

## **PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS COMO FERRAMENTA NO TREINAMENTO DOS COLABORADORES DA EMPRESA INFOENGE INFORMÁTICA E CONTABILIDADE LTDA**

Norberto Tamborlin, Esp.<sup>1</sup>  
Vivian Pellis <sup>2</sup>

### **RESUMO**

No atual contexto o mercado se apresenta em um nível cada vez mais competitivo, o que exige cada vez mais a eficiência das organizações independente do setor, aquelas que não conseguem atuar de forma organizada acabam sendo naturalmente eliminadas. Dada esta realidade, considerando também as idiosincrasias do setor de serviços, foi traçada esta pesquisa descritiva, caracterizada como pesquisa-ação, com o objetivo padronizar os procedimentos operacionais mais críticos da área de Recursos Humanos da empresa Infoenge Informática e Contabilidade LTDA, buscando otimizar o tempo de trabalho, consequentemente reduzir custos e facilitar o treinamento dos colaboradores. Através da análise de dados secundários, bem como o levantamento de dados primários obtidos através da pesquisa bibliográfica e da observação dos processos foram obtidos os dados necessários para fundamentar o processo. A padronização dos procedimentos mais críticos da organização, ligados ao processo de elaboração de folha de pagamento, exigiu o desenvolvimento de um Padrão de Procedimentos válido para toda a organização. Os resultados apresentados na forma descritiva, figuras e quadros, demonstram que a padronização do processo escolhido, além de otimizar o tempo, proporciona a redução de diversos custos bem como serve como ferramenta para o treinamento dos colaboradores. Os benefícios vão além, ao viabilizar uma maior abertura para a organização padronizar os demais processos utilizando o Padrão de Procedimentos desenvolvido.

### **ABSTRACT**

In the present context the market is presented in a more competitive level, which requires increasing the efficiency of organizations regardless of industry, those who can not act in an organized course end up being eliminated. Given this reality, also considering the idiosyncrasies of the service sector, was drawn this descriptive research characterized as action research, in order to standardize the operational procedures of the most critical area of the company's Human Resources and Accounting Infoenge Computer Solutions, Inc. seeking to optimize working time, thus reducing costs and facilitating the training of employees. Through the analysis of secondary data, as well as collecting primary data obtained through the literature and observation of these cases were obtained the data necessary to support the process. The standardization of the more critical of the organization, linked to the process of preparing payroll, required the development of a valid Standard Procedures for the entire organization. The results presented in descriptive form, figures and tables show that the standardization of the process chosen, while optimizing the time, it provides the reduction of various costs and serves as a tool for employee training. The benefits go beyond, to enable a greater openness to the other organization to standardize processes using standard procedures developed.

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

Keywords: Procedures, Standards, Training and Process Improvement.

...

**Palavras Chave:**Procedimentos, Padronização, Treinamento e Melhoria de Processo.

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado atual, altamente competitivo exige cada vez mais a eficiência das organizações, aquelas que não conseguem atuar de forma organizada acabam sendo naturalmente eliminadas deste meio tão disputado. Esta realidade não difere no segmento de serviços, que cresceu significativamente nos últimos anos e representa boa parte da economia brasileira, junto ao crescimento, aumentou o nível de exigência do consumidor e as empresas precisam constantemente adequar sua realidade aos anseios e necessidades do consumidor.

A preocupação com a satisfação dos clientes e a busca constante de oferecer no mercado bens ou serviços com um melhor custo benefício, leva as organizações a constante busca pela melhoria em seus processos.

A utilização das ferramentas da qualidade e da padronização auxilia no cotidiano das organizações, torna seus processos mais eficientes, contudo não é possível que haja melhoria sem o envolvimento das pessoas, pois são elas que movem as organizações. Estes pressupostos fundamentam o desenvolvimento e a aplicação de um sistema de padrões, padronizando os procedimentos operacionais mais críticos na área de Recursos Humanos, buscando otimizar o tempo de trabalho, conseqüentemente reduzir custos e facilitar o treinamento dos colaboradores da empresa Infoenge Informática e Contabilidade Ltda., que atua a quinze anos prestando serviços de assessoria e consultoria na área de constituição, contábil, fiscal, gestão de pessoas, recursos humanos e tributária para empresas da região do vale do Itajaí, Chapecó e Rio Grande do Sul e conta atualmente com uma equipe de quatro colaboradores e do contabilista responsável.

A pesquisa possibilita compreender como a padronização dos processos pode auxiliar no treinamento dos colaboradores. Além de contribuir para a área de Recursos Humanos da organização, apresenta grande relevância para a Infoenge, pois embasa a futura implantação de padrões em todos os setores da organização.

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

Para o desenvolvimento da pesquisa, criou-se a necessidade do desenvolvimento do conhecimento empírico, e prático. Desta forma, este artigo abrange o embasamento teórico que traz a compreensão necessária, em seguida os procedimentos metodológicos adotados, os resultados obtidos através da implantação dos padrões, bem como a conclusão obtida.

## **2 PADRONIZAÇÃO COMO MELHORIA NA GESTÃO**

O contexto atual exige cada vez mais que as organizações utilizem um sistema de padrões para se manterem competitivas no mercado. A fundamentação teórica é premissa para embasar a pesquisa desenvolvida na organização.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

As pessoas são essenciais para as organizações, elas trabalham em conjunto para atingirem os objetivos e metas da empresa, ao mesmo tempo possuem seus objetivos individuais. Gil (2001, p. 17), define que a “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Seguindo a mesma linha, Dutra (2002, p.17), caracteriza a gestão de pessoas como “um conjunto de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

Dados estes conceitos, é possível perceber que desempenho das pessoas é fator chave para o sucesso da organização, e que o desempenho das pessoas depende da gestão, logo, a gestão de pessoas é fundamental para que as organizações alcancem resultados.

As organizações são semelhantes na sua necessidade das pessoas, e de informações, contudo, cada uma apresenta singularidades. Cada ser humano é único, dotado de razão e de sentimentos que o movem, onde a experiência vivida agrega novos valores aos indivíduos. Dada a importância das pessoas para as organizações, e a influência que as experiências lhes trazem, é fundamental investir nas pessoas, em treinamentos que agregam valor as pessoas.

#### **2.1.1 Treinamento**

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

A alta competitividade faz com que as empresas precisem de pessoas preparadas para atuar com as intempéries do mercado, portanto, as empresas devem investir no desenvolvimento e no treinamento de seus colaboradores.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS 2001, p. 145). Para Robbins, (2002, p. 469) “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”.

Dois métodos de treinamento são definidos por Robbins (2002, p. 470):

Treinamento Formal – Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado;  
 Treinamento Informal – Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e dos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

É necessário que cada organização analise o método de acordo com a sua realidade, não há um método melhor, mas sim um que melhor se adapta. Além da formalidade ou informalidade, existem diversas técnicas de treinamento que possibilitam as organizações diversas opções para desenvolver o treinamento com sucesso.

Kootz (1994), determina que as técnicas de treinamento podem ser classificadas quanto ao seu uso, tempo e local de aplicação conforme disposto no quadro 1.

