



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA KAROLINA MACÊDO DA COSTA

UTILIZAÇÃO DE MANUAL DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS COMO
FERRAMENTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: um estudo de caso em
uma rede de *fast-food* da grande João Pessoa

**JOÃO PESSOA
2017**

ANA KAROLINA MACÊDO DA COSTA

UTILIZAÇÃO DE MANUAL DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS COMO
FERRAMENTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: um estudo de caso em
uma rede de *fast-food* da grande João Pessoa



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharela em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador: Dr. Jimmy de Almeida Léllis

**JOÃO PESSOA
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

C837u

Costa, Ana Karolina Macêdo da.

Utilização de manual de processos administrativos como ferramenta de padronização de processos : um estudo de caso em uma rede de *fast -food* da grande João Pessoa / Ana Karolina Macêdo da Costa. – 2017.

61 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
– IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientador : Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis.

1. Organização de processos. 2. Sistemas e métodos administrativos. 3. Processos. 4. Padronização de processos. 5. Manual de processos administrativos I. Título.

CDU 005.551

ANA KAROLINA MACÊDO DA COSTA

UTILIZAÇÃO DE MANUAL DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS COMO
FERRAMENTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS: um estudo de caso em
uma rede de *fast-food* da grande João Pessoa

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado
em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de
Bacharela em **ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis (IFPB)
Orientador

Prof. Dr. José Washington de Morais Medeiros (IFPB)
Examinador interno

Profa. Ms. Edlaine Correia Sinézio Martins (IFPB)
Examinadora interna

A Deus por todos os caminhos pelos os
quais ele ininterruptamente me guia e a
toda a minha família por sempre acreditar
e investir em mim.

AGRADECIMENTOS

À Deus dedico o meu agradecimento maior, porque têm sido tudo em minha vida e que quando algumas vezes, sentindo-me desacreditada e até perdida nos meus objetivos, me fez vivenciar experiências ímpares.

Dedico também este momento à minha família, em especial minhas irmãs Paula e Lívia pelo incentivo nos momentos de desânimo, pela compreensão nas horas de ausência, auxílio nas dificuldades que tive durante esse caminho e a paciência em aturar e organizar toda a bagunça que deixei de papéis e livros durante o curso.

Aos poucos, mas sinceros amigos que fiz durante este curso, obrigada pela companhia, carinho e amizade. Márcia Figueiredo e Silvana Queiroga em especial, meu agradecimento por ter vivenciado com vocês tantos momentos sejam eles em dias bons ou ruins.

Dedico também a Thomas, meu namorado, o melhor presente que o Instituto poderia ter me dado, pelo seu carinho, sua alegria, por todos os momentos difíceis que você me ajudou a atravessar e por tornar meus dias cada vez mais felizes. Sem você essa caminhada não seria a mesma.

Agradeço a todos do meu ambiente de trabalho, por estarem ao meu lado e pela disposição em me auxiliar em todos os momentos desta pesquisa.

Não posso deixar de agradecer especialmente ao Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis, professor orientador, que me ajudou imensamente com este trabalho e por através de suas exigências, me fez perceber que eu poderia fazer muito mais do que eu julgava ser capaz de realizar. Agradeço por repassar seus conhecimentos e principalmente por ter acreditado em mim.

Aos professores participantes da banca examinadora por participarem desse momento tão importante e de grande conquista: Edlaine Correia Sinézio Martins e José Washigton de Moraes Medeiros.

A todos que direta e indiretamente fizeram parte dessa etapa em minha vida, obrigada!

Bem sei eu que tudo podes, e que nenhum dos teus propósitos pode ser impedido.

(Jó 42:2)

RESUMO

Esta pesquisa objetivou caracterizar a padronização no setor de gestão de pessoas em uma rede de *fast-food*, na grande João Pessoa, através da utilização de um manual. Trata-se de um estudo de caso, que teve também como procedimento técnico a pesquisa de campo, de abordagem qualitativa, dos tipos: descritiva, e indutiva. Para a elaboração do manual administrativo foi necessário mapear os processos administrativos desenvolvidos no setor de gestão de pessoas que geravam distorção quando realizados por colaboradores em diferentes turnos. Alcançou-se como resultado a elaboração do manual de normas e procedimentos administrativos para os processos realizados no setor, sendo proposto à gerência para utilização. Espera-se que a utilização desse manual como instrumento de gestão, permita aos colaboradores um conhecimento maior acerca dos processos, principalmente aqueles desenvolvidos no setor de gestão de pessoas. Pode-se concluir que a elaboração de uma ferramenta de padronização para os processos dentro de uma organização pode ajudá-la a alcançar melhoria em seus processos e consequentemente melhorar seus resultados finais.

