

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

MATHEUS RAHAL BARBIERI

**ESTUDO DA EFETIVIDADE NOS PROCESSOS OPERACIONAIS NA
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Medianeira

2019

MATHEUS RAHAL BARBIERI

**ESTUDO DA EFETIVIDADE NOS PROCESSOS OPERACIONAIS NA
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, câmpus Medianeira, como requisito parcial à disciplina de TCC2.

Orientador: Prof. Me. Neron Alípio Cortes Berghauser

Medianeira

2019



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
Câmpus Medianeira
DIRETORIA DE GRADUAÇÃO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
Departamento Acadêmico de Produção e Administração
Curso de Graduação em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

ESTUDO DA EFETIVIDADE NOS PROCESSOS OPERACIONAIS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Por

MATHEUS RAHAL BARBIERI

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado como requisito parcial para aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou este trabalho de diplomação aprovado.

Prof. Me. Neron Alípio Cortes Berghauser
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Me. Marcio Becker
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Me. Carlos Laercio Wrasse
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

A Deus, aos meus pais e aos meus amigos...

Companheiros de todas as horas...

AGRADECIMENTOS

Ao orientador Prof. Me. Neron Alípio Cortes Berghauser, braço amigo de todas as etapas deste trabalho.

A minha família, pela confiança, e motivação. Em especial ao meu pai e minha mãe que sempre incentivaram e deram todo o suporte para que eu chegasse até aqui.

Aos amigos, pelo apoio e companheirismo durante todos estes anos, em que foram cruciais.

Aos profissionais entrevistados, pela concessão de informações valiosas para a realização deste estudo.

A todos que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

“Nossa maior fraqueza está em desistir.
O caminho mais certo de vencer é tentar mais uma vez.”

Thomas Edison

RESUMO

BARBIERI, MATHEUS RAHAL. **ESTUDO DA EFETIVIDADE NOS PROCESSOS OPERACIONAIS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**. 2019. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 53f.

O principal objetivo do trabalho foi propor ações que conduzam a eficiência e eficácia em uma empresa recuperadora de veículos no Oeste do Paraná. Entende-se por recuperação, a que se refere esta pesquisa, o conjunto de processos administrativos e legais que culminam com o resgate de veículos subtraídos de seus proprietários e que acabam apreendidos pelas autoridades policiais. Trata-se uma pesquisa classificada como de cunho aplicado, cujos objetivos são exploratórios, e que utilizou procedimentos na forma de levantamento com tratamento qualitativo de dados documentais da empresa. Foram realizadas entrevistas com os proprietários da empresa e observação *in loco* sobre os processos do cotidiano empresarial como forma de coleta de dados. Os resultados do trabalho estão apresentados na forma de Procedimentos Operacionais Padrão (POP's), fluxogramas de processos, *checklists* para verificação e Plano de Ação no modelo 5W2H.

Palavras-chave: Gestão por processos; Serviços; Processos.

ABSTRACT

BARBIERI, Matheus Rahal. **EFFECTIVENESS STUDY ON OPERATING PROCESSES**. 2019. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 53p.

The main objective of this study was to propose actions that lead to efficiency and effectiveness in a vehicle recovery company in Western Paraná. Recovery refers to the set of administrative and legal proceedings that culminate in the rescue of vehicles taken from their owners and eventually seized by police authorities. This research is classified as applied, its objectives are exploratory, and used procedures in the form of survey with qualitative treatment of documentary company data. There were conducted interviews with the company owners and on-site observation about the daily business processes as a form of data collection. The results of the study are presented in the form of Standard Operating Procedures (SOPs), process flowcharts, verification checklists and Action Plan in 5W2H model.

Keywords: Management of processes; Services; Processes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esquema básico de um processo.	18
Figura 2 - Hierarquia do processo.	20
Figura 3: Representação de um fluxograma genérico.	21
Figura 4: Principais Símbolos Utilizados em Fluxogramas.	22
Figura 5 - Representação de alguns tipos de fluxograma.	23
Figura 6 - Etapas para implementação de uma Gestão por Processos.	24
Figura 7 - Exemplo de Procedimento Operacional Padrão (POP).	26
Figura 8 - POP para identificação veicular – página 01.	33
Figura 9 - POP para identificação veicular – página 02.	34
Figura 10 - POP para identificação veicular – página 03.	35
Figura 11 - POP para pesquisa de veículos apreendidos – página 01.	36
Figura 12 - POP para pesquisa de veículos apreendidos – página 02.	37
Figura 13 - POP para pesquisa de veículos apreendidos – página 03.	38
Figura 14 - POP para pesquisa de veículos apreendidos – página 04.	39
Figura 15 - Procedimento operacional padrão para elaboração de relatório.	40
Figura 16 - POP para liberação e remoção do veículo.	41
Figura 17 - <i>Checklist</i> de documentos necessários para liberação veicular.	42
Figura 18 - Fluxograma para identificação veicular.	43
Figura 19 - Fluxograma para pesquisa de veículos apreendidos.	44
Figura 20 - Fluxograma para elaboração de relatório.	44
Figura 21 - Fluxograma para liberação veicular.	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais processos para recuperação de veículos.	31
Quadro 2 – Plano de ação 5W2H.....	46

LISTA DE SIGLAS

PIB	Produto Interno Bruto
POP	Procedimento Operacional Padrão
RENAVAM	Registro Nacional de Veículos Automotores
RENAV	Registro Nacional Veicular

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 CONCEITO DE SERVIÇO	15
2.2 CONCEITO DE PROCESSOS.....	17
2.2.1 Tipos de processos	18
2.2.2 Hierarquia dos processos.....	19
2.2.3 Fluxograma: Conceitos.....	20
2.2.4 Tipos de Fluxograma.....	22
2.3 GESTÃO POR PROCESSOS	23
2.4 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	25
3 MATERIAL E MÉTODOS	27
3.1 A EMPRESA	27
3.2 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA.....	27
3.3 DEFINIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA	29
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	31
4.1 PRINCIPAIS PROCESSOS REALIZADOS PELA EMPRESA	31
4.2 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	31
4.3 ELABORAÇÃO DOS POP's PARA A EMPRESA	33
4.4 ELABORAÇÃO DE FLUXOGRAMAS COMPLEMENTARES DE POP's	42
4.5 PLANO DE AÇÃO 5W2H PARA A EMPRESA.....	45
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICES	52

1 INTRODUÇÃO

Atualmente é percebido uma acirrada competição entre as empresas de um modo geral em que buscam uma constante vantagem competitiva que alavanque a frente de seus concorrentes na qual procuram novas ideias, ferramentas e métodos, com finalidade de aperfeiçoar seus processos e alcançar de forma contínua, melhorias de desempenho.

Neste cenário, a gestão por processos surge como um modelo que assegura aos gestores visualizar esta transformação organizacional, além de servir de base para melhoria contínua (LOPES, 2008) e possibilitar a eliminação de etapas, erros e conseqüentemente a redução de custos de produção (MORORÓ, 2008).

Por meio da gestão por processos é possível gerir as organizações de modo que essas estejam focadas em seus processos críticos, buscando otimizá-los continuamente, gerando impactos positivos em toda a organização (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017). Para que a aplicação seja eficiente, os gestores precisam estar abertos a mudanças, além de estarem capacitados para liderar a equipe que integra a organização como um todo.

O setor de serviços desempenha um papel fundamental na economia mundial e sua importância é facilmente verificada através da sua contribuição no Produto Interno Bruto (PIB), na geração de empregos e pelos benefícios gerados ao setor industrial, oferecendo um diferencial competitivo para muitas empresas, sendo um suporte as atividades de produção e um meio de atingir lucros (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Para Paim *et al.* (2009) melhorar processos é uma ação básica para as empresas responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação, mantendo sua competitividade. Assim sendo, pode-se recorrer a utilização da gestão por processos na busca de maior eficiência e eficácia nos processos da organização.

O estudo tem como propósito a otimização dos processos operacionais em uma empresa recuperadora de veículos localizada no Oeste do Paraná. Buscando desenvolvimento nessa organização, a gestão por processos tem como

intuito a identificação de oportunidades de melhoria e apresentação de possíveis aperfeiçoamentos e mudanças nos processos.

1.1 OBJETIVO GERAL

Estudar os processos operacionais em uma empresa prestadora de serviços na área de recuperação de veículos.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever os principais processos para a recuperação de veículos realizados pela empresa;
- b) Identificar as principais utilizando o mapeamento de processos;
- c) Elaborar procedimentos operacionais para a padronização de processos considerados críticos pela empresa;
- d) Propor planos de ação para a melhoria dos processos críticos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Todo trabalho científico precede de uma revisão teórica que o dê confiabilidade e embasamento. Para o caso da realização deste estudo são apresentados conceitos acerca de serviços e processos, obtidos de autores contemporâneos.

2.1 CONCEITO DE SERVIÇO

Durante muito tempo, os serviços eram considerados como subprodutos ou auxiliares do produto, já que eram definidos como benefícios gratuitos ligados à aquisição do mesmo. Desta forma, enquanto o foco era no produto, não se pensava em qualidade dos serviços (CASTELLS, 1999).

A partir da década de 1980, o mundo começou a caminhar em busca de uma sociedade de serviços, mais proativa e comprometida com a superação das expectativas. O seu conceito passou a ser focado de maneira particular. De acordo com Lovelock e Wright (2001, p. 6) “[...] os serviços constituem o grosso da economia de hoje, não só no Brasil, em que correspondem por 55% do Produto Interno Bruto (PIB), mas também no mundo todo”. Para uma melhor compreensão sobre o atual conceito de serviço, convém defini-lo segundo os autores Lovelock e Wright (2001, p. 05):

a) Serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.

b) Serviço são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para cliente em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no ou em nome destinatário do serviço.

De acordo com Grönroos (1995), o serviço é uma atividade de natureza mais ou menos intangível que é fornecida como solução para os problemas dos clientes e que acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviço.

Entretanto pode ser considerado qualquer ato ou execução que uma parte possa oferecer a outra e que é necessariamente intangível e não resulta na propriedade de nada. A sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico (KOTLER; ARMSTRONG,1991).