Quanto ao uso:	Quanto ao tempo	Quanto ao local de aplicação
<ul style="list-style-type: none"> <li>técnicas orientadas para o conteúdo: tem como base o uso de leitura, recursos audiovisuais, instrução programada e instrução assistida por computador como forma de transmissão de informações;</li> <li>técnicas orientadas para o processo: são desenvolvidas para modificar atitudes, consciência e habilidades interpessoais;</li> <li>técnicas mistas envolvem um mix das duas técnicas anteriores. Além da transmissão de informações, buscam a transformação de atitudes e comportamentos. (KOOTZ, 1994).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>treinamento antes do ingresso do colaborador ao cargo, que prepara o novo empregado para suas funções e procura sua adaptação a empresa e ao ambiente onde irá trabalhar;</li> <li>treinamento após a contratação. O treinamento após o ingresso do colaborador no cargo pode ser dividido em treinamento no local de trabalho, e o treinamento fora do local de trabalho (KOOTZ, 1994).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>treinamento no local de trabalho é desenvolvido durante a execução das tarefas da produção, Boog (1994) ressalta que o alicerce da formalização do treinamento no local de trabalho, é de que as habilidades necessárias à execução das tarefas podem ser assimiladas de modo mais eficiente através de métodos formais de treinamento;</li> <li>treinamento fora do local de trabalho é feito em uma sala ou local preparado para essa atividade, e nem sempre é tão direcionado ao trabalho. (FAYOL, 1994).</li> </ul>

**Quadro 1 – Técnicas de Treinamento**

Fonte: Adaptado de Kootz (1994), Boog (1994) e Fayol (1994)

Cada organização deve utilizar as técnicas que melhor se adaptam a sua realidade. O treinamento beneficia tanto o colaborador, que tem suas habilidades aperfeiçoadas, bem como

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br  
<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

à organização, que conta com um profissional melhor qualificado, que sabe utilizar os sistemas de informação, e conseqüentemente há um maior retorno à empresa.

## 2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação fornecem as informações necessárias para o processo decisório, ampliam a segurança nas decisões, que proporcionam maior eficiência as operações, gerando melhores produtos ou serviços. Deste modo ele aperfeiçoa o processo de controle e de tomada de decisões nas organizações

Laudon e Laudon, (2004, p. 7), definem que os sistemas de informação como:

[...] um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações.

Os autores ainda definem que os sistemas de informação podem ser formais ou informais. Os sistemas formais se baseiam em informações fixas e aceitas, seguem regras predeterminadas, apresentando uma estrutura organizada. Eles podem ser manuais, ou seja, com base apenas no lápis e papel, ou podem ser informatizados, utilizando computadores ou softwares para processar e difundir as informações. Já os sistemas informais, não existe uma predeterminação quanto a seu armazenamento ou processamento.

Contudo não basta apenas haver um sistema de informação, para que ele seja eficiente, deve ser alimentado corretamente pelas pessoas, quem o utiliza também deve estar preparado para utilizar suas informações, de modo que elas sejam úteis no processo produtivo.

## 2.3 PRODUÇÃO NO SERVIÇO

O processo de produção no serviço é semelhante ao de produtos, abrangendo as entradas processo e a saída, contudo, nos serviços, as saídas são difíceis de serem analisadas, pois parte do processo produtivo ocorre ao mesmo tempo em que ocorrem as saídas.

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

Os serviços possuem características distintas dos produtos, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), estabelecem quatro características, Simultaneidade, Percibilidade, Intangibilidade e Heterogeneidade, que são apresentadas no quadro 2.

Característica	Descrição
Simultaneidade	Os serviços são normalmente produzidos e consumidos simultaneamente.
Percibilidade	O serviço não é estocável, caso não seja prestado não pode ser retomado, o que torna a gestão da demanda bastante complexa.
Intangibilidade	os serviços não possuem tangibilidade, ou seja, não são palpáveis, estão ligados a idéias e conceitos.
Heterogeneidade	Devido a natureza intangível, e da participação do cliente no processo, cada serviço prestado é único, varia de acordo com o cliente e de quem o presta.

### **Quadro 2 – Características dos serviços**

Fonte: Adaptado de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005),

Na área de serviços não se pode distinguir claramente o processo produtivo da prestação em si, pois o processo de produção ocorre simultaneamente à entrega do serviço, caracterizando a simultaneidade, que faz com que o serviço não possa ser estocável além de ser intangível. Logo o cliente tem grande participação do processo de produção, é ele quem conduz e avalia o processo da organização, o que torna cada serviço prestado como único.

Johnston e Clark (2002, p. 200) definem:

Um processo de serviço reúne atividades com recursos e é definido como o conjunto de tarefas ou atividades inter-relacionadas que, juntas em uma sequência apropriada, entregam o serviço. As operações compreendem muitos processos inter-relacionados, alguns dos quais, predominantemente, processam clientes, outros informações e ainda outros materiais.

A produção no serviço envolve todos os processos que a organização desenvolve para prestá-lo, apenas parte deste processo é percebido pelo cliente, contudo todas as etapas devem atuar em conformidade para que o cliente tenha uma boa percepção do serviço.

## **2.4 QUALIDADE**

O conceito de qualidade não é algo novo, é conhecido há milênios. A Qualidade, da forma como a conhecemos hoje, passou por várias fases e continua evoluindo junto com a humanidade e as necessidades dos clientes.

Marshall Junior (2006) determina que o processo da qualidade é dinâmico e vem se tornando cada vez mais abrangente. Com o passar do tempo passou de mera inspeção para

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

uma ferramenta de gestão considerada fundamental para o sucesso da organização, integrando o conhecimento de todas as áreas.

O conceito de qualidade é subjetivo, pois se relaciona muito a percepção das pessoas, um serviço ou produto tem qualidade quando as pessoas percebem qualidade nele, quando satisfaz as pessoas. Nas organizações de serviço, ela se torna ainda mais complexa, uma vez que o contato com o cliente se torna mais próximo, ele participa do processo, e tem percepções do serviço recebido.

Albrecht (1992, p 32), define que a qualidade no serviço “[...] é a capacidade que uma experiência ou qualquer outro fator tenha para satisfazer uma necessidade, resolver um problema ou fornecer benefícios a alguém”. Já Laugeni e Martins (2003, p.530) determinam que a qualidade nos serviços “é diferente do produto industrial porque é intangível, e não pode ser armazenado nem inspecionado”.

Portanto a natureza dos serviços torna a análise da qualidade diferente, e quem faz esta análise é o cliente, avaliando todos os momentos em que tem contato com o prestador de serviço, um erro pelo prestador em qualquer etapa, principalmente na inicial e final, pode comprometer a qualidade percebida. Portanto para que haja qualidade é fundamental que as organizações de serviços busquem sempre a melhoria de seus processos.

## 2.5 MELHORIA DE PROCESSO

Cada vez mais as organizações buscam o aperfeiçoamento dos seus processos para melhorar seu desempenho. Ritzman e Krajewski (2004, p.03) definem processo como: “qualquer atividade ou conjunto de atividades que parte de um ou mais insumos, transformam os e lhes agrega valor, criando um ou mais produtos (ou serviços) para clientes.” Complementar a este conceito, Laugeni e Martins (2003, p.321), salientam que todo processo é constituído por operações independente do setor em que a empresa atue.

Portanto o objetivo da melhoria de processo é agregar valor aos produtos ou serviços para o cliente, e para tal é necessário que as organizações invistam no aperfeiçoamento contínuo de suas operações, de modo a se tornarem mais competitivas no mercado.