PALAVRAS-CHAVE: Organização, Sistemas e Métodos. Processos. Padronização. Manualização.

ABSTRACT

This study aimed to characterize the standardization in the field of people management in a network of fast-food, in the great João Pessoa, through the use of a manual. This is a case study, which had also as technical procedure field research, qualitative approach, the types: descriptive and inductive. For the preparation of the administrative manual was necessary to map the administrative procedures developed in the management of people who generate distortion when performed by employees in different shifts. Reached-if as a result of the preparation of the manual of standards and administrative procedures for the processes performed in the sector, being proposed to management to use. It is expected that the use of this manual as a management tool, allow employees with a greater knowledge about the processes, especially those developed in the sector of people management. Previously, it can be concluded that the development of a tool of standardization to the processes within an organization can help her to achieve improvement in its processes and consequently improve your final results.

KEYWORDS: Organization, Systems and Methods. Processes. Standardization. Documentation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Esquema de processo	22
FIGURA 2: Hierarquia de processo.....	24
FIGURA 3: Organização sem visão de processos versus uma organização com visão de processos.....	25
FIGURA 4: Fluxograma do Processo de Recrutamento	37
FIGURA 5: Fluxograma do Processo de Seleção	38
FIGURA 6: Fluxograma do Processo de Admissão	39
FIGURA 7: Fluxograma do Processo de Treinamento.....	40
FIGURA 8: Fluxograma do Processo de Controle de Ponto	41
FIGURA 9: Fluxograma do Processo de Crédito de Vale Transporte	42
FIGURA 10: Fluxograma do Processo de Controle de Fardamento	43
FIGURA 11: Fluxograma do Processo de Avaliação de Desempenho	45
FIGURA 12: Fluxograma do Processo de Incentivo.....	47
FIGURA 13: Fluxograma do Processo de Demissão	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Composição gráfica de um Manual	28
QUADRO 2: Competências do setor de gestão de pessoas	31
QUADRO 3: Desenvolvimento dos objetivos no contexto da pesquisa.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GAP	Palavra inglesa que significa lacuna, separação, distanciamento
OSM	Organização, Sistemas e Métodos
MPA/GP	Manual de Normas e Procedimentos dos Processos Administrativos Desenvolvidos pelo Setor de Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	15
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	16
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	16
2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	17
2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	18
2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS	19
3.2 GESTÃO DE PROCESSOS	21
3.3 PROCESSOS	22
3.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	25
3.5 PADRONIZAÇÃO	26
3.6 MANUAIS ADMINISTRATIVOS	27
4 ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1 O MPA/GP	33
5 CONCLUSÃO	50
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
5.2 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA	52
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	53
5.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DA PESQUISA	53
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICES	58
APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO	59
APÊNDICE B – TERMO DE CESSÃO DE USO DE VOZ, TEXTO E DADOS BIBLIOGRÁFICOS	60
APÊNDICE C – TERMO DE CESSÃO DE USO DE IMAGEM E INFORMAÇÕES OBTIDAS POR MEIO DE EXERCÍCIO ACADÊMICO	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Na pós-modernidade, a competitividade é uma variável vital para a sobrevivência das organizações. Nesse contexto, no mundo corporativo, os gestores precisam estar constantemente se adequando à velocidade das inovações sejam elas tecnológicas, processuais e/ou metodológicas.

Este cenário torna-se incerto para aquelas empresas que não conseguem se adequar aos novos métodos de gerenciamento de seus negócios que envolvem melhorias tanto nos processos produtivos quanto os administrativos.

As empresas do segmento alimentício, em especial as que trabalham com *fast-food*, na grande João Pessoa, apresentam problemas que justificam o cenário supracitado no qual destaca-se como problema maior a desconfiguração de padronização em seus processos.

Nesse contexto, utilizou-se como parâmetro/norte para solução de problemas a elaboração de um Manual Administrativo. A utilização dessa técnica enaltece a padronização e minimização da ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais para o funcionamento adequado dos processos administrativos garantindo a qualidade dentro do setor de gestão de pessoas.

Os manuais administrativos, segundo Oliveira (2011), são uma importante fonte de informações para a empresa, pois fixam critérios e padrões, facilitam os procedimentos e funções administrativas e possibilitam o treinamento dos colaboradores. Portanto, promove de forma eficaz a padronização das atividades administrativas.

Desta forma, esta pesquisa traz a seguinte questão problema: **Como a utilização de Manual contribui para a padronização dos processos administrativos em uma rede de *fast-food* da grande João Pessoa?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Caracterizar a padronização no setor de gestão de pessoas em uma rede de *fast-food*, na grande João Pessoa.