Em conformidade com Schmenner (1999), os serviços podem ser classificados considerando duas dimensões: o grau de interação e a customização e o grau de intensidade de mão-de-obra que intervêm expressivamente, no grau de atendimento aos clientes. Conseqüentemente, desta classificação resultam quatro tipos de serviços:

a) Fábrica de serviços: intensidade de mão-de-obra consideravelmente baixa, com uma maior relevância de seus custos, associada aos aspectos tangíveis da empresa: instalações e equipamentos e baixo grau de interação com o cliente e customização. Ex: companhias aéreas e hotéis.

b) Loja de serviços: o grau de intensidade de mão-de-obra ainda é relativamente baixo, porém aumenta o grau de relação com o cliente e se fazer presente a necessidade de customização da oferta para o mercado. Ex: hospitais e serviços de reparos.

c) Serviços de massa: apresentam um alto grau de intensidade de mão-de-obra, contudo, existe um grau muito baixo de interação com o cliente e de customização. Ex: atacado, varejo e escolas.

d) Serviços profissionais: associam o alto grau de intensidade de mão-de-obra com o grau de interação e customização, igualmente alto. Ex: advogados, contadores, médicos.

Lovelock e Wright (2001) destacam que os serviços possuem algumas características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados e que devem ser consideradas para sua gestão eficaz; tais características definidas pelo autor são elencadas a seguir.

a) Intangibilidade: Os serviços são intangíveis por natureza, ou seja, eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente como os bens manufaturados. Logo, o cliente vivencia o serviço que lhe é prestado, o que torna mais difícil a avaliação do serviço pelo cliente, pois esta assume um caráter subjetivo.

b) Perecibilidade: A produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. Os serviços não podem ser estocados e há uma necessidade de o

controle de qualidade ocorrer durante o processo, visto que não é possível serem feitas inspeções como na indústria de manufatura. Possíveis erros que venham a ocorrer durante o processo são imediatamente percebidos pelo cliente

c) Inseparabilidade (Produção e consumo simultâneos): Além da coexistência entre produção e consumo, o cliente participa do processo de produção, podendo não somente participar passivamente, mas também como coautor do serviço. O cliente é quem inicia o processo de produção, pois o serviço só é produzido após sua solicitação/contratação. Assim, o grau de contato entre cliente e empresa é maior que na produção de bens.

2.2 CONCEITO DE PROCESSOS

A identificação dos processos das organizações é de extrema importância, pois, por meio deles é possível a compreensão dos pontos de melhorias que geram impactos tanto internos quanto externos à organização. O conceito é apresentado por inúmeros autores, cada qual com uma visão particular. Segundo Campos (1992) o processo é um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos. O autor ressalta que a empresa é um grande processo constituído por vários outros processos e desde que existam causas e efeitos, existirão processos.

De acordo com Almeida Neto (2012), processo pode ser definido como tarefas conduzidas por pessoas, sistemas ou equipamentos que tem por fim, o alcance de um objetivo singular da organização. Já Davenport (1994) assegura que processo pode ser resumido como uma ordenação das atividades exercidas dentro de um determinado tempo e espaço e que possui o começo e o fim bem definidos, quando as entradas e saídas são nitidamente identificáveis. Na Figura 1 é possível visualizar um modelo básico de processo proposto por Motta (2003).

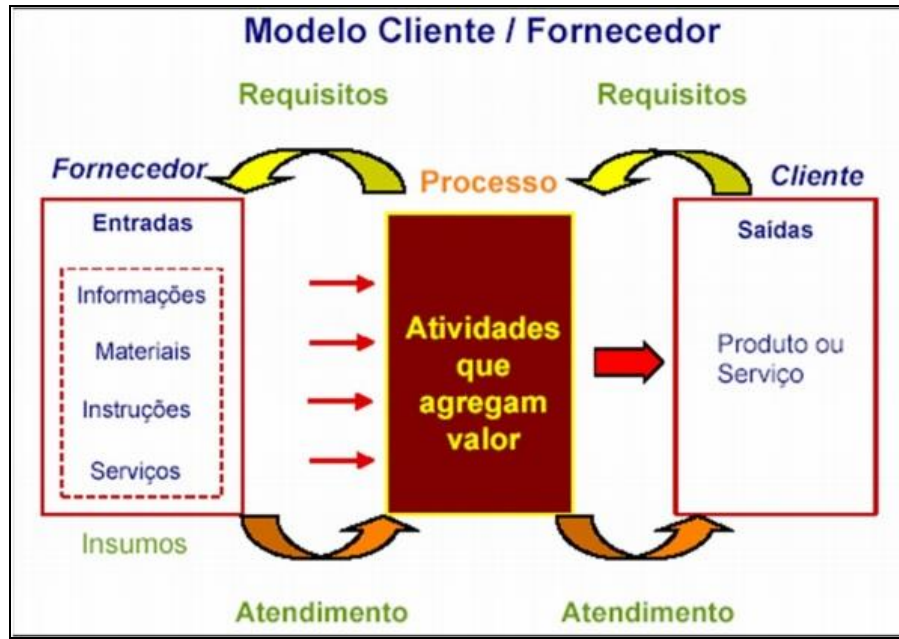


Figura 1 - Esquema básico de um processo.
Fonte: Motta (2003).

Harrington (1993), no ponto de vista mais usual, define processo como qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-se valor e fornece uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Sendo assim, não existe um produto ou serviço sem que exista um processo, igualmente, todo trabalho realizado nas organizações faz parte de algum processo.

2.2.1 Tipos de processos

Às vezes, é interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa: os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos (HARRINGTON, 1991). Existem três categorias básicas de processos organizacionais:

a) os processos de negócio (ou de cliente ou produtivo) são aqueles que caracterizam a atuação da organização e que são respaldados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;

b) os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários

subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;

c) os processos gerenciais, que são aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações (GARVIN, 1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Cerqueira Neto (1994) constata com a existência dos processos fundamentais ou primários e dos processos de apoio, quando se parte do foco do cliente, existe um terceiro tipo de processo. Ele estabelece a classificação da seguinte forma:

a) Processos primários: são aqueles que tocam o cliente. Qualquer falha, o cliente logo identifica.

b) Processos de apoio: são os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos clientes.

c) Processos gerenciais: são aqueles que existem para coordenar as atividades de apoio dos processos primários.

2.2.2 Hierarquia dos processos

A Hierarquia dos processos corresponde ao nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado. Dessa maneira, Harrington (1993) subdivide tal hierarquia em cinco níveis e que podem ser vistos na Figura 2.

a) Macroprocesso – é um processo que usualmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e sua operação tem um sensível impacto no funcionamento da organização.

b) Processo – é um conjunto de atividades sequenciais, correlacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor.

c) Subprocesso – é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, efetua um objeto específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.

d) Atividades – são coisas que acontecem dentro do processo ou subprocesso. Geralmente desempenhadas por uma unidade (departamento ou pessoa) para gerar um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas.

e) Tarefa – é uma parte específica do trabalho, possui o menor enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Normalmente, está relacionada como um item desempenha uma função específica.

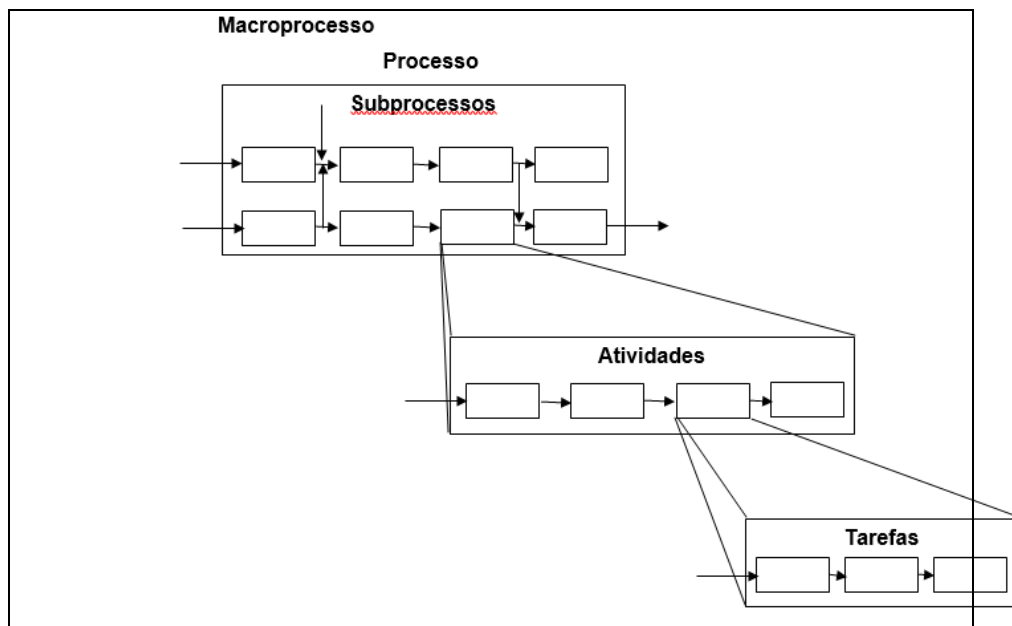


Figura 2 - Hierarquia do processo.
Fonte: Adaptado de Harrington (1993).

2.2.3 Fluxograma: Conceitos

Segundo Oliveira (2013), o fluxograma consiste na utilização de diferentes formas geométricas representativas com uma representação gráfica, que apresenta sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas. O mesmo autor ainda explicita várias etapas de processos, facilitando assim o entendimento, a identificação de gargalos e de pontos de melhoria.

Pode ser considerado de extrema importância a utilização dessa ferramenta devido ao fato de ser utilizada na realização do mapeamento de

processos (PALADINI et al., 2012). Essa ferramenta permitirá uma melhor visualização dos processos e, assim auxiliará na identificação de possíveis problemas existentes (CORRÊA; CORRÊA, 2012).

Cury (2000), menciona diversos tipos de gráficos, mas o fluxograma, para análises administrativas, é o gráfico universal, que retrata o fluxo ou sequência de um trabalho, produto ou documento. Nesse mesmo segmento, Simcsik (2001) conceitua fluxograma como um método gráfico que procura simplificar a análise de dados, informações e sistemas completos. Sendo que este possui alto grau de detalhamento visual, pondo em evidencia os inúmeros fatores que intervêm num processo produtivo ou administrativo qualquer. Na Figura 3 pode-se ver a representação de um fluxograma genérico de um processo e na Figura 4, a simbologia proposta para a sua criação.