A obtenção de resultados em um processo está ligada ao sucesso na tomada destas ações, que “devem ser estudadas antes que o problema ocorra” (LAUGENI; MARTINS, 2003, p. 324). Para tomar decisões antes da ocorrência do problema, é necessário que haja

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

planejamento, que os processos sejam padronizados para proporcionar maior qualidade do produto ou serviço e maior eficiência na gestão.

## 2.6 PADRONIZAÇÃO

A prática da padronização teve início com os estudos de Taylor sobre a racionalização do trabalho, no momento em que os processos produtivos passam a ser analisados pelo método científico e não mais empírico.

Quanto ao princípio Taylorista, Gomes (2002), determina que a lógica da produção consiste na análise do processo de trabalho e nas suas operações, para eliminar as atividades que não agregam valor através do estudo dos métodos de trabalho, a fim de melhor prescrevê-los a cada trabalhador individualmente, especificando como, quando e com que meio deve fazê-los.

Kalkmann (2002, p. 10) define que: “A padronização é a atividade sistemática de reunir pessoas e discutir o procedimento, até encontrar aquele que for melhor para a organização”. A análise do processo é necessária para se atingir à padronização, que pode ser considerada uma das principais técnicas gerenciais para a melhoria do desempenho de processos.

Campos (1999, p. 25) recomenda a observação de uma sequência para a implantação da padronização no processo produtivo:

- 1) Após a solução do problema, identifique a ação corretiva: que operação é esta? Quem, qual o departamento que conduz essa operação? Onde, em que lugar será conduzida? Quando, a que horas essa operação será conduzida? Porque é necessária esta operação ou não? Como (método), maneira de conduzir esta operação?
- 2) Depois de redigido o padrão, registrá-lo como documento formal com numeração de controle. O padrão é novo? Revisado? Modificado?
- 3) Anunciar a efetiva data de implantação.
- 4) Estabelecer o treinamento no trabalho para completa familiarização de todas as pessoas com o novo procedimento.
- 5) Tentar estender para outras áreas as mesmas ações corretivas adotadas, se forem aplicáveis.

A padronização se aplica tanto na produção de produtos quanto de serviços, buscando intensamente reduzir o tempo padrão de realização de determinada tarefa através da eliminação de ações e/ou movimentos desnecessários. Portanto a padronização facilita o

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

aprendizado de novos colaboradores, pois como existe um roteiro, um padrão a ser seguido até que o colaborador se familiarize com a rotina.

Diversas ferramentas contribuem no processo de padronização das organizações. São abordadas duas ferramentas imprescindíveis para a implantação da padronização na organização escolhida, o fluxograma e o manual.

### 2.6.1 Fluxograma

No seu conceito mais básico, “o termo fluxograma significa todo e qualquer gráfico que demonstre algum fluxo” (ARAUJO, 2001, p.65), mais do que demonstrar um fluxo, o fluxograma busca a representação do processo detalhadamente. Partindo do princípio de que o processo é formado pelo movimento de papéis entre pessoas e unidades da organização e apresenta claramente início e fim, é possível afirmar que o fluxograma é o registro de cada passo e/ou ação destas pessoas, papéis e unidades (ARAUJO, 2001).

Araujo (2001) apresenta alguns dos símbolos básicos desta representação, como um círculo alongado para indicar o início e fim do fluxo, uma seta, que é usada para indicar o sentido do fluxo, o Losango que indica uma decisão, o retângulo onde são inseridas as ações, entre outros símbolos que, em geral são utilizados na construção de qualquer fluxograma.

### 2.6.2 Manuais

A padronização exige que as tarefas sejam executadas pelos colaboradores com eficiência de modo contínuo. Para garantir a continuidade dos padrões se faz necessário o uso de padrões, ou manuais onde os padrões estejam registrados e possam ser seguidos por todos.

Para Oliveira (2005, p. 351)

Manual é todo conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

Assim como qualquer outro tipo de ferramenta, os Manuais devem seguir requisitos básicos para garantir que cumpra sua função. Alguns dos principais pontos traçados por Oliveira (2005) são:

- necessidade real e efetiva da empresa;
- distribuição a todos os funcionários que dele necessitem;
- redação simples, curta, eficiente, clara e inteligível.

Existem diversos tipos de Manual, cada qual para atender as diferentes necessidades das empresas. Esta pesquisa se atém ao manual de processos que melhor se adapta aos seus objetivos.

Para D'Ascensão (2001, p. 152):

Manual de processo é o conjunto, ou a coleção, sistemática dos procedimentos, instruções e orientações que indicam para os funcionários que direta ou indiretamente se relacionam com o processo, o que deve ser feito, como onde, quando, quem deve fazer e porque é feito.

Esta forma de padronização permite que os colaboradores tenham diretrizes para realizar os procedimentos com uma menor chance de equívocos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O método pode ser definido como a seqüência a ser seguida para alcançar determinados objetivos, ou conhecimento. “Para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação” (GIL, 1999, p.26). O argumento do autor torna clara a importância da organização e de uma análise dos procedimentos metodológicos.

As modalidades de pesquisa podem ser classificadas de diferentes formas, dependendo do enfoque que se pretende estudar.

Em relação aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva. Com base em Gil (1999, p. 44), o objetivo principal deste tipo de pesquisa é a descrição das “características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis”.

Quanto aos procedimentos esta pesquisa se classifica como pesquisa ação. Thiollent (1995, apud Gil 1999, p. 46) define que:

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

[...]é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os representantes participativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo.

Definida a modalidade da pesquisa, foi definido o campo de observação.

A população investigada é de quatro colaboradores que atuam na organização Infoenge Informática e Contabilidade LTDA, bem como o gestor da organização com ênfase no processo mais crítico da organização. Os dados e informações necessários a elaboração deste trabalho foram coletados através da análise de dados secundários, bem como levantamento de dados primários.

Os dados obtidos através da observação direta dos colaboradores durante os processos, com ênfase no procedimento de elaboração de folha de pagamento no setor de RH, são apresentados através de quadros, figuras e da análise descritiva, cujo objetivo é demonstrar os fluxogramas dos processos, a padronização destes e os resultados obtidos.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este capítulo aborda os dados obtidos junto à organização interpretados com base no referencial teórico bem como melhorias aplicadas na organização e os resultados alcançados.

### **4.1 SITUAÇÃO ATUAL**

A Infoenge Informática e Contabilidade Ltda., conta com quatro colaboradores, cada qual responsável por um setor. Não há padrões instituídos para realização dos processos, as atividades são realizadas de acordo com o conhecimento na área e orientação do gestor.