1.2.2 Objetivos específicos

Visando concretizar o objetivo geral da pesquisa, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Fomentar estudos no tocante a padronização, bem como a organização, sistemas e métodos administrativos, em especial, a manualização de processos administrativos.
- Identificar os principais problemas na gestão de processos do setor de gestão de pessoas em uma rede de *fast-food*.
- Desenvolver uma proposta de manualização para os processos administrativos em uma rede de *fast-food*.

1.3 JUSTIFICATIVA

A concretização dessa pesquisa se justifica para a academia por aliar os conhecimentos adquiridos, ao conhecimento prático vivenciado junto à organização. A conclusão dessa pesquisa auxiliará possíveis aprofundamentos acerca da melhoria das organizações, sistemas e métodos administrativos, por meio da padronização, mas em especial, a manualização de processos administrativos.

Para a pesquisadora, o aprofundamento no que tange a padronização por meio da manualização de processos administrativos se torna relevante no sentido de obtenção de maior conhecimento acerca desse tema, além de proporcionar uma melhor compreensão sobre a relevância dos manuais administrativos para as organizações, em especial as que trabalham com *fast-food*.

Dessa forma para o campo profissional as informações proporcionam as organizações entenderem a sua realidade e a perceberem a padronização e

manualização como bases para o alcance da qualidade de seus processos administrativos.

Por fim, para sociedade agrega-se conhecimento e contribui para o melhor desenvolvimento das organizações que trabalham com esse tipo de atividade.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A pesquisa está estruturada além desta introdução em cinco capítulos:

No primeiro está contextualizado o tema desse estudo, como também está exposto seus objetivos e justificativa.

O segundo é apresentado a metodologia na qual está caracterizada a pesquisa, o universo, amostragem e amostra, os instrumentos de coleta de dados e a perspectiva de análise dos mesmos.

No próximo capítulo é apresentado o referencial teórico que serviram de base para esta pesquisa. São abordados os assuntos acerca da organização, sistemas e métodos, gestão de processos, padronização e a importância dos manuais como ferramenta de padronização de processos.

Já no quarto capítulo é apresentada a análise dos resultados obtidos através da observação da pesquisadora. Neste capítulo evidencia-se o estudo de caso e a elaboração do manual é realizado por meio do mapeamento dos processos relevantes à amostra da pesquisa.

Por fim, no último capítulo são feitas as considerações finais acerca das conclusões obtidas nesta pesquisa bem como suas limitações.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Por metodologia, compreende-se como sendo a etapa onde se expõe a forma como a pesquisa foi realizada, o lugar de aplicação e os meios utilizados para sua realização.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2008), a pesquisa é um método que tem como finalidade proporcionar respostas aos problemas propostos sendo utilizada quando não se tem informação necessária para responder determinado problema.

O autor ainda corrobora com a ideia de que toda pesquisa se faz mediante critérios. Vergara (2014) propõe dois critérios definidos como básicos para classificação de uma pesquisa: quanto aos fins (podendo ser exploratória, descritiva, explicativa) e quanto aos meios (pesquisa de campo, bibliográfica, estudo de caso, experimental).

Nesse sentido, a presente pesquisa classifica-se quanto aos seus meios como um estudo de caso, que na visão de Prodanov e Freitas (2013) consiste em coletar e analisar determinada situação como a finalidade de estudar os aspectos relevantes de acordo com o assunto da pesquisa.

Classifica-se também como uma pesquisa de campo, pois de acordo com os autores supracitados, esse tipo de pesquisa tem com um de seus objetivos descobrir as relações entre determinados fenômenos e consiste em utilizar bastante das técnicas de observação direta a fim de obter explicações e interpretações do ocorrem naquela determinada realidade que está sendo estudada.

Sob o ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, no qual Gil (2008) define como um conjunto de atividades, que abrange a redução, categorização e interpretação dos dados coletados.

Prodanov e Freitas (2013) explicam que nesse tipo de abordagem o ambiente da pesquisa é a fonte direta dos dados. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se encontram. Não utiliza dados estatísticos para o processo de análise do problema.

Quanto aos seus fins, a pesquisa se classifica como descritiva, pelo fato de que ela observa, registra, analisa e interpreta os fatos sem a interferência do

pesquisado. Para a coleta dos dados se utilizam de técnicas como formulário, questionário e observação (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Tendo em vista o alcance dos objetivos específicos da presente pesquisa, o método utilizado foi o indutivo. Conforme esclarecem Prodanov e Freitas (2013), esse é um método responsável pela generalização, ou seja, significa que a indução parte de um fenômeno para chegar a uma definição geral por meio da observação e de experimentação. Para os autores, a generalização é oriunda de observações de casos concretos da realidade levando as constatações do pesquisador a definir uma generalização do fenômeno estudado.

