



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

JOSÉ DIEGO LIMA DA SILVA

**A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS NO SETOR DE DEPARTAMENTO DE
PESSOAL DA CONTATO CONTABILIDADE**

MACEIÓ
2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

**A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS NO SETOR DE DEPARTAMENTO DE
PESSOAL DA CONTATO CONTABILIDADE**

José Diego Lima da Silva

Monografia apresentada ao curso de administração da Universidade Federal de Alagoas - Campus Maceió, como requisito para a obtenção do título de bacharel em administração.

Orientador: Prof^a. Dr.^a Cláudia Maria Milito

Maceió
2023

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

S586p Silva, José Diego Lima da.
A padronização dos processos no setor de Departamento de Pessoal da Contato Contabilidade / José Diego Lima da Silva. – 2023.
58 f. : il.

Orientadora: Cláudia Maria Milito.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 53-56.
Anexos: f. 57-58.

1. Processos - Padronização. 2. Melhoria contínua. 3. Folhas de pagamento.
4. Departamentos de pessoal. I. Título.

CDU: 658.012.327



ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que, **JOSÉ DIEGO LIMA DA SILVA**, Matrícula nº 16110474, aluno do Curso de Administração, concluiu e apresentou o **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**, com carga horária de 80 horas, sob o título de: **"A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS NO SETOR DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL DA CONTATO CONTABILIDADE"**, sob orientação da Profª. Drª. Claudia Maria Milito, obtendo a nota final 9,00 (nove inteiros), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

	BANCA EXAMINADORA	NOTA
1	Profª. Drª. Claudia Maria Milito	9,00
	Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva Da Costa	9,00
	Prof. Dr. Anderson de Barros Dantas	9,00
	NOTA FINAL	9,00

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

1.  Documento assinado digitalmente
CLAUDIA MARIA MILITO
Data: 20/07/2023 10:57:11-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br> _____ Presidente/Orientador.

2.  Documento assinado digitalmente
CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA
Data: 21/07/2023 07:07:13-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br> _____ Membro.

3.  Documento assinado digitalmente
ANDERSON DE BARROS DANTAS
Data: 21/07/2023 17:25:45-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br> _____ Membro.

Maceió, 20 de julho de 2023.

 Documento assinado digitalmente
CLAUDIA MARIA MILITO
Data: 20/07/2023 10:58:27-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profª. Drª. Claudia Maria Milito
Coordenadora do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
____ / ____ / ____	

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, amigos e ao meu namorado, o qual me ajudou bastante em toda essa jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha mãe por se manter de pé e me ajudar nas coisas mais simples do cotidiano para que eu pudesse me dedicar aos meus objetivos. Ao meu namorado Lima Júnior que está ao meu lado, me apoiando e auxiliando de forma ímpar. A Jesus Cristo, por me dar sabedoria e me guiar nos momentos em que a vida pede paciência.

Aos meus amigos e irmãos que estão sempre comigo em diversos momentos da minha vida, me apoiando e incentivando sempre que preciso. Uma querida que compartilha comigo todas as dificuldades e alegrias da minha vida.

Também agradeço aos funcionários do setor de Departamento de Pessoal da Contato Contabilidade por me auxiliarem de forma ímpar e me elaboração deste trabalho que foi realizado que agregaram muito à minha graduação e que muito me ensinaram.

À professora Cláudia Maria Milito, que se disponibilizou e sempre me deu grande apoio para a realização deste trabalho.

RESUMO

Ambientes desorganizados requerem olhares que percebam minuciosidades que ajudem a melhorar sua desordem. É pensando em melhorias e visando permanecer e se desenvolver no mercado que a padronização de processos se transforma em uma ferramenta de grande valor para a gestão empresarial de uma organização. Diante da importância da padronização dos processos, é observado que ela se torna útil para conseguir ganho significativo na produtividade, redução de custos e despesas. Tendo em vista a sua relevância, o objetivo deste trabalho foi o de padronizar os processos que envolvem uma das tarefas do setor de departamento de pessoal: a folha de pagamento das empresas clientes da Contato Contabilidade. O presente trabalho é classificado como pesquisa aplicada, qualitativa e exploratória. É um estudo de caso feito em cinco etapas. Na primeira etapa tem-se a capacitação dos colaboradores do setor sobre a metodologia de padronização de processos. Seguida pelo levantamento dos principais processos do setor. Após a essa foram definidas as prioridades para a padronização. Na etapa seguinte foi criada a planilha 3Q1POC e fluxograma dos processos prioritários e o ponto principal deste trabalho: a planilha base. Na quinta e última fase foi validado o padrão dos processos prioritários. Como forma ressaltar que a colaboração dos funcionários do setor em questão foi muito importante para a realização deste trabalho e que através da padronização de processos conseguiu-se chegar a uma comunicação assertiva que se deu através da implantação da planilha base da folha de pagamento. Esta que é tida como uma coisa simples, porém de grande valia. Se comparado ao antes, o andamento das atividades do setor tem fluído de forma que os retrabalhos são quase nulos. Embora o objetivo do trabalho tenha sido alcançado, precisa-se destacar o profissionalismo da equipe do setor, pois em muitos momentos ele foi indispensável porque a planilha base não foi tão bem aceita por parte dos clientes, estes que alegaram que o novo procedimento traria mais trabalho. Conversado e mostrado os benefícios da nova planilha, ainda que com a relutância pelo novo, conseguiu-se fazer entender que os ganhos com agilidade e exatidão da informação seriam benéficos para todas as partes. Dito isto, percebe-se maior interação e satisfação com os serviços prestados.

Palavras-chave: Padronização de Processos. Melhoria Contínua. Folha de Pagamento. Departamento de Pessoal.

ABSTRACT

Disorganized environments require looks that notice details that help to improve their disorder. It is thinking about improvements and aiming to remain and develop in the market that the standardization of processes becomes a tool of great value for the business management of an organization. Given the importance of standardizing processes, it is observed that it becomes useful to achieve significant gains in productivity, cost and expense reduction. Considering its relevance, the objective of this work was to standardize the processes that involve one of the tasks of the personnel department sector: the payroll of the companies that are clients of Contacto Contabilidade. This work is classified as applied, qualitative and exploratory research. It is a case study done in five steps. In the first stage, the sector's employees are trained on the methodology for standardizing processes. Followed by a survey of the main processes in the sector. After that, the priorities for standardization were defined. In the next step, the 3Q1POC worksheet and the flowchart of the priority processes were created and the main point of this work: the base worksheet. In the fifth and last phase, the standard of priority processes was validated. As a way to emphasize that the collaboration of the employees of the sector in question was very important for the accomplishment of this work and that through the standardization of processes, it was possible to reach an assertive communication that took place through the implementation of the basic payroll spreadsheet. This is considered a simple thing, but of great value. Compared to before, the progress of activities in the sector has flowed in such a way that rework is almost nil. Although the objective of the work was achieved, it is necessary to highlight the professionalism of the sector's team, since in many moments it was indispensable because the base spreadsheet was not so well accepted by the clients, who claimed that the new procedure would bring more work. Having discussed and shown the benefits of the new spreadsheet, despite the reluctance towards the new one, it was managed to make it understood that the gains with agility and accuracy of the information would be beneficial for all parties. That said, there is greater interaction and satisfaction with the services provided.

Keywords: Process Standardization. Continuous Improvement. Payroll. Personal department.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CONTATO CONTABILIDADE	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivo Específico	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 PROCESSOS	12
2.2 CONCEITO DE QUALIDADE	15
2.3 KAIZEN: A MELHORIA CONTÍNUA	16
2.4 GESTÃO DE PROCESSOS	18
2.5 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS	20
2.6 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS	23
2.6.1 Fluxograma	23
2.6.2 3Q1POC	23
2.6.3 Ciclo PDCA	26
2.7 OS PROCESSOS DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL	28
3. METODOLOGIA	32
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	32
3.2 COLETA DE DADOS: ETAPAS PARA A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRIORITÁRIOS	33
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	35
4.2 APRESENTAÇÃO DO SETOR DE DEPARTAMENTO PESSOAL	36
4.2.1 Processos Desenvolvidos no Setor de Departamento Pessoal	37
4.3 A DECISÃO PARA A PADRONIZAÇÃO	38
4.4 PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DA EMISSÃO FOLHA DE PAGAMENTO	40
4.4.1 Folha de Pagamento antes da intervenção	40
4.4.2 – Melhoria Proposta	44

4.4.3Folha de Pagamento após a intervenção	46
CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS	51
ANEXO	55

INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas para se manterem no mercado precisam observar as muitas mudanças que acontecem diariamente. Estar ciente que a organização dos processos internos é fundamental para que se possa prestar melhores serviços e ofertar produtos de boa qualidade, se torna fator primordial para ajudar na sua permanência no mercado em que atua.

Nesse sentido, uma das metodologias utilizadas para se obter tais resultados é a padronização de processos, um dos componentes da boa gestão. Dessa forma, implementar a padronização em seus processos internos trará mais embasamento para a tomada de decisão na construção de seu futuro, visto que são muitos os seus benefícios para a empresa.

Para uma boa execução dos processos é importante ater-se a padronização deles. A padronização consiste em uniformizar os processos de trabalho com o objetivo de agilizar a execução das tarefas, ganhando tempo para avaliá-los e fazer as devidas correções com o objetivo de buscar a boa qualidade dessa execução e, conseqüentemente, do produto ou serviço oferecido.

Como visto acima, padronizar os processos vai além de organizar as tarefas dentro de uma empresa; tarefas essas, que muitas das vezes são executadas de forma mecânica, sem o menor entendimento do que de fato a padronização pode trazer de ganho para a entidade. Dessa maneira, padronizar é buscar a melhor forma de executar uma atividade com todos os recursos à disposição.

Para que essa padronização aconteça é necessário que se faça primeiramente a gestão dos processos, ela é importante para a execução e melhoria dos vários processos que são desenvolvidos por toda equipe organizacional. É uma forma de controlá-los a partir do uso de ferramentas de gestão que irão auxiliar no diagnóstico e melhoria dos processos organizacionais.

O ato de gerir os processos internos de uma empresa mostra que a organização e a formalização de cada um deles se propõe a desenvolver um padrão, que deve ser seguido por todos os indivíduos envolvidos na execução de determinada tarefa, visa ao alcance de uma meta ou objetivo, buscando sempre o melhor caminho. Essa busca por melhoria é constante visto que, as mudanças no mercado são constantes.

Diante desse contexto é importante entender a forma como se define processo organizacional, aonde “processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-

lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo.” (MELLO, 2022, p. 15). Observando o exposto, nota-se que inúmeras atividades com essas características, são executadas todos os dias no ambiente organizacional.

Freitas (2016) destaca que a padronização de processos nada mais é do que organizá-los a partir de um modelo, no qual serão executados por todos os envolvidos. Ressalta que durante a execução de cada processo é imputada a responsabilidade a cada executante, pela autoridade sobre seu processo e seus resultados. O autor define processo como “um conjunto de atividades agrupadas de forma ‘lógica’ com a finalidade de gerar um (sub) produto ou serviço”. (FREITAS, 2016, p. 60).

A padronização dos processos em relação às organizações, seja de forma micro (um setor) como de forma macro (da organização como um todo), necessita da observação dos seguintes aspectos: tarefas executadas, suas características, formas de execução, pessoas envolvidas na execução, ambientes (interno e externo), acontecimentos previstos e imprevistos, entre outros fatores, que irão influenciar para que se consiga alcançar os objetivos traçados.

Logo, a padronização dos processos almeja contribuir para o alcance da qualidade dos produtos ofertados e serviços prestados, a partir da organização dos moldes de execução das tarefas, dando agilidade a elas e entendendo que os processos devem ser sempre atualizados de acordo com a melhor maneira de se sequenciar determinada atividade.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA CONTATO CONTABILIDADE

A Contato Contabilidade é uma micro empresa enquadrada no regime de apuração Simples Nacional, atualmente conta com um quadro de funcionários composto por sete colaboradores e atua no mercado contábil no estado de Alagoas.

Presta serviços de consultoria nas áreas contábil, fiscal e pessoal para pessoas físicas e jurídicas, com a finalidade de auxiliar na tomada de decisão de seus clientes, estes que podem ser empresas de pequeno, médio e grande porte, além de associações, fundações e algumas outras entidades.

Tem como missão prestar um serviço de excelência e garantir a satisfação de seus clientes. Sua visão é tornar-se referência em consultoria contábil dentro do estado de Alagoas. Alcançar um maior número de clientes que estejam interessados em serviços de qualidade, os

quais possam ajudar no desenvolvimento de suas empresas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Padronizar os processos da folha de pagamento no setor de Departamento de Pessoal na Contato Contabilidade.

1.2.2 Objetivos específicos

- Elencar os processos desenvolvidos no Setor de Pessoal da empresa
- Definir os processos a serem padronizados
- Padronizar o processo definido
- Preencher a planilha 3Q1POC e Fluxograma do processo prioritário
- Validar o processo de pagamento da folha de pagamento

1.3 JUSTIFICATIVA

A padronização dos processos para **CONTATO CONTABILIDADE** torna-se indispensável, pois é através dela que poderá ser alcançado o objetivo da empresa: Expandir-se no segmento mercadológico em que atua.

Padronizar os processos no setor de departamento de Pessoal da empresa Contato Contabilidade e agir de acordo com o que está estabelecido é visar ao crescimento da empresa, este que deve ser organizado na sua padronização. Para que tal crescimento exista, a empresa deve analisar o seu estado atual e adotar procedimentos que levem ao alcance das metas, que serão usadas para as melhorias na execução dos processos a fim de minimizar os pontos negativos e potencializar os pontos positivos, e assim, chegar ao seu objetivo.