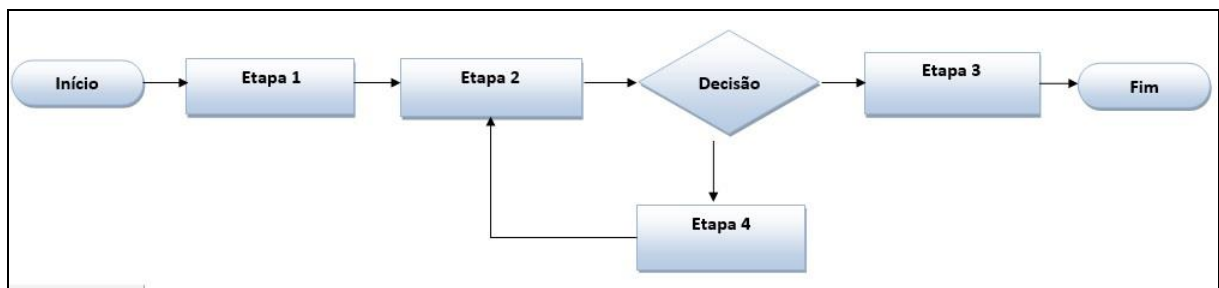


Figura 3: Representação de um fluxograma genérico.

Fonte: Autoria própria (2019).



Figura 4: Principais Símbolos Utilizados em Fluxogramas
 Fonte: Manganote (2005)

2.2.4 Tipos de Fluxograma

Conforme Peinado e Graeml (2007) os fluxogramas podem ser desenhados de várias formas e não existe uma norma rígida para a sua elaboração. Na Figura 5 observa-se alguns exemplos de formatos para fluxogramas.

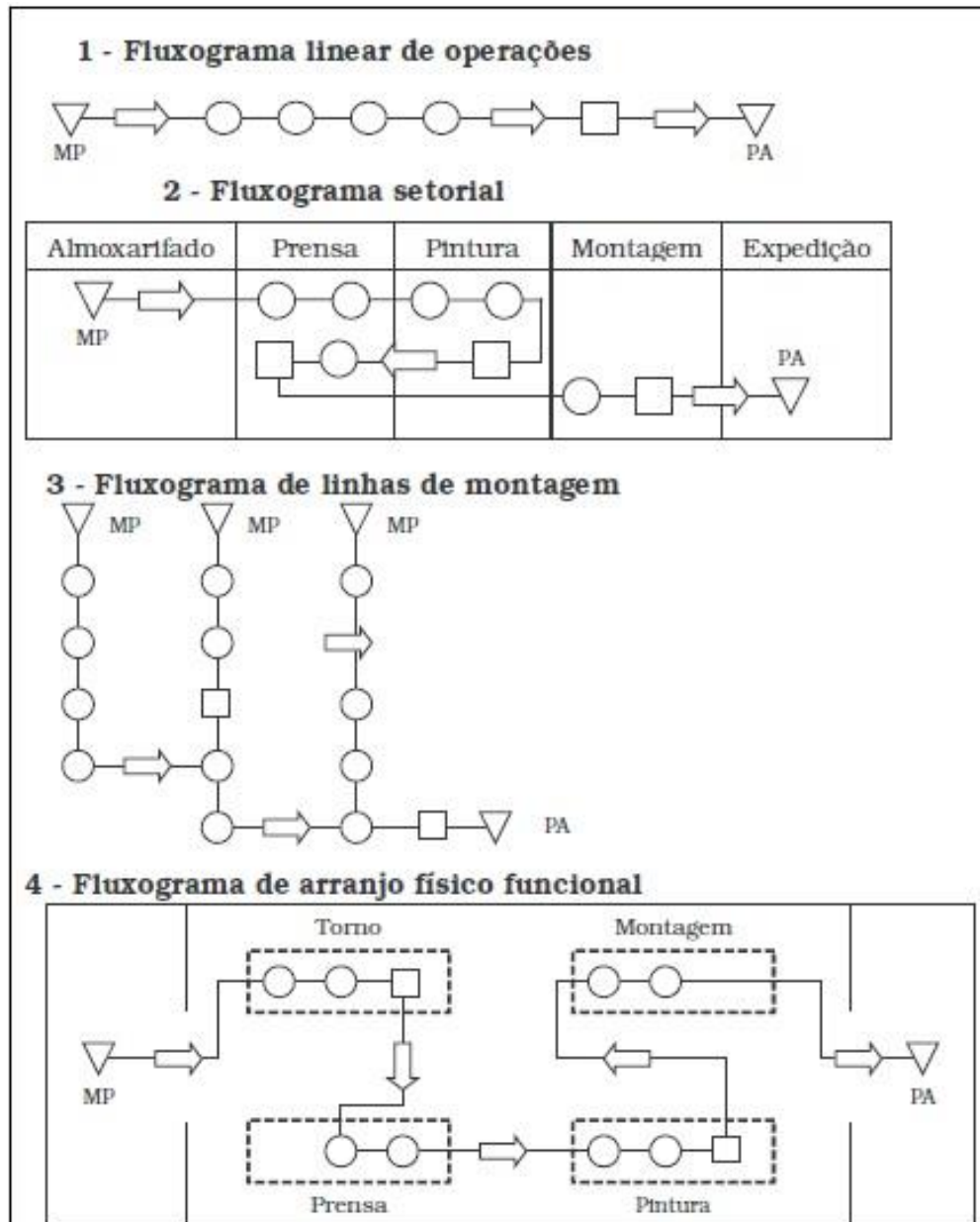


Figura 5 - Representação de alguns tipos de fluxograma
 Fonte: Peinado e Graeml (2007)

2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

Candido, Silva e Zuhlke (2008) definem a gestão por processos como um novo conceito de gestão, baseado na melhoria contínua dos processos de negócio e foco nas necessidades do cliente.

Outra definição possível é entender a gestão por processos como um enfoque administrativo buscando melhorar e otimizar a cadeia de processos de uma

organização, de modo a atender as necessidades e expectativas dos clientes e assegurar o melhor desempenho possível desse sistema integrado de processos (UNICAMP, 2003).

Scartezini (2009) afirma que o objetivo central da gestão por processos é torná-los mais eficazes, eficientes e adaptáveis, melhor explicados a seguir.

a) Eficazes: de forma a viabilizar os resultados desejados, a eliminação de erros e a minimização de atrasos;

b) Eficientes: otimização do uso dos recursos;

c) Adaptáveis: capacidade de adaptação às necessidades variáveis do usuário e organização.

Para um melhor entendimento sobre o conceito de processo, na Figura 6 pode-se verificar as etapas a serem seguidas para sua gestão. A compreensão destas é de extrema relevância para implementar a gestão por processos sendo melhor explicadas em seguida.



Figura 6 - Etapas para implementação de uma Gestão por Processos.
Fonte: Adaptado de Paim *et al.* (2009).

a) Conhecer o processo: é necessário compreender o processo atual, passando por todas as etapas que o integram. Por esse motivo essa etapa é de extrema importância.

b) Mapear o processo: avalia-se os macroprocessos que a organização possui e avalia-se qual processo será focado. A partir disso monta-se um desenho que descreva todas as atividades que o processo possui. Essas informações são obtidas com as pessoas que estão contidas nesse determinado processo.

c) Identificar possíveis melhorias: após o mapeamento do processo pronto, a identificação dos problemas presentes se torna algo mais visível e simples. Além disso, os participantes do processo avaliam o que está acontecendo no processo atual e sugerem melhorias que facilitariam e tornariam o processo eficaz e otimizado.

d) Reformular o mecanismo de gestão: é necessário apresentar essas

possíveis melhorias encontradas aos gestores, porque eles que irão dar a permissão ou não para a implantação delas.

e) Implementar as melhorias: as melhorias, depois de apresentadas aos gestores, devem ser implementadas e colocadas em práticas. Posteriormente esse novo processo deverá ser mapeado para se ter o controle.

2.4 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO

O procedimento operacional padrão (POP) é uma ferramenta de extrema importância para as organizações que tem como objetivo básico a padronização de tarefas. Assim sendo, Rodrigues (1999) expõe se caracteriza pelo detalhamento das operações necessárias à execução de cada atividade, ou seja, trata-se de um roteiro padronizado que descreve, de modo detalhado, as tarefas envolvidas na execução de uma atividade.

Relacionado ao conceito do Procedimento Operacional Padrão verifica-se a noção de tarefa crítica, caracterizada pela tarefa que afeta várias unidades, cujos resultados comprometem a organização, sendo parte do processo e tendo procedimento padronizado. A padronização de tarefas possibilita a previsibilidade do processo, garantindo que serão executadas de modo idêntico, independente de quem as execute. Importante, portanto, mencionar os aspectos do mapeamento de processo, a saber: identificar os objetivos, conhecer os produtos e entender o processo (DAVENPORT, 1994).

Conclui-se, segundo Campos (2004) que o POP é um documento destinado ao operador responsável pelo processo. O seu conteúdo consiste em listar equipamentos, peças e materiais utilizados na tarefa, padrões da qualidade, descrição de atividades críticas, pontos e métodos de controle e anomalias capazes de serem controladas.

Na Figura 7 é possível visualizar o modelo de Procedimento Operacional Padrão (POP) proposto por Campos.

EMPRESA	PROCEDIMENTO	Padrão Nº: 01
X SETOR DE BORDADO	OPERACIONAL PADRÃO	Estabelecido em: 05.03.2013
NOME DO PROCESSO:		Revisado em: 05.03.2013
RESPONSÁVEL:		Nº da Revisão: Primeira
MATERIAL NECESSÁRIO		
PASSOS CRÍTICOS		
MANUSEIO DE MATERIAL		
RESULTADOS ESPERADOS		
AÇÕES CORRETIVAS		

Figura 7 - Exemplo de Procedimento Operacional Padrão (POP).
Fonte: Adaptado de Campos (2004, p.57)

3 MATERIAL E MÉTODOS

3.1 A EMPRESA

Para o presente trabalho, foram utilizados dados coletados na empresa X, que atua no ramo de serviços, localizada no Oeste do Paraná.