Prodanov e Freitas (2013) ainda ensinam que esse método se inicia com a observação de fenômenos que se deseja conhecer, depois se realiza uma comparação entre os fenômenos a fim de descobrir as relações existentes entre eles para por fim, definir-se a generalização com base na relação verificada.

2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

Para Vergara (2014), o universo trata de definir toda a população no qual abrange a pesquisa, ou seja, um conjunto de elementos com características que serão objeto de estudo. O universo para a realização da pesquisa foi uma rede de *fast-food* presente em um Shopping Center específico de João Pessoa, composta por 41 colaboradores.

Com base no universo, o tipo de amostragem utilizada foi a não probabilística selecionada por acessibilidade (ou conveniência) que parece a mais adequada para a pesquisa, pois ainda segundo Vergara (2014) esse tipo de amostra não probabilística é selecionada pela facilidade de acesso aos elementos que se pretende estudar.

Sendo assim, por conveniência, a amostra da pesquisa se limitou ao setor de gestão de pessoas do local de pesquisa pela facilidade de acesso da pesquisadora. Este setor é composto por 6 colaboradores que participam diretamente dos processos administrativos.

2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Tendo em vista a abordagem metodológica da pesquisa, quando esta precisar analisar dados e/ou informações será necessário se definir uma técnica para coleta de dados imprescindível ao desenvolvimento da pesquisa (MARTINS, 2008).

Com a finalidade de realizar a análise e mapeamento dos processos administrativos foi realizada a observação direta, não sendo necessária a realização de entrevistas para que não houvesse interferência dos colaboradores e possível distorção dos processos. Dessa forma foi possível constatar a veracidade dos processos realizados na prática.

2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Ao se definir a metodologia, é fundamental saber o que vai se pesquisar e o que se espera com a pesquisa. Inicialmente, foram definidos os processos realizados no setor de gestão de pessoas, seus processos e as falhas no gerenciamento dos mesmos.

Para elaboração manual de procedimentos foi utilizado o *software* Microsoft Word. Para a construção dos fluxogramas, procurou-se definir um fluxo lógico, simples e fácil, onde fosse possível o fácil entendimento por todos, por meio da utilização do *software* Microsoft Visio.

A elaboração do manual administrativo baseou-se nas descrições das tarefas realizadas pelos colaboradores envolvidos no setor de gestão de pessoas e para sua concretização foi necessário realizar o mapeamento dos processos administrativos das atividades desenvolvidas no setor, detalhando seu passo a passo, por meio de fluxogramas.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

Atualmente, para uma organização atingir a eficiência e qualidade de suas atividades é preciso que as pessoas que nela atuam conheçam e estejam focadas nos objetivos da organização, bem como tenham e entendam o seu papel dentro dela.

Com a finalidade de auxiliar a organização e melhor desenvolver seus processos, é conveniente recordar algumas técnicas de Organização, Sistemas e Métodos iniciando por sua história até chegar nas aplicabilidades dessas técnicas nos dias atuais.

O marco de técnicas utilizadas em OSM surgiu com a Revolução Industrial, onde foram introduzidas novas máquinas no meio produtivo e que, conseqüentemente, gerou novos problemas tanto organizacionais quanto humanos. O desenvolvimento da função de OSM, de fato, aconteceu após a Segunda Guerra Mundial, quando as organizações passaram a visualizar a importância de atividades de apoio para alcançar as atividades fins e assim atingir seus objetivos (ROCHA, 1995).

Na concepção de Rocha (1995), Organização e Métodos (ou Organização, Sistemas e Métodos) é um misto das funções Organização e Planejamento que se desenvolve principalmente na definição dos procedimentos, rotinas ou métodos.

Assim, compete à área de Sistemas, Organização e Métodos analisar, elaborar e implementar sistemas administrativos nas organizações com o objetivo de instituir ou melhorar métodos de trabalho, otimizar a execução das atividades, extinguir atividades em duplicidade, padronizar, realizar o gerenciamento dos processos e solucionar problemas (OLIVEIRA, 2011).

Para Cruz (2011), OSM consiste no estudo das organizações por meio do diagnóstico de cada atividade, com a finalidade de criar procedimentos de interligação entre cada uma de forma que se tornem sistêmicas.

A OSM posiciona-se como um órgão de assessoria aos gestores de uma organização. Ela é a representatividade da autoridade decisória, no tocante ao estudo de soluções geradas a partir de problemas de organização e métodos do trabalho (ROCHA, 1995).