Pode-se dizer então, que diante da situação da empresa, padronizar os processos nas tarefas desenvolvidas no departamento de pessoal e alcançar as metas pré-estabelecidas é o

primeiro passo para chegar aos seus respectivos objetivos. Estes se tornarão mais claros e alcançáveis com a observação das falhas no setor de Departamento de Pessoal; tais falhas são problemas que estão relacionados à padronização dos processos.

Percebe-se então que a adoção de ferramentas que auxiliem na padronização dos processos do setor fará com que a empresa consiga uma melhor organização, e assim, cada pessoa envolvida na execução das tarefas, conseguirá executá-las em menor espaço de tempo, aumentando a produtividade do setor e reforçando a boa qualidade do serviço prestado.

Portanto, com a intenção de melhorar a padronização dos processos do setor de Departamento de Pessoal da empresa Contato Contabilidade, almeja-se, através de ferramentas de padronização, melhorar a organização e execução das tarefas que auxiliarão no alcance de seus objetivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Dentro dos objetivos do referido trabalho está a busca pela melhoria na padronização dos processos do setor de Departamento de Pessoal. Para tanto, torna-se importante buscar a conceituação teórica de alguns aspectos sobre o tema.

Diante do exposto será discutido o processo dentro das organizações, suas características, etapas e conceituações, com o intuito de lançar um melhor entendimento sobre o tema. Assim como os aspectos relacionados à qualidade, que estão diretamente ligados aos processos e sua padronização. Proporcionado uma breve discussão sobre o tema e como os teóricos o conceituam.

Ainda no tocante à qualidade é feito um breve histórico sobre a concepção de qualidade total e do Kaizen, a melhoria contínua, construtos importantes para os entendimentos dos objetivos da padronização.

Após, são analisados os conceitos da gestão e padronização de processos que servirão de embasamento teórico para implementação prática, exposta mais à frente nos capítulos que seguem esta obra.

Por fim, duas questões importantes para a organização teórico-prática deste estudo, que são: As ferramentas de gestão de processos e os processos do setor de departamento de pessoal. Na primeira estão expostas algumas das ferramentas utilizadas para auxiliar nesse

processo; na segunda, onde alguns dos seus processos são observados com o objetivo de entender o setor e seu funcionamento.

Tendo como objetivo fundamentar este trabalho, será elaborado um estudo bibliográfico sobre alguns temas pertinentes. Para introduzir, será discutido sobre processos, gestão de processo, seguido de padronização dos processos, as ferramentas utilizadas para a padronização e pôr fim a padronização de processos no departamento de pessoal.

2.1 PROCESSOS

O processo é algo que está presente no dia a dia das pessoas e acontece, inúmeras vezes, de forma natural. Ou seja, ainda que as pessoas não se deem conta, ele acontece frequentemente em diversas atividades que são executadas durante o dia e muitas delas, de forma imperceptível. Várias atividades diárias requerem processos para sua execução, como por exemplo fazer um simples café.

“Um processo é qualquer atividade que tem uma entrada (input) e gera uma saída (output), após agregar-lhe valor, para um cliente, seja ele interno ou externo.” (LIMA, 2017, p.3). Estes processos utilizam os recursos da organização com a finalidade de gerar resultados concretos. “Processo como sendo um aglomerado de causas que produzem um ou mais efeitos” (SOUZA, 2014, p. 21).

Observa-se que os processos nessa perspectiva estão relacionados a ações que geram reações ou efeitos, esse entendimento é reforçado quando se busca o significado da palavra “processo”, a qual tem os seguintes significados:

“O processo diz respeito ao percurso, sentido ou direção. Ação contínua e prolongada que expressa continuidade na realização de determinada atividade.” (DICIO, 2023,p. 1).

“É uma palavra com origem no latim proceder, que significa método, sistema, maneira de agir ou conjunto de medidas tomadas para atingir algum objetivo.” (SIGNIFICADOS, 2023, p. 1).

Ainda observando a definição de processos, Lima (2017) conceitua um processo como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo,

um fim, inputs e outputs claramente identificados.

Na abordagem do autor, processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com “a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa” (LIMA, 2017, p.3)

Um ponto importante sobre os processos é entender que eles podem ser simples ou complexos. Para compreender sobre sua simplicidade ou complexidade basta analisar quantas pessoas estão envolvidas neles, qual o tempo gasto para sua execução. Serão simples quando o número de envolvidos for pequeno; complexos, quando esse número for maior, desta forma, consumindo maior tempo.

Tendo como base essas diferenças entre os processos, Harrington (1993) sugere a necessidade de se estabelecer uma classificação conforme a abrangência na organização. A hierarquia de processos é a seguinte:

- Macroprocesso
- Processo
- Subprocesso
- Atividade
- Tarefa

Em relação a essa subdivisão Carranza (2020) descreve quais seriam cada um dos tipos de processos. Caracteriza os **macroprocessos** como os que têm o envolvimento de mais de uma função da organização, exercendo assim grande impacto no funcionamento dessa.

Já o **processo** consiste em um conjunto de atividades sequenciais, relacionadas entre si, que apresentam uma lógica que recebe um input por um fornecedor, agrega-se valor e produz um output para um consumidor.

A autora continua a classificação com o **subprocesso** ao qual diz que, inter-relaciona-se de forma lógica com outros processos, servindo como suporte para o macroprocesso, onde realiza um objetivo específico e contribui para a missão deste.

Traz a **atividade** como um outro componente da subclassificação, descrevendo como componentes internos do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma

unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas (CARRANZA, 2020, p. 2, **grifo nosso**).

Por fim, define **tarefa** como a menor parte de uma atividade do processo, onde é classificada como parte específica do trabalho, sendo ela a menor parte a ser observada no processo, tendo como componentes um único elemento ou um subconjunto de atividades.

A classificação do processo auxiliará ao envolvido na execução das atividades desse, isso fará com que eles priorizem as tarefas mais importantes para a organização, dando maior celeridade a cada uma delas. Desta forma a melhoria contínua será estimulada, o que contribuirá na tomada de decisão, que por sua vez, estará embasada com maior precisão.

Portanto, o processo precisa ser classificado, analisado e aperfeiçoado, continuamente, dessa forma ele ajudará a organização em seu planejamento estratégico, porque agregará cada vez mais valor à organização, além de fazer com que em toda tarefa executada cada indivíduo envolvido passe a consumir menos recursos, tenha mais agilidade e, conseqüentemente, chegue ao resultado esperado.

2.2 CONCEITO DE QUALIDADE

A concepção de qualidade, seja dentro do mundo organizacional ou fora dele, é um constructo complexo, pois pode ter diferentes nuances a depender do contexto em que se observa ou a partir de quem ou o que se observa.

Pensando nisso é interessante observar algumas concepções de qualidade a título tanto de conceituação como do entendimento do tema para os referidos objetivos do trabalho.

Quadro 1: Definições de Qualidade

Definição	Autoria da Definição
A qualidade está associada à satisfação e insatisfação com um determinado produto. (FAESARELLA; SACOMANO; CARPINETTI, 2006, p. 29).	Joseph Moses Juran
Rápida percepção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo. (MENEGON, 2020, p. 1).	Kaoru Ishikawa

Qualidade é fazer certo a coisa certa, já na primeira vez com excelência no atendimento. (LUCENA, 2011, p.	Philip B. Crosby
Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento. (CARVALHO, 2013, p. 11).	Bárbara W. Tuchman
Qualidade refere-se às quantidades de atributos sem preço presentes em cada unidade do atributo com preço. (SANTOS, 2019, p. 1).	Keith B. Laffer
Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor. (SILVA, 2012, p. 12).	Alfred A Kuehn
Qualidade (quer dizer) conformidade com as exigências. (RAMOS, 2017, p. 1).	Philip B. Crosby
Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) e preço de venda do produto. (MONTEIRO, 2015, p. 12).	Armand V. Feigenbaum
Qualidade é um grau previsível de uniformidade, dependência, baixo custo e satisfação do mercado. (COSTA, 2015, p. 6).	William Edwards Deming
É o encontro do Estado e do setor produtivo - que cumprem com eficiência suas missões - com a sociedade organizada - que também se sente responsável pelo desenvolvimento do País. (ALMEIDA et al, 1999, p. 33).	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP)

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Observando as definições de qualidade expostas no quadro acima é possível concluir que os elementos citados para o conceito estão interligados com a produção de produtos/serviços que atendam às expectativas de padronização e funcionalidade, alcançando assim, a satisfação dos clientes/usuários.

2.3 KAIZEN: A MELHORIA CONTÍNUA

Comumente se observa a busca pela qualidade nos diversos âmbitos da vida humana, percebe-se que mesmo a encontrando estamos sempre pesquisando por sua melhoria, esta que um termo conhecido na administração e requer importante discussão pois sua importância para a gestão e padronização de processos, se torna indispensável para o alcance dos objetivos do referido trabalho.

Ao longo da história a concepção de qualidade e sua importância dentro das organizações, como também para a administração foi se modificando. Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006) fazem um apanhado histórico da evolução do termo qualidade e sua importância.

De acordo com os Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006) e com Lago (2007) anteriormente à Revolução Industrial, a qualidade não tinha uma importância muito grande para os artesãos que realizavam esse trabalho, fazendo a inspeção da qualidade dos produtos de forma superficial ao final da produção, não dando muita importância para os processos. Nessa época, ainda de acordo com os autores, a inspeção tinha o objetivo de separar os produtos bons dos produtos defeituosos, onde a qualidade era sinônimo de perfeição técnica.

Cordeiro (2004) afirma que o controle de qualidade passou a ser visto como responsabilidade gerencial a partir de 1922, e foi nas décadas de 20 e 50 que a concepção de controle de qualidade se modificou de “técnicas de controle de qualidade” para o controle estatístico de qualidade, evoluindo de “Perfeição Técnica” para “Nível Aceitável de Qualidade”. “Do ponto de vista do controle da qualidade, a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX” (SILVA, 2006, p. 12).

Na década de 50, o conceito de qualidade teve mais uma modificação, dessa vez com a introdução dos conceitos de Qualidade Total de Deming, Juran, Feigenbaum, entre outros. Os autores citam as definições de qualidade desses teóricos:

- Deming: qualidade do produto como a máxima utilidade para o consumidor.
- Feigenbaum: qualidade como o perfeito contentamento do usuário.
- Juran: qualidade como a satisfação das necessidades do cliente. •

Ishikawa: qualidade efetiva é a que realmente traz satisfação ao consumidor. (FAESARELLA; SACOMANO; CARPINETTI, 2006, p.8).

Os autores citam algumas ferramentas e metodologias que foram criadas nas décadas de 60 e 70 para a melhoria contínua, eles ainda ressaltam que essas ferramentas foram desenvolvidas principalmente no Japão, ferramentas essas que são: QFD (Quality Function Deployment, ou Desdobramento a Função Qualidade), as Sete Novas Ferramentas da Qualidade, CEDAC (Cause and Effect Diagram with the Addition of Cards, ou Diagrama de Causa e Efeito com a Adição de Cartas).

Ou seja, a qualidade dentro do mundo das organizações passou por diversas transformações históricas, tendo assim, sua importância elevada ao longo do tempo, e chegando ao conceito e importância que se tem nos dias atuais. Faesarella, Sacomano e Carpinetti (2006) afirmam que após todo o processo descrito surgiu a Gestão da qualidade total (Total Quality Management, TQM, ou Total Quality Control, TQC).

Sobre a TQM os autores afirmam que consiste em um sistema ou conjunto de atividades aos quais tem por objetivo garantir a competitividade de uma empresa a partir da administração e identificação das atividades necessárias através de alguns aspectos: melhoria contínua da qualidade de seus produtos, serviços, processos e recursos humanos, e consequente, redução de custos.

De acordo com Machado (2012) o processo de melhoria contínua é denominado Kaizen. Afirmar, como visto acima, sobre a ideia de qualidade total, que surgiu no Japão com a Toyota e que consiste em uma filosofia, como já é perceptível pelo nome, que busca sempre mudar para melhor, em todos os sentidos, na organização. “Todos participam da melhoria contínua, incluindo a alta gerência até o piso de fábrica, com o objetivo de identificar oportunidades de ganho melhorando a produtividade da organização” (MACHADO, 2012, p. 17).

Portanto, dentro do mundo organizacional a qualidade ganhou um papel de destaque fazendo com que fossem desenvolvidas ferramentas e metodologias para se conseguir alcançar a qualidade e, consequentemente, a sobrevivência e competitividade dentro de um mundo corporativo cada vez mais exigente. Com isso a qualidade total e Kaizen são metodologias que se aplicam aos processos organizacionais para se conseguir alcançar tais objetivos.

2.4 GESTÃO DE PROCESSOS

Nos últimos anos o mercado vem crescendo e se modificando, exigindo assim que as organizações acompanhem o ritmo com a oferta de produtos e serviços. Essas exigências vêm em parte dos clientes/consumidores. “Em resposta a este novo ambiente, as organizações têm buscado estratégias para restabelecer o crescimento e a lucratividade” (VARVAKIS et al, 2015, p. 15).

De acordo com Ferreira (2014) a necessidade de atender às demandas externas e de stakeholders como exposto acima, “é imprescindível para a sobrevivência das organizações. Adaptar-se às mudanças do atual cenário requer das organizações uma completa modificação na sua forma de atuação” (FERREIRA, 2013, p.11)

Assim, gerir a organização com o objetivo de desenvolvimento e melhorias é indispensável para o cenário atual, isso por que a gestão de processos contribui de forma efetiva para o alcance desses objetivos. A gerência de processos pode ser definida como o conjunto de ações sistemáticas, “baseadas em métodos, técnicas e ferramentas de análise, modelação e controle, que permitem manter estável a rotina e implantar melhorias na qualidade dos processos” (FERREIRA, 2013, p. 18)

Neste sentido a gestão de processos possibilita uma avaliação e sistematização dos processos da organização, com objetivo na melhoria da qualidade dos serviços/produtos. A gestão de processos é considerada por alguns autores como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados, o que tem fundamentado a sua incorporação nas organizações. (PÚBLICO, 2016, p. 7).

