

Os impactos dos POPS (Procedimentos Operacionais Padrão) na Contemp Service Contabilidade

Pedro Lucas Lara Ribeiro¹

Mayara Haddad Borges²

Prof. MSc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda³

RESUMO

Este artigo apresenta o impacto dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) na Contemp Service Contabilidade. O objetivo é avaliar como a padronização pode impactar os processos internos, assegurando um serviço livre de variações na qualidade. Utilizando uma abordagem descritiva e exploratória, foram aplicados POPs para uniformizar tarefas e promover um ambiente de trabalho mais seguro e organizado. Os resultados evidenciam uma melhoria significativa na eficiência e na qualidade dos serviços prestados, reforçando a importância dos POPs na gestão contábil.

Palavras-chave: Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). Eficiência Operacional. Contabilidade.

1. INTRODUÇÃO

O Procedimento Operacional Padrão (POP), seja técnico ou gerencial, é a base para garantia da padronização de suas tarefas e assim garantirem a seus usuários um serviço ou produto livre de variações indesejáveis na sua qualidade final (DUARTE, 2005).

A entidade SEBRAE (2023) demonstrou através do seu site qual a importância dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para a gestão da qualidade, citando que é um documento que uniformiza processos e assegura a qualidade consistente a produtos e serviços. Ademais, segundo a publicação, ele é um documento que registra o passo a passo de uma operação ou processo, garantindo que qualquer funcionário da empresa consiga realizá-lo.

Continuando o que foi dito, o SEBRAE (2023) também cita que é um roteiro padronizado, com o objetivo de evitar problemas de execução e garantir a qualidade de produtos e serviços. Com base nisso, este estudo tem como foco avaliar os impactos dos POPs na

¹ Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - Email

² Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - Email

³ Professor dos curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – clodoaldo.lacerda@uniptan.edu.br

Contemp Service Contabilidade, uma empresa prestadora de serviços contábeis, analisando o efeito dessa padronização na eficiência operacional da organização.

Para acrescentar, a eficiência operacional, que envolve a realização de atividades com mais eficácia, está diretamente relacionada à padronização de processos. Segundo Juran (1995), a qualidade não é apenas alcançar conformidade com padrões, mas sim garantir uma melhoria contínua dos processos, o que leva diretamente ao aumento da eficiência operacional.

Nesse sentido, os POPs visam não só uniformizar processos, mas também promover melhorias contínuas na gestão da Contemp Service Contabilidade, tornando os processos mais ágeis e eficazes.

O objetivo geral da presente pesquisa é demonstrar os impactos dos POPs na Contemp Service Contabilidade. Para isso, os seguintes objetivos específicos foram elaborados: contextualizar sobre os Procedimentos Operacionais Padrão; abordar a eficiência e apresentar o estudo realizado na Contemp através do uso de POPs.

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) desempenham um papel crucial dentro das organizações ao impactarem diretamente as organizações, funcionários e a uniformidade dos processos, e consequentemente a sociedade. A implementação de POPs claros e bem definidos é fundamental para assegurar que todos os colaboradores sigam os mesmos padrões de trabalho, resultando em maior eficiência operacional.

Além disso, os POPs também promovem um ambiente de trabalho mais seguro e organizado, uma vez que os funcionários dispõem de diretrizes claras a seguir em suas atividades. Portanto, os POPs contribuem não apenas para a eficácia e eficiência das operações internas, mas também para a satisfação dos clientes.

Portanto, indaga-se: como a implementação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) impactou a empresa?

A relevância acadêmica desta pesquisa reside na contribuição para o campo da contabilidade, especificamente no entendimento dos impactos dos procedimentos operacionais padrões nos processos. Ao analisar como esses procedimentos influenciam na uniformidade dos processos, esta pesquisa pode fornecer informações valiosas para profissionais da área contábil. Além disso, ao identificar práticas eficazes de procedimentos operacionais padrões, esta pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de melhores práticas contábeis e para o avanço da teoria contábil.

O ponto principal da análise é como a padronização impactará as operações da empresa, auxiliando na interpretação de dados e na avaliação da viabilidade dos processos.

O trabalho também esclarecerá como os POPs impactam na Contemp, e podem ajudar

para um ambiente de trabalho mais eficiente e uniforme, envolvendo uma motivação pessoal para este projeto.