Alguns fatores contribuíram para o aprofundamento dessa função ao longo do tempo, conforme Rocha (1995, p. 17) descreve abaixo:

- Aumento da complexidade dos problemas administrativos nas diversas empresas, notadamente nas de médio e grande porte.
- Conhecimentos técnicos e tempo para resolução desses problemas.
- Evolução e conseqüente transformação das técnicas de racionalização de trabalho, hoje mais comumente denominadas técnicas de O&M.

Desse modo, os fatores apresentados acima despertaram nos gestores uma preocupação maior em se ter um método para controlar os custos e maximizar a eficiência da organização. Martins (2009) acrescenta que há alguns anos a OSM tinha uma maneira transformacionista de atuar. Essa maneira dava maior ênfase na estrutura da organização, ou seja, não havia envolvimento com os demais componentes da organização, tratando-se apenas de uma ferramenta estratégica e organizacional.

Atualmente, a OSM precisa ter uma maneira sistêmica de atuar. Ainda de acordo com a autora supracitada, os gestores precisam estar atentos às tecnologias que geram mudanças organizacionais mais eficientes. É importante que esses gestores exerçam uma função de criação, implantação e melhoria dos processos base para o andamento do negócio.

Nesse sentido, a OSM tem como objetivo implementar procedimentos, rotinas e métodos que minimizem esforços e maximizem resultados, por meio da eliminação de tudo o que for supérfluo ao processo (MARTINS, 2009).

Bittencourt (2011) explica que o alcance dos objetivos propostos pela área de OSM evidencia-se por meio da utilização de algumas técnicas, tais como: fluxogramas, formulários, elaboração de manuais e desenhos de layout. Essas técnicas proporcionam à organização a redução de custos, melhor sistematização de documentos e pessoas e padronização de processos, delineando da melhor forma o papel que cada um deve desempenhar para o alcance dos objetivos da organização (BITTENCOURT, 2011).

Nota-se, então, a importância do estudo de Organização, Sistemas e Métodos como uma estratégia eficaz de aperfeiçoamento dos processos, tendo em vista o entendimento dos objetivos e das necessidades da organização em meio às exigências do mercado.

3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Com o avanço da complexidade e da dinamização das organizações, é imprescindível que os gestores planejem e executem ações que apoiem e inovem os processos inerentes a cada atividade da organização para que, assim, ela alcance os seus propósitos e continue competitiva no mercado (CARVALHO, 2011).

O conceito de gestão de processos pode ser entendido, de acordo com Coleraus (2014), como uma estrutura organizacional que visa entender e gerenciar os processos de uma organização bem como promover mudanças com base no melhoramento, redesenho e automatização dos processos.

Porém, a autora supracitada alerta que a finalidade de melhorar processos não é automatizar tarefas nem criar novos sistemas, mas fazer com que essa melhoria contribua de forma expressiva na entrega do melhor serviço. Nesse sentido, a gestão de processos se torna uma ação básica das organizações em consonância às constantes mudanças inerentes ao mercado.

Em outro viés, a gestão de processos vem sendo entendida como um meio de se reduzir o tempo entre a identificação de um problema nos processos e a implantação de uma solução. Para Paim (2009), a gestão de processos deve sofrer determinadas adaptações a depender do setor e da própria organização. Para esse autor, essa característica de flexibilidade nos processos e, por conseguinte, inovações das organizações geram resultados eficazes, dos quais se pode citar:

- Uniformização da forma de trabalho, tendo em vista um modelo definido de processo;
- Padronização de processos;
- Redução de custos;
- Redução de falhas;
- Satisfação dos clientes internos e externos.

Portanto, compreender como os processos funcionam de fato é importante para definir como eles devem ser gerenciados a fim de alcançar o máximo resultado, pois cada processo tem peculiaridades específicas e a necessidade de ser gerenciado de modo específico (VACCARI *et al.* 2008).

3.3 PROCESSOS

Um dos maiores desafios que os gestores encontram na atualidade é melhorar a organização de uma maneira eficiente, objetivando responder as exigências de mudanças endógenas e exógenas das organizações.

De acordo com a concepção de Oliveira (2011), processo é um conjunto de atividades lógicas e sequenciais que têm como intuito atender às necessidades dos clientes da organização, sejam eles internos ou externos. De forma esquemática pode-se representar um processo de acordo com a Figura 1.

Figura 1: Esquema de processo



Fonte: Toledo *et al.* (2013, p.106)

Os processos são elementos norteadores para o início de uma tarefa, seu desenvolvimento e seu resultado final. Essa visão norteadora, que tem por base os processos, permite o alcance de metas pré-determinadas e garante a conclusão de um procedimento sem a ocorrência de desvios e/ou perdas que impactem no resultado esperado (CARVALHO, 2011).