De acordo com Sá (2019) e Campos (2017) a gestão de processos exige do gestor uma visão ampla e global da organização, para assim observar de forma mais concisa os processos envolvidos em cada setor da organização ou de forma geral, já que a gestão pode acontecer de forma mais ampla ou setorizada.

Ferreira (2013) corrobora com a ideia dos autores acima, vinculando esse ao planejamento estratégico da organização, que é desenvolvido de forma geral aos setores da empresa, com o trabalho sequenciado e integrado que converse para a realização dos objetivos estratégicos da organização. “Esse sequenciamento envolve múltiplas atividades e uma cadeia de relações entre pessoas e equipes, que dependem de significativa ação gerencial, sobretudo para que se possa garantir a convergência e a visão coletiva do trabalho” (FERREIRA, 2013, p. 9).

A gestão setorizada irá observar os processos de cada departamento de forma individualizada, para que assim possa uniformizar setor a setor. “Sendo então Processos não

são ilhas. Eles geralmente são conectados, formando uma rede.” (CAMPOS, 2017, p. 13). Embora a estruturação funcional continue válida, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente, em uma visão notadamente interfuncional de ponta a ponta. (SÁ, 2019, p. 6).

De acordo com Varvakis et al (2015) o Gerenciamento de Processos (GP) é uma metodologia que foi aplicada nas empresas IBM, Xerox, Ford Motor Company, que tinha como fundamentos a alguns processos, entre eles a Qualidade Total, de Análise do Valor, do Justi-in-Time e da Tecnologia da Produção Otimizada.

Ainda de acordo com os autores tinha por objetivo gerenciar as melhorias no desempenho dos processos e com isso atingir as melhores condições possíveis, para atender as expectativas dos clientes, além de buscar sanar problemas e ajudar a melhorar a habilidade e eficiência de cada indivíduo envolvido nos processos.

“Gerenciamento de processos é o conjunto de pessoas, equipamentos, informações, energia, procedimentos e materiais relacionados por meio de atividades para produzir resultados específicos, baseados nas necessidades e desejos dos consumidores. tudo isso num compromisso contínuo e incessante que promove o aperfeiçoamento da empresa, trabalhando com atividades que agregam valor ao produto.” (VARVAKIS, 2015, p. 3).

Para facilitar a compreensão, “podemos relacionar a gestão de processos com o esforço de estabelecer sistemas de trabalho submetidos a descrições, mensurações e controles das atividades em função do que foi planejado” (FERREIRA, 2013, p. 21).

Gerir os processos é a ação de monitorá-los e implementar melhorias em sua execução, sanar suas falhas, padronizar a sua execução, preocupando-se com os padrões de qualidade da organização. “Esse monitoramento ocorre nas diversas áreas que constituem uma organização de acordo com suas especificidades: a área de gestão de pessoas, a área de suprimentos, a área de tecnologia e assim por diante” (FERREIRA, 2013, p. 21).

Portanto, a gestão de processos consiste em analisar e gerir os processos existentes na organização, usando ferramentas de gestão para melhorar a execução de tais processos e, conseqüentemente, atingindo objetivos de avanço e melhorias dentro delas.

2.5 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

Dentro das organizações existem inúmeros processos sendo executados diariamente, o que torna importante sua avaliação e padronização para um melhor desempenho das funções e resultados da organização.

No tocante ao processo de padronizar, alguns autores caracterizam esse processo de

diversas formas, mas que se assemelha em alguns aspectos, Freitas (2016) Ressalta que a padronização é uma ferramenta estratégica que objetiva a eficácia do processo organizacional, mais especificamente de sua rotina, verificando nessas os documentos de fácil leitura e entendimento.

Freitas, Guareschi, (2012) consideram a padronização o ato de estabelecer padrões de referência para a realização de operações ou atividades repetitivas. “Padronizar significa manter um procedimento e executá-lo sempre da mesma maneira” (FREITAS, 2016, p. 36).

O autor fala de padronizar no sentido democrático da palavra, consultivo, onde se leva em conta a opinião e observação das pessoas que estão envolvidas nos processos, além de falar sobre algumas etapas da padronização ao qual se inicia por analisar o processo com a finalidade de melhorá-lo, usando assim métodos corretivos de falhas, para logo após introduzir o padrão na empresa através do treinamento de pessoas para que consigam executar o processo da melhor forma possível.

Outro autor que versa sobre a padronização é Cavanha Filho (2006) que traz consigo o seu conceito de padronização traçando um paralelo entre algumas características como: normalizar, reduzir, esquematizar, sistematizar e induzir a todas as formas de economia e redução da dispersão, direcionando para menores falhas e desvios. O autor ainda cita a melhoria contínua como resultado da padronização, além da uniformidade da execução das atividades.

Novamente Freitas (2016) traz luz ao tema indicando que a padronização de processos consiste em realizar, como já afirmado anteriormente, as atividades e tarefas da mesma forma com o objetivo de alcançar os mesmos resultados, esse processo almeja a busca pela qualidade, por conseguinte, a evolução da empresa dentro do setor que atua, desse modo, passando a ser mais competitiva nesse respectivo setor. “Logo, a padronização visa garantir a execução dos processos sempre da mesma maneira com a finalidade de se obter maior previsibilidade dos resultados” (TEIXEIRA, 2013, p. 313).

Vê-se que esse processo está interligado com a ideia de melhoria contínua, sendo o principal objetivo desse método o alcance da qualidade, seja ela de algum produto ofertados ou dos serviços prestados já que eles irão garantir que a empresa se destaque em seu setor de atuação. Teixeira (2014) e Cordeiro (2004) ressaltam que a padronização de processos é um dos componentes da gestão da qualidade.

Cordeiro (2004) faz um apanhado acerca da gestão da qualidade total, que está Inter relacionada à gestão de processos, já que para se obter o primeiro é necessário que se maneje de forma satisfatória o segundo. O autor ainda complementa que é difícil falar sobre qualidade

sem que haja uma padronização dos processos, “pois se não existe um padrão estabelecido para gerar os produtos e/ou serviços, se torna impossível melhorá-los” (FREITAS, 2016, p. 36).

Ainda em relação a essa busca pela qualidade a qual os autores citam, Cordeiro (2014) esquematiza características necessárias para se atingir a finalidade proposta. Ele cita o gerenciamento da rotina como parte de uma busca pela qualidade dentro de um departamento de forma isolada.

Para esse procedimento o autor identifica algumas etapas a serem seguidas:

- a) identificação de clientes e produtos ou serviços críticos para estes;
- b) definição dos recursos para atender às necessidades destes clientes;
- c) mapeamento dos processos com estabelecimento de itens de controle e metas que garantam a satisfação dos clientes. (CORDEIRO, 2004, p. 24).

Como visto, a padronização consiste na uniformização dos processos, envolvendo as pessoas, tarefas e atividades envolvidas nesses. Assim é interessante observar quais as finalidades da padronização. “Ela é utilizada para controlar, prever e minimizar os erros e desvios” (TEIXEIRA et al, 2014, p. 313). A padronização almeja o desempenho máximo dos colaboradores em suas atividades ou operações através da repetição dos movimentos e das operações.

Um sistema de padronização cria e controla padrões de desempenho e de procedimentos, “o que geralmente acontece com a instituição de um eficaz sistema de informações para dar suporte à execução, controle e melhoria das operações” (TEIXEIRA et al, 2014, p. 313).

Wanzeler, Ferreira e Santos (2010) reafirmam que a necessidade de atingir bons resultados, como citado por Teixeira (2014) e Cordeiro (2004), está ligada à padronização dos processos, essa como uma oportunidade de se obter repetitividade e possibilidade de melhoria contínua, atingindo assim os resultados almejados.

Os autores ainda ressaltam que além da padronização dos processos, existem outras ações necessárias a serem seguidas, como a exposição do padrão do processo a todos os envolvidos, a revisão dos processos e de sua execução e a avaliação do progresso ao atingir os objetivos traçados.

Para se atingir a execução da padronização nos moldes do observado anteriormente, tem-se o mapeamento de processos, que consiste justamente nesse ciclo de avaliação mencionado. Wanzeler, Ferreira e Santos (2010) corroboram com a ideia de que para se ter uma padronização é necessário antes, como uma das etapas, identificar os processos que

necessitam de melhorias e a observação de como esses processos são organizados dentro do setor ou da organização.

“A identificação dos processos pode ser obtida por meio da compreensão do relacionamento causa-efeito, em que sempre para um efeito (fim, resultado) existe um conjunto de causas que podem ter influenciado” (WANZELER; FERREIRA; SANTOS, 2010, p. 3). Um processo padronizado é um método efetivo e organizado de produzir sem perdas. “A inconstância das operações ou falta de padronização escondem as falhas e levam ao desperdício” (CANDIDO, 2009, p.1).

No que se refere a tipos de padrões, Cavanha Filho (2006) complementa que há três tipos de padronização como, de especificação ou técnica, relacionada a bens tangíveis ou intangíveis como equipamentos; de procedimentos, voltada atividades internas da organização e a documental, referente aos documentos emitidos pela empresa. Independentemente do tipo de padronização, todas têm o mesmo objetivo que é reduzir as 4 variabilidades de execução de um procedimento, eliminando ações e movimentos desnecessários e diminuindo o tempo padrão de realização. Porém, cada organização utiliza o tipo (s) de padronização mais adequado(s) as suas reais necessidades. Para ser desenvolvido, o processo de padronização necessita de ferramentas de apoio que descrevem o fluxo dos elementos e atividades dos processos, permitindo assim uma definição clara e objetiva do que se deseja padronizar (GOESE et al, 1999). (WANZELER; FERREIRA; SANTOS, 2010, p. 3).

Dentro da padronização existem algumas categorias que devem ser adequadas aos processos desenvolvidos nas organizações, pois cada sistema é diferente, o que leva a fazer com que as ferramentas a serem utilizadas também necessitam de uma certa personalização para se adequar ao funcionamento e procedimentos da organização. “Um sistema de padronização cria e controla padrões de desempenho e de procedimentos, o que geralmente acontece com a instituição de um eficaz sistema de informações para dar suporte à execução, controle e melhoria das operações” (TEIXEIRA et al, 2014, 313).

2.6 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NA PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS

As ferramentas estratégicas auxiliam na gestão das organizações de forma geral, assim como também contribuem de maneira efetiva para a gestão de processos, e consequentemente, para a sua padronização. Uma das maneiras que a padronização de processos tem para melhorar os resultados da produtividade de uma empresa é indicando a adoção de ferramentas estratégicas que auxiliem os resultados. Nesta monografia utilizaremos três delas: o

Fluxograma, planilha 3Q1POC e Ciclo PDCA, sobre as quais será explicado adiante.

2.6.1 Fluxograma

O fluxograma é um gráfico de mapeamento de processos que tem sequencial com início meio e fim, com todas as atividades interligadas, as quais são detalhadas para que fique claro quem são seus responsáveis, quais as funções dentro do departamento e em quais níveis de produção serão executadas, a partir de cada símbolo e legenda.

A ferramenta serve de direção para quem a visualiza, desta forma facilita a compreensão daqueles que buscam por informações quanto a sequência correta de cada etapa do processo de execução das tarefas a serem desenvolvidas, ou seja, torna-se o padrão a ser seguido pelos colaboradores que estão responsáveis por sua aplicação.

Fluxograma é “uma figura feita com símbolos padronizados e textos devidamente arrumados para mostrar a sequência lógica de passos de realização de processos ou de atividades”. (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004, p. 251)

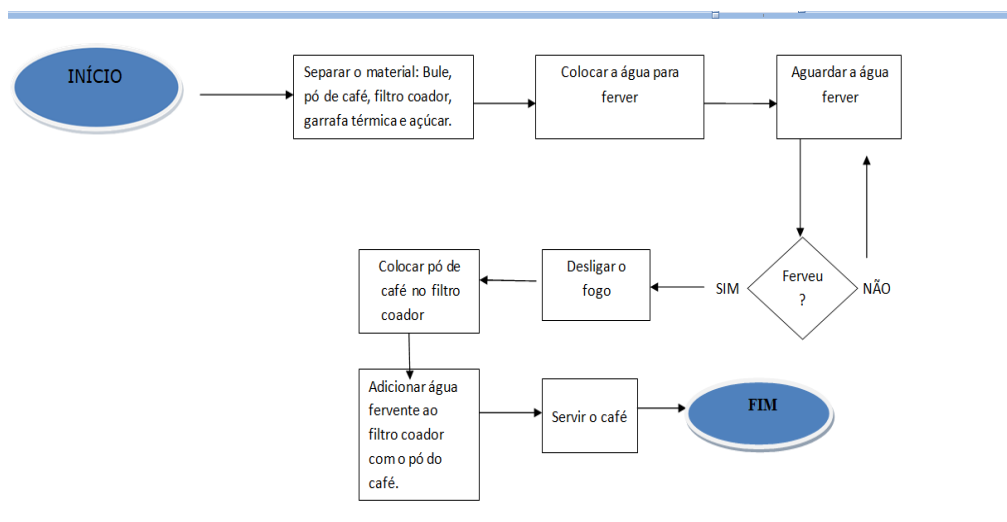
Todo bom fluxograma requer o uso de símbolos padronizados, que estão indicados no quadro abaixo.