A empresa atua na recuperação de veículos automotores roubados, furtados e localizados pelas autoridades policiais nos países do Mercosul. Sua operação inicia com informações recebidas através de seguradoras, terceirizados residentes no Paraguai e Brasil, sites de notícias e trabalho gratuito de auxílio a peritos possibilitando a identificação do veículo. É de responsabilidade da empresa, após contratada pelos clientes (particulares ou seguradoras) realizar atividades tais como perícias técnicas, liberação, remoção, transporte e demais procedimentos para regularização documental dos veículos.

Trata-se, portanto, de uma empresa eminentemente prestadora de serviços cujo principal objetivo é restituir os bens que foram subtraídos de seus proprietários, entregando-os da melhor forma e com a maior brevidade possível.

3.2 CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Gil (2010), define pesquisa como um processo racional e sistemático que tem como finalidade fornecer respostas aos problemas propostos, é desenvolvida conforme os conhecimentos disponíveis e a utilização cautelosa de métodos e técnicas de investigação científica. A pesquisa forma-se através de um procedimento, que envolve inúmeras fases, da formulação apropriada do problema até uma apresentação satisfatória dos resultados.

Segundo Marconi e Lakatos (2013), o progresso de um projeto de pesquisa se dá por meio de seis passos, sendo estes:

- a) Seleção do tópico ou problema para a investigação.
- b) Definição e diferenciação do problema.

- c) Levantamento e hipóteses de trabalho
- d) Coleta, sistematização e classificação dos dados.
- e) Análise e interpretação dos dados.
- f) Relatório do resultado da pesquisa.

Conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010), em relação à pesquisa qualitativa, descrevem a interpretação da situação, comparando o ambiente real com o objeto de trabalho, sem necessidade de traduzir o contexto desenvolvido em número ou dados. Assim sendo, para o contexto em questão, a pesquisa pode ser classificada quanto a abordagem como qualitativa, visto que utiliza documentos e informações da empresa para que sejam feitas possíveis sugestões de melhoria para o processo.

Gerhard e Silveira (2009), a pesquisa pode apresentar em sua natureza como sendo básica ou aplicada. A pesquisa aplicada, tem por objetivo criar conhecimentos para aplicação prática, relacionados a solução de problemas específicos, abrangendo verdades e interesses locais. A pesquisa básica tem por finalidade gerar novos conhecimentos, sem aplicação de prática prevista, envolvendo interesses e verdades universais. Sendo assim, a natureza da pesquisa em questão é aplicada, pois envolveu a realização e aplicação das soluções do estudo, para possíveis melhorias no processo de recuperação de veículos.

De acordo com Gil (2010), define que quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas. A pesquisa exploratória tem como propósito possibilitar maior proximidade com o problema, torna-lo mais explícito e construir hipóteses. A descritiva, tem como propósito a descrição das características da população, assim como o estudo de tais característica, também com o objetivo de identificar possíveis relações entre variáveis. A pesquisa dita explicativa é aquela que procura detectar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, tem como intuito explicar a razão, o porquê das coisas. Assim sendo, o estudo em questão pode ser caracterizado como uma pesquisa exploratória, já que conta com uma situação real para o desenvolvimento de hipóteses, que servem para analisar os processos.

De acordo com Richardson (2015) e Gil (2008) a pesquisa documental deriva da pesquisa bibliográfica diferenciando-se somente pela natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos

autores sobre determinado assunto, enquanto que a pesquisa documental é realizada utilizando-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Quanto ao procedimento utilizado neste estudo, este pode ser caracterizado como pesquisa documental, pois utilizará documentos internos fornecidos pela empresa.

Para Prodanov e Freitas (2013), observação participante representa a participação real do conhecimento na vida do grupo, de uma situação determinada ou na vida da comunidade. O observador assume até um certo ponto o papel de um integrante do grupo. Ele tem um grande desafio para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais e pelo choque do quadro de referência entre observador e observação. Portanto a coleta dos dados na empresa em pauta foi realizada através de observação participante devido à presença na empresa no dia-a-dia por um certo período de tempo.

Sendo assim, o método de levantamento de campo será utilizado para definir os procedimentos, segundo Gil (2008) possui a característica pelo questionamento direto e pela coleta de informações, englobando todos os responsáveis pela empresa e pelo processo a fim de compreender melhor o trabalho desenvolvido, as ferramentas utilizadas e dificuldades enfrentadas diariamente. Foram realizadas visitas e entrevistas onde foram identificadas todas as atividades desenvolvidas pela empresa e tratamento de dados utilizando MSEXcel, MSVisio.

3.3 DEFINIÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

Para a realização do estudo e aplicação da metodologia de gestão por processos é necessário na primeira etapa compreender o processo atual da empresa na qual serão coletadas informações que reflitam a sua realidade.

Posteriormente, estabeleceu-se como segunda etapa da metodologia proposta, o mapeamento dos processos da organização em que se avalia os macroprocessos existentes e analisou-se quais processos serão focados. O mapeamento foi realizado por meio de entrevistas não estruturadas com os

proprietário resultando na elaboração do fluxograma para uma melhor visualização e entendimento das atividades.

A terceira etapa definida para esta metodologia foi realizada a partir das informações coletadas na etapa de mapeamento do processo. A identificação de possíveis melhorias se torna visível e simples após a etapa anterior. Os participantes do processo avaliam o que está acontecendo no processo atual e sugerem melhorias que facilitarão e tornarão o processo eficaz e otimizado.

A quarta etapa consistiu da elaboração de procedimentos operacionais padrão para os processos considerados críticos pela empresa. Na quinta etapa propôs-se planos de ação para a melhoria dos processos críticos, baseados nos pontos de melhoria identificados na montagem do fluxo dos processos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

4.1 PRINCIPAIS PROCESSOS REALIZADOS PELA EMPRESA

Para o desenvolvimento deste trabalho foram identificados os principais processos realizados pela empresa através do mapeamento de processos como mostra o Quadro 1.

Principais processos para recuperação de veículos	Descrição
Localização	A localização consiste em buscar informações em delegacias, publicações em jornais, informações recebidas de advogados que trabalham no Paraguai, Argentina, Bolívia ou até mesmo a seguradora informando o local do veículo a ser recuperado.
Identificação	Verificar se o veículo está com placa clonada, chassi adulterado e identificar qual o veículo original.
Assistência na perícia	A empresa oferece ajuda gratuita para o perito disponibilizando ferramentas e conhecimento técnico para realizar o melhor serviço possível.
Liberação do veículo administrativa ou judicial	A liberação administrativa ou judicial é sempre realizada após a expedição e entrega do laudo pericial pelo perito uma vez que a delegacia recebe o laudo pericial já com identificação do veículo original o delegado ou a justiça poderá analisar a possibilidade de entrega desse bem mediante a apresentação da documentação necessária.
Remoção	A remoção do veículo é realizada quando ele já foi entregue para a empresa. Se for um veículo de alguma seguradora a remoção é feita do pátio da delegacia para o pátio do leiloeiro na qual a seguradora informou. Se o veículo não possuir seguro ele é destinado a cidade de Foz do Iguaçu.
Baixa de roubo	A baixa de roubo é realizada na polícia civil e quando um carro é roubado em um estado e recuperado em outro a baixa de roubo tem que ser feita no estado em que o veículo foi roubado pois cada estado possui seu sistema integrado.

Quadro 1 - Principais processos para recuperação de veículos.

Fonte: Autoria própria (2019)

4.2 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Para realizar o diagnóstico na empresa realizaram-se entrevistas não estruturadas com os proprietários, nas quais evidenciou-se a desatualização ou inexistência de fluxos para demonstrar a realização das atividades do cotidiano empresarial. Desta forma percebeu-se que havia limitações para o treinamento e capacitação dos atuais colaboradores, o mesmo ocorrendo com potenciais novos funcionários, comprometendo a qualidade de serviço.

Com esta análise, levantou-se as possíveis oportunidades de melhoria que deveriam ser melhor entendidas e mapeadas, para posterior solução:

- a) Fluxograma do processo geral da empresa desatualizado, não condizente com a realidade da empresa atualmente;
- b) O ato de identificação veicular estava centralizado no proprietário da empresa, não existindo qualquer documento que auxiliasse outro colaborador para realizar esta atividade na ausência dele;
- c) O ato de elaboração de relatórios para seguradoras estava centralizado no proprietário da empresa, não existindo qualquer documento que auxiliasse outro colaborador para realizar esta atividade na ausência dele, ocasionando acúmulo e atrasos no momento da entrega;
- d) Necessidade de ampliar a captação de informações de veículos apreendidos;
- e) Necessidade de padronização do ato de liberação veicular, pois sócio proprietário relatou que precisa contratar uma pessoa para realizar essa função;

Após a identificação dessas possíveis melhorias foram criados o modelo de procedimento operacional padrão e fluxogramas com as informações necessárias para sua devida compreensão e uso efetivo pelos funcionários. E também foi elaborado o fluxograma geral da empresa, no qual constam as atividades desenvolvidas pela organização.

A elaboração do fluxograma geral da empresa tem a finalidade de auxiliá-la em suas atividades rotineiras, pois seus colaboradores, ao consultar este documento conseguem visualizar a integração dos seus processos. O fluxograma principal dos processos da empresa podem ser vistos nos Apêndices A e B.

4.3 ELABORAÇÃO DOS POP'S PARA A EMPRESA

Após definido o modelo de procedimento operacional padrão (POP) as atividades foram padronizadas com as descrições das mesmas no modelo adotado. As Figuras 8, 9 e 10 representam o POP para Auxiliar na identificação veicular SCANIA/R 440 A6X4.

<h1>Procedimento Operacional Padrão</h1>	Setor: Administrativo	
	Estabelecido em: 29/09/2019	
	Revisado em:	
	Nº da Revisão:	
Tarefa – Identificação veicular		
Executante – Auxiliar administrativo		
Objetivo da tarefa – Auxiliar na identificação veicular SCANIA/R 440 A6X4		
Materiais necessários – Computador e celular (Ambos com acesso à internet)		
Processo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ao receber a informação sobre caminhões do tipo SCANIA/R 440 A6X4 abrir RENAV (Está no desktop do computador) 2. Selecionar a opção: consulta por chassis <div data-bbox="347 1234 1497 1534" data-label="Image"> </div> 3. Inserir no campo para a consulta a combinação padrão do chassi do veículo especificado 4. Obrigatoriamente a numeração deve seguir esse Padrão: <u>9BSR6X400</u>D323456 <p>Obs: (Os números em vermelho são números fantasia, não fazem parte do padrão do chassi)</p>		
CUIDADOS ESPECIAIS Quando não for identificado a numeração original dos chassis através dos passos anteriores, comunicar o Supervisor.		
ELABORADO/REVISADO POR Matheus Rahal Barbieri	APROVADO POR Gerente 1	PÁG 1 DE 3

Figura 8 - POP para identificação veicular – página 01.