Toledo *et al.* (2013) descrevem cinco características de um processo para auxiliar na sua melhor compreensão. Essas características visam facilitar a visualização do grande número de processos que pode existir em uma organização, conforme descrito a seguir.

A primeira característica refere-se ao processo como atividades interdependentes. Nesse sentido, é um conjunto de tarefas desenvolvidas de forma dependente da outra que leva a um resultado específico.

Outro aspecto referente ao processo é que todo ele depende de entradas (por exemplo, documentos e informações). A especificação adequada dessa entrada

determinará a qualidade do produto final do processo. Sendo assim, um processo precisa ter entrada mensuráveis. Em seguida, a terceira propriedade é referente à necessidade de transformação da entrada em saída de modo a agregar valor ao processo, evitando o desperdício de recursos.

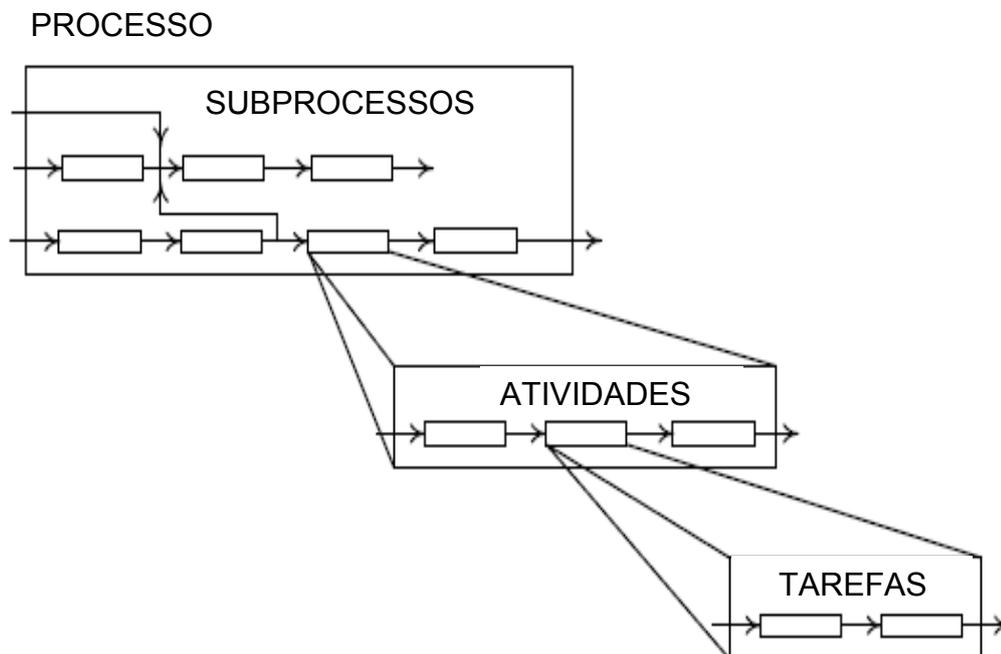
A produção de saídas mensuráveis é a quarta característica de um processo. Essas saídas podem ser informações, documentos e/ou materiais de modo similar ao que acontece com as entradas. Por fim, a quinta característica dos processos tem o caráter de repetição, ou seja, as organizações passam constantemente pelo processo de repetição de suas atividades.

Nesse sentido, Souza (2010) corrobora com a ideia de que não há um serviço oferecido por uma organização sem ter ocorrido um processo, ao mesmo tempo em que um processo não acontece se não houver um produto ou serviço.

A abordagem de processos segue o conceito de hierarquia dos mesmos. Entender como os processos podem ser organizados e hierarquizados facilita a compreensão e gestão de uma organização que se baseia em processos (BARBARÁ, 2006).

De acordo com a hierarquia (ilustrada na Figura 2), um processo (ou macroprocesso) se subdivide em subprocessos, atividades e tarefas. Os macroprocessos são processos que envolvem vários departamentos da organização para seu desenvolvimento e sua execução gera grande impacto no funcionamento da organização. O subprocesso cumpre um objetivo específico dentro do processo principal. As atividades constituem-se dentro do subprocesso e são necessárias para produzir resultados específicos. Para a realização das atividades, existe determinado número de tarefas que sugerem como cada trabalho é executado (TOLEDO *et al.*, 2013).