A intenção de abordar essa área é enxergar uma forma que otimize e padronize os procedimentos, pois se não estiver bem definido, pode prejudicar a empresa, com perda de tempo de trabalho, por exemplo.

Em virtude dos fatos mencionados, para identificar e comprovar como a implementação impactou o operacional da empresa, realizou-se uma pesquisa com objetivo descritivo e exploratório, sob um estudo de caso, com abordagem qualitativa e realizada com dados obtidos durante o procedimento.

Na primeira seção, foram descritos o que são os Procedimentos Operacionais Padrão, qual as suas vantagens nas organizações e o que não pode faltar nos POPs. Na segunda, foram abordados sobre o que é considerado eficiência operacional, visando contextualizar como o uso de um POP está interligado com este. Na terceira, e não menos importante, foi apresentado um estudo de caso realizado na Contemp Service Contabilidade, através do uso de POPs, visando a eficiência operacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A preocupação com a qualidade, no sentido mais amplo da palavra, já na década de 20, tinha um grande questionamento com a qualidade e com a variabilidade encontrada na produção de bens e serviços (LONGO, 1996).

Após a introdução sobre a qualidade, o Procedimento Operacional Padrão, em sua abreviatura POP, permite a padronização e atualização de normas e atribuições e instruções de monitoramento, tornando clara, explicativa e atualizada as informações de acordo com a realidade vigente (ANDRADE E NASCIMENTO, 2023).

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um instrumento tecnológico que pode ser construído com o propósito de tornar clara, explicativa e atualizada as informações de acordo com a realidade vigente, pois permite a padronização e atualização de normas e atribuições, além de instruções de cuidado e monitoramento que podem ser acessados por toda a equipe envolvida, gerando maior segurança tanto para os profissionais quanto para os usuários (ANDRADE e NASCIMENTO, 2023, p.4).

Entende-se a padronização de processos como uma ferramenta de gestão para subsidiar o fortalecimento do processo de trabalho (DIAS, 2023). Nessa perspectiva, o POP contribui para a eficácia da gestão ao passo que gera vínculo, facilita o processo de trabalho e permite controle de gastos e economia de tempo, fortalecendo as potencialidades do contexto

em que é desenvolvido e reduzindo fragilidades na medida em que se elaboram novas estratégias e metodologias (DIAS, 2023).

Dessa forma, por meio do POP, procura-se buscar a excelência na prestação do serviço da equipe e minimizar os erros e distorções adquiridas nas ações rotineiras. Assim, é passível de evolução e proporciona transformações culturais significativas nas instituições, nos aspectos técnico e político-institucionais, possuindo, também, finalidade educativa (GEHLEN, 2016).

Baseado nos dizeres anteriores, entende-se que esses procedimentos estão diretamente ligados aos aspectos produtivos de uma organização e sua eficiência operacional, padronizando e simplificando processos de acordo com o que a empresa busca atingir.

De acordo com a discussão sobre eficiência operacional apresentada, ela pode também ser definida como a habilidade de uma unidade administrativa gerir seu processo produtivo de forma a alocar menor quantidade necessária de insumos para se obter um dado nível de produção. (Athanassopoulos, 1998, apud MAZZON e ROSA, 2003)

Para complementar, a eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo principal de qualquer empresa, mas ambas funcionam de maneira diferente. (Porter, 1996, p. 61 apud FRANÇA e NETO, 2009, p. 3)

Dessa forma, a eficiência operacional, que envolve a realização de atividades com mais eficácia do que outras empresas, por meio de uma gestão otimizada de recursos, está diretamente relacionada à padronização de processos, sendo os POPs essenciais para atingir esse objetivo.

Harrington (1991) afirma que a eficiência operacional é alcançada quando uma organização consegue realizar suas atividades da maneira mais econômica e eficaz, utilizando o mínimo de recursos e tempo possível, sem comprometer a qualidade. A implementação dos POPs assegura essa otimização, promovendo a eficiência tanto em termos de tempo quanto de recursos, garantindo que a Contemp Service Contabilidade atenda aos padrões de qualidade sem sacrificar sua produtividade.

Também é válido citar que, sabe-se que esse processo, de busca da eficiência operacional atrelado a padronização, também transforma as instituições de acordo com sua evolução, permitindo um crescimento contínuo e adaptado ao cenário.