Quadro 2: Descrição dos componentes de um fluxograma

Símbolo	Descrição
	Decisão
	Início e final
	Conector
	Processo
	Fluxo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Na figura 2, os símbolos abaixo são mostrados no exemplo de um simples preparo do cafezinho.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023

2.6.2 3Q1POC

As ferramentas, como visto anteriormente, são de suma importância para o controle operacional, visto que se mostra um instrumento válido na execução de atividades que são desenvolvidas diariamente nas organizações, é com ela que podemos entender o passo a passo de cada processo e conseguimos assim torná-lo mais simples e compreensível para cada indivíduo que precise executar alguma tarefa.

3Q1POC tem como objetivo auxiliar os gestores na tomada de decisão. Para que as decisões tenham embasamento é indispensável que todas as etapas do processo estejam bem organizadas, isso fará com a empresa consiga bons resultados. É justamente pensando em padronização de processos que temos que entender que eles, de forma organizada, tornam-se essenciais para criar planos assertivos e totalmente eficientes.

A planilha 3Q1POC usada na padronização de processos é um mecanismo administrativo que ajuda, através de perguntas específicas, a melhorar a organização do trabalho. É uma ferramenta administrativa tida como um checklist que vai trabalhar com os prazos, responsabilidades e atividades a serem desenvolvidas dentro de uma empresa.

A 3Q1POC é uma planilha representada por letras iniciais das palavras: QUE, QUEM, QUANDO, ONDE, COMO E PORQUE. As letras trazem consigo seis perguntas que serão

respondidas e, será através dessas respostas, que se estabelecerá a execução de cada etapa do processo de execução de importantes atividades.

A tabela abaixo explica o que cada um deles determina.

Quadro 3: Componentes da planilha 3Q1POC

Pergunta	Finalidade
O que	Ação ou atividade que será feita
Quem	Determina quem será o responsável pela execução da atividade
Quando	Define o prazo para executar a atividade
Onde	Especifica o local onde será executada
Como	Detalha a forma ou etapa da ação a ser executada
Por que	Explica a razão pela qual a ação será ser feita

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023

2.6.3 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act = Planejar, Fazer, Verificar e Agir) é conhecido também como ciclo de Deming. É mais uma opção de ferramenta usada no gerenciamento de processos. Assim como as outras ferramentas, ele é usado na busca por melhoria dos processos. É tido como uma ferramenta relativamente simples, porém, assim como a planilha 3Q1POC e o fluxograma, se bem elaborada, pode trazer melhorias significativas para o negócio.

“O ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”. (LEONEL, 2008,

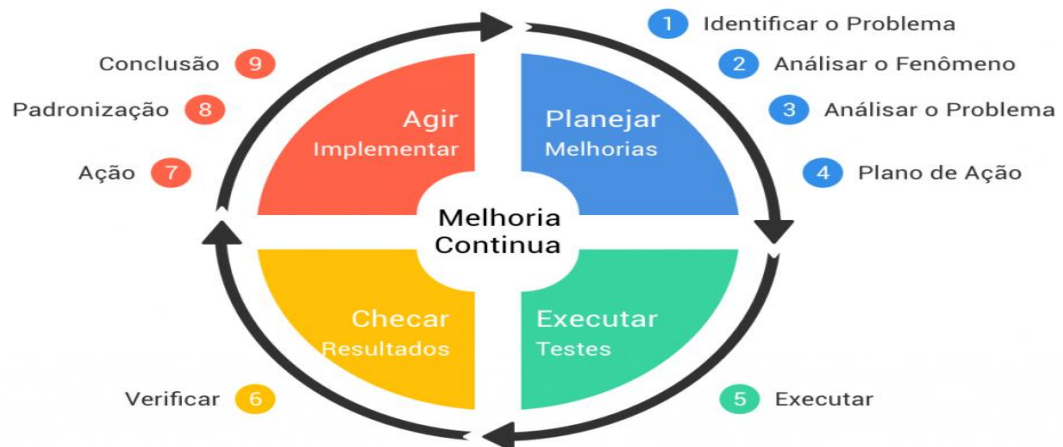
p. 15).

“O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”. (SOUZA et al, 2014, p. 6).

“A palavra método é a união de duas palavras gregas: é a união de duas palavras gregas: meta + hodos, ou seja, caminho para a meta. Logo, de acordo com a própria definição da citação, o Método PDCA é “um caminho para se atingir uma meta”. (CARVALHO, 2003, p. 10).

De acordo com Souza (2014), o ciclo é definido com método gerencial que é usado para se chegar às metas estabelecidas para cada processo. Esse ciclo é composto de quatro etapas: planejamento do processo, execução do processo, verificação do processo e atuação para correção ou melhoria. “Essas etapas representam um método para melhoria contínua de processos” (SOUZA, 2014, p.39).

Figura 3: Elementos do Ciclo PDCA



Fonte: (Carvalho, 2020, p. 1).

De acordo Leonel (2008) o ciclo PDCA é dividido em 4 etapas e definido da seguinte forma:

Planejamento (P) é a etapa na qual será estabelecida as metas e definido o método para o alcance das metas propostas.

Execução (D), é nessa etapa de execução de tarefas, os envolvidos devem agir de acordo com o que foi previsto de planejamento, para que assim, consigam coletar dados que serão utilizados na etapa seguinte, a verificação do processo. Na etapa de execução existem dois fatores indispensáveis: educação e treinamento no trabalho.

Verificação (C), é a etapa onde os dados coletados na etapa anterior, a execução, serão comparados com o que foi planejado e o resultado alcançado coincide com a meta planejada.

Atuação Corretiva (A) é onde os resultados obtidos são trabalhados, nessa etapa o foco será o resultado, pois ele será usado para definir o padrão a ser seguido para as próximas atividades. Se houver o alcance das metas, torna-se padrão; senão, medidas corretivas serão tomadas para que o plano estabelecido seja atingido.

As ferramentas de padronização mencionadas acima são apresentadas de forma a garantir as melhorias para a execução das tarefas diárias, estas que se organizadas trarão custo benefício às organizações, visto que toda padronização de processo acaba por propiciar benefícios a todos aqueles que buscam agilidade no processo executivo de tarefas de uma empresa.

Apresentadas em tabela, a depender da sua finalidade, e detalhadas de forma a mostrar que seu objetivo é auxiliar os envolvidos (nos processos padronizados de uma organização) a desenvolver seu trabalho de forma eficiente. Essas ferramentas representam mecanismos que devem ser usados com a finalidade de alcançar os objetivos propostos no planejamento e, se preciso, para a melhoria contínua de processos.

2.7 OS PROCESSOS DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL

O departamento de pessoal é um dos setores que compõem uma empresa e tem atividades ligadas ao histórico de ações de um colaborador no período de vínculo com ela, é nele que podem ser observados os processos posteriores à contratação de um novo funcionário. Ligado ao setor de Recursos Humanos, é responsável por toda a parte burocrática que diz respeito à manutenção de um funcionário, de sua admissão ao desligamento.

“O departamento de pessoal, como hoje é conhecido dentro das organizações, teve início desde a escravatura onde os ‘capatazes’ ou ‘feitores’ como eram chamadas as pessoas de confiança da época que eram responsáveis pelos trabalhadores.” (BATISTA; SOUZA; GOMES, 2019, p. 3)

Enfatizando o pensamento dos autores podemos perceber que o departamento de pessoal é algo que vem do começo da história da sociedade brasileira, especificamente, na época da escravidão, onde os capitães do mato, tinha a função de designar incumbir aos escravos tarefas e, controlá-las, de forma a tirar o máximo de forças deles.

Segundo Batista, Souza e Gomes (2019) ao longo do tempo, as empresas começaram a surgir, porém, com os avanços sociais, as pessoas continuavam a trabalhar de forma escrava,

pois não existiam as leis trabalhistas, mediante a isso, pagavam apenas o que achavam ser necessário. Nessa fase surgiu a necessidade em se ter algum profissional que pudesse controlar os horários e pagamentos dos funcionários. É dessa forma que nasce o departamento de pessoal.

Ainda de acordo com Batista, Souza e Gomes (2019), o Departamento de Pessoal é tido como um dos setores da empresa, aquele onde se desempenha uma função de grande responsabilidade. É cobrado que eles tenham alguns conhecimentos inerentes à função. Conhecimentos relacionados à legislação trabalhista, previdenciária e algumas outras; dessa forma conseguirão observar direitos e deveres dos funcionários que estão em cumprimento da Lei.

Segundo Niehues (2022), o Departamento de Pessoal é a parte executora de atividades que está vinculada ao departamento de recursos humanos (R H). O setor está incumbido de exercer funções típicas referentes ao cadastro de funcionários e da folha de pagamento do pessoal, além de outras. É competência do setor de Departamento de Pessoal a execução de atividades: admissão, atualização cadastral, desligamentos, concessão de licenças, afastamentos, férias e outros.

Segundo Niehues (2022), o responsável pela parte burocrática e por fazer cumprir a legislação trabalhista, executar as tarefas deste departamento é o Contabilista, profissional formado em Ciências Contábeis.

Ainda segundo Niehues (2022), o profissional de contabilidade é responsável por reunir informações inerentes à função, como por exemplo alguns conceitos: empregador e empregado, vínculo empregatício, salário e remuneração para cálculos de folha de pagamento, férias, 13º salário, rescisão de contrato, jornada de trabalho é o contador. O profissional responsável por executar as atividades do setor deve estar sempre atualizado sobre as questões das áreas de legislação trabalhista e previdenciária.

Ainda de acordo com Batista, Souza e Gomes (2019) o setor de Departamento de Pessoal é subdividido em três micro áreas: Admissão, Manutenção e Desligamento.

Admissão de pessoal: é o setor incumbido por todo o processo burocrático de admissão.

Após o processo de seleção do candidato à vaga, será encaminhado o resultado ao departamento de pessoal, no qual é entregue a listagem de documentos necessários para formalizar o vínculo do novo funcionário com a empresa.

Manutenção de pessoal: É a parte responsável por funções inerentes aos acontecimentos com os funcionários.

Todos os processos devem ser de acordo com os preceitos legais, sejam eles decorrentes das seguintes esferas:

Desligamento de pessoal: É a área onde é feita a documentação para conclusão do processo de desligamento do funcionário. Ela segue algumas etapas que vão desde a solicitação para comunicar o funcionário, passando pelo cálculo das verbas rescisórias, levando até a representação da empresa junto aos órgãos oficiais.

Segundo Gonçalves (2020) o Departamento de Pessoal possui algumas particularidades e traz consigo obrigações acessórias que envolvem não somente o funcionário, mas também os órgãos fiscalizadores como o Ministério do Trabalho, Previdência Social e Receita Federal, eles recebem as informações que são transmitidas pelos profissionais que atuam no setor; além de enviar, eles também verificam se estão de acordo com a legislação vigente.

As atividades do setor de Departamento de Pessoal iniciam no momento da admissão do colaborador e culminam com o seu desligamento. Diante das obrigações acessórias existem informações anuais como a RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) e a DIRF (Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte) que são obrigações enviadas ao governo federal e serão de base para o pagamento benefícios como o seguro desemprego PIS (Programa de Integração Social) que é uma obrigação paga os trabalhadores que estavam com a carteira assinada no ano anterior ao ano-calendário.

Todos os processos devem ser de acordo com os preceitos legais, sejam eles decorrentes das seguintes esferas:

CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas;

CLPS - Consolidação das Leis Previdenciárias Social;

NRs - Normas Regulamentadoras de Higiene e Segurança no Trabalho;

CCT - Convenção Coletiva de Trabalho;

ACT - Acordos Coletivos de Trabalho.

A eficiência e eficácia do Departamento de Pessoal não só depende de seus profissionais, como também de todo um conjunto de processos bem organizados e executados sob aspectos legais que conduzirão de forma unificada a excelência de um ótimo serviço prestado.

Como já mencionado acima, são inúmeras as atividades do setor de Departamento de Pessoal e elas começam, muitas das vezes, como toda a parte burocrática da contratação de um novo funcionário que foi selecionado para fazer parte do quadro de capital intelectual da empresa.

Das várias atribuições do departamento de pessoal de uma empresa, calcular a folha de pagamento dos funcionários é, sem dúvidas, uma das tarefas que mais requer atenção e cuidado, porque é dela que surgem informações importantes que dizem respeito à vida profissional de um colaborador dentro de uma empresa, do momento de sua admissão à saída.

Segundo Gonçalves (2020) é no processo de admissão de um funcionário que começam a serem obtidas informações do colaborador admitido na empresa; dados que serão embasados em sua jornada na empresa e servirão para o fechamento da folha de pagamento.

Ainda de acordo com Gonçalves (2020) a folha de pagamento traz informações como horas extras, faltas, férias, afastamentos do trabalho, etc. Além disso, servirá de base para a Caixa Econômica Federal através do pagamento do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) imposto pago mensalmente para assegurar o funcionário após a sua rescisão.

A autora ainda cita que as informações da folha de pagamento servirão de base para o pagamento de mais outros impostos. Essas informações vão para a Previdência Social através do pagamento da GPS (Guia da Previdência Social), é a guia que traz o imposto que serve de base para a contagem de anos de contribuição usados para aposentadoria.

No âmbito da Receita Federal são geradas através do pagamento do DARF (Documento de Arrecadação da Receita Federal) que traz informação sobre o IRRF (Imposto Retido Sobre a Renda Retido na Fonte), e também fiscalizações trabalhistas, auditores e peritos, assim como para os possíveis investidores.