Figura 2: Hierarquia de processo

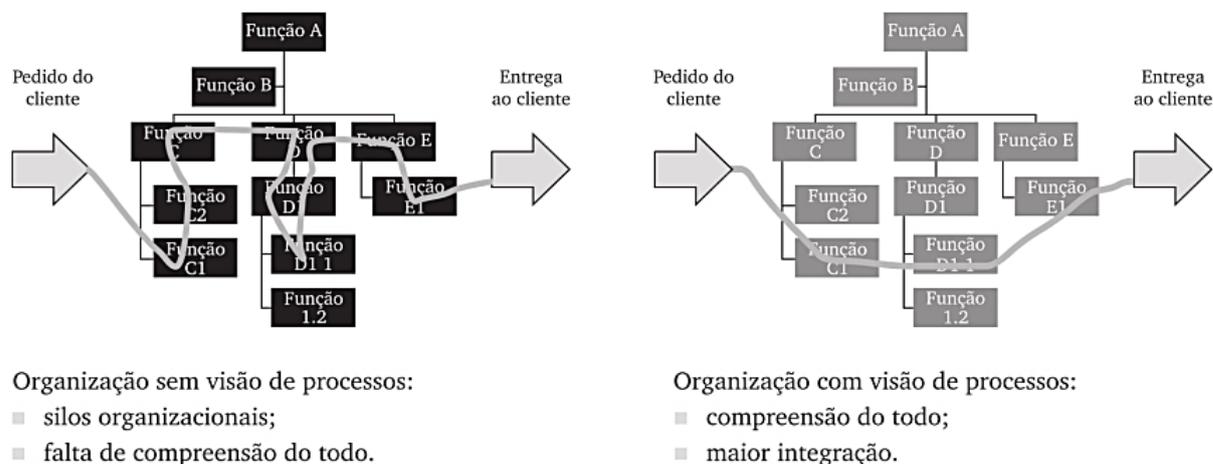


Fonte: Toledo et al. (2013, p.107)

Essa hierarquia dos processos, de acordo com Carvalho (2011), facilita a organização a definir as prioridades de execução dos processos, além do seu gerenciamento. Tal característica auxilia a organização dos processos de acordo com a complexidade e abrangência de cada um.

A visão apresentada de processos enaltece a importância do cliente interno. Essa visão de processos pode, para Carpinetti (2016), ajudar a minimizar e/ou extinguir barreiras entre setores, contribuindo para promover a integração entre as diferentes funções. Na Figura 3, observa-se a estruturação de uma organização sem visão de processos versus uma organização com visão de processos.

Figura 3: Organização sem visão de processos versus uma organização com visão de processos



Fonte: Carpinetti (2016, p. 38).

Portanto, pode-se concluir que os processos não atuam de forma isolada, mas de forma integrada entre si dentro das organizações, possibilitando que elas se adequem aos novos métodos de gerenciamento de seus negócios os quais envolvem melhorias tanto nos processos produtivos quanto nos administrativos.

3.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O conhecimento prévio sobre processos e sua hierarquia é fator facilitador para o desenvolvimento e aplicação do mapeamento dos mesmos.

Para Alvarenga (2013), o mapeamento de processos é um instrumento visual que retrata os processos de trabalho, delineando suas entradas, saídas e atividades. Carvalho (2011) complementa que o mapeamento evidencia a ordem das atividades e das pessoas envolvidas, permitindo a melhoria dos processos e a fácil identificação de oportunidades para racionalização dos procedimentos dentro da organização.

Ademais, Silva (2016) conceitua o mapeamento de processos como uma ferramenta gerencial. Em seu entendimento, o mapeamento tem como objetivo melhorar e/ou implantar novos processos no meio organizacional, garantindo-lhes redução de custos e falhas, integração entre processos e agilidade das informações.

De acordo com Carpinetti (2016), a partir do mapeamento dos processos as entradas, saídas e as operações realizadas em cada etapa tornam-se mais evidentes, além de que facilitam também a sua compreensão e relação sistêmica entre o processo e a organização. O autor ainda reforça que essa técnica auxilia na tomada de decisão no que se refere à melhoria dos processos ou à sua informatização.

Um fator de grande importância para um mapeamento eficaz, mencionado por Toledo (*et al.* 2013), é descrever como realmente funciona o processo que está sendo analisado para que, após o conhecimento real da situação, o processo seja melhorado.

3.5 PADRONIZAÇÃO

A padronização é um processo interno, contínuo e fundamental para o gerenciamento das organizações a qual proporciona qualidade e segurança nos processos (ESPÍNDOLA, 2011).

De acordo com Campos (1990), a padronização é um procedimento essencial para se ter o controle do processo, ou seja, não existe controle sem padronização. Para o autor, a padronização é eficaz quando prepara bons padrões e os simplifica o quanto for possível para que o usuário entenda-o facilmente.

Para Espíndola (2011), a implantação da padronização facilita o treinamento de novos funcionários tendo em vista que já se tem os procedimentos definidos para se executar determinado processo.