Acrescentando ao que foi dito, entende-se que o uso do Procedimento Operacional Padrão é crucial para garantir estabilidade e acessibilidade nas atividades da organização. Além disso, torna-se fundamental para assegurar o controle e consistência das operações.

Através disto, a eficiência operacional é melhorada e permite identificar áreas de

melhoria e implementar correções, otimizando os recursos das empresas e aprimorando os processos.

Portanto, o uso dos POPs visando a eficiência operacional são grandes influenciadores para uma gestão eficaz, assegurando longevidade e sucesso no mercado atual.

De acordo com Corrêa, G. T., et al (2020), o uso do procedimento operacional padrão (POP) é um dos meios para tornar conhecidas, estáveis e acessíveis tais atividades, bem como para viabilizar que essas sejam gerenciadas de modo efetivo nas organizações.

Assim, a análise da eficiência operacional é de extrema importância para continuidade do negócio. (HANNAN; FREEMAN; MEYER, 1976, apud DUARTE e RIBEIRO, 2020) Além do mais, segundo DUARTE (2005), tem uma finalidade interna de ser um ótimo instrumento para a Gerência da Qualidade para praticar auditorias internas.

Pode-se entender também que, para a criação e implementação deste para o alcance de seu objetivo, é necessário que todas as partes da organização estejam cientes e tenham competência para a realização do processo.

Desse modo, segundo DUARTE (2005), o conteúdo do POP, assim como sua aplicação, deverá ter o completo entendimento e familiarização por parte dos funcionários que tenham participação direta e/ou indireta na qualidade final.

Assim, fica evidente que os Procedimentos Operacionais Padrão, ao padronizar processos e garantir a eficiência operacional, desempenham um papel crucial na continuidade dos negócios. Esse estudo analisará detalhadamente como o POP impacta a Contemp Service Contabilidade, explorando os impactos dessa implementação nos aspectos produtivos e organizacionais.

3. METODOLOGIA

Este projeto de pesquisa tem como finalidade a realização de um estudo com o objetivo de compreender o impacto dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) na Contemp Service Contabilidade.

Para isso, a pesquisa é classificada quanto aos seus objetivos, dividida em: descritiva e exploratória. Nunes, Nascimento, Luz (2016, p. 3 e 4) afirmam que na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. A finalidade é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos.

Já o objetivo principal da pesquisa exploratória é, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo menor rigidez no planejamento e sendo de tipo aproximativo (GIL,

1999).

Quanto a abordagem, para obter os fins desejados, ela será de caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa considera a subjetividade dos sujeitos e pesquisadores estudados, baseando-se em várias abordagens teóricas resultantes de linhas distintas de desenvolvimento (FLICK, 2004). Essa abordagem possibilitou uma observação das informações de forma crítica e uma validação ou refutação das hipóteses formuladas.

Para alcançar o objetivo proposto, foi conduzido um estudo de caso detalhado incluindo a coleta de dados e observação das práticas operacionais de forma intensa e profunda. Um estudo de caso permite estudar profundamente os fatos da investigação, permitindo um conhecimento vasto da realidade e dos fatos pesquisados (YIN, 2001).

O processo de validação foi realizado em três fases. Na primeira fase, foram buscados fundamentos teóricos sobre o instrumento e seus resultados esperados, com consulta a artigos e livros para uma base teórica sólida.

Na segunda fase, foram criados os POPs de acordo com a necessidade da empresa, através da identificação das demandas compatíveis, sendo desenvolvida no Microsoft Word e convertido em PDF (Portable Document Format).

Finalmente, na terceira fase, alguns funcionários da empresa foram submetidos a esses POPs para que a pesquisa conseguisse dados, como o tempo gasto na realização do processo usando essa ferramenta e o tempo gasto com outra pessoa ensinando, provando assim, o impacto na eficiência operacional.

É válido citar que, na terceira fase, o Procedimento Operacional Padrão – POP LEG 002 – Envio de procuração e-Cac, será utilizado para a avaliação e discussão dos resultados.

Como Deming (1986) observa, melhorar a qualidade ajuda a reduzir os custos, porque menos erros e retrabalhos ocorrem, o que leva a uma maior eficiência nos processos operacionais. Ao aplicar POPs na Contemp, buscou-se não apenas padronizar os processos, mas também reduzir o tempo gasto em tarefas repetitivas, minimizando erros e, consequentemente, os custos de operação. Esse experimento permitiu medir o impacto dos POPs na empresa.

A pesquisa, por fim, também garantiu a confidencialidade e anonimato dos participantes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos a partir da implementação e análise do impacto dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) na Contemp Service Contabilidade.

Os dados coletados buscam evidenciar os impactos e melhorias promovidas pela padronização dos procedimentos.

O POP número 2, do departamento de legalização, é fundamental para garantir um cadastro de procuração feito de forma correta. Esse processo visa não apenas a formalização da relação entre o contador e a empresa, mas também a segurança na gestão de informações.

O mapeamento deste processo foi realizado com o intuito de otimizar sua execução e reduzir erros, envolvendo 12 passos. O primeiro passo inicia-se com um navegador e um computador com acesso a internet, e segue com o acesso no site e-Cac, conforme mostrado na figura 1.

Figura 1 – Procedimento Operacional Padrão – POP LEG 002 – Envio de procuração e-Cac

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO POP LEG 002 – Envio de Procuração e-Cac		POP LEG - 002 Setor: Legalização Data: 01/11/2024
--	--	---

Procedimento: Envio de procuração e-Cac **Nº:** 002

Departamento: Legalização

Periodicidade: 5 em 5 anos

Responsável: Analista de Legalização

Objetivo:

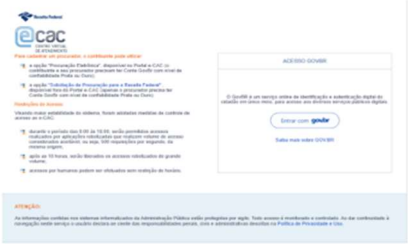
- Cadastrar procuração para o contador como responsável perante a receita.

Materiais e equipamentos necessários:

- Computador
- Navegador Web
- Aplicativo assinador SERPRO.

Descrição:

1. Acessar e-Cac;
a. Entrar com GOV.BR



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

O Procedimento Operacional Padrão (POP) foi elaborado seguindo uma metodologia estruturada com o objetivo de garantir clareza, consistência e eficácia nas operações. Primeiro, foram identificadas as atividades críticas e repetitivas que necessitavam de padronização, além de ter sido realizada uma análise desses fluxos de trabalhos. Também neste processo, colaboradores foram envolvidos para contribuir e ajudar no entendimento do processo para assegurar que o POP fosse realista às práticas de trabalho.

Baseado nisso, a estrutura do POP foi criada contendo seções como Procedimento,

Departamento, Periodicidade, Responsável, Objetivo, Materiais e Equipamentos necessários e Descrição. Após esse processo, ele foi revisado e aprovado pelo gestor da empresa para que assim pudesse ser distribuído aos setores e pessoas envolvidas.

Durante o mapeamento, observou-se que a execução dos processos poderia ser padronizada através de etapas bem definidas, evitando retrabalhos, como na hora de selecionar todos os poderes que serão outorgados. Essa padronização é extremamente importante para que não falte permissões ao final de um processo, assegurando que todas as autorizações necessárias sejam concedidas.

Para medir a eficácia do POP implementado, foi realizada uma cronometragem comparativa entre uma pessoa não treinada com o POP e uma pessoa não treinada sem o POP. Dessa forma, buscou-se evidenciar as vantagens do treinamento e da adoção dos novos procedimentos.

O tempo de execução foi monitorado em cenários distintos: o primeiro com o POP sendo utilizado, e o segundo sem a utilização deste.

Os resultados demonstraram uma melhora significativa no desempenho, conforme mostra o quadro abaixo. O tempo com o POP foi de 01:45,06, e o tempo sem o POP foi de 04:39,79, no caso do Colaborador 1, representando uma redução de 66,97% do tempo de execução.

Tabela 1 – Tempo do processo da procuração com e sem o POP.

Funcionário	Tempo com POP	Tempo sem POP	Diferença de tempo	Tempo (percentual)
Colaborador 1	01:45,06	04:39,79	-02:94,73	-66,97%
Colaborador 2	05:46,75	N/A	N/A	N/A
Colaborador 3	00:52,56	00:43,15	+00:09,41	+21,81%

Legenda:

N/A: Não aplicável, não realizado ou não conseguiu.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Tratando sobre o Colaborador número 2, uma pessoa com 60 anos de idade, ele não conseguiu realizar o processo sem o POP e demonstrou uma certa lentidão utilizando a ferramenta.

Por último, o Colaborador 3, uma pessoa já treinada e que conhece o processo, não obteve nenhum ganho usando, pelo contrário, obteve um tempo maior com o POP, com um aumento de 21,81% do tempo, prejudicando a eficiência.

Essa cronometragem evidencia que o uso do POP traz ganhos consideráveis de

eficiência a pessoas de faixa etária média e sem conhecimento sobre o processo. Além disso, isso demonstra como a padronização pode não apenas agilizar processos, mas também aumentar a confiança dos colaboradores na realização de suas tarefas, visto que o Colaborador 1 não demonstrava confiança para fazer isso sem o POP.

Antes do mapeamento, os colaboradores relataram que não tinham conhecimento e segurança adequados para realizarem esse processo sozinhos, o que gerava uma dependência. Após a implementação do POP, essa ocorrência diminuiu relativamente.

É importante destacar que, as mudanças no contexto organizacional e a aceitação inicial dos colaboradores à implementação dos POPs podem ter influenciado alguns dos resultados obtidos. Nesse sentido, a receptividade da equipe é crucial para o sucesso da implementação.

A implementação dos POPs mostrou-se desafiadora para colaboradores de perfis distintos, especialmente em relação à idade e familiaridade com o processo. O Colaborador 2, comparado com os demais, teve mais dificuldade mesmo usando o POP e relatou que não conseguiria fazer se não fosse o uso desta ferramenta. Essa observação sugere que diferentes perfis de colaboradores podem exigir abordagens distintas durante a implementação do POP.

Os resultados obtidos confirmam a hipótese de que a implementação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) na Contemp Service Contabilidade demonstrou uma melhora significativa e impactou a empresa, conforme evidenciado pelos resultados de tempo de execução apresentados anteriormente.

Essa eficácia pode ser melhor compreendida à luz do que diz Porter (1996, p. 61 apud FRANÇA e NETO, 2009, p. 3), que menciona que a eficiência operacional e a estratégia são ambas essenciais ao desempenho excelente que é, afinal, o objetivo principal de qualquer empresa. Isso enfatiza a importância dos POPs não apenas para a eficiência, mas também para a estratégia organizacional.

Além disso, menciona-se que a redução de 66,97% no tempo de execução para o Colaborador 1, o que corrobora a ideia de Athanassopoulos (1998, apud MAZZON e ROSA, 2003), que define a eficiência operacional como a habilidade de uma unidade administrativa gerir seu processo produtivo de forma a alocar menor quantidade necessária de insumos para se obter um dado nível de produção.

Essa conexão ilustra como a padronização dos processos não só diminuiu o tempo de execução, mas também otimiza recursos, alinhando-se ao que foi mencionado na análise da eficiência operacional.

Por fim, como destacado por Gehlen (2016), o POP possui, também, finalidade educativa. Isso se reflete na mudança de percepção dos colaboradores após a implementação

do POP, onde relataram uma maior segurança e conhecimento em realizar os processos, diminuindo a dependência e aumentando a confiança na execução das atividades. Essa transformação cultural e organizacional é fundamental para garantir a continuidade e o sucesso da Contemp Service Contabilidade.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Com o término desse projeto, foi observado que, de acordo com o objetivo geral, a empresa foi impactada de forma positiva, pois notou-se maior capacidade na realização das tarefas que possuem POPs.

A pesquisa confirma que a padronização dos procedimentos contribui diretamente para a eficiência operacional, reduzindo o tempo necessário para a execução das tarefas e aumentando a segurança nos processos.

Nota-se também que, os objetivos específicos foram amplamente atendidos, com os Procedimentos Operacionais Padrão contextualizados, a eficiência abordada e o estudo de caso feito e concluído com sucesso. Para acrescentar, o procedimento impactou diretamente a empresa em suas atividades, como evidenciado pela melhoria na autonomia dos colaboradores e na otimização dos processos.

Os colaboradores deixaram a dependência de tarefas específicas para trás e criaram mais segurança na falta de um responsável por determinada tarefa, somando para a eficiência operacional da empresa. Isso demonstra como a padronização dos serviços é fundamental para uma operação bem estruturada e eficiente.