Muitas são as atualizações e as empresas devem estar sempre atentas a todas elas, isso faz com que a empresa obtenha sucesso no mercado em que atua. Um dos últimos acontecimentos para as empresas, principalmente ao setor de Departamento de pessoal é o e-Social, que vem tentando unificar muitas informações trabalhistas.

De acordo com Gonçalves (2020) o e-Social - Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas, criado pelo governo federal mediante Decreto nº 8.373/2014 que traz a obrigatoriedade do envio das informações instituída pela portaria nº 1.419/2019, que foi implantado com o intuito de facilitar a fiscalização e concluir as empresas cometem algum tipo de fraude, de forma intencional ou não.

O sistema de escrituração foi criado pelo governo federal que há um bom tempo vinha buscando alternativas para unificar informações, como RAIS, DIRF, CAGED, GFIP/SEFIP, além de acompanhar as informações, e assim, fiscalizar os atos trabalhistas das empresas no que diz respeito ao cumprimento da legislação, com o advento do e-Social isso se torna possível.

“Todas as inconformidades são facilmente cruzadas, assim como os prazos de envio,

erros, inconsistências, etc., que poderão gerar passivos trabalhistas e multas” (GONÇALVES, 2020, p. 20).

Segundo Niehues (2022) o e-Social é definido como uma folha de pagamento digital e inclui a entrega dos dados de forma resumida e a cobrança de impostos decorrentes de informações relevantes sobre o contrato de trabalho, além do controle de atividade laboral sobre as informações sobre saúde e segurança do trabalhador. Logo, espera-se que os responsáveis pelo departamento de pessoal garantam o adequado cumprimento das leis trabalhistas e previdenciárias.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho tem como finalidade descrever uma intervenção organizacional. A referida intervenção organizacional teve como objetivo reduzir os problemas enfrentados pela empresa no processo de elaboração da folha de pagamento de seus clientes. Considerando a alta incidência de retrabalho, houve a opção por realizar a padronização dos processos desde a coleta de informações junto aos clientes até o fechamento da folha de pagamento para ser entregue a esses clientes. Essa tarefa é executada pelo setor de Departamento de Pessoal da empresa Contato Contabilidade.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a natureza, é possível caracterizá-la como aplicada. De acordo com Nascimento (2006) esse tipo de trabalho tem como objetivo de solucionar um problema específico. No caso, a partir da observação dos processos desenvolvidos dentro do departamento de pessoal, percebeu-se que havia problemas em relação ao processo de elaboração das folhas de pagamento. Lacunas referentes às informações dos colaboradores das empresas contratantes geravam transtornos na prestação do serviço. Esse trabalho focou nessa questão específica.

Quanto à abordagem pode-se classificar o trabalho como qualitativo pois busca compreender em profundidade a intervenção realizada no setor de departamento pessoal da Contato Contabilidade. De acordo com Rodrigues, Oliveira & Santos (2021) a pesquisa qualitativa de forma ampla envolve a obtenção de dados descritivos, com base em uma perspectiva de investigação crítica ou interpretativa. Por consequência, dados obtidos não são passíveis de generalização, mas podem representar uma prática a ser considerada como exemplo em situações semelhantes.

Quanto aos objetivos o trabalho pode ser visto como exploratório pois o pesquisador está envolvido com o objeto de estudo, já que trabalha na empresa na qual houve a intervenção. Além do autor do trabalho, a intervenção contou com o envolvimento dos demais colaboradores do setor tanto para fornecer informações relevantes como para incorporar as sugestões de ordem prática propostas. “As pesquisas exploratórias objetivam facilitar a familiaridade do pesquisador com o problema objeto da pesquisa, para permitir a construção

de hipóteses ou tornar a questão mais clara.” (NASCIMENTO, 2016, p. 4).

Quanto aos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. O trabalho foi realizado em uma organização, com o objetivo de sanar um problema específico. Houve a colaboração dos participantes envolvidos direta e indiretamente na tarefa focalizada. Funcionários do setor de pessoal da empresa, o supervisor direto e os representantes das empresas contratantes participaram do trabalho. O autor executou todo o processo de observação e, de forma concomitante, buscou o envolvimento dos atores organizacionais envolvidos na execução do processo.

3.2 COLETA DE DADOS: ETAPAS PARA A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS PRIORITÁRIOS

Para padronizar os processos prioritários do setor de Departamento de Pessoal da Contato Contabilidade, foram seguidos cinco passos, que seguiram como base as etapas da metodologia de Maranhão e Macieira (2014):

Capacitar os colaboradores do setor sobre a metodologia de padronização de processos;

Levantar os principais processos do setor;

Definir as prioridades para a padronização;

Construir a planilha 3Q1POC e Fluxograma dos processos prioritários e

Validar o padrão dos processos prioritários.

Na etapa de capacitação dos colaboradores foi trabalhado com eles, inicialmente, questões gerais sobre gestão de processos. A finalidade dessa preparação inicial foi a de fazê-los compreender a dinâmica do viria ser feito assim como sinalizar a importância do envolvimento de cada um nesse processo de busca de melhoria. Essa preparação inicial é relevante para que todos possam compreender que o aumento de trabalho provocado durante a intervenção irá provocar a redução significativa dos esforços futuros na execução do trabalho rotineiro.

Após essa etapa, buscou-se fazer o levantamento (o mais exaustivo possível) de todos

os processos realizados rotineiramente pelo setor. Esse levantamento buscou identificar além da listagem dos processos executados, sua frequência no dia a dia como também relacionar os principais entraves verificados durante essa execução rotineira.

De posse das informações obtidas na etapa anterior, foi possível definir qual deveria ser o processo escolhido para a padronização. Essa escolha, levou em consideração, prioritariamente, a identificação do processo que mais beneficiaria à empresa, seus colaboradores e clientes. Esse benefício considerou a frequência de sua execução e a incidência de problemas que acarretavam retrabalho por desorganização da coleta de dados para sua execução. O processo escolhido foi a organização das informações e produção da folha de pagamento das empresas a que se prestava serviços.

A partir daí, o pesquisador foi o principal responsável por sistematizar os dados obtidos tanto por observação quanto por informações dos colaboradores diretos e indiretos do processo. Essas informações serviram de base para o preenchimento da Planilha 3Q1POC e para a elaboração do fluxograma do processo de elaboração da folha de pagamento dos clientes.

Após a finalização do preenchimento da planilha e da elaboração do fluxograma do processo, os mesmos foram apresentados aos colaboradores envolvidos no processo. Essa apresentação visou validar os dados sistematizados para verificar se não houve enganos ou ausências na descrição do processo. Os formulários adicionais que precisaram ser criados também foram considerados nessa análise de validação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como foco a descrição e análise da aplicação das técnicas de padronização de processos. Para tanto, foi escolhida como processo a ser trabalhado dentro da empresa, a organização dos processos que envolvem a produção da folha de pagamento, uma das atividades desenvolvidas no Setor de Departamento de Pessoal da Contato Contabilidade.

A princípio é feita uma breve apresentação sobre a empresa, elencando porte, modo de trabalho, setor de atuação e características gerais para contextualizar o trabalho que foi elaborado; levando em conta os processos a serem padronizados. Em seguida é apresentado como era executada a tarefa escolhida, de forma detalhada, em seu passo a passo. Após a análise desse padrão foi possível propor pequenas melhorias em sua execução. Esse resultado será apresentado para finalizar o capítulo.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Contato Contabilidade tem como Razão Social: CONTATO SERVIÇOS COMBINADOS DE ESCRITORIO LTDA, inscrita no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) sob o número 20.766.202/0001-56 com data de abertura em 04 de agosto de 2014 e está localizada na Rua França Morel, 299 - Centro, CEP.: 57020-560, Maceió-AL. É uma micro empresa enquadrada no regime de apuração Simples Nacional, atualmente conta com um quadro de funcionários composto por sete colaboradores e atua no mercado contábil no estado de Alagoas.

Presta serviços de consultoria nas áreas contábil, fiscal e pessoal para pessoas físicas e jurídicas, com a finalidade de auxiliar na tomada de decisão de seus clientes, estes que podem ser empresas de pequeno, médio e grande porte, além de associações, fundações e algumas outras entidades.

Tem como missão prestar um serviço de excelência e garantir a satisfação de seus clientes. Sua visão é tornar-se referência em consultoria contábil dentro do estado de Alagoas. Alcançar um maior número de clientes que estejam interessados em serviços de qualidade, os quais possam ajudar no desenvolvimento de suas empresas. Tem como valores: transparência; ética; inovação; qualidade; efetividade; responsabilidade social; eficácia.

Como citado anteriormente, a Contato Contabilidade é uma empresa de pequeno porte

e está estruturalmente desenhada numa composição de cinco setores que estão divididos por área de atuação como mostra o organograma abaixo:

Figura 4: Organograma da empresa Contato Contabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Portanto, a empresa está repleta de processos, que por sua vez não têm uma definição muito consistente e que não passaram por um processo de padronização, onde caracteriza que de certa forma são executados com um certo grau de “desorganização”. Esse processo de padronização, feito no departamento de pessoal, será exposto a seguir.

4.2 APRESENTAÇÃO DO SETOR DE DEPARTAMENTO DE PESSOAL

Dentre os departamentos da empresa Contato Contabilidade está o Departamento de Pessoal, um setor cujas atividades estão relacionadas aos eventos que partem da admissão de um funcionário, percorrendo toda a sua trajetória até chegar à demissão nas empresas de seus clientes. É de responsabilidade do setor as tarefas mais burocráticas quanto aos acontecimentos na vida profissional de um indivíduo, porque ele age como intermediador.

As questões pertinentes à vida profissional de um colaborador servem de base para o andamento das atividades do setor porque é através delas que o departamento atuará como mediador nas relações entre funcionários e patrões, observando se as partes cumprem com o que foi determinado no contrato trabalhista e, conseqüentemente, nas normas estabelecidas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Diante do exposto, pode-se dizer que o maior dos objetivos do setor de Departamento de Pessoal é dar às empresas maior segurança quanto ao tratamento aos colaboradores, fazendo com que elas cumpram de forma rigorosa tudo aquilo que é determinado nas leis trabalhistas, porque isso fará com que não precisem responder judicialmente ou paguem multas pelo descumprimento do que está estabelecido.

O setor de Departamento de Pessoal da Contato é composto por dois funcionários, sendo uma supervisora e um analista. É importante ressaltar que muitas são as atividades executadas pelo setor e os profissionais que atuam no departamento são responsáveis por tarefas como admissão, desligamentos, folhas de pagamento, férias, atestados, licenças e controles de ponto.

Muitas são as atividades que mostram a responsabilidade do setor pessoal. Vale destacar mais algumas, essas também reforçam a importância do setor em lidar com questões burocráticas, quando se trata de intermediar o contato das empresas clientes e órgãos públicos como Ministério do Trabalho, INSS e Receita Federal quando é preciso fazer declarações, emitir guias e tudo que puder para que a empresa se mantenha regularizada.

4.2.1 Processos desenvolvidos no setor de Departamento de Pessoal

Todas as atividades acima mencionadas estão ligadas entre si. São tarefas interdependentes e requerem processos para a sua execução. Entender os processos se torna um grande diferencial, pois com ele bem elaborado as atividades a serem executadas no setor podem ganhar celeridade. Mas essa rapidez na execução só se torna possível se houver uma padronização.

Diante da gestão das rotinas dos funcionários é importante ressaltar que em se tratando de um setor cuja atividade é a gestão da vida profissional dos funcionários das empresas clientes, estar atualizados sobre temas ligados à Consolidação da Lei do Trabalho (CLT) é indispensável, mas só se torna possível se os funcionários do Departamento de Pessoal puderem dispor de tempo para sua reciclagem profissional.

Dessa forma, fica claro que o primeiro passo é elencar os processos de cada tarefa desenvolvida no Setor de Pessoal da empresa. Com os processos elencados fica mais fácil padronizá-los, porque a padronização trará benefícios que vão além da disponibilidade de tempo para se atualizar quanto assuntos referentes ao departamento.

São várias as atividades executadas no setor de Departamento de Pessoal da empresa Contato Contabilidade. Diante disso o quadro abaixo tem como objetivo demonstrar as atividades desenvolvidas no setor.

Atividade	Periodicidade
Admissão de Funcionários	Sempre que houver
Desligamento de funcionários	Sempre que houver
Folha de pagamento	Mensalmente
Férias	Sempre que houver
Licenças	Sempre que houver
Envio de Declarações	Mensalmente
Emissão de impostos e taxas	Mensalmente

O departamento de pessoal da empresa Contato contabilidade tem por finalidade ofertar soluções e realizar o acompanhamento das demandas de pessoal das empresas contratantes, com os processos de facilitação do trabalho do contratante em relação à admissão dos funcionários, coletando todas as suas informações e alimentando no sistema utilizado pela empresa, para que essas informações sejam usadas em outros processos. O processo de padronização da produção da folha de pagamento e o porquê da escolha serão explicadas a seguir.

4.3A DECISÃO DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSO

De acordo com o que foi visto anteriormente, é de suma importância entender que o Departamento de Pessoal atua na orientação aos clientes ou até mesmo aos demais setores da empresa. Em se tratando de orientação, pode-se destacar que seus objetivos estão voltados a auxiliar no clima organizacional da empresa cliente, em suas diversas áreas. Pensando nesse bem-estar institucional destaque-se que a Contato prioriza o cuidado com todos os assuntos referentes à trajetória profissional dos empregados de seus clientes.

Embora saibamos que a vida profissional de um colaborador vai desde a sua contratação, suas possíveis reclamações à demissão, pouco se entende como funciona os processos que levam a cada uma dessas etapas. Surge, então, a ideia de padronização dos processos do setor, mais especificamente, da folha de pagamento, uma das tarefas mais importantes e recorrente dentre as executadas no departamento de pessoal.

Essa escolha se sustenta quando é considerado, como citado acima, a importância dos processos executados pelo setor e quais serão os ganhos. Sua importância é explicada por algumas questões: a frequência com que a folha precisa ser gerada, já que essa é de expedição mensal e reúne informações e finalidade importantes que determinam a remuneração dos colaboradores da empresa, sempre levando em conta que o seu atraso ou problemas em seus dados podem acarretar tanto problemas interpessoais como cíveis, por infringir alguma lei. Problemas esses que vinham acontecendo, e percebeu-se que isso se deu, muitas das vezes, por falha na comunicação e, principalmente, na organização das tarefas executadas.

Esses problemas mencionados anteriormente se davam porque essas atividades não eram executadas de uma forma padronizada, ou seja, não se tinha uma forma específica, com etapas e procedimentos bem definidos e estruturados, os quais não conseguiam atingir as finalidades a que se propuseram e tampouco sanar os problemas que viessem a acontecer.

Padronizar os processos que envolvem a folha de pagamento de todos os clientes da empresa faz com que muitos outros pontos sejam observados e consertados, visto que tudo que está envolto a ela traz grandes melhorias para todas as partes. É justamente pensando nas melhorias que todos os processos padronizados podem trazer para a Contato Contabilidade e empresas clientes que fica clara a importância da padronização dos processos que dão origem à folha de pagamento.

A padronização de processos se fundamenta, também, com o intuito de dar celeridade ao processo de execução da folha de pagamento, e como a falta acabava por atrasar outras atividades inerentes ao setor, porque o retrabalho se tornava exaustivo uma vez que muitas das empresas acabavam por não fornecer todas as informações de forma correta sobre de seus funcionários.

A incompleta informação pode acarretar em problemas que se não bem avaliados podem tornar em questões que vão além do mal-estar no clima organizacional das empresas, e principalmente, gerar retrabalhos que impedem a consecução das diversas atividades que são

inerentes ao setor, que por sua vez, causam sobrecargas que prejudicam a manutenção e reciclagem dos funcionários.

A questão da sobrecarga dos funcionários era algo que acabava trazendo prejuízos visto que o setor contava, ou melhor, conta com o apoio de apenas duas pessoas. Foi em meio ao cenário caótico que o pesquisador identificou a necessidade de melhoria na padronização de processos da folha de pagamento para que assim a atividade pudesse ser melhor executada e, conseqüentemente, houvesse maior celeridade em seu processo e nas demais atividades do setor, este que por algum tempo sofreu com a dificuldade na continuidade das tarefas.

Foi diante da observação sobre o funcionamento das tarefas do setor que ficou determinado a implantação de uma metodologia que seria indispensável e traria mais segurança, dando maior celeridade ao processo de execução da folha de pagamento, esta que por sua vez seria enviada com mais propriedade, pois as informações que antes eram enviadas incompletas não sofreriam mais tais faltas. Visando esses pontos ficou claro que a implantação poderia trazer benefícios para o setor, tais como, reduzir a sobrecarga dos funcionários, redistribuir tarefas e proporcionar agilidade na prestação do serviço.

4.4 PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DA FOLHA DE PAGAMENTO

Para explicar esse padrão de processo da elaboração da folha de pagamento, será apresentado inicialmente como o trabalho era realizado. Essa apresentação incluirá uma descrição textual acompanhada da respectiva Planilha 3Q1POC e do fluxograma de processos. A análise desse padrão incitou à proposta de uma melhoria na execução do processo. Essa melhoria será descrita a seguir.

A partir daí, será apresentado o novo formato do processo. Esse novo formato também será acompanhado da Planilha 3Q1POC e do fluxograma de processos. Cabe ressaltar que não houve uma mudança radical do processo e sim que houve a inclusão de um pequeno detalhe de melhoria.

4.4.1 Folha de Pagamento antes da intervenção

Como visto no decorrer deste trabalho, a padronização pode beneficiar os diversos departamentos da empresa, em relação à agilidade de execução das tarefas, organização

setorial na busca de efetividade na execução dessas atividades. Sem contar que com a padronização alguns aspectos como a aumento da produtividade, consequentemente, a diminuição de excessos no trabalho, o que acarreta na satisfação dos colaboradores, ou seja, envolve melhorias que impactam diretamente em todo o funcionamento da empresa e seu desempenho no mercado.

Para tanto é necessário observar que, a partir deste capítulo o foco será no detalhamento de todas as etapas da elaboração da folha de pagamento. O detalhamento será feito desde as etapas de coleta de informações até o fechamento da folha de pagamento das diversas empresas as quais a Contato Contabilidade presta serviços. Esse padrão é o mesmo para todas as empresas atendidas e realizado periodicamente, no caso, mensalmente.

Nos tópicos seguintes serão vistos os pontos que envolvem todo o processo de coleta de informações dos funcionários da empresa. Pontos importantes não devem deixar de ser percebidos pois se tornam determinantes para o fechamento da folha. São pontos como horas de trabalho, cargos e funções, benefícios, faltas, possíveis horas extras, enfim, todas as informações pertinentes à composição da remuneração dos colaboradores de cada empresa.

O processo da folha de pagamento está dividido em subprocessos que têm início com a contratação de um novo funcionário, é a partir desse momento que será feita a coleta dos documentos pessoais e profissionais, além de exames médicos para se ter certeza sobre o estado de saúde e se o novo colaborador está apto para exercer a função para a qual foi admitido.

Após a coleta dos documentos é feito o cadastro do novo colaborador no sistema domínio (soft contábil usado na maioria das empresas do ramo de contabilidade). Nesse momento serão colocadas no banco de dados do sistema domínio, as informações quanto ao salário, a solicitação de vale-transporte, salário-família, plano de saúde, gratificações e todos os proventos que serão observados para o momento do fechamento da folha de pagamento.

Após o momento do tratamento e sistematização das informações, elencando cada dado relativo ao que foi citado acima, de cada colaborador em suas respectivas empresas. Com todas as informações no sistema domínio. Dar-se-á início ao processo de cálculo de folha de pagamento no sistema domínio.

Em se tratando do passo a passo para o fechamento da folha serão acrescentadas, manualmente, no sistema domínio, todas as informações como hora extra, faltas, adicional noturno e todos os descontos que servirão de base para a remuneração do funcionário, a qual

servirá de documento comprobatório no momento do pagamento dos salários dos funcionários será paga de acordo com as informações destacadas na folha de pagamento.

Como visto anteriormente a execução da referida atividade é executada a partir das informações fornecidas pelas empresas, onde os responsáveis pela emissão da folha de pagamento entravam em contato com as empresas e solicitava as informações todos os meses. O envio desses dados, eram realizados por diferentes canais de comunicação, como E-mail, chamada telefônica ou via áudio e mensagens de texto por meio de aplicativo de comunicação como Whatsapp e Telegram.

O volume de informações é grande, levando em conta que são várias empresas, e cada uma delas tem mais de um funcionário. As informações eram recebidas por diversos canais de comunicação, acarretando erros principalmente em relação à precisão dos dados. Havia, inclusive, situações nas quais eram verificadas lacunas em relação ao envio de informações e documentos por parte dos responsáveis pelo setor de RH de cada empresa.

Esses erros de ambos os lados, acarretavam problemas de relacionamentos, seja entre as empresas e seus colaboradores, ou entre as empresas e a Contato Contabilidades. Alguns benefícios eram deixados de ser incluídos nas remunerações dos colaboradores ou algum deles terminava ficando de fora, pois não eram enviadas suas informações conjuntamente com a dos outros colaboradores.

Assim, é importante que se tenha uma ideia de como o processo escolhido era executado antes da padronização, para se observar os problemas causados com ele e ter mais clareza da escolha pelo processo, assim como os benefícios que foram obtidos com os resultados.

QUARO 5: EXECUÇÃO DO PROCESSO ANTES DA PADRONIZAÇÃO

O QUE	QUEM	QUANDO	POR QUE	ONDE	COMO
Receber as informações dos funcionários	Cláudia / David	Mensalmente	Para alimentar o sistema	E-mail WhatsApp Ligação	Entrando em contato com os clientes por vários canais diferentes para obter as informações de seus colaboradores
Alimentar as informações no cadastro do funcionário	Cliente	Mensalmente	Para calcular a folha de pagamento	No sistema da folha	Inserindo as informações no sistema
Calcular a folha de pagamento	Cláudia / David	Mensalmente	Para enviar aos clientes	No sistema da folha	Emitindo os relatórios do sistema. OBS: o sistema informatizado já realiza esse cálculo

Enviar a folha	Cláudia / David	Mensalmente	Para pagamento dos salários	No e-mail	Anexando a folha
Enviar os contra cheques referentes a ela	Cláudia / David	Mensalmente	Para pagamento dos salários	No E-mail	Anexando os contra cheque

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

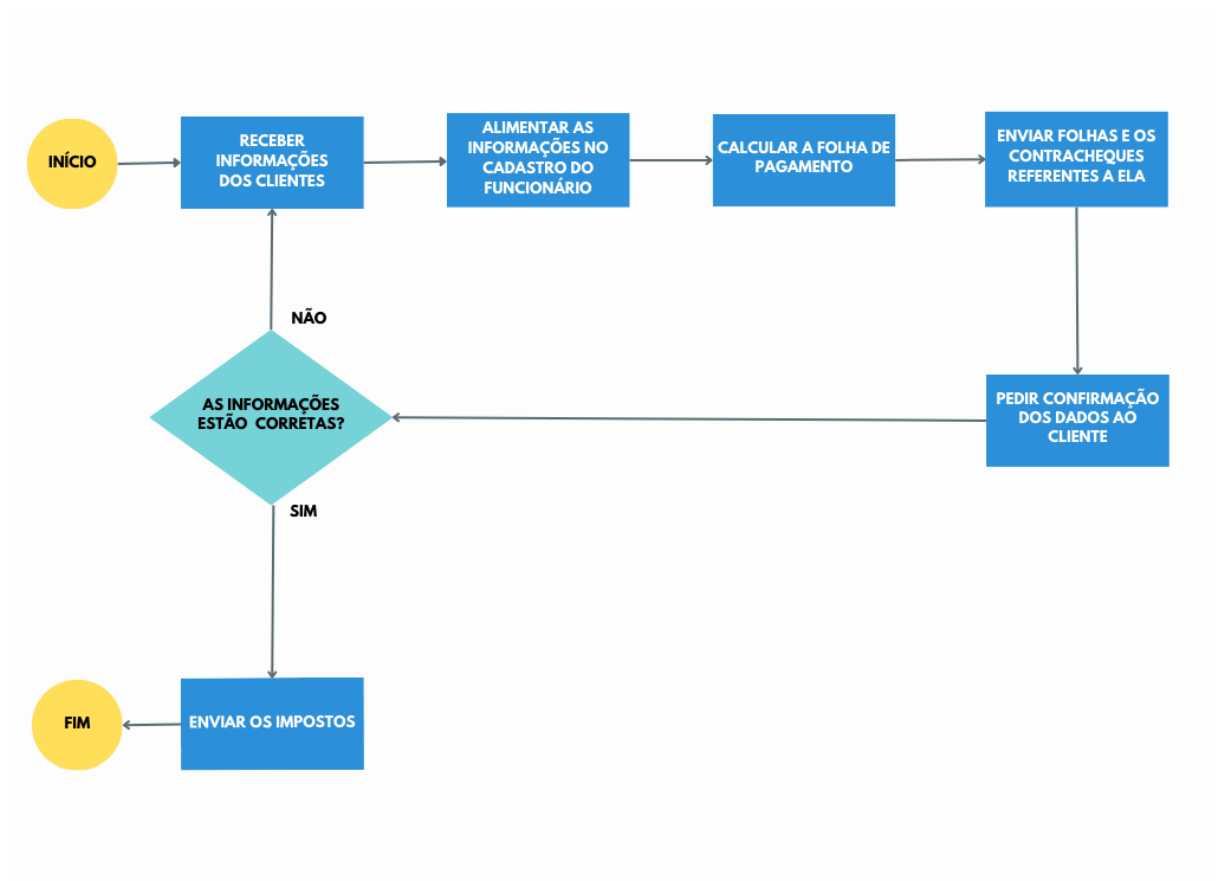
O processo envolvia as etapas de coleta de informações, onde era recebido por meio de diversos canais de comunicação, como: E-mail, whatsapp, ligações, com as informações referentes aos dados necessários a serem incluídos no cálculo da remuneração de cada colaborador e consequentemente da produção da folha de pagamento da referida empresa.

Após essa etapa era executada a alimentação das informações dos colaboradores no sistema, Domínio, a qual fica responsável, após todos os dados preenchidos corretamente de calcular as remunerações, de acordo com o que foi informado e gerar a folha de pagamento.

Após as etapas anteriores era enviada a cada cliente sua folha de pagamento contendo os dados necessários para que a empresa conseguisse efetuar o pagamento de seus colaboradores em conformidade com a legislação e todas as outras informações pertinentes de composição de remuneração, como faltas, quantidade de horas extras, benefícios, como plano de saúde, vale transporte, entre outras vantagens.

Antes do fechamento da folha para gerar os impostos devidos, era solicitado ao cliente uma conferência dos dados. Caso houvesse discrepâncias, eram utilizados os mesmos múltiplos canais de comunicação para correção. Essa dinâmica de idas e vindas de informação implicava numa recoleta e alimentação novamente dos dados, para se enviar uma nova folha. Nesse processo é possível observar o fluxo da execução da atividade. Todo esse conjunto de etapas e sua dinâmica está exposta no fluxograma logo abaixo.

FIGURA 6: FLUXOGRAMA DA EXECUÇÃO DO PROCESSO DA ELABORAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

4.4.2 – Melhoria Proposta

Ao analisar o padrão do processo, notou-se que era pertinente e possível uma otimização na execução do processo. A comunicação e transmissão dos dados referentes à folha de pagamento apresentava problemas. Mediante a isso foi desenvolvida uma planilha para coleta de informações diretamente com os responsáveis pelo pagamento de salário de cada empresa, a fim de gerar uma maior segurança em relação aos dados coletados, e assim, evitar erros decorrentes da falha de comunicação.

Proposta de Planilha a ser preenchida pelas empresas

INFORMAÇÕES FOLHA DE PAGAMENTO 03/2023												
Qt.	Colaborador	Função	Data de entrada	Faltas	Hora extra	Adicional Noturno	Feriado	Vale transporte	Salário Família	Aviso Prévio	Férias	Licença Maternidade
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

Nessa planilha estão contidos todos os dados necessários para a elaboração da folha de pagamento. Anteriormente ao uso dessa ferramenta os dados eram coletados de forma pouco sistematizada, como descrito na parte inicial do presente capítulo. A seguir, será descrita a forma como foi a implementação da melhoria proposta. Essa planilha preenchida deve ser encaminhada mensalmente pelos clientes como uma ferramenta que contém todas as informações necessárias, como horas extras, faltas, adicional noturno, adicionais de insalubridade e periculosidade e muitas outras que compõem a base de cálculo do salário do funcionário a cada mês.

Diante da escolha da planilha base como ferramenta para obtenção das informações, o passo seguinte foi o de garantir que os clientes a preencham de forma correta, evitando o recebimento de informações incompletas. Para isso, o primeiro passo foi o de comunicar aos clientes sobre a importância do uso da planilha. Ao preparar esses clientes para preencher de forma correta a planilha. Nesse momento inicial de utilização da planilha, os clientes não viram com bons olhos essa nova ferramenta de controle, a partir da percepção de que perderiam tempo alimentando as informações. Foi esclarecido, no entanto, que essa percepção de aumento de trabalho poderia ocorrer apenas no primeiro mês de utilização. Nos meses seguintes, a planilha já estaria parcialmente preenchida necessitando apenas atualizar as eventuais modificações mensais.

Ciente que os funcionários têm filho(s), está executando alguma tarefa que prejudica a saúde ou põe em risco a sua vida e se optou pelo recebimento do vale transporte. Nessas partes da planilha não precisará modificá-las mensalmente, porque são fixas; já as demais como faltas, adicional noturno, hora extra e feriados, sim. Essas não são fixas e podem variar de acordo com o mês, porém, mesmo diante de informações variáveis percebe-se que o

processo de preenchimento da planilha, ainda assim, se tornaria mais rápido.

Ainda de acordo com a implantação da planilha como forma de coleta de informações sobre a folha de pagamento das empresas parceiras, a Contato fez-se entender quanto a indispensabilidade da ferramenta para a agilidade nos processos de seu setor. Sua utilização tende a aprimorar a comunicação. Os clientes estariam cientes de que todas as informações constantes na folha de pagamento foram enviadas por eles e serviriam como documento comprobatório caso houvesse alguma reclamação.

Após a proposta de melhoria, houve pequenos ajustes no padrão do processo. A seguir serão apresentados esses ajustes junto com a planilha 3Q1POC e o fluxograma da folha de pagamento. Vale ressaltar que esse novo padrão apresentado está em uso na empresa atualmente.

4.4.3 Folha de Pagamento após a intervenção

Como forma de assegurar o trabalho e na tentativa de diminuir as falhas na comunicação entre os clientes e a Contato Contabilidade a planilha foi implantada. Como mencionado anteriormente, houve certo impasse quanto a aceitação, mas foi resolvido com bons argumentos e eles serviram para deixar claro que, mesmo de forma simples, um pequeno olhar para a inclusão da nova ferramenta, que aparentemente é algo pequeno, traria mudanças na execução do processo da folha.

É justamente pensando na emissão da folha de pagamento que conseguimos deixar claro o processo das atividades que se iniciam com o envio da planilha base, completará seu ciclo de tarefas com a alimentação de informações que servirão para o pagamento de salário em um sistema apropriado, este que será manuseado até a finalização do processo, ou seja, a emissão da folha de pagamento, que culmina com o pagamento dos salários.

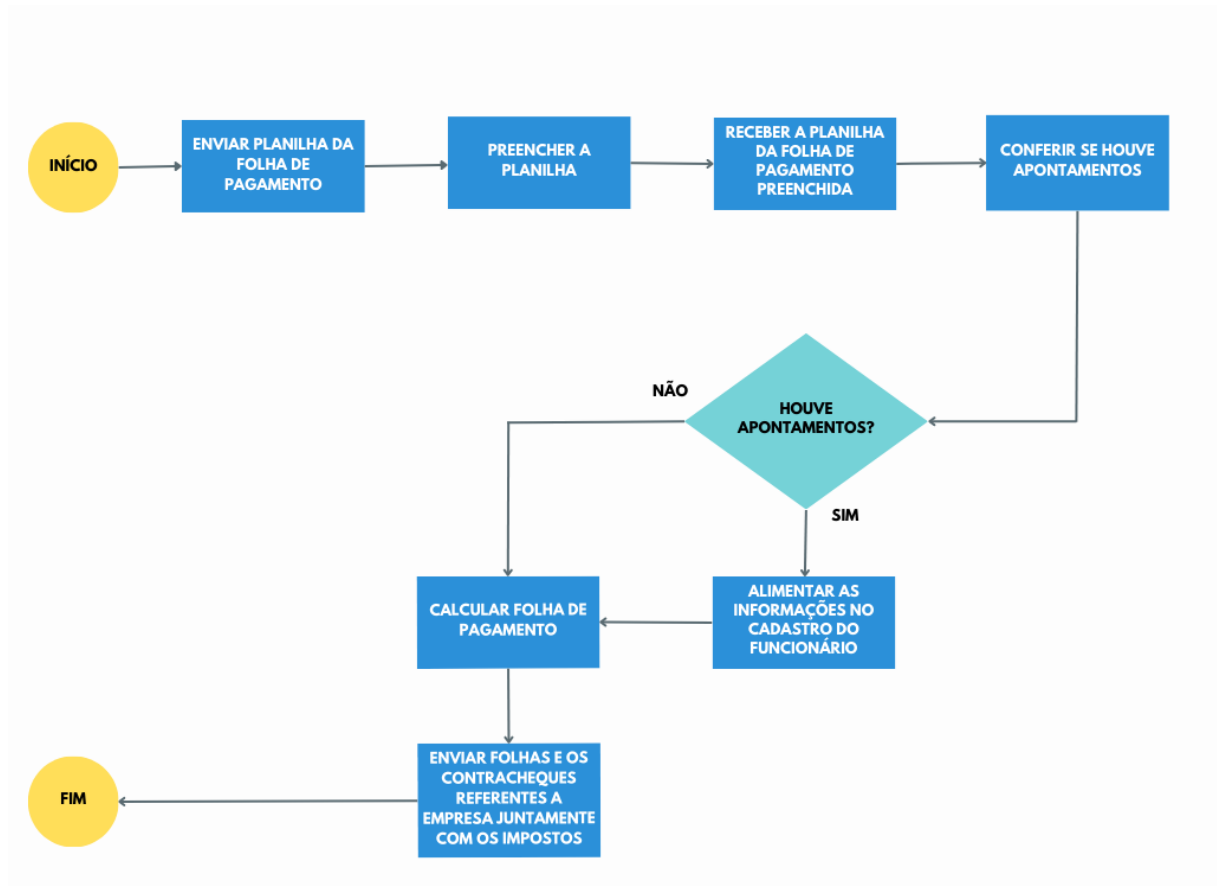
Diante do exposto, finalizamos o capítulo com preenchimento da planilha 3Q1POC do processo citado anteriormente. Nela conseguimos reunir informações essenciais que servem de base para o funcionamento das atividades executadas no setor, de forma a facilitar o entendimento das etapas que são desenvolvidas até a emissão da folha de pagamento que será enviada ao cliente, mensalmente.

QUADRO 5: PROCESSO DA FOLHA DE PAGAMENTO APÓS PLANILHA BASE

O QUE	QUEM	QUANDO	POR QUE	ONDE	COMO
Enviar a planilha da folha de pagamento	Cláudia / David	Anualmente	Para preenchimento pelos clientes	E-mail	Contatando o cliente e apresentando a planilha (anexo 1) e orientando a forma de preenche-la
Preencher a planilha	Cliente	Mensalmente	Para informar a situação de cada funcionário a respeito da folha de pagamento	Na planilha	Inserindo as informações de cada um de seus funcionários de acordo com a planilha
Receber a planilha da folha de pagamento preenchida	Cláudia / David	Mensalmente	obter as informações para folha de pagamento	E-mail	Baixando a planilha através do e-mail
Conferir se houve apontamento	Cláudia / David	Mensalmente	Para inserir as informações no cadastro do funcionário	Na planilha	Analisando a planilha
Alimentar as informações no cadastro do funcionário	Cláudia / David	Mensalmente	Para calcular a folha de pagamento	No sistema da folha	Inserindo as informações no sistema
Calcular a folha de pagamento	Cláudia / David	Mensalmente	Para enviar aos clientes	No sistema da folha	Emitindo os relatórios do sistema. OBS: o sistema informatizado já realiza esse cálculo
Enviar a folha e os contra cheques referentes a ela	Cláudia / David	Mensalmente	Para pagamento dos salários	No E-mail	Anexando a folha e os contra cheque

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023

FIGURA 6: FLUXOGRAMA DA EXECUÇÃO DO PROCESSO DA ELABORAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO APÓS IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA PLANILHA.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Assim como a Planilha 3Q1POC é trazido o fluxograma como uma ferramenta que ajuda na visualização do processo, pois ele trata de uma representação gráfica do processo produtivo da folha de pagamento. Ele tem como objetivo facilitar o entendimento sobre o fluxo processual da tarefa em questão.

Tendo em vista a simplicidade do fluxograma, ficou determinado que o seu uso como ferramenta que auxilia na compreensão das etapas do processo da folha de pagamento se torna necessário para desenhar o passo a passo de cada uma das etapas das atividades desenvolvidas até a emissão da folha de pagamento.

CONCLUSÃO

De acordo com o estabelecido como objetivo geral deste trabalho, chega-se ao momento em que as considerações sobre o que foi implantado tornam-se a conclusão. Pode-se afirmar que os objetivos gerais e específicos que foram trazidos no presente trabalho foram alcançados e que a utilização da metodologia já descrita acima foi de suma importância para que chegasse à conclusão.

Na fase de validação final da padronização foi possível perceber, num primeiro momento, que mesmo com uma certa oposição dos funcionários do setor em saber que ganhariam ainda mais uma “atribuição” pela alimentação da planilha quanto ao preenchimento dos dados dos funcionários das empresas clientes, alegando que essas coisas deveriam ser feitas por parte das empresas. Porém, nos momentos seguintes conseguiu-se chegar ao entendimento que, mesmo tendo um trabalho a mais no momento, posteriormente seria mais rápido executar os processos de alimentação do sistema para a emissão da folha de pagamento.

Ressalta-se que mesmo com a insatisfação do primeiro momento o processo de execução e a forma como foi recebida a ideia da implantação da planilha como ferramenta usada para minimizar os erros, e também, todo o apoio dos membros que fazem parte do quadro de funcionários do setor foram indispensáveis, porque eles compartilharam informações indispensáveis para a construção das planilhas 3Q1POC e dos fluxogramas.

Diante da ideia da implantação de uma planilha modelo que auxiliasse nos processos que dão origem à folha de pagamento, foi de suma importância para os funcionários do setor entender e aceitar que era através daquela ferramenta que eles conseguiriam executar suas tarefas e ganhar maior autonomia visto que muitos dos problemas existentes era a falta de informação ou sua incompletude. Como resposta para tais faltas e o encerramento de que os erros partiam da Contato e que eles estavam ocasionando problemas entre a empresa parceira e seus colaboradores, estes alegavam estar se sentindo lesados, pois seus salários estavam incompletos.

É importante destacar que diante das faltas ocasionadas e com o intuito de sanar problemas no setor, e consequentemente, de prestar um serviço de qualidade que a Contato Contabilidade decide criar uma metodologia de padronização de processos onde haja uma interação entre cliente e empresa e seja anulada a falta de comunicação, e assim, chega-se à a

conclusão que o objetivo da empresa é prestar um serviço de qualidade o qual traga satisfação. Dessa forma, percebe-se que o trabalho foi realizado em consonância com a missão da empresa.

Portanto, compreende-se que este trabalho foi de grande valia e uma experiência ímpar onde foi possível aplicar na empresa todo o conhecimento adquirido em sala de aula além de contribuir para uma melhoria no seu local de trabalho. Com a implantação e melhoria na padronização do referido processo do setor espera-se que a empresa e o setor possam ter uma melhora na prestação de serviço e que eles sejam feitos de forma eficiente e eficaz.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Haley Maria de Sousa *et al.* **Projeto**: implantação de programas da qualidade total na hemorrede. Brasília: Cpgrafe, 1999. Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd06_12.pdf. Acesso em: 20 mar. 2023.

BATISTA, Fernanda Dantas; SOUSA, Francisca Mercia dos Santos; GOMES, Rickardo Léo Ramos. A importância do departamento de pessoal nas organizações. **Observatorio de La Economia Latinoamericana**, Curitiba, Pr, v. 2, n. 1, p. 1-15, jul. 2019. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/departamento-pessoal-organizacoes.html>. Acesso em: 15 abr. 2023.

CANTIDIO, Sandro. **Padronização do Processo**. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/padronizacao-do-processo>. Acesso em: 20 abr. 2023.

CAMPOS, Amilton. **Gestão de processos**. Muriaé: Unifaminas, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.faminas.edu.br/jspui/bitstream/123456789/110/1/LIVRO%20FAMINAS%20VIRTUAL%20-%20Gestão%20de%20processos.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2023.

CARNEIRO, Cristiana. O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. **Psicologia Usp**, [S.L.], v. 29, n. 2, p. 314-321, ago. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0103-656420170151>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pusp/a/7gFBf3bL9XnZn5JnxdChXNH/?lang=pt>. Acesso em: 25 abr. 2023.

CARRANZA, Giovanna. GESTÃO DE PROCESSOS. In: CARRANZA, Giovanna. **ADMINISTRAÇÃO PARA CONCURSOS**. Fortaleza: Carranza Cursos, 2020. p. 1-16.

CARVALHO, Fábio Henrique Silva de. **O Método de Melhorias PDCA**. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Construção Civil e Urbana, Universidade de São Paulo, São Paulo, Sp, 2003. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/publico/dissertacao_FABIOFA.pdf. Acesso em: 05 abr. 2023.

CARVALHO, Fábio Henrique Silva de. **A Qualidade como Entidade Empresarial**: um estudo sobre a sensibilização corporativa para a qualidade. 2013. 30 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão da Qualidade, Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/40069/R%20-%20E%20-%20FABIO%20HENRIQUE%20SILVA%20DE%20CARVALHO.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=“...de%20novembro%20de%201980%2C%20p..> Acesso em: 10 mar. 2023.

CARVALHO, Henrique. **O ciclo PDCA**: um framework de gestão de qualidade. um framework de gestão de qualidade. 2020. Disponível em: <https://vidadeproduto.com.br/ciclo-pdca/>. Acesso em: 05 abr. 2023.

CORDEIRO, José Vicente B. de Mello. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão?. **Fae**, Curitiba, v. 1, n. 7, p. 19-33, jun. 2004. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/431/327>. Acesso em: 20 mar. 2023.

COSTA, Ivanir. **Qualidade de Software**. São Paulo: Universidade Paulista, 2015. Disponível em: https://adm.online.unip.br/img_ead_dp/38267.PDF. Acesso em: 15 mar. 2023.

FAESARELLA, Ivete S.; SACOMANO, José B.; CARPINETTI, Luiz C. R.. **Gestão da Qualidade**: conceitos e ferramentas. 2006. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006. Disponível em: http://repositorio.eesc.usp.br/bitstream/handle/RIEESC/6212/FaesarellaIvete_GestaoQualidade.pdf?sequence=1. Acesso em: 27 fev. 2023.

FERREIRA, André Ribeiro. **Gestão de Processos**. Brasília, DF: Enap, 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20Módulo%203%20-%20Gestão%20de%20Processos.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2023.

FREITAS, Gabriela Lucilla. **PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS INTERNOS DE UMA EMPRESA ESPECIALIZADA EM SOFTWARE LIVRE**. 2016. 106 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Univates, Lajeado, 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/919d10d9-70a1-4b8f-b623-937f419c978a/content>. Acesso em: 15 fev. 2023.

FREITAS, Silvana de Lima; GUARESCHI, Helena Maria. A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO ATRAVÉS DO USO DE MANUAIS, A VIABILIDADE DO MANUAL DE EVENTOS DA UTFPR – CÂMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO. **Revista Organização Sistêmica**, Curitiba, Pr, v. 1, n. 2, p. 57-69, jul. 2012. Disponível em: [file:///C:/Users/junio/Downloads/137-Texto%20do%20artigo-169-346-10-20121214%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/junio/Downloads/137-Texto%20do%20artigo-169-346-10-20121214%20(3).pdf). Acesso em: 30 mar. 2023.

FREITAS, Wesley Ricardo de Souza; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. O ESTUDO DE CASO(S) COMO ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUALITATIVA: fundamentos, roteiro de aplicação e pressupostos de excelência. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos, Sp, v. 2, n. 1, p. 1-14, out. 2010. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_122_790_15342.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.

GONÇALVES, Karen Olicheski. **Gestão de processo para implantação de novo cliente na área de departamento pessoal em escritório de contabilidade**. 2020. 21 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade La Salle, Canoas, RS, 2020.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: MakronBooks, 1993.

LEONEL, Paulo Henrique. **APLICAÇÃO PRÁTICA DA TÉCNICA DO PDCA E DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS INDUSTRIAIS PARA MELHORIA E MANUTENÇÃO DE RESULTADOS**. 2008. 85 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2008. Disponível em: https://www2.ufjf.br/ep//files/2014/07/2008_1_Paulo-Henrique-Leonel.pdf. Acesso em: 30 mar. 2023.

LUCENA, Filipe Guimarães Silva. **GESTÃO DA QUALIDADE SETOR DE SAÚDE**. Minas Gerais: Ufjf, 2011. 37 slides, color. Disponível em: https://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2011/08/Gestão-da-qualidade-slides.pdf. Acesso em: 05 mar. 2023.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da Qualidade**. Inhumas, Go: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás, 2012. Disponível em: https://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_ge

st_qual.pdf. Acesso em: 25 mar. 2023.

MELLO, Marcos Natanael Oliveira. **PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**: estudo da importância da gestão de processos organizacionais para o desenvolvimento das atividades administrativas no instituto de natureza e cultura. 2022. 56 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Amazonas, Benjamin Constant, 2022. Disponível em: https://rii.ufam.edu.br/bitstream/prefix/6592/3/TCC_MarcosMello.pdf. Acesso em: 10 fev. 2022.

MENEGON, Luiza Viegas. **A Utilização das Ferramentas da Qualidade na Indústria de Alimentos**. 2020. Disponível em: <https://revistaanalytica.com.br/a-utilizacao-das-ferramenta-da-qualidade-na-industria-de-alimentos/>. Acesso em: 01 mar. 2023.

MONTEIRO, Luiz Carlos. **Fundamentos da Qualidade**. São Paulo: Inmetro, 2015. Color. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/qualidade/iaac/pdf/fundamentos-qualidade.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2023.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do. Classificação da Pesquisa: natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. In: NASCIMENTO, Francisco Paulo do. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática**: como elaborar tcc. Brasília, Df: Thesaurus, 2016. p. 1-11. Disponível em: <https://docplayer.com.br/107596513-Classificacao-da-pesquisa-natureza-metodo-ou-abordagem-metodologica-objetivos-e-procedimentos.html>. Acesso em: 20 abr. 2023.

NIEHUES, Pedro Guilherme. **O impacto do e-social sobre as rotinas do departamento de pessoal**. 2022. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/234879/TCC-Pedro%20Guilherme%20Niehues_ASS.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 15 abr. 2023.

SOUZA, Daniele Gonçalves de. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. 2014. 92 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/139426/000989851.pdf>. Acesso em: 01 mar. 2023.

PROCESSO In: DÍCIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2023. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/processo/>. Acesso em: 15/02/2023.

PÚBLICO, Conselho Nacional do Ministério. **Metodologia de Gestão de Processos**: projeto fomento à gestão de processos nos mps. Brasília, Df: Cnmp, 2016. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/forum_nacional_de_gestao/comites/CPGE/20160404_Metodologia_de_Gestao_de_Processos_4ª_versão.pdf. Acesso em: 25 mar. 2023.

SANTOS, Júlio Cesar S.. **Qualidade**: conceitos, definições e principais linhas de pensamento. Conceitos, Definições e Principais Linhas de Pensamento. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/qualidade-conceitos-definicoes-e-principais-linhas-de-pensamento>. Acesso em: 15 mar. 2023.

SIGNIFICADOS. **Significado de Processo**. São Paulo: 7Graus, 2023. Disponível em: <https://www.significados.com.br/processo/>. Acesso em: 15 fev. 2023.

SÁ, Adriel. **Noções de Administração**: gestão de processos. Brasília, Df: Grancursos, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/junio/Downloads/83437785-gestao-de-processos-e1676470517.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2023.

SILVA, José Romilton A. R. da. **GESTÃO DA QUALIDADE**: estudo conceitual. 2006. 39 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Faculdade Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/702/2/20179274.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SILVA, Valdecir da. **As mudanças do atual mercado consumidor por ser competitivo exige qualidade das empresas que querem sair na ponta**. 2012. 43 f. TCC (Graduação) - Curso de Gestão da Qualidade, Universidade Cândido Mendes, Duque de Caxias, 2012. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K219853.pdf. Acesso em: 15 mar. 2023.

SOUZA, JulliaCosendey de *et al.* APLICAÇÃO DO CICLO PDCA EM UMA INDÚSTRIA X DO SETOR DE EMBALAGENS NO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Xxxvi Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba, Pr, v. 2, n. 1, p. 1-12, out. 2014. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_196_112_25068.pdf. Acesso em: 30 mar. 2023.

RAMOS, David. **Quem foi Philip Crosby?** 2017. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/gurus-da-qualidade-philip-crosby/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

TEIXEIRA, Priscila Carmem *et al.* Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos. **Unesp**, Guaratinguetá, SP, v. 2, n. 24, p. 311-321, mar. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/y6ygYfSQ9XpsdtBSbB73mZN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 30 mar. 2023.

VARVAKIS, Gregório *et al.* **Gerenciamento de Processos**. 2015. 103 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia e Gestão de Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2015. Disponível em: <https://labngs.paginas.ufsc.br/files/2018/07/Apostila-Gerenciamento-de-Processos.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

WANZELER, Marítiza dos Santos; FERREIRA, Laura Maria Leite; SANTOS, Yvelyne Bianca Iunes. PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA DO SETOR MOVELEIRO: um estudo de caso. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, São Carlos, SP, v. 2, n. 1, p. 1-4, out. 2010. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_113_745_16460.pdf. Acesso em: 30 mar. 2023.

ANEXO

Exemplo da Tabela elaborada e preenchida para auxiliar na padronização do processo de elaboração da folha de pagamento das empresas clientes.

Todos os processos executados no Departamento de Pessoal são interrelacionados e são sempre desenvolvidos de forma organizada. Como exemplo podemos destacar que anteriormente ao processo da folha de pagamento há o processo de admissão de um novo funcionário.

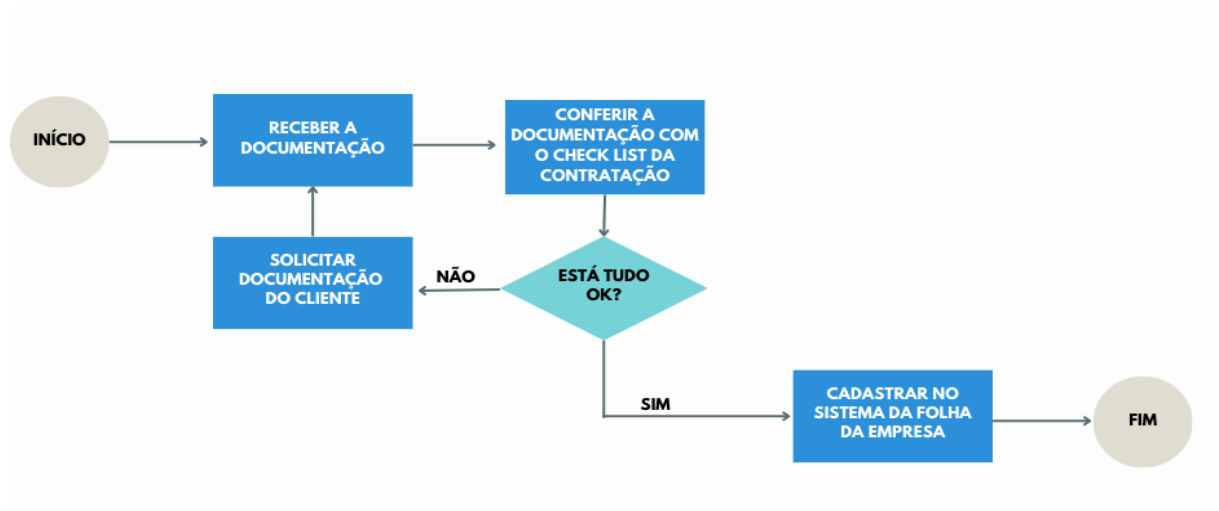
Vamos ao processo da admissão de um funcionário. O primeiro passo após a contratação de um novo funcionário é recebimento da documentação, esta que conta com documentos pessoais, profissionais e o ASO (atestado de Saúde Ocupacional), e que são importantes para a formalização da admissão e registro do novo empregado na folha de pagamento.

QUADRO 4: PROCESSO DE ADMISSÃO DE UM NOVO FUNCIONÁRIO

O QUE	QUEM	QUANDO	POR QUE	ONDE	COMO
Receber a documentação do novo funcionário	Cláudia/ David	Diariamente (havendo funcionário novo)	Cumprir o que determina a CLT sobre a contratação	WhatsApp/e-mail / pessoalmente	Sendo contatado pelo cliente
Conferir a documentação com o checklist da contratação	Cláudia / David	Diariamente (havendo funcionário novo)	Para averiguar se tem todos os documentos	No departamento	Olhando toda a documentação
Cadastrar no sistema da folha da empresa	Cláudia / David	Diariamente (havendo funcionário novo)	Cumprir o que determina a CLT	No departamento	Inserindo as informações

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

FIGURA 5: FLUXOGRAMA DA ADMISSÃO DE NOVO DUNCIONÁRIO



Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.