, os índices de absenteísmo conseguem analisar as horas perdidas dos colaboradores, o que afeta a empresa. Nesse caso, o departamento de recursos humanos deve estar preparado e treinado para buscar estratégia de melhorias, para que esses índices não ampliem.

3.4 AUDITORIA INTERNA

As auditorias ocorrem nas empresas para melhorar os processos e desenvolvimento das atividades, uma forma de acompanhar o desenvolvimento e os resultados obtidos. Para Attie (2006, p. 52)

a importância que a auditoria interna tem em suas atividades de trabalho serve para a administração como meio de identificação de que todos os procedimentos internos e políticas definidas pela companhia, os sistemas contábeis e de controles internos estão sendo efetivamente seguidos, e todas as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos.

A auditoria interna auxilia a empresa a buscar e desenvolver melhorias nos setores e tem importância nas tomadas de decisões. Para Pereira (2009), a auditoria cativa as mudanças nos sistemas da empresa evitando prejuízos desnecessários, e atribuindo novos projetos para a organização.

3.5 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial é uma ferramenta contábil que demonstra os resultados da empresa e envolve o fluxo de caixa, custos e despesas ativas e passivas da organização. De acordo com os fundamentos clássicos de Franco (1996, p. 19) “desde o seu aparecimento, a contabilidade tornou-se um conjunto ordenado de conhecimentos, com objetivos e finalidades definidas, tem sido considerada como uma arte, como técnica ou como ciência de acordo com a orientação seguida”.

O Quadro 2, abaixo, demonstra o balanço patrimonial, exemplificando os principais lançamentos da empresa.

Quadro 2 – Exemplificação de balanço patrimonial simples

ATIVO	PASSIVO
1) Bens <ul style="list-style-type: none">• Dinheiro• Veículo• Imóveis	1) Obrigações <ul style="list-style-type: none">• Pagamento de salário• Pagamento de impostos• Fornecedores
2) Direitos <ul style="list-style-type: none">• Títulos a receber• Depósitos em bancos• Aplicações financeiras	2) Patrimônio Líquido (PL) <ul style="list-style-type: none">• Capital + rendimento

Fonte: Adaptado de Franco (1996).

Dentre essas ferramentas existem o POPs, que auxiliam nos processos e distribuição das atividades, dividindo as tarefas da empresa corretamente para cada colaborador. Sendo assim, essas ferramentas compõe todo um processo de produtividade para atender os pedidos dos clientes.

4 CARACTERIZAÇÃO DOS POPs

As organizações que aplicam a implantação dos POPs têm vantagens nos processos da empresa, onde padroniza detalhadamente as atividades e na ausência de colaboradores, outros possam substituir, em casos de faltas, férias ou afastamentos.

Incluem-se como uma das ferramentas da produção os POPs, que é basicamente um procedimento que padroniza todas as atividades dos colaboradores dentro de uma organização, tornando padrão todos os processos que são realizados na empresa.

Para Oliveira (2006, p. 8) o processo é definido como “[...] um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”. Para os colaboradores, o padrão de trabalho é a base para dar andamento às atividades do dia a dia, facilitando as formas de trabalho, com rotinas padronizadas e metas alcançadas (CAMPOS, 2004). As empresas consideram as atividades padronizadas como uma ferramenta diferenciada de processos e formas de executar as tarefas diariamente com mais qualidade e determinação (CAMPOS, 2014). Sendo assim, a padronização de processos melhora o atendimento, a produção e reduz os custos na empresa.

Os POPs é uma ferramenta na qual se documenta o passo a passo das atividades de maneira simples e objetiva de entender, de forma que qualquer pessoa que não conheça o processo consiga realizá-la. Recomenda-se que, para a elaboração e caracterização desses procedimentos, sejam elencados os seguintes dados:

- Nome da empresa;
- Título de cada procedimento;
- Colaborador responsável;
- Descrição das atividades;
- Materiais necessários;
- Finalidade do procedimento.