Para garantir a continuidade dos benefícios dos POPs e promover uma evolução constante, recomenda-se estabelecer um programa contínuo de feedback entre os colaboradores, para que estes possam contribuir com sugestões de melhorias nos procedimentos.

Além disso, é essencial implementar uma atualização periódica dos POPs para incorporar novas tecnologias e metodologias.

Este estudo se restringiu a uma única empresa e setor específico. Estudos futuros poderiam investigar o impacto dos POPs em outras áreas contábeis ou comparar os resultados em setores distintos, como saúde ou manufatura.

Outra oportunidade de pesquisa seria explorar a influência da padronização na cultura organizacional a longo prazo, analisando como os POPs afetam a autonomia e o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Espera-se que este artigo ofereça uma contribuição prática e teórica para administradores e gestores de empresas de contabilidade, demonstrando que a implementação

de POPs pode ser uma ferramenta estratégica para otimizar as operações e promover um ambiente de trabalho mais organizado e eficiente.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. M.; ANDRADE, C. L.; et al. Construção de procedimento operacional padrão como ferramenta facilitadora de gestão em saúde em uma faculdade de odontologia. 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/rcp/article/view/31218/17302>. Acesso em: 09 junho 2024.

CORRÊA, G. T.; ARCHER, A. B.; PEREIRA, G. K.; VIECILI, J. Uso de procedimentos operacionais padrão (POPs) comportamentais na realização de atividades profissionais. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 20, n. 2, p. 1011-1017, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.2.17853>.

DEMING, W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press, 1986.

DUARTE, D. L.; RIBEIRO, K. C. de S.. Análise da eficiência operacional sobre o valor da empresa: uma perspectiva gerencial de desempenho das empresas de capital aberto brasileiras. *Contabilometria - Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting*, v. 7, n. 1, p. 15-30, jan./jun. 2020.

DUARTE, R. L. Procedimento operacional padrão: a importância de se padronizar tarefas nas BPLC. 2005. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5767392/mod_resource/content/2/MP%20_apostila%205%20-%20final.pdf. Acesso em: 18 junho 2024.

SEBRAE. Entenda o que é POP e qual sua importância para a gestão da qualidade. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-que-e-pop-e-qual-sua-importancia-para-a-gestao-da-qualidade,58abbbd38f896810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 01 junho 2024.

FRANÇA, Vitor; NETO, Annibal. Eficiência operacional e estratégia: percepção de gestores de empresas no mercado brasileiro. 2009. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_097_655_12855.pdf. Acesso em: 16 junho 2024.

FLICK, Uwe. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2009. Disponível em: http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/PPGG%20-%20PESQUISA%20QUALI%20PARA%20GEOGRAFIA/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf. Acesso em: 18 agosto 2024.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 18 agosto 2024.

HARRINGTON, H. J. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness*. New York: McGraw-Hill, 1991.

JURAN, J. M. *Juran's Quality Handbook*. 5. ed. New York: McGraw-Hill, 1995.

LONGO, R. M. J. Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf. Acesso em: 24 agosto 2024.

MAZZON, J. A.; ROSA, F. ANÁLISE DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL, MERCADOLÓGICA E DE RESULTADOS BASEADA NO CONCEITO DE CADEIA DE SERVIÇOS-LUCRO. 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jose-Mazzon/publication/316347954_Analise_de_eficiencia_operacional_mercadologica_e_de_resultados_baseada_no_conceito_de_cadeia_de_servicos-lucro/links/5ad4e4b6a6fdcc2935809663/Analise-de-eficiencia-operacional-mercadologica-e-de-resultados-baseada-no-conceito-de-cadeia-de-servicos-lucro.pdf. Acesso em: 13 junho 2024.

NUNES, Ginete; NASCIMENTO, Maria; LUZ, Maria. Pesquisa científica: conceitos básicos. 2016. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/390/527>. Acesso em: 18 agosto 2024.

Walter RR; Gehlen MH; Ilha S; et al. Procedimento operacional padrão no ambiente hospitalar: percepção de enfermeiros. Rev Fund Care Online. 2016 out/dez; 8(4):5095-5100. DOI: <http://dx.doi.org/10.9789/2175-5361.2016.v8i4>. 5095-5100

YIN, Robert. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2001. Disponível em: <http://maratavarespsictics.pbworks.com/w/file/fetch/74304716/3-YIN->

[planejamento_metodologia.pdf](#). Acesso em: 18 agosto 2024.