Fonte: Autoria própria (2019).

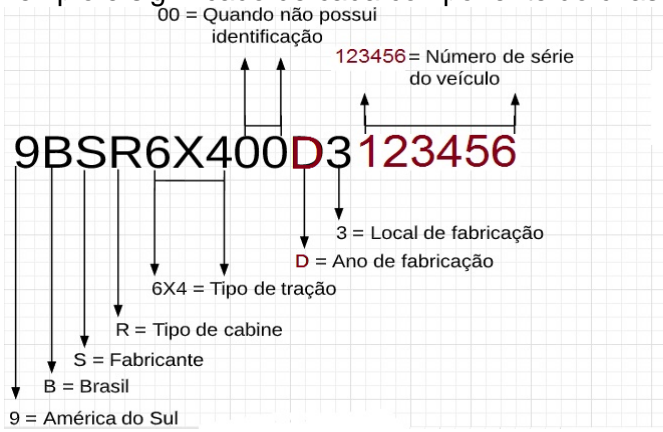
<h1>Procedimento Operacional Padrão</h1>	Setor: Administrativo																																																																																									
	Estabelecido em: 29/09/2019																																																																																									
	Revisado em:																																																																																									
	Nº da Revisão:																																																																																									
Tarefa –Identificação veicular																																																																																										
Executante – Auxiliar administrativo																																																																																										
Objetivo da tarefa – Auxiliar na identificação veicular SCANIA/R 440 A6X4																																																																																										
Materiais Necessários – Computador e celular (Ambos com acesso à internet)																																																																																										
Processo:																																																																																										
<p>5. Exemplo e significado de cada componente do chassis para suporte:</p>  <p>00 = Quando não possui identificação</p> <p>123456 = Número de série do veículo</p> <p>3 = Local de fabricação</p> <p>D = Ano de fabricação</p> <p>6X4 = Tipo de tração</p> <p>R = Tipo de cabine</p> <p>S = Fabricante</p> <p>B = Brasil</p> <p>9 = América do Sul</p>																																																																																										
<p>6. Tabela auxiliar de codificação do 10º dígito</p> <table border="1" data-bbox="331 1193 1150 1635"> <thead> <tr> <th>Código</th> <th>Ano</th> <th>Código</th> <th>Ano</th> <th>Código</th> <th>Ano</th> <th>Código</th> <th>Ano</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>1980</td> <td>L</td> <td>1990</td> <td>Y</td> <td>2000</td> <td>A</td> <td>2010</td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>1981</td> <td>M</td> <td>1991</td> <td>1</td> <td>2001</td> <td>B</td> <td>2011</td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>1982</td> <td>N</td> <td>1992</td> <td>2</td> <td>2002</td> <td>C</td> <td>2012</td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>1983</td> <td>P</td> <td>1993</td> <td>3</td> <td>2003</td> <td>D</td> <td>2013</td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>1984</td> <td>R</td> <td>1994</td> <td>4</td> <td>2004</td> <td>E</td> <td>2014</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>1985</td> <td>S</td> <td>1995</td> <td>5</td> <td>2005</td> <td>F</td> <td>2015</td> </tr> <tr> <td>G</td> <td>1986</td> <td>T</td> <td>1996</td> <td>6</td> <td>2006</td> <td>G</td> <td>2016</td> </tr> <tr> <td>H</td> <td>1987</td> <td>V</td> <td>1997</td> <td>7</td> <td>2007</td> <td>H</td> <td>2017</td> </tr> <tr> <td>J</td> <td>1988</td> <td>W</td> <td>1998</td> <td>8</td> <td>2008</td> <td>J</td> <td>2018</td> </tr> <tr> <td>K</td> <td>1989</td> <td>X</td> <td>1999</td> <td>9</td> <td>2009</td> <td>K</td> <td>2019</td> </tr> </tbody> </table>			Código	Ano	Código	Ano	Código	Ano	Código	Ano	A	1980	L	1990	Y	2000	A	2010	B	1981	M	1991	1	2001	B	2011	C	1982	N	1992	2	2002	C	2012	D	1983	P	1993	3	2003	D	2013	E	1984	R	1994	4	2004	E	2014	F	1985	S	1995	5	2005	F	2015	G	1986	T	1996	6	2006	G	2016	H	1987	V	1997	7	2007	H	2017	J	1988	W	1998	8	2008	J	2018	K	1989	X	1999	9	2009	K	2019
Código	Ano	Código	Ano	Código	Ano	Código	Ano																																																																																			
A	1980	L	1990	Y	2000	A	2010																																																																																			
B	1981	M	1991	1	2001	B	2011																																																																																			
C	1982	N	1992	2	2002	C	2012																																																																																			
D	1983	P	1993	3	2003	D	2013																																																																																			
E	1984	R	1994	4	2004	E	2014																																																																																			
F	1985	S	1995	5	2005	F	2015																																																																																			
G	1986	T	1996	6	2006	G	2016																																																																																			
H	1987	V	1997	7	2007	H	2017																																																																																			
J	1988	W	1998	8	2008	J	2018																																																																																			
K	1989	X	1999	9	2009	K	2019																																																																																			
<p>CUIDADOS ESPECIAIS Quando não for identificado a numeração original do chassis através dos passos anteriores, comunicar o Supervisor.</p>																																																																																										
ELABORADO/REVISADO POR Matheus Rahal Barbieri	APROVADO POR Gerente 1	PÁG 2 DE 3																																																																																								

Figura 9 - POP para identificação veicular – página 02.

Fonte: Autoria própria (2019).

<h1>Procedimento Operacional Padrão</h1>	Setor: Administrativo	
	Estabelecido em: 29/09/2019	
	Revisado em:	
	Nº da Revisão:	
Tarefa –Identificação veicular		
Executante – Auxiliar administrativo		
Objetivo da tarefa – Auxiliar na identificação veicular SCANIA/R 440 A6X4		
Materiais Necessários – Computador e celular (Ambos com acesso à internet)		
<p>Processo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Se de imediato o chassis não condizer com o padrão preestabelecido, solicitar os números dos outros agregados para conferência. 8. Caso não for encontrado, pesquisar no banco de dados nacional RENAVAL através do programa de acesso à informação denominado <i>Checktudo</i> 9. Entrar no site: www.checktudo.com.br 10. Ao entrar no site selecionar o campo “Consultas disponíveis” 11. Selecionar o campo “Base Nacional” 12. Selecionar a opção “Procurar por chassis” 13. Inserir chassis no campo “Procurar por chassis” 14. Caso não for encontrado o caminhão original, solicitar a pessoa que repassou a informação procurar os números através de outros agregados. IMPORTANTE: Se não foi possível identificar o número do chassis através da consulta no banco de dados nacional, provavelmente o caminhão está adulterado. 15. Após a pessoa informar a numeração dos outros agregados, voltar ao item 1. e refazer as pesquisas solicitadas nos campos correspondentes dos agregados informados. 		
<p>CUIDADOS ESPECIAIS Quando não for identificado a numeração original do chassis através dos passos anteriores, comunicar o Supervisor.</p>		
ELABORADO/REVISADO POR Matheus Rahal Barbieri	APROVADO POR Gerente 1	PÁG 3 DE 3

Figura 10 - POP para identificação veicular – página 03.

Fonte: Autoria própria (2019).

A tarefa de identificação veicular é exercida somente por um sócio proprietário da empresa. Ele relatou que viaja de 10 a 15 dias por mês e quando não está presente na organização no momento da chegada da informação, não é

possível realizar a identificação do veículo resultando muitas vezes na perda de uma possível recuperação do veículo solicitado.

Identificou-se que um dos meios de captação de informação são os acessos a sites de notícias, mas não eram acessadas diariamente. Então foi criado um POP (Figuras de 11 a 14) utilizando as ferramentas de pesquisa do Google para que a pesquisa seja realizada com mais eficiência e diariamente.

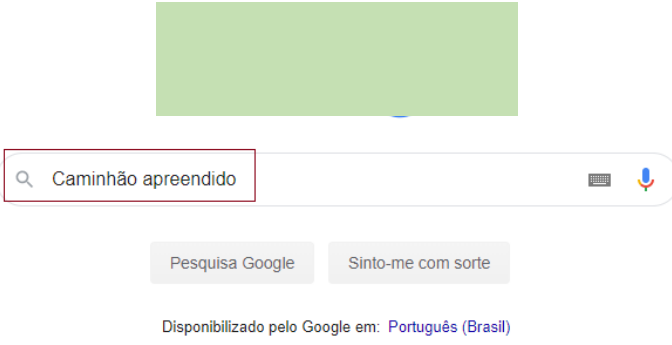
<h1>Procedimento Operacional Padrão</h1>	Setor: Administrativo	
	Estabelecido em: 29/09/2019	
	Revisado em:	
	Nº da Revisão:	
Tarefa – Pesquisa de veículos apreendidos em sites de notícias		
Executante – Auxiliar administrativo		
Objetivo da tarefa – Pesquisar e registrar veículos apreendidos		
Materiais necessários – Computador		
Processo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar a pesquisa pela primeira palavra-chave: <ol style="list-style-type: none"> i. Caminhão apreendido ii. “Caminhão apreendido” (com aspas) iii. Carreta apreendida iv. “Carreta apreendida” (com aspas) 2. Entrar no site www.google.com.br 3. Selecionar campo de pesquisa e procurar por “Caminhão apreendido” e pressionar a tecla “Enter” <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div>		
CUIDADOS ESPECIAIS Nenhum		
ELABORADO/REVISADO POR Matheus Rahal Barbieri	APROVADO POR Gerente 1	PÁG 1 DE 4

Figura 11 - POP para pesquisa de veículos apreendidos – página 01.

Fonte: A autoria própria (2019).

<h1>Procedimento Operacional Padrão</h1>	Setor: Administrativo	
	Estabelecido em: 29/09/2019	
	Revisado em:	
	Nº da Revisão:	
Tarefa – Pesquisa de veículos apreendidos em sites de notícias		
Executante – Auxiliar administrativo		
Objetivo da tarefa – Pesquisar e registrar veículos apreendidos		
Materiais necessários– Computador		
Processo: 4. Selecionar a palavra “Notícias”		
		
5.. Seleccione palavra “Ferramentas”		
		
CUIDADOS ESPECIAIS		
Nenhum		
ELABORADO/REVISADO POR Matheus Rahal Barbieri	APROVADO POR Gerente 1	PÁG 2 DE 4

Figura 12 - POP para pesquisa de veículos apreendidos – página 02.

Fonte Autoria própria (2019).

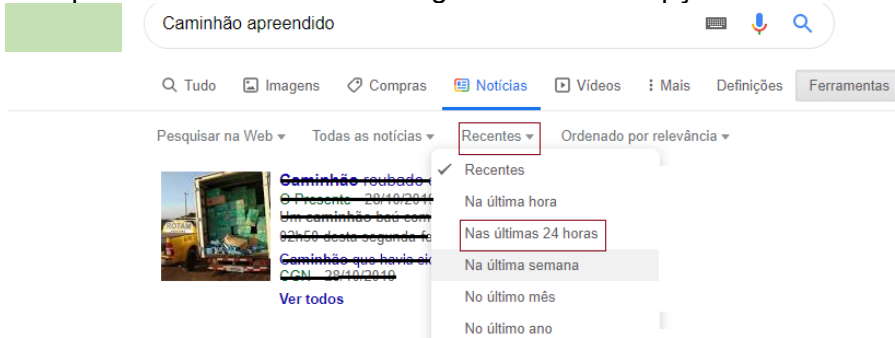
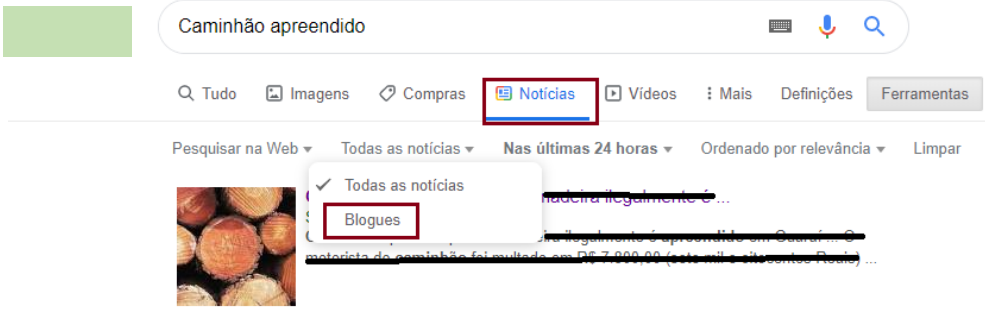
<h1>Procedimento Operacional Padrão</h1>	Setor: Administrativo	
	Estabelecido em: 29/09/2019	
	Revisado em:	
	Nº da Revisão:	
Tarefa – Pesquisa de veículos apreendidos em sites de notícias		
Executante – Auxiliar administrativo		
Objetivo da tarefa – Pesquisar e registrar veículos apreendidos		
Materiais necessários – Computador		
Processo:		
<p>6. Após selecionar a palavra “Ferramentas”, aparecerá mais quatro opções de filtro. Selecione a palavra “Recentes” e em seguida escolha a opção “Nas últimas 24 horas”</p>  <p>7. Acessar os sites de notícias e registrar as informações relevantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Cidade de ocorrência ii. Data da ocorrência iii. Órgão policial que apreendeu o veículo iv. Motivo da apreensão <p>8. Após pesquisar em todos os sites das últimas 24 horas, pesquisar através do filtro “Blogues” e anotar todas as informações do item 7.</p> 		
CUIDADOS ESPECIAIS		
Nenhum		
ELABORADO/REVISADO POR Matheus Rahal Barbieri	APROVADO POR Gerente 1	PÁG 3 DE 4

Figura 13 - POP para pesquisa de veículos apreendidos – página 03.

Fonte: Autoria própria (2019).

<h1>Procedimento Operacional Padrão</h1>	Setor: Administrativo	
	Estabelecido em: 29/09/2019	
	Revisado em:	
	Nº da Revisão:	
Tarefa – Pesquisa de veículos apreendidos em sites de notícias		
Executante – Auxiliar administrativo		
Objetivo da tarefa – Pesquisar e registrar veículos apreendidos		
Materiais necessários – Computador		
Processo:		
<p>9. Acessar os sites de notícias e registrar as informações relevantes</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Cidade de ocorrência ii. Data da ocorrência iii. Órgão policial que apreendeu o veículo iv. Motivo da apreensão <p>10. Retornar ao número 1. da tarefa e repetir a pesquisa para as palavras-chave descritas e ainda não pesquisadas.</p>		
CUIDADOS ESPECIAIS		
Nenhum		
ELABORADO/REVISADO POR Matheus Rahal Barbieri	APROVADO POR Gerente 1	PÁG 4 DE 4

Figura 14 - POP para pesquisa de veículos apreendidos – página 04.

Fonte: Autoria própria (2019).

Foi constatado que a elaboração de relatórios era feita somente por um sócio proprietário, como apontado anteriormente, ele viaja de 10 a 15 dias por mês, resultando no atraso e acúmulo de documentos.

A Figura 15 mostra o POP para elaboração de relatórios e envio para a seguradora.

<h1>Procedimento Operacional Padrão</h1>	Setor: Administrativo	
	Estabelecido em: 29/09/2019	
	Revisado em:	
	Nº da Revisão:	
Tarefa – Elaboração de relatório		
Executante – Auxiliar administrativo financeiro		
Objetivo da tarefa – Elaboração de relatório e envio para seguradoras		
Materiais necessários – Computador e scanner		
Processo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pegar pasta física do veículo solicitado 2. Verificar se constam todos os documentos listados abaixo: <ol style="list-style-type: none"> i. Baixa de F/R ii. Auto de entrega iii. Auto de apreensão iv. Boletim de ocorrência de recuperação do veículo v. Laudo pericial vi. Vistoria do veículo com protocolo de entrega no pátio do leiloeiro vii. Decalque do chassi e motor 3. Digitalizar os documentos e transformar em pdf utilizando o scanner de mesa 4. Salvar os documentos na pasta do veículo 5. Preencher relatório padronizado da empresa com os valores contidos na pasta física do veículo 6. Anexar todos os documentos na mesma pasta 7. Fazer upload de documentos no respectivo portal da seguradora do veículo. 		
CUIDADOS ESPECIAIS Qualquer dúvida a respeito dos valores a serem preenchidos no relatório contatar gerente 1		
ELABORADO/REVISADO POR Matheus Rahal Barbieri	APROVADO POR Gerente 1	PÁG 1 DE 1

Figura 15 - Procedimento operacional padrão para elaboração de relatório.

Fonte: Autoria Própria.

Através da entrevista não estruturada com um dos donos da empresa foi exposto a necessidade de contratar uma pessoa para realizar as liberações de veículos e serviços administrativos devido o volume de trabalho crescente. Elaborou-se um POP para a liberação e remoção veicular exposta pela Figura 16:

<h1>Procedimento</h1> <h2>Operacional Padrão</h2>	Setor: Operacional	
	Estabelecido em: 29/09/2019	
	Revisado em:	
	Nº da Revisão:	
Tarefa – Liberação e remoção veicular		
Executante – Auxiliar administrativo 2		
Objetivo da tarefa – Liberar veículo e remover do órgão policial		
Materiais necessários – Carro e câmera fotográfica		
Processo: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conferir <i>checklist</i> de documentos necessários para liberação veicular 2. Verificar se a câmera fotográfica, <i>checklist</i> do veículo e os dados para onde será transportado o veículo estão sendo transportados 3. Viajar para a cidade solicitada 4. Ao chegar na delegacia falar com o escrivão responsável do inquérito do veículo para fazer liberação e entregar documentos necessários 5. Pedir uma via do: <ol style="list-style-type: none"> i. Boletim de ocorrência de recuperação ii. Auto de apreensão iii. Laudo pericial iv. Ofício para fazer baixa de roubo 6. Assinar auto de entrega no seu nome 7. Tirar uma cópia de todos os documentos que possui 8. Contatar pessoa/empresa que irá transportar o veículo até o local definido. 9. Entregar cópia de todos os documentos ao transportador, <i>checklist</i> do veículo e dados para onde será transportado 		
CUIDADOS ESPECIAIS Caso haver uma não conformidade saná-la antes do início da viagem.		
ELABORADO/REVISADO POR Matheus Rahal Barbieri	APROVADO POR Gerente 1	PÁG 1 DE 1

Figura 16 - POP para liberação e remoção do veículo.

Fonte: Autoria Própria.

Para garantir que nenhum documento necessário para a liberação veicular faltasse na hora de apresentar ao órgão policial, foi elaborado um modelo

de *checklist* para o controle dos documentos necessário por parte do cliente e por parte da empresa, conforme a Figura 17:

Checklist para liberação veicular		
Itens	Documentos do CLIENTE necessários para liberação veicular	X
1	Procuração original do proprietário do veículo/seguradora com reconhecimento de assinatura	
2	Cópia autenticada do CPF e RG do proprietário do veículo	
3	Cópia autenticada frente e verso do recibo de transferência do veículo	
4	Boletim de ocorrência	
	Documentos da EMPRESA necessários para liberação veicular	X
5	Cópia de identidade de quem for liberar o veículo	
6	Pesquisa RENAVAM dos dados originais do veículo	
7	Cópia autenticada da constituição social da empresa autorizada a realizar o serviço	
8	Procuração genérica com poderes para liberação do veículo	

Figura 17 - Checklist de documentos necessários para liberação veicular.

Fonte: Autoria Própria.