Dessa maneira, os POPs não podem ser copiados de outras empresas, nem retirados de livros, devem ser criados pelos gestores ou responsáveis por essas elaborações, além disso, essa ferramenta deve ser simples e clara para todos os colaboradores envolvidos (GOUREVITCH; MORRIS, 2008).

5 METODOLOGIA

A metodologia compreende os fenômenos que envolvem os métodos que é percorrido através do conhecimento, análises e pesquisas, que vai em direção a determinados objetivos, ou seja, são processos estipulados para realizar uma pesquisa científica (TARTUCE, 2006).

Do ponto de vista da natureza a pesquisa é aplicada, de acordo com Thiollent (2009), refere-se aos problemas encontrados nas organizações, que é exposta em um diagnóstico para análises dos problemas para buscar soluções, através de um projeto de intervenção. Para Gil (1999, p. 43), “a pesquisa aplicada possui muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento.”

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa se qualifica como pesquisa qualitativa e quantitativa, pois, para Knechtel (2014), as pesquisas qualitativas e quantitativas se preocupam com o sujeito em si. A abordagem qualitativa nesse trabalho demonstrou a modificação dos processos desde as coletas e análises de dados na empresa e as mudanças que ocorreram após a aplicação dos POPs. Já a pesquisa quantitativa determinou a alteração da duração dos procedimentos em diversas áreas.

Foi implementado uma pesquisa bibliográfica que, para Gil (2007), é conceituada como: falar de determinado assunto a partir de pesquisas em livros, páginas na *web* e entre outros meios de pesquisa, com o propósito de buscar respostas para dar andamento a determinado assunto.

A preferência pela escolha da empresa foi baseada no aumento da procura da área *fitness* nas academias da cidade, que teve muito destaque na região e foram comprovadas a partir de pesquisas aplicadas na academia em 2018, pelo diagnóstico empresarial.

Nota-se que segunda a revista propaganda o mercado *fitness* vem demonstrando um crescimento maior nos últimos anos.

Em franca expansão, o mercado fitness brasileiro tem crescido em média 15% ao ano, desde 2008, o que tem atraído pequenas e grandes empresas para o segmento, tanto academias quanto fabricantes de suplementos. De acordo com relatório da IHRSA (*International Health, Racquet & Sportsclub Association - Global Report*), os Estados Unidos e o Brasil ocupam as primeiras posições globais no mercado de academias, com 32.700 e 30.700, respectivamente (REVISTA PROPAGANDA, 2014).

Segundo a revista Propaganda (2014), as pessoas estão cada vez mais a procura de uma melhor qualidade de vida, o que aumenta ainda mais a procura pelo mercado *fitness*.

Com base nessas pesquisas, foi realizada a partir do diagnóstico uma análise da empresa, no qual foi abordando as cinco principais áreas da empresa (Marketing, Finanças, Produção, Recursos Humano, Estratégica) de uma academia, localizada em Guarapuava-PR.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme aplicação dos POPs, foram elaborados anexos para auxiliar na execução das tarefas, que a partir do diagnóstico empresarial, foram coletadas informações necessárias para a criação desses anexos. Xavier (2006) reforça que a criação de anexos ou instruções de trabalho são fundamentais para a manutenção do processo e, ainda, o cumprimento de planos de trabalho em longo prazo.

Dessa forma, o Quadro 3, a seguir, representa a formalização dos anexos aplicados à empresa em estudo, de forma a explicitar a criação diante dos diferentes processos.

Quadro 3 – Anexos Formalizados aos POPs.

POP	Processo Formalizado	Anexos Construídos
01	Recepção e Atendimento	2
02	Zeladoria	1
03	Aulas de ritmo e aeróbicos	0
04	Cadastro de clientes	1
05	Instrução de atividades de musculação	2
06	Avaliação física / ficha de avaliação	1
07	Manutenção	0
08	Recrutamento e seleção	2

09	Marketing	1
10	Processos de Custo e Notas Fiscais	1

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os anexos feitos servem para o auxílio e demonstração na execução das tarefas. Desta forma no POP 01 foi elaborado 2 anexos mostrando o *script* de atendimento e valores dos planos usados na empresa.

Já para o POP 02, apenas 1 anexo para acompanhamento e aprovação de compra de produtos de limpeza. Para o POP 03, não foi necessário anexos devido já estar exemplificado no POP elaborado. No POP 04 foi possível a criação de um fluxograma de processos para realização passo a passo do cadastramento de clientes.

O Quadro 4, a seguir, representa o panorama de tempos de processos após a implementação dos POPs na academia de ginástica.

Quadro 4 – Panorama da aplicação dos POPs.

Processo	POP	Tempo Médio Execução	Tempo Médio Após POP	(%)	Observações
Recepção e Atendimento	01	480 min (8h)	432 min (7h 20min)	- 10%	Com a aplicação do POP 01, a recepcionista ganhou mais tempo para suas atividades.
Zeladoria	02	480 min (8h)	480 min (8h)	0	A zeladora exerce suas atividades normalmente e não aderiu ao pop.
Aulas de ritmos e aeróbicos	03	50 min	55 min	+ 10%	Houve um aumento devido à manutenção do ambiente da sala de ginástica. Como antes o(s) professor(es) não se atentavam aos aparelhos de som e ventiladores, esse processo passa a ser cumprido pelos mesmos.
Cadastro de clientes	04	25 min	25 min	0	No cadastro do cliente não houve alteração de tempo, pois esse processo ocorre somente dentro de 25 minutos.
Instrução de atividades de musculação	05	420 min (7 h)	480 min (8 h)	+ 14,3%	Esse processo teve um aumento de tempo devido a demanda de clientes. Também se deve à manutenção do local, guardando os materiais que frequentemente ficam fora do devido local.

Avaliação física / ficha de avaliação	06	480 min (8 h)	320 min (5 h 20 min)	- 33,3%	Após aplicar o POP a atividade diminuiu 20 min por hora. As dúvidas com relação a exames da avaliação como Eletrocardiograma (ECG) e bioimpedância foram resolvidas através da formulação de roteiros e escalas gráficas, tirando a dependência de explicações ou observações pelos gestores. Com essa otimização do tempo, no novo modelo, é possível realizar, pelo menos, mais 2 avaliações durante o dia.
Manutenção	07	420 min (7 h)	390 min (6 h 30 min)	- 7,14%	Houve uma otimização na rotina de manutenção, onde foram designados dias e ciclos para cuidados de materiais elétricos e aparelhos da academia.
Recrutamento e seleção	08	480 min (8 h)	360 min (6 h)	- 25%	Considerando as fases de entrevista e treinamento com o novo colaborador, verificou-se que anteriormente o gestor passava todos os fluxos para o colaborador no treinamento. Com os POP's efetivados, a entrevista formalizou-se por meio de roteiro e os POP's passam a ser os instrutores / norteadores do treinamento.
Marketing	09	55 min	40 min	-27,3 %	Após a aplicação do POP, foi sugerido um fluxo de interação e respostas com as plataformas de marketing. Assim, os colaboradores responsáveis não se dispersam ao utilizar as mídias sociais e conseguem atender à demanda com maior eficiência.
Processos de Custos e Notas Fiscais	10	90 min (1 h 30 min)	60 min (1 h)	- 33,3%	Foi estipulado um fluxo de ações para a realização do pagamento e lançamentos futuros. Dessa forma, priorizaram-se os custos mais elevados, de forma a não gerar juros ou perdas significativas ao gestor.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Processo	POP	Tempo Médio Execução	Tempo Médio Após POP	(%)	Observações
Recepção e Atendimento	01	480 min (8h)	432 min (7h 20min)	- 10%	Com a aplicação do POP 01, a recepcionista ganhou mais tempo para suas atividades.
Zeladoria	02	480 min (8h)	480 min (8h)	0	A zeladora exerce suas atividades normalmente e não aderiu ao pop. Houve um aumento devido à manutenção do ambiente da sala de ginástica. Como antes o(s) professor(es) não se atentavam aos aparelhos de som e ventiladores, esse processo passa a ser cumprido pelos mesmos.
Aulas de ritmos e aeróbicos	03	50 min	55 min	+ 10%	No cadastro do cliente não houve alteração de tempo, pois esse processo ocorre somente dentro de 25 minutos.
Cadastro de clientes	04	25 min	25 min	0	Esse processo teve um aumento de tempo devido a demanda de clientes. Também se deve à manutenção do local, guardando os materiais que frequentemente ficam fora do devido local.
Instrução de atividades de musculação	05	420 min (7 h)	480 min (8 h)	+ 14,3%	Após aplicar o POP a atividade diminuiu 20 min por hora. As dúvidas com relação a exames de avaliação como Eletrocardiograma (ECG) e bioimpedância foram resolvidas através da formulação de roteiros e escalas gráficas, tirando a dependência de explicações ou observações pelos gestores. Com essa otimização do tempo, no novo modelo, é possível realizar, pelo menos, mais 2 avaliações durante o dia.
Avaliação física/ficha de avaliação	06	480 min (8 h)	320 min (5 h 20 min)	- 33,3%	Houve uma otimização na rotina de manutenção, onde foram designados dias e ciclos para cuidados de materiais elétricos e aparelhos da academia.
Manutenção	07	420 min (7 h)	390 min (6 h 30 min)	- 7,14%	Considerando as fases de entrevista e treinamento com o novo colaborador, verificou-se que anteriormente o gestor passava todos os fluxos para o colaborador no treinamento. Com os POP's efetivados, a entrevista formalizou-se por meio de roteiro e os POP's passam a ser os instrutores / norteadores do treinamento.
Recrutamento e seleção	08	480 min (8 h)	360 min (6 h)	- 25%	Após a aplicação do POP, foi sugerido um fluxo de interação e respostas com as plataformas de
Marketing	09	55 min	40 min	- 27,3%	

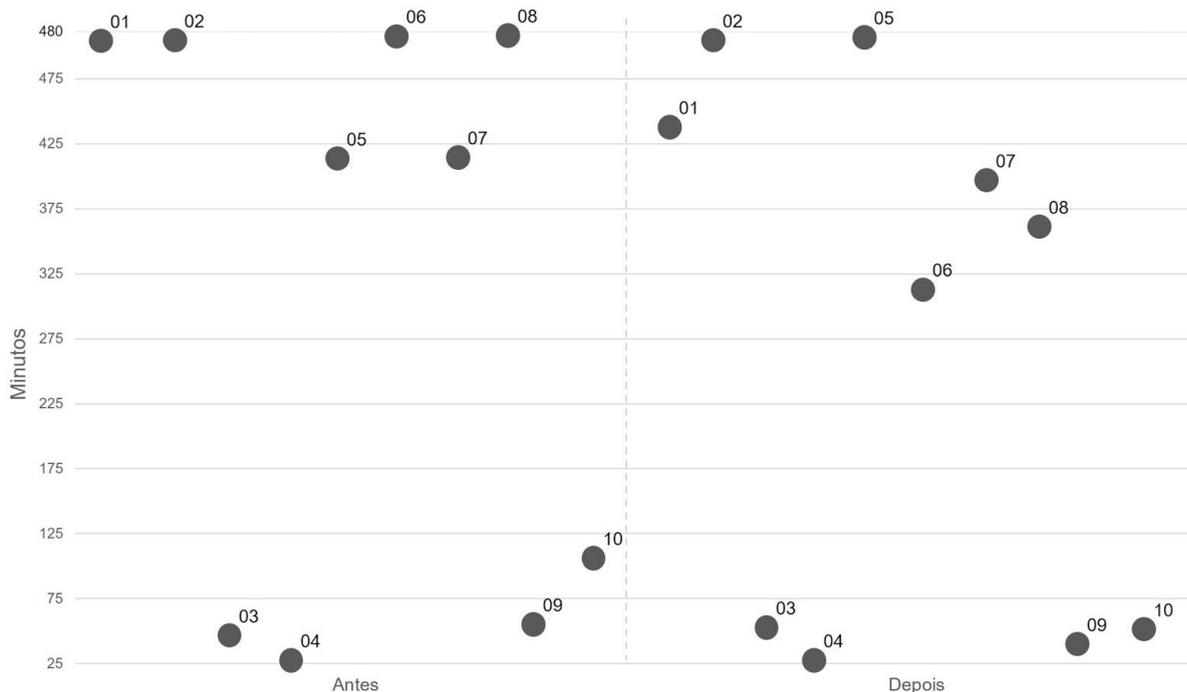
De acordo com o quadro acima, nota-se que houve uma melhoria significativa com relação aos POPs implantados. No POP designado para avaliação física/ficha de avaliação teve em média 33,3% na otimização do processo, dessa forma sendo possível realizar mais

2 avaliações por dia. No POP designado para recrutamento e seleção, foi possível obter 25% de aproveitamento, sendo assim, seguindo o roteiro de entrevistas, obteve-se uma diminuição no tempo de realização do processo.

No POP relacionado aos lançamentos de custos/notas fiscais, obteve-se uma redução na elaboração das atividades de 33,3%, dessa forma, priorizando as tarefas dos custos elevados e em seguida executando as demais em um tempo menor. No procedimento do marketing teve uma redução de 27,3% no cumprimento das atividades, assim, os colaboradores conseguem atender a demanda nas redes sociais, e exercer de maneira mais eficiente o processo.

A Figura 4 mostra os resultados depois da aplicação dos POPs, obtendo modificação no tempo da elaboração das atividades em alguns processos, otimizando recursos e atuando com melhor eficiência produtiva.

Figura 4 – Panorama das mudanças verificadas nos POPs.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

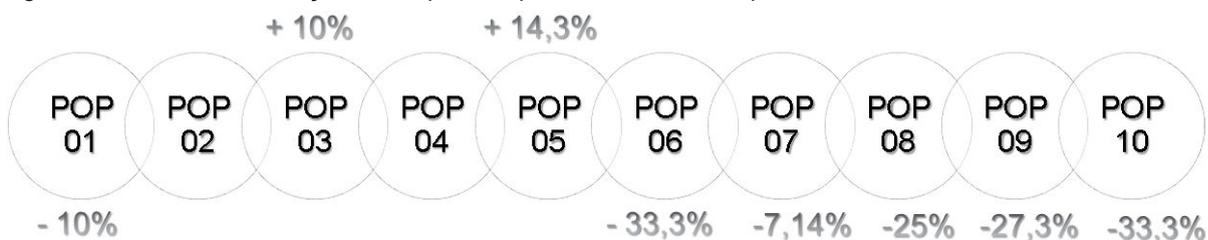
Os resultados acima demonstram a otimização do tempo de cada processo executado na organização. Cada ponto cinza mostra a diminuição, o aumento e até alguns processos que se mantiveram da mesma forma.

Nota-se que, após aplicação dos POPs, a empresa obteve resultados vantajosos, principalmente com a otimização do tempo. De acordo com os conceitos clássicos de Graham e Lebaron (1994), toda a empresa de sucesso tem um processo central e significativo por trás dela, assim, de acordo com os dados da pesquisa, foi visível que os POPs apresentaram resultados que favoreceram vantagens competitivas, seja pelo ambiente operacional - diante da relação com os processos dos colaboradores -, quanto para o ambiente estratégico - diante da mudança de pensamento dos gestores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância do gerenciamento dos processos é fundamental para formalizar e trazer inúmeras vantagens no processo produtivo nas organizações, tanto formaliza como padronizar atividades decorrentes do dia a dia dos colaboradores. Com isso, os POPs mostrou resultados vantajosos para a empresa, onde centralizou todo o processo.

Figura 5 – Resumo da alteração de tempos dos procedimentos na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A Figura 5 acima representa a oscilação *lead time*, onde o POP 07 teve uma otimização de -7,14% de tempo, diferente do POP 06 e 10 que trouxeram um percentual igual de 33,3%, pois o processo é igual entre eles.

O presente trabalho demonstrou os resultados que foram alcançados após aplicação dos POPs, com a padronização dos processos e descrição de como executá-las. Para Freitas e Guarechi (2012), esses procedimentos criados são indicados para padronizar as

atividades que são executadas na organização de forma a otimizar os recursos e tratar melhor ações de autogerenciamento. Essa ferramenta proporciona melhorias nos processos produtivos da empresa, sendo elas como a padronização de procedimentos, a otimização do tempo em alguns processos e exemplificação das atividades.

Após a aplicação dos POPs, foi possível verificar as vantagens na academia como as mudanças básicas dos processos da empresa, com a otimização do tempo de trabalho, a padronização das tarefas e também deixou de sobrecarregar tanto o gestor com atividades que favoreciam ações negativas ou gargalos, como o retrabalho.

Os colaboradores se tornaram mais capacitados após a aplicação dos POPs, sendo assim, a forma mais recomendável para padronizar tarefas é a execução dessa ferramenta e ter o acompanhamento do gestor para verificar se os colaboradores estão desenvolvendo conforme o passo a passo descrito no POP.

Apesar de apresentar dificuldades com relação ao acompanhamento da realização das atividades por parte do gestor, ele acompanhará os processos e a forma de aplicação. Dessa forma, existem também possibilidades futuras de implantação de POPs em vários outros segmentos da organização, melhorando também os processos e descentralizando do gestor.

REFERÊNCIAS

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 3ª. Ed. São Paulo. Atlas, 2006.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf., Brasília**, v. 37, n. 2, p. 32-42, Aug. 2008.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima: INDG, 2004.

CAMPOS, V. F. **Qualidade Total: Padronização de Empresas**. Falconi, 2ª ed., p. 171, 2014.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão de Qualidade: conceitos e técnicas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**, 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

ECKERT, A.; MECCA, M. S.; DENICOL, M. S. G. M.; GIACOMET, M. O. As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. In: **XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, 2011.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral**, 23ª. Ed. São Paulo, Atlas, 1996.

FREITAS, S. L.; GUARECHI, H. M. A Padronização de Processos no Serviço Público Através do Uso de Manuais: a Viabilidade do Manual de Eventos da UTFPR – Campos de Francisco Beltrão. **Revista Organização Sistêmica**. Curitiba, v.2, n.1, p.XX – XX, jul./dez. 2012. Disponível em: Acesso em: v. 2, n.1, jul./dez. 2012. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/179580/001068575.pdf?sequence=1>

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOUREVITCH, P.; MORRIS, E. **Procedimento operacional padrão: uma história de guerra**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

KURCGANT, P. et al. **Administração em Enfermagem**. 1. ed. São Paulo: EPU, 2008.

KNECHTEL, Maria do Rosário. Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEGGINSON, L. C. et al. **Administração**: conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo: Harbra, p.11-12, 1998.

MORICI, M. C.; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 205-225, Feb. 2013.

NEPOMUCENO FILHO, F.; SUSLICK, S. B. Alocação de recursos financeiros em projetos de risco na exploração de petróleo. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 76-87, Mar. 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, M. A. A. **Controles Internos e Cultura Organizacional**: como consolidar a confiança na gestão dos negócios, 1 ed., São Paulo, Saint Paul Editora, 2009.

POLACINSKI et al. Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 6, n. 1, p.71-78, 2013.

REVISTA PROPAGANDA. O corpo é a alma do negócio. Segmento fitness cresce muito além do PIB com foco em canais segmentados. 2014. Disponível em: Acesso em: 26 mar. 2015.

RODRIGUES, M. T. **Qualidade X Modelo de Gestão X Resultado**. Administradores, São Paulo, 23 set. 2007.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: <http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf>. Acesso em: 14.nov.2010.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade**: as ferramentas essenciais. Curitiba: Ibpex, 2012.

SILVA, W. L. V.; DUARTE, F. M.; OLIVEIRA, J. N. Padronização: um fator importante para a engenharia de métodos. **Qualit@s - Revista Eletrônica**, v. 3, nº 1, p. 01-15, 2004.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SPOHR, N.; SILVEIRA, F. F. Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 300-312, Jun. 2012.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da qualidade total**: uma abordagem prática. 3. ed. Campinas, São Paulo: Alínea, 2010.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática**: Os desafios e as soluções. São Paulo, Editora Gente, 2006.