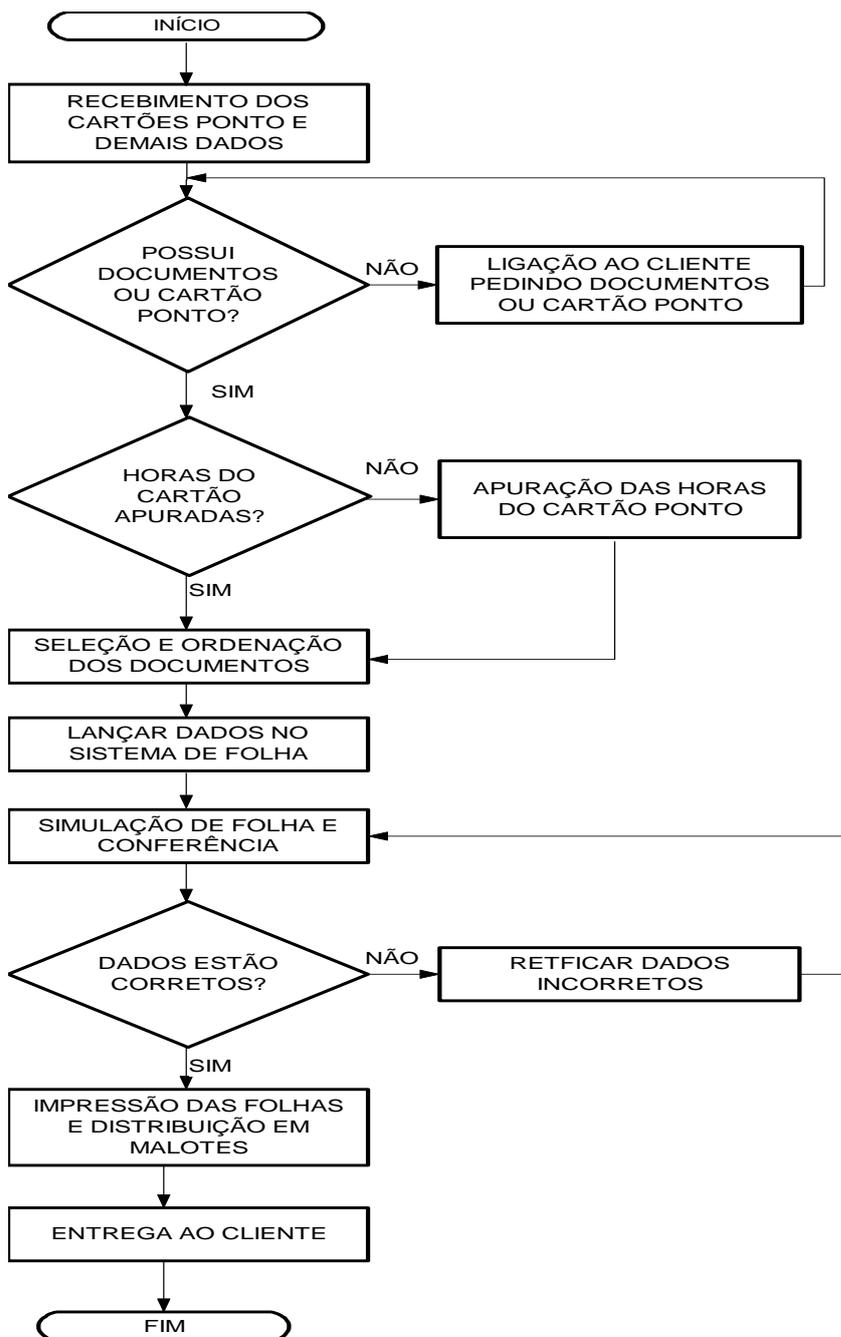
O preparo do colaborador que ingressa na organização, ou do que desconhece algum processo é realizado de forma informal. Um colaborador com mais conhecimento, ou o contabilista, repassa ao menos experiente as informações necessárias para o desenvolvimento da atividade. Quem aprende repete o processo inúmeras vezes, muitas das quais precisa recorrer a quem o ensinou. O tempo necessário para que o colaborador possa repetir a tarefa sozinho é relativo a complexidade da tarefa, e varia de um a seis meses.

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

A organização aplica o treinamento fora do local de trabalho através de cursos, palestras e eventos externos, bem como treinamento no local de trabalho, através da transmissão do conhecimento dos colaboradores.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi necessário foco no processo mais crítico dentro da organização, que é a confecção de folhas de pagamento descrita na figura 1.



**Figura 1 – Fluxograma de folha de pagamento**

Para elucidar o processo, são destacados os pontos mais críticos do fluxograma 1.

a) Recebimento dos cartões ponto e demais dados

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

Os clientes devem encaminhar os documentos até o dia 25 ou quatro dias úteis antes do término do mês. A conclusão do procedimento de folha é premissa para outros processos como cumprir com as obrigações acessórias, gerar informativos e guias de recolhimento de tributos e encargos sociais incidentes sobre a folha, como o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, entre outros. Contudo a média mensal de clientes que não entregam os documentos no prazo é de 31,56%, fato que gera ônus para a organização conforme disposto no quadro 3.

Fator Crítico	Representatividade
Custo com ligação telefônica para cobrar documentos	29% do total da fatura
Tempo dispendido pelo colaborador para efetuar ligações	1% do salário do responsável
Horas Extra jornada realizadas para conclusão da folha	4% do salário do responsável

### **Quadro 3 – Fatores quantitativos gerados pelo recebimento de folhas em atraso**

Além de gastos, gera atraso na entrega da folha de pagamento, fazendo com que informativos e obrigações acessórias sejam entregues próximos ao prazo final ou após este.

#### b) Impressão das folhas e distribuição em malotes

A impressão e distribuição das folhas de pagamento em malotes de modo que cada cliente tenha um malote, exige recursos da organização conforme disposto no quadro 4.

Fator	Representatividade
250 Folhas de papel A4	25 % do gasto mensal com papel
Utilização da impressora R\$ 8,33 para 250 folhas	25% do gasto mensal com manutenção
Tempo para ordenação de documentos (40 minutos)	0,47% da remuneração do colaborador

### **Quadro 4 – Representatividade dos principais Gastos com impressão de documentos**

O quadro demonstra a representatividade dos recursos exigidos para impressão de documentos e o tempo para seleção e ordenação destes em malotes por cliente e a confecção dos protocolos de entrega.

#### c) Entrega ao cliente

O processo de entrega da folha ao cliente implica em percorrer uma distância de 35 a 50 quilômetros, o trajeto varia de acordo com a fluidez do trânsito e dos clientes a visitar, uma vez que estão situados em diferentes endereços. O gasto aproximado da organização com a entrega da folha é de R\$ 24,50 a R\$ 35,00, levando em conta o custo aproximado de R\$ 0,70 por quilômetro percorrido.

## 4.2 SISTEMA DE PADRÕES

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

Para criar padrões para qualquer processo é necessário criar um sistema de padrões para delimitar como estes devem ser aplicados na organização. A Infoenge é uma empresa com poucos colaboradores e que exerce uma atividade fortemente afetada por transformações na legislação, que podem interferir no seu processo, um sistema de padrões muito complexo tornaria o processo muito lento e dificultaria a alteração de padrões já criados.

Com base na realidade da empresa, foi elaborado o Sistema de Padrões denominado “Padrão de Procedimentos para a elaboração, Exclusão, e Controle de Documentos e processos” de forma que qualquer procedimento realizado na organização possa ser padronizado da mesma forma, ou seja, um padrão para o desenvolvimento de padrões.

A opção de criar padrões de procedimento e não manuais se deve ao fato da atividade da empresa englobar diversos processos distintos que estão sujeitos muitas vezes a normas impostas por entidades governamentais diferentes. O Padrão de Procedimentos descreve as etapas que devem ser seguidas para elaboração de padrões de procedimento de modo que qualquer colaborador interessado possa vir a contribuir com a organização desenvolvendo novos padrões de processos. O procedimento tem um sistema de aprovação rápida e permite uma substituição ágil em caso de alterações dos padrões.

Todo padrão desenvolvido deve ser precedido por um cabeçalho completo com as informações do documento conforme modelo na figura 2.

<b>(01)</b>		<b>Código: (02)</b>
<b>Elaboração: (05)</b> Setor: Data:	<b>Homologação: (06)</b> Data:	<b>Revisão: (03)</b> <b>Página: (04)</b>

**Figura 2 – Cabeçalho do padrão de Procedimento e sua descrição**

O cabeçalho está presente na capa do padrão para tornar sua identificação clara para quem o visualiza, nas páginas seguintes, o cabeçalho apresenta apenas numeração da página e o código do padrão para o usuário identificar em todas as páginas a que processo se refere.

O padrão de procedimentos determina a sequência e os itens que devem compor um padrão, bem como as regras básicas de redação, formatação do texto e a forma como o Padrão deve ser implantado, distribuído e revisado. Os capítulos que todo padrão deve conter são:

- a) processo: Nele é definido qual é o procedimento padronizado;
- b) objetivo: descreve qual a razão da existência do padrão;

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

c) descrição: apresenta o conteúdo do padrão propriamente dito, podendo ser descritivo (texto) e conter desenhos, fluxogramas, figuras, entre outros;

d) responsabilidade: descreve a responsabilidade operacional para o cumprimento do padrão, evidenciando o cargo em questão.

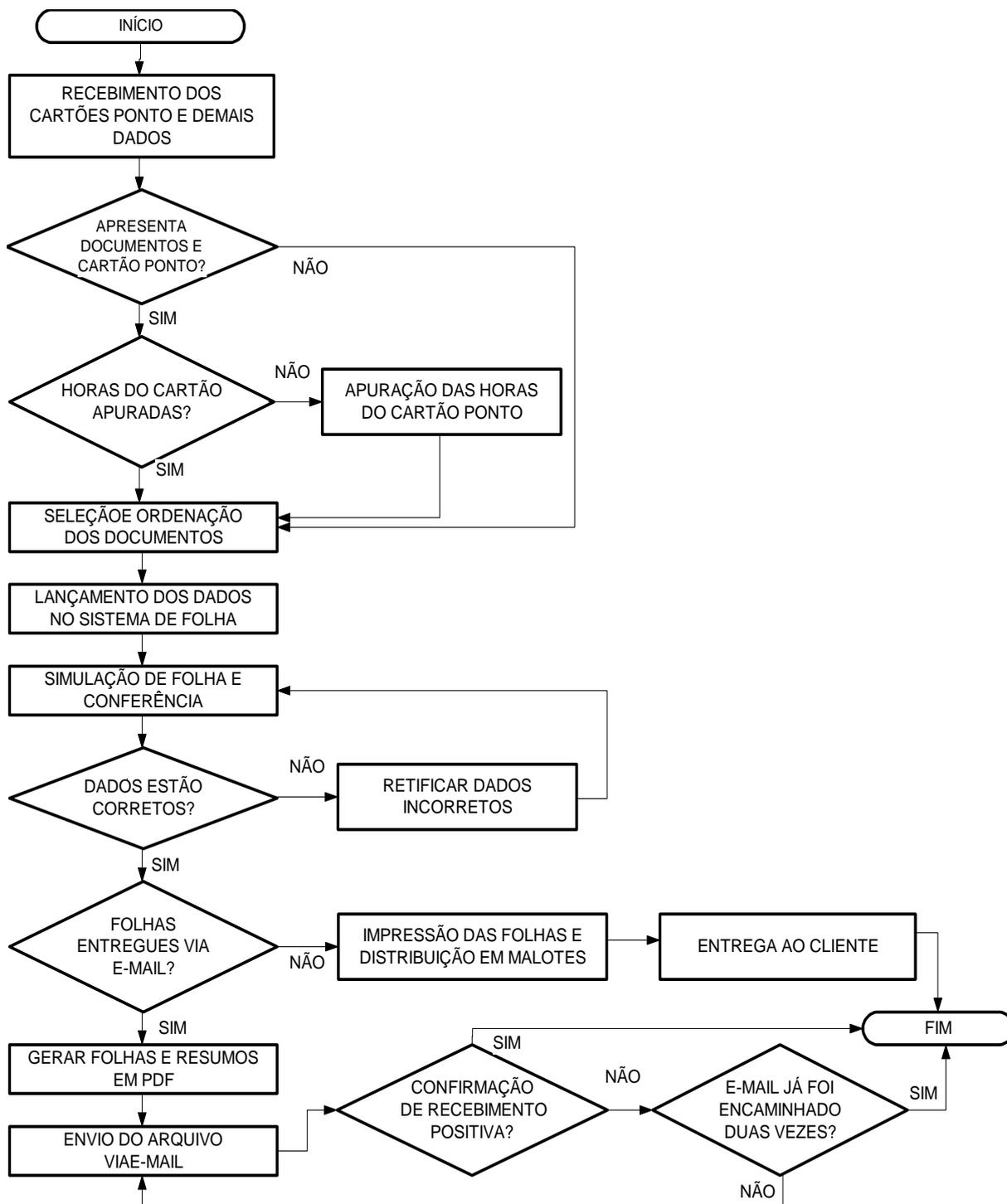
O sistema de padrões é premissa para o desenvolvimento de padrões de processos. Foi necessário verificar os processos de folha de pagamento realizado na Infoenge, para elaborar um padrão destes processos.

#### 4.3 VERIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

A verificação do processo de elaboração de folha de pagamento do fluxograma da figura 1 e de seus pontos críticos citados no item 4.1, tornam clara a necessidade de melhoria no processo para aprimorar a qualidade nos serviços, o que leva ao desenvolvimento um novo fluxograma de confecção de folha de pagamento, disposto na figura 3.

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES



**Figura 3 – Novo fluxograma de Folha de Pagamento**

Como demonstra o novo fluxograma, o processo de cálculo de folha inicia com o recebimento dos documentos referentes às folhas pelo setor de Recursos Humanos. O colaborador responsável pelo setor deverá inicialmente verificar se constam todos os documentos necessários dos clientes empregadores constantes em relatório, existem três situações que o colaborador deve analisar:

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br  
<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

- a) Constam documentos necessários: deve verificar apuração da frequência dos cartões ponto, caso negativo apurar a frequência dos cartões.
- b) Não constam alguns documentos, contudo constam cartões ponto: deve considerar os itens faltantes como zerados para fins de cálculo de folha.
- c) Não constam cartões ponto: considerar como cumprida, a carga horária normal do empregado definida em contrato para fins do cálculo de folha.

Em seguida o colaborador deve ordenar os documentos recebidos agrupando documentos por empregado e os lançar os dados de cada empregado no sistema. Após lançar todas as ocorrências dos empregados, a pessoa responsável deve efetuar simulação da folha, visualizando em tela a simulação do resumo para efetuar a conferência dos dados.

Caso os valores não estejam corretos, deverá ser realizada a conferência dos dados cadastrados no sistema e retificação dos valores incorretos, e novamente deve ser feita a simulação do resumo. Com os dados em conformidade, o colaborador deve conferir a forma da entrega dos documentos determinada em relatório de registro de entrega de documentos cadastrado em planilha de Excel, há duas possibilidades:

- a) folhas enviadas através de e-mail:

O colaborador deve gerar arquivos de folha de pagamento em formato *pdf*, e enviar os arquivos via e-mail para as empresas. No dia seguinte deverá verificar no seu *e-mail* se foi recebida a confirmação de leitura do arquivo enviado ao cliente, que tem a função de protocolo de recebimento das folhas enviadas pela contabilidade ao cliente. Caso não haja a confirmação de leitura deve reencaminhar o e-mail por apenas mais uma vez, após este segundo envio o processo é encerrado.

- b) documentos são entregues ao cliente pessoalmente:

É necessário que o colaborador efetue a impressão das folhas de pagamento e dos respectivos resumos de folha. Estes documentos devem ser distribuídos em malotes organizados por cliente, para a entrega do documento que encerra o processo.

Para aperfeiçoar o procedimento ainda mais, é necessário ir além da elaboração do fluxograma, e implantar um padrão para o procedimento de folha de pagamento, de modo a tornar o novo fluxograma uma realidade na organização e possibilitar mais qualidade.

#### 4.4 DESENVOLVIMENTO DE PADRÕES

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

A criação de um sistema de padrões possibilita o desenvolvimento de Padrões para os processos, a partir dele foi elaborado o Padrão de Procedimentos para Confecção de Folha de Pagamento, para trazer melhoria aos processos críticos descritos nos itens 4.1.

O Padrão de Procedimentos para a Elaboração de Folhas de Pagamento segue o roteiro descrito no Sistema de Padrões Inicia pelo cabeçalho que indica os dados básicos do processo, bem como data da conclusão de sua elaboração, e da homologação do processo. Posteriormente descreve o objetivo do procedimento que em suma é determinar as condições para a elaboração das folhas de pagamento na Infoenge.

Em seguida, apresenta o fluxograma da figura 3, bem como sua descrição (item 4.3), tornando o novo procedimento padrão para a organização. Por fim segue a responsabilidade que cabe ao (a) técnico (a) contábil do setor de Recursos Humanos. A partir da implantação o programa passa a ser utilizado oficialmente pelo setor de Recursos Humanos, simplificando o processo de treinamento através do uso do Padrão.

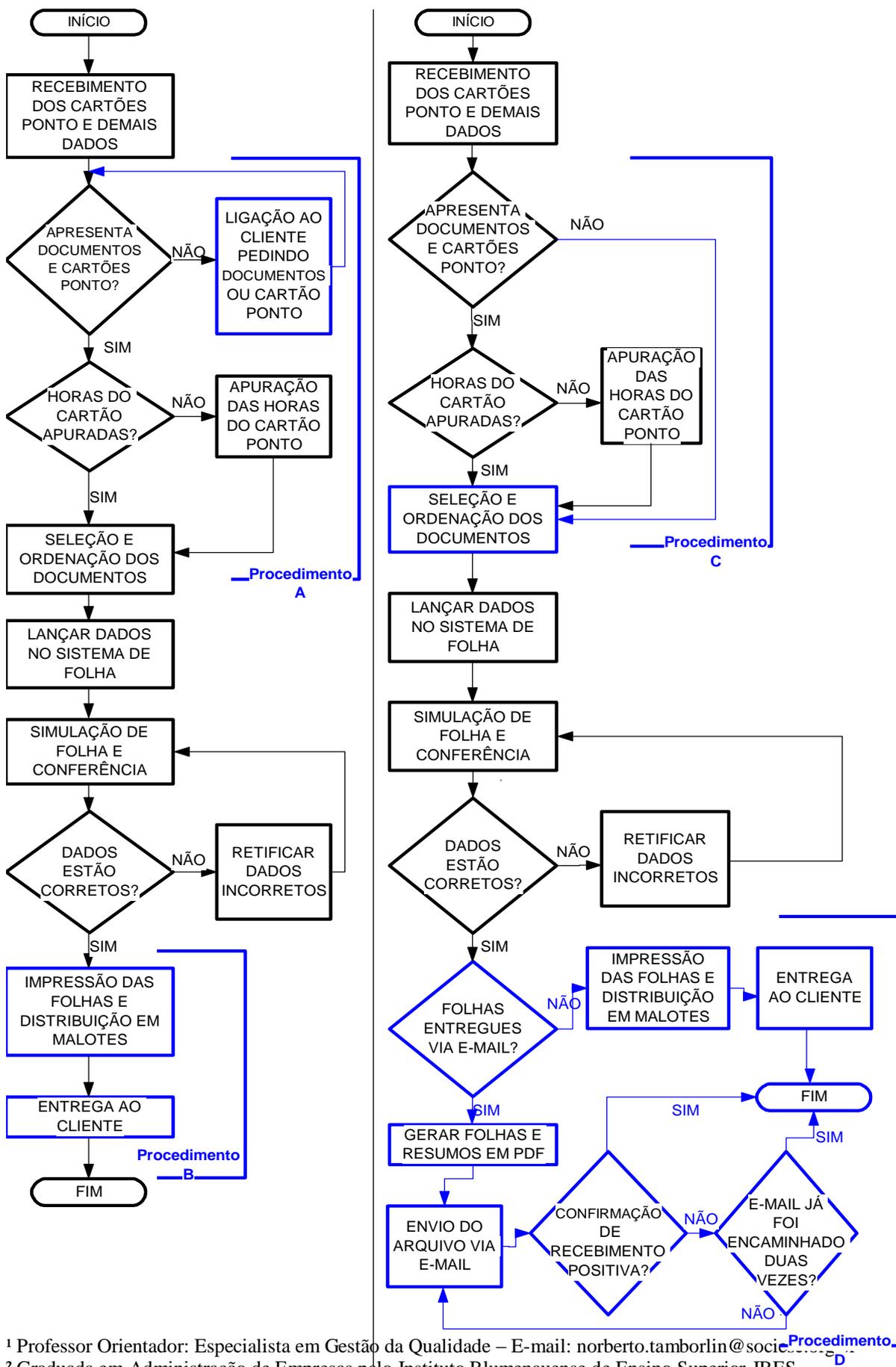
Para a implantação do processo foi utilizada a opção do treinamento no local de trabalho. Inicialmente foi implantado o Padrão de Procedimentos para Elaboração, Exclusão e Controle de Documentos e Processos, posteriormente foi desenvolvido e implantado o Padrão de Procedimentos para elaboração de Folhas de Pagamento, que além do treinamento requereu a prévia comunicação aos clientes sobre o novo processo. A partir do treinamento formalizado o padrão foi considerado implantado na organização e passando a ser utilizado pelo setor de Recursos Humanos.

#### 4.5 RESULTADOS

As melhorias trazidas pelo estabelecimento do Padrão para Elaboração de Folha de Pagamento podem ser percebidas com maior clareza, através da comparação do fluxograma do processo antes da implantação do padrão (figura 1) com o fluxograma aplicado após a melhoria (figura 3). Para comparar os dois processos, a figura 4 apresenta os dois fluxogramas e destaca as transformações nos procedimentos.

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES



<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@socie  
<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

#### Figura 4 – Comparação dos fluxogramas

No “procedimento a” da figura 4, antes da melhoria eram realizadas ligações para os clientes providenciassem os documentos, e o processo apenas continuaria quando o cliente entregasse os respectivos documentos. O “procedimento A” da figura 4, foi substituído pelo “Procedimento C”. A mudança determina que mesmo quando não constam na contabilidade todos os documentos para confecção de folha, esta seja feita, considerando os dados ausentes como inexistentes, ou, quando na ausência do cartão ponto, considerando cumprida a carga horária normal do empregado descrita em seu contrato de trabalho, sem mais ocorrências.

O novo procedimento faz com que o processo não seja interrompido, gerando um fluxo contínuo, e possibilitando diversas melhorias, tais como:

- a) entrega das folhas de pagamento bem como dos informativos e obrigações acessórias antes do prazo estabelecido, o que faz com que as tarefas sejam realizadas com maior atenção, uma vez que os procedimentos são realizados menos próximos ao prazo final;
- b) eliminação do custo com ligações para o cliente que representavam em média 29% do valor total da fatura telefônica;
- c) o dispêndio de tempo do colaborador responsável pelo setor que represava 1 % do valor total de seu salário mensal, incluindo os encargos não ocorre mais uma vez que não precisa mais efetuar ligações aos clientes;
- d) após a implementação do processo foi eliminada a necessidade de realização de horas extraordinárias no setor de recursos humanos, para confecção de folhas de pagamento, que antes representavam um acréscimo médio mensal de 4% em relação ao salário do empregado incluindo os encargos sociais.

O quadro 5 compara os fatores críticos com a utilização do procedimento “A” e do “procedimento C”.

Fatores Críticos no processo	Procedimento A	Procedimento C	Redução
Atrasos na entrega das folhas e informativos	Entregues próximo ou posterior ao prazo final	Entregues antes do prazo estabelecido	-
Custo com ligação para solicitação de documentos	29% do total da fatura	0% da fatura	100%
Tempo para efetuar ligações	40 minutos	0 minutos	100%
Horas Extraordinárias	4% do salário do colaborador	0% do salário do colaborador	100%

**Quadro 5 – Comparação dos fatores críticos com o uso do procedimento “A” e “C”**

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

O quadro 5 demonstra que os fatores observados, relacionados no “Procedimento A” do fluxograma disposto na figura 4 são eliminados através do uso do “Procedimento C”, representando percentualmente uma redução de 100% se comparado ao antigo procedimento (Procedimento A).

Quanto ao “Procedimento B”, que trata da impressão da folha de pagamento e entrega ao cliente descrito na figura 4, no fluxograma antigo, todas as folhas eram impressas e posteriormente selecionadas e organizadas por um colaborador para a posterior entrega ao cliente. Processo que exige recursos financeiros da empresa e dispêndio de tempo com a preparação de malotes e protocolos de entrega ao cliente. Para amenizar esta questão, foi adotado o “Procedimento D”, que implanta uma ferramenta simples e de baixo custo para melhorar o processo, o envio de parte das folhas de pagamento de modo digital, através de *e-mail*.

O uso do envio de folhas de pagamento via *e-mail* não elimina totalmente a impressão de folhas de pagamento, pois alguns clientes não fazem o uso desta ferramenta em sua empresa, ou preferem receber a folha impressa, contudo são minoria, pois 97% dos clientes aderiram ao novo procedimento, o que demonstra uma boa aceitação ao procedimento.

A mudança da utilização do “Processo B” para o “Processo D” (figura4), acarreta ainda nas seguintes melhorias dispostas no quadro 6.

Fator	Procedimento B	Procedimento D	Redução
Folhas de papel A4	Utilização de 250 Folhas	Utilização de 30 folhas	88%
Utilização da impressora	R\$ 8,33	R\$ 1,00	88%
Tempo para ordenação de documentos	40 minutos	5 minutos	87%
Custo da entrega	De R\$ 24,50 a a R\$ 35,00	De R\$4,90 a R\$7,00	80%

**Quadro 6 – Comparação dos fatores críticos entre o uso do procedimento “B” e procedimento “D”**

O quadro 6 compara os fatores críticos do processo com a substituição do procedimento “B” para o procedimento “D”. O comparativo demonstra redução significativa de diversos fatores, o que torna a utilização do procedimento novo mais vantajoso para a organização do que o Procedimento antigo.

Além dos fatores dispostos no quadro, o sistema permite que não haja possibilidade de extravio ou dúvida em relação a que documento foi entregue ao cliente, pois os arquivos

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

podem ser visualizados tal qual foram entregues através do e-mail, que comprova o envio do documento pela contabilidade no prazo;

Outra melhoria no processo, uma das que a organização considerava mais sensíveis, e complexas para lidar, é em relação a mudança do comportamento dos clientes.

Antes da padronização havia um número significativo de clientes que encaminhava os cartões ponto incompletos ou com atraso, o índice médio mensal era de 31,6% do total de clientes. Este índice é muito elevado uma vez que a eficiência do processo de elaboração de folha de pagamento está diretamente ligado ao recebimento dos documentos, contudo não se pode obrigar um cliente a entregar os documentos no prazo.

No primeiro mês após a mudança não houve redução significativa do número de atrasos na entrega dos documentos por parte dos clientes. Contudo no segundo mês com a padronização, foi percebida uma redução significativa, com um atraso na entrega de documentos que representa em média mensal 6% dos clientes. Atualmente a média mensal de documentos recebidos com atraso é de 3% dos clientes, uma redução de 28,6 pontos percentuais, ou seja, 90% em relação ao índice médio de atrasos antes da padronização do processo, o que demonstra uma grande mudança no comportamento do cliente.

Os quadros apresentados até agora demonstram melhoria significativa no processo de confecção de folha de pagamento demonstrando o quanto a transformação do processo representa em relação ao processo antes do uso do padrão. Para complementar a demonstração dos resultados, obtidos com a utilização do Padrão de Confecção de Folha de Pagamento, o quadro 7 demonstra o percentual de redução de diversos dispêndios mensais da empresa, que foram calculados comparando o total dos dispêndios antes da utilização do padrão com os valores obtidos com o padrão de folha de pagamento em uso.

Fatores considerados	Redução em relação ao processo sem uso do padrão
Custo com ligação	29% da Fatura telefônica
Horas extra jornada	92% do Valor Mensal de horas Além da Jornada
Folhas de papel A4	22% do uso de papel A4 da empresa
Utilização da impressora	22% do valor para manutenção da impressora
Gasto com entrega de documentos	60% em relação ao gasto total com entrega

#### **Quadro 7 – Redução de Gastos**

O procedimento aplicado na organização sana ou minimiza os principais ônus gerados pelo processo agindo diretamente nas causas do problema, destacando significativa redução de horas extraordinárias. A redução tão significativa deste indicador auxilia a

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

demonstrar o quanto o processo era crítico para a organização, uma vez que é o que mais demandava na realização de horas além da jornada normal de trabalho.

A realização das horas se justificava pelo atraso no recebimento de dados necessários para a entrega de documentos e informativos o mais próximo possível dos prazos legais, com o novo procedimento, o recebimento dos dados em atraso não interrompe mais o processo de folha. Outro fator é a redução de gastos com a entrega de documentos, uma vez que antes da padronização do procedimento de confecção de folha mais da metade dos documentos entregues a clientes eram gerados no procedimento de folha.

Além das melhorias no processo já citadas, os padrões de procedimento de folha facilitam o treinamento de colaboradores na área de recursos humanos, uma vez que está disponível para a consulta para o profissional.

A implantação de padrões de procedimento com a implementação com sucesso do padrão de procedimento de Confecção de folha de pagamento abre caminho para o desenvolvimento de padrões para os demais procedimentos realizados pela empresa.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A necessidade do bom desempenho dos colaboradores, preparados para efetuar o atendimento com o nível de qualidade e agilidade esperado pela organização, levaram a questão problema de como a padronização dos processos pode auxiliar no treinamento dos colaboradores?

A resposta para esta questão se dá através da análise da contribuição da Padronização do Procedimento de Elaboração de Folha de Pagamento, que dispõe como o processo deve ser feito, reduzindo o tempo de treinamento, bem como está disponível para consulta no caso de dúvidas sobre o procedimento, minimizando a necessidade de ter que re-explicar procedimentos.

Dois pressupostos embasaram esta pesquisa, o pressuposto “a” foi de que “a implantação da padronização de procedimentos críticos na área de Recursos Humanos, permitirá otimizar o tempo demandado para a realização das tarefas, conseqüente redução de gastos e redução do tempo despedido com o treinamento de novos colaboradores.” O pressuposto “b” foi de que “O processo de implantação dos padrões não deve encontrar muita

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

resistência dos colaboradores, pois é uma ferramenta que permitirá melhor qualidade no serviço prestado”.

O pressuposto “a” foi confirmado, uma vez que após implantado o Padrão de procedimentos para elaboração de folha de pagamento, foi constatada a redução do tempo para a realização dos processos, bem como a redução dos custos demonstrada nos percentuais descritos na página 20.

A padronização otimiza o tempo de trabalho, conseqüentemente reduz custos e facilita o treinamento dos colaboradores, isto se comprova, com a aplicação do procedimento para elaboração de folha de pagamento.

O pressuposto “b” também foi alcançado, pois quanto aos colaboradores que já atuam na organização, o processo de implantação dos padrões não encontrou resistência e o procedimento de elaboração de folha de pagamento foi aplicado na empresa.

Uma grande transformação que não estava prevista nos pressupostos desta pesquisa, é a redução em 90% do índice de atraso dos clientes com a entrega de documentos referentes ao processo de folha de pagamento, em relação ao índice apresentado antes da utilização do Padrão de Procedimentos para Elaboração de Folha de Pagamento. Esta transformação trouxe maior assertividade ao processo e demonstra uma mudança no comportamento do cliente.

O objetivo geral, de padronizar os procedimentos operacionais mais críticos da área de RH foi alcançado através da implantação do Padrão de Procedimentos para Elaboração de Folha de Pagamento. O Padrão otimiza o tempo, reduzindo em 4% o tempo para realização das tarefas, reduzindo custos mensais em 29% com a fatura telefônica, 92% do total de hora extra, 22% com papel A4, 22% da manutenção da impressora e 60% do gasto com a entrega em relação aos gastos totais da empresa.

A disposição de padrões constituídos reduziu também o tempo despedido com o treinamento de colaboradores na área em questão, uma vez que há padrões de procedimentos para consultar durante a realização das tarefas, não é mais necessário o gestor interromper as suas atividades para mostrar procedimentos operacionais.

Os objetivos desta pesquisa foram alcançados trilhando uma longa jornada. O primeiro passo foi encontrar o principal ponto crítico da organização, e buscar nos fundamentos teóricos a base para promover transformações na organização. Tendo uma base para o estudo, pode iniciar-se a pesquisa do processo da organização, com enfoque nos procedimentos críticos.

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

O “objetivo específico a”, que foi criar um sistema de padrões, foi atendido com o desenvolvimento do Padrão de Procedimentos para Elaboração, Exclusão e Controle de Documentos e Processos adequado à realidade da organização, para delimitar o procedimento e a composição de Padrões de Processo na Organização.

Após delimitado o sistema de Padrões e atendendo ao “objetivo específico b” de Verificar os processos, foi efetuada a verificação dos processos críticos. Na busca pela melhoria destes processos, foi desenvolvido o Padrão de Procedimento para a Elaboração de folha de pagamento, que atende ao “objetivo específico c” que é de desenvolver os padrões.

O próximo passo foi a implantação do sistema de padrões, através da distribuição do Padrão de Procedimentos para Elaboração, Exclusão e Controle de Documentos e Processos e posteriormente do Padrão de Procedimento para a Elaboração de folha de pagamento, sendo oficializado na organização através do treinamento dos colaboradores, atendendo ao “objetivo específico d” de implantar Padrões.

Implementado o procedimento, através da comparação dos principais ônus gerados pelos pontos críticos do processo antes da padronização com os valores obtidos após esta, é clara a melhoria tanto em relação à redução de custos, quanto à redução do tempo demandado para tais procedimentos, que pode ser utilizado para realização de outras atividades do setor, alcançando o “objetivo específico e”, de Medir os resultados, concluindo com êxito, todos os objetivos traçados.

A mudança no processo de folha interfere não apenas no setor de recursos humanos, a melhoria reflete na organização como um todo, não apenas na questão financeira demonstrada no quadro 7, e na transformação de comportamento dos clientes descrita, com seus resultados positivos abre precedente para a mudança em toda a organização.

Esta pesquisa se encerra, com a proposição da padronização em todos os setores da empresa, para que a contabilidade possa aperfeiçoar ainda mais os serviços que oferece numa constante melhoria para com seus clientes.

## ABSTRACT

In the current context the market bring a more a more competitive, that it's demands much time and more efficiency of the organizations independent of the sector, those that do not obtain to act of organized form finish of course being eliminated. Given to this reality, also considering the idiosyncrasies of the sector of services, this descriptive research, characterized was traced as research-action, with the objective to standardize the more critical operational procedures of the area of Human resources of the company Infoenge Informática e

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

Contabilidade LTDA, being searched to optimize the work time, consequently to reduce costs and to facilitate the training of the collaborators. Through the analysis of secondary data, as well as the gotten primary data-collecting through the bibliographical research, interviews and of the comment of the processes had been gotten the data necessary to base the process. The standardization of the procedures most critical of the organization, on to the process of payment leaf elaboration, demanded the development of a valid Standard of Procedures for all the organization. The results presented in the descriptive form, figures and pictures, demonstrate that the standardization of the chosen process, beyond optimizing the time, provides the reduction of diverse costs as well as serves as tool for the training of the collaborators. The benefits go beyond, when making possible a bigger opening it organization to standardize the too much processes using the Standard of Procedures developed.

...

Key-words: Procediments, Standardization; Training and improvement of processes

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização Sistemas e Métodos e as Modernas ferramentas de Gestão Organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

CAMPOS, Vicente Falconi; **TQC Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**, Belo Horizonte: Indg Tecs, 1999.

D'Ascensão, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de Serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES

TAMBORLIN, Norberto. PELLIS, Vivian. Padronização dos procedimentos como ferramenta no Treinamento dos Colaboradores da Empresa Infoenge Informática e Contabilidade LTDA. **Revista Interdisciplinar Aplicada**. V.5, n.3, p. 65-92, TRI III. ISSN 1980-7031

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, M de L. B. Um modelo de nivelamento da produção à demanda para a indústria de confecção do vestuário segundo os novos paradigmas da melhoria dos fluxos de processos. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

KALKMANN, Geraldo Luiz. **Qualidade necessária para empresas de serviços contábeis: Conquistando o selo da qualidade**. 1ª ed. Itajaí: Berger, 2002.

KOOTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração**. São Paulo: Pioneira, 1994.

JOHNSTON, R, e CLARK, G. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação Gerenciais: Administrando a empresa digital**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2004.

LAUGENI, Fernando P.; MARTINS, Petrônio G. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; ET AL. **Gestão da Qualidade**. 8.ed. Rio de Janeiro: FGV:2006.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas Organização e Métodos: Uma abordagem Gerencial**. 15.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

<sup>1</sup> Professor Orientador: Especialista em Gestão da Qualidade – E-mail: norberto.tamborlin@sociesc.org.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior-IBES