4.4 ELABORAÇÃO DE FLUXOGRAMAS COMPLEMENTARES DE POP's

Com o objetivo de auxiliar os POP's, foram elaborados fluxogramas para respectivas tarefas, conforme pode ser visto nas Figuras de 18 a 21:

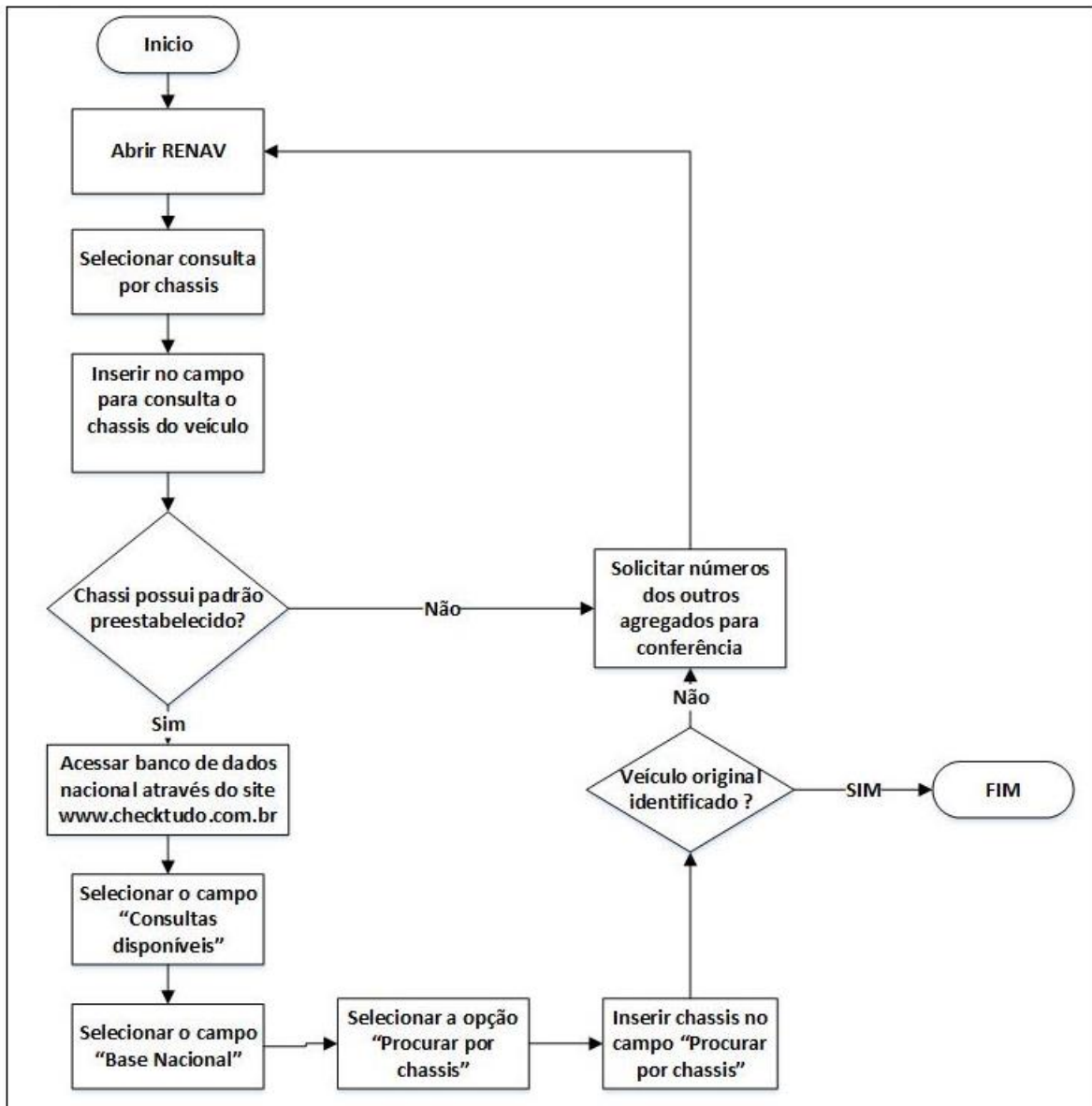


Figura 18 - Fluxograma para identificação veicular.

Fonte: Autoria própria (2019).

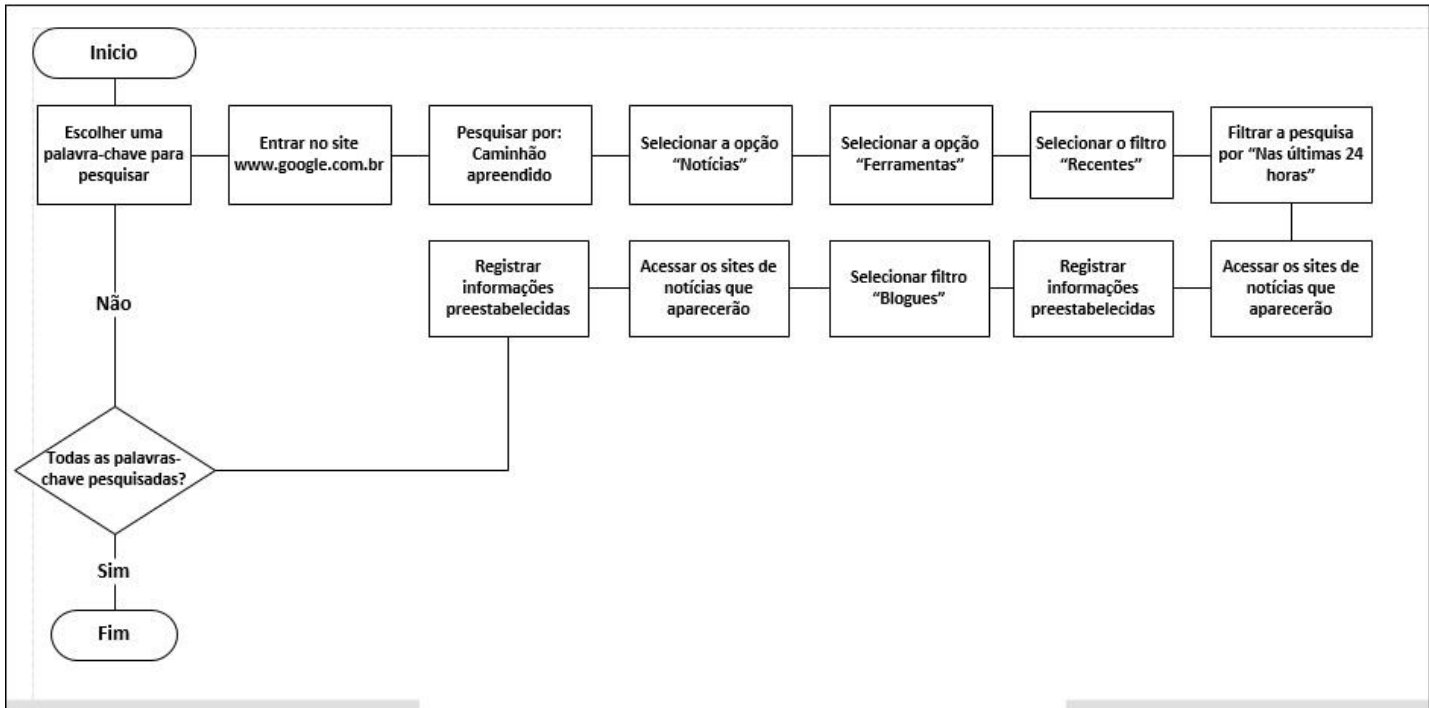


Figura 19 - Fluxograma para pesquisa de veículos apreendidos.

Fonte: Autoria própria (2019).

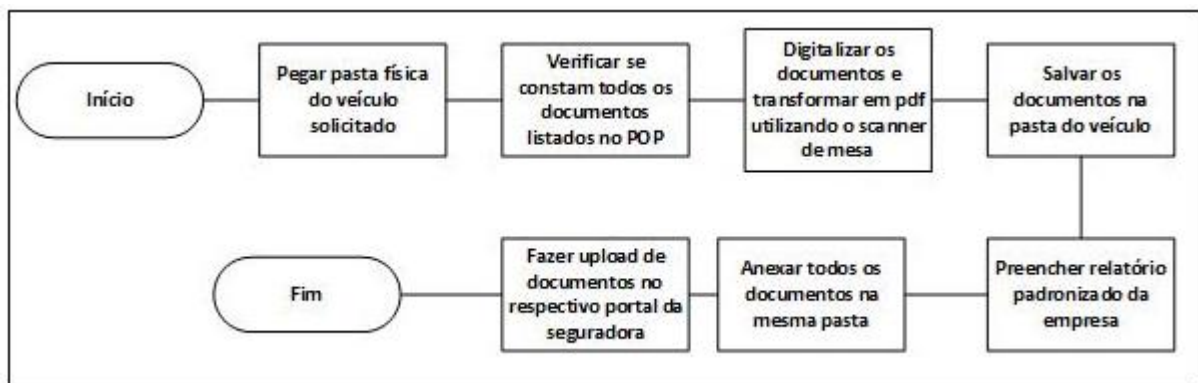


Figura 20 - Fluxograma para elaboração de relatório.

Fonte: Autoria própria (2019).

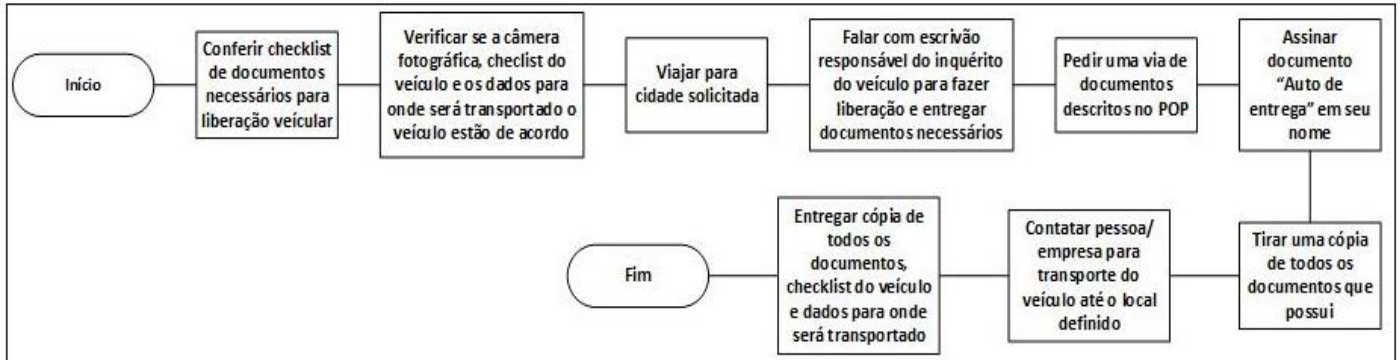


Figura 21 - Fluxograma para liberação veicular.

Fonte: Autoria própria (2019).

4.5 PLANO DE AÇÃO 5W2H PARA A EMPRESA

Como plano de ação para possíveis melhorias dos processos críticos identificados foi proposta o uso da ferramenta 5W2H, que possibilitou formular e organizar as ideias do projeto, conforme o Quadro 2:

5W					2H	
O quê? (What)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem? (Who?)	Quando? (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much)
Aplicar Procedimento operacional Padrão para auxiliar identificação veicular	Necessidade de padronização e descentralização tarefa	Setor administrativo	Auxiliar administrativo	A partir de 01/12/2019	Através de treinamento introdutório sobre codificação de chassis e aplicação do procedimento operacional padrão	Nenhum investimento
Aplicar Procedimento operacional padrão para ampliação de captação de informações de veículos apreendidos	Para aumentar a captação de informações de veículos apreendidos resultando em uma possível recuperação	Setor administrativo	Auxiliar administrativo	A partir de 20/10/2019	Através de treinamento para utilização do procedimento operacional padrão elaborado para pesquisas feitas diariamente em sites de notícias	Nenhum investimento
Aplicar Procedimento operacional padrão para elaboração de relatório de recuperação para seguradoras de veículos	Necessidade de padronização e descentralização de tarefa	Setor financeiro	Auxiliar administrativo financeiro	A partir de 01/12/2019	Através de treinamento para a utilização do procedimento operacional padrão elaborado para envio de relatórios	Nenhum investimento
Aplicar Procedimento operacional padrão no ato de liberação veicular	Necessidade de padronização e descentralização de tarefa	Operacional	Auxiliar administrativo 2	A partir de 01/12/2019	Através de treinamento para para utilização do procedimento operacional padrão no ato de liberação veicular	Nenhum investimento

Quadro 2 – Plano de ação 5W2H

Fonte: Autoria própria (2019)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a aplicação do método e ferramentas expostas no referencial teórico, a pesquisa apresentou meios a alta administração da empresa em questão, a padronização de alguns processos considerados críticos a serem realizados com melhor efetividade.

Sendo assim, através da análise do processo e da utilização do mapeamento dos processos foi possível compreender todas as etapas presentes no mesmo. Posteriormente, por meio de entrevistas não estruturadas com os donos da empresa identificou-se os processos considerados críticos. Então, a partir da identificação dos processos críticos, elaborou-se um POP para cada problema encontrado a fim de padronizar, descentralizar e aumentar a efetividade dos mesmos.

Dentre os procedimentos operacionais padrão propostos, a atividade de identificação veicular se tornou limitada, pois algumas informações não foram possíveis serem inseridas no projeto por motivos de confidencialidade por parte da empresa.

Devido a confidencialidade de informações elaborou-se o procedimento operacional padrão para identificação veicular somente para um modelo de veículo, portanto, foi proposta a elaboração de POP's para outros modelos e marcas de veículos para que esta atividade seja desempenhada de maneira mais eficaz, possibilitando a pessoa que irá realizar essa tarefa exercê-la com total autonomia.

Utilizou-se da ferramenta 5W2H como plano de ação permitiu a empresa uma melhor visão de controle em busca de atingir a melhoria dos seus processos críticos com o máximo de clareza e objetividade para que a realização das atividades necessárias para o melhoramento dos processos tenha um lógica básica de realização.

Convém ressaltar que os POP's elaborados para a empresa não deve ser considerados como algo que não pode ser modificado, pois para garantir a continuidade da aplicação os colaboradores devem fazer revisões e melhoramentos periódicos dos mesmos.

E por fim, realizou-se os procedimentos operacionais padrão apenas das principais atividades da empresa, abrindo assim, a oportunidade para posterior estudo sobre a necessidade de criar procedimentos para demais atividades.

Dado o exposto, conclui-se que o trabalho possibilitou uma experiência grandemente vantajosa, no qual pode-se aprender muito, aplicando os conhecimentos adquiridos ao decorrer da formação profissional e ver como a cultura de uma empresa tem grande impacto em suas atividades.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total**. Padronização de empresas. Nova Lima: IDNG Tecnologia e serviços Ltda, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês) – Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CANDIDO, Rafael Monteiro; SILVA, Michele da Trindade Ferreira Machado e; ZUHLKE, Rodrigo Figueira. **Implantação de gestão por processos: estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisas**. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008, Rio de Janeiro.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERQUEIRA NETO, Edgard P. **Reengenharia do negócio**. São Paulo: Pioneira, 1994.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1994.

DORICCI, José Luis. **PROCEDIMENTO PARA ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS DA ÁREA DE GESTÃO DE CONVÊNIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**. 2010. 115 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.

GARVIN, David. **The processes of organization and management**. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. – 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, produtividade e competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa**: Um Guia Prático. Bahia: Via Litterarum, 2010.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998. 478 p.

LOPES, Marco Aurélio B.; BEZERRA, Marlene J.S. Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, outubro 2008.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MANGANOTE, Edmilson S. T. **Organização, sistemas e métodos**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2005.

MORORÓ, B. O. Modelagem Sistêmica do Processo de Melhoria Contínua de Processos Industriais Utilizando o Método Seis Sigma e Redes de Petri. Dissertação (**Mestrado em Engenharia**). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MOTTA, R. Palestra: **Maximizando Resultados por Meio da Gestão Estruturada de Processos**. MR Business Consultoria: São Paulo, 29 de Outubro de 2003.

OLIVEIRA, R. P. D. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 325 p.

PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Abepro, 2012. 430 p.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da Produção: Operações Industriais e de Serviços**. Curitiba: Unicenp, 2007. 750 p. Disponível em: <https://issuu.com/jurandir_peinado/docs/livro2folhas>. Acesso em: 16 out. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: <<https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>>. Acesso em: 29 out. 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry; **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3.ed. 16. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Processos de Melhoria nas Organizações Brasileiras**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1999.

SANTOS, L. C. **Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca**. 2000. 110f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

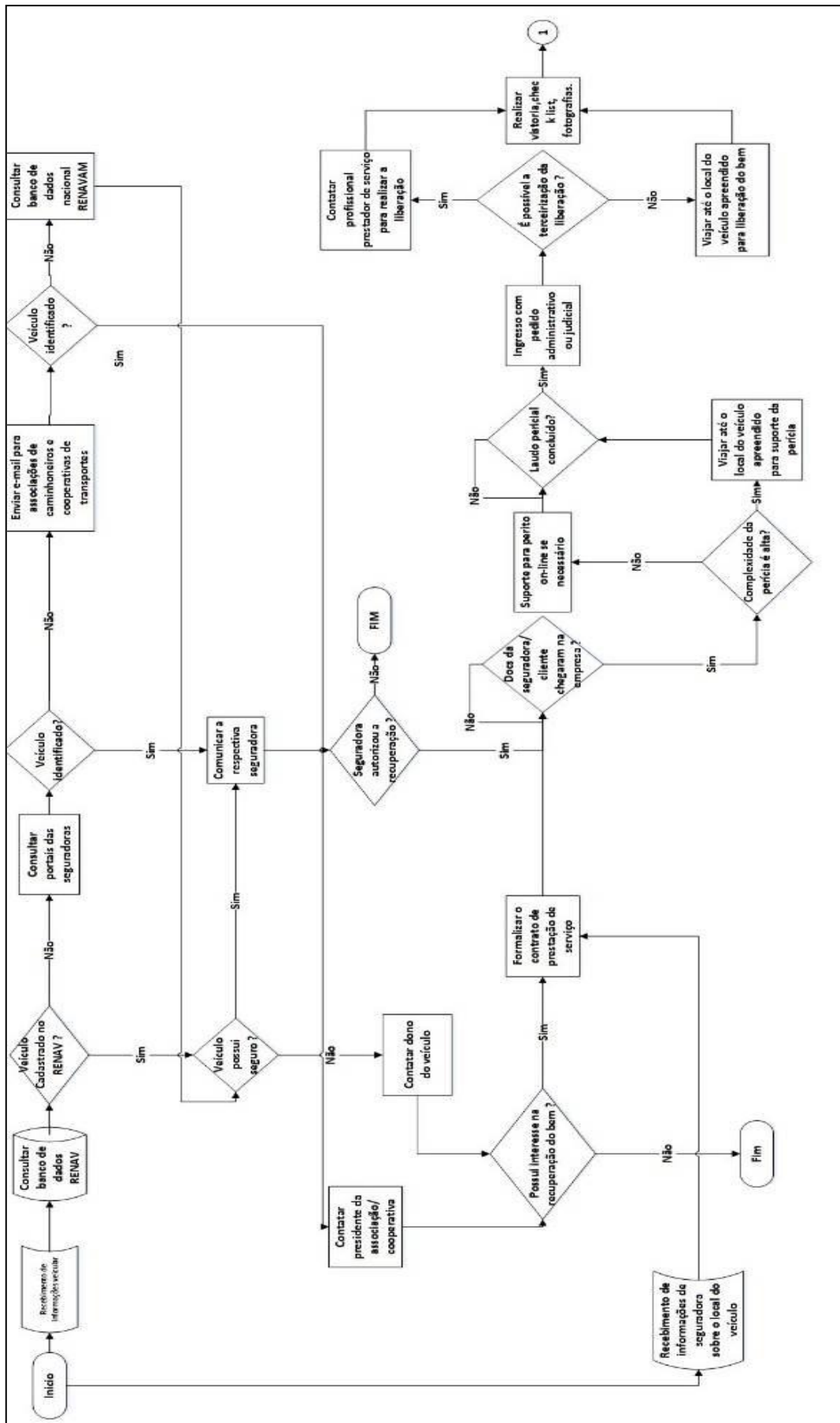
SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações de serviços**. Tradução de Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999. 419 p.

UNICAMP (2003). **Gestão por Processos**. UNICAMP_170903.pdf. Disponível em <http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Gestao_Processos_UNICAMP_170903.pdf>. Acesso em 20/10/2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Fluxograma do processo da empresa (01)



APÊNDICE B – Fluxograma do processo da empresa (02)