Ao reunir as pessoas e discutir o procedimento, até encontrar aquele que for melhor, é possível treiná-las e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi acordado. Dessa forma, o acompanhamento das atividades é mais claro e transparente, sendo verificado seu cumprimento através de índices de controle (ESPÍNDOLA, 2011, p. 08).

A utilização da padronização dentro das organizações tem dentre várias funções a de uniformizar a maneira de trabalhar, proporcionando condições para que todos possam executar determinadas operações sempre da mesma maneira, o que contribui para a consolidação e menor dispersão dos processos (CAMPOS, 1990).

Teixeira *et al.* (2014) definem quatro principais passos para se desenvolver a padronização de determinado processo: definir o padrão, compartilhar o padrão,

estabelecer o apoio da equipe ao padrão e, por fim fornecer a melhoria contínua do padrão. Ainda nessa concepção, os autores esclarecem que se faz importante envolver os colaboradores durante o estabelecimento do padrão, e não o impor, a fim de que se tenha maior sucesso na padronização do processo e menos resistência à mudança.

Nesse contexto, a padronização de processos se sustenta por meio de uma documentação formal, contendo informações textuais e/ou gráfica, garantindo a definição clara da relação entre as atividades, pessoal, informações e objetivos da organização (TEIXEIRA *et al.*, 2014).

3.6 MANUAIS ADMINISTRATIVOS

A utilização de Manuais Administrativos enaltece a padronização e minimiza a ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais para o funcionamento adequado dos processos administrativos, garantindo a qualidade dentro do setor de gestão de pessoas.

De acordo com o conceito de Cury (2007), manuais são documentos preparados por uma organização com o objetivo de uniformizar procedimentos. Quando bem elaborado, ele possibilita que qualquer membro da organização saiba com exatidão suas responsabilidades e assim evite conflitos de percepção, além de agilizar a tomada de decisão.

As organizações possuem, via de regra, diversos manuais. Porém, Cury (2007) comenta que não existe um modelo específico de manual para servir de padrão, já que cada organização tem suas peculiaridades. No entanto, o autor ainda aponta alguns itens de composição gráfica que devem ser comuns, seja qual for o campo de abrangência, para a elaboração de um manual. Esses itens são descritos na tabela 1.

Quadro 1: Composição gráfica de um Manual

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
FORMATO	De preferência no tamanho A4 de forma a facilitar seu manuseio.
ACOMODAÇÃO	Devem estar dispostos em folhas soltas para facilitar sua consulta e substituição das folhas modificadas.
PÚBLICO ALVO	O público ao qual se destina o manual deve ser bem estudado, evitando o desperdício durante sua distribuição.

Fonte: Adaptado de Cury (2007)

Corroborando com esse aspecto, Oliveira (2011) menciona que, para a elaboração propriamente dita do manual, deve-se respeitar alguns aspectos os quais se apresentam descritos a seguir:

- Reconhecimento da necessidade de organização em elaborar manuais;
- Estabelecimento dos títulos dos manuais e suas finalidades;
- Definição dos objetivos específicos de cada manual;
- Atribuição de responsabilidades pelo preparo de cada manual;
- Definição de critérios quanto ao uso e a quem destina cada manual.

Nesse sentido, existem alguns tipos de manuais administrativos que são utilizados de acordo com a necessidade da organização. Oliveira (2011) destaca seis tipos de manuais: de organização, de normas e procedimentos, de políticas e diretrizes, de instruções especializadas, do empregado e de finalidade múltipla.

A utilização de manuais de normas e procedimentos é o norteador desse estudo. Esse tipo de manual tem como objetivo descrever as atividades de cada setor e especificar como elas devem ser desenvolvidas (CURY, 2007).

Comumente, esses manuais são os mais utilizados dentro das organizações e têm como finalidade descrever as atividades realizadas por diversas unidades da organização, detalhar como elas devem ser desenvolvidas veiculando assim as instruções corretas e a execução uniforme das atividades e por fim, coordenar as atividades realizadas que estão inclusas no manual (OLIVEIRA, 2011).

Os principais elementos que compõem os manuais de normas e procedimentos, ainda de acordo com o autor mencionado anteriormente, são as normas (menção de quem executa ou pode executar os processos administrativos) e procedimentos (descrição de como cada processo deve ser executado), podendo incluir também fluxogramas, formulários e/ou anexos.

Para garantir que os manuais representem uma ferramenta para a efetiva qualidade organizacional faz-se necessária a sua constante análise crítica tanto por parte do responsável pelo seu gerenciamento quanto pelos seus usuários (CURY, 2007).

Portanto, os manuais são uma importante fonte de informações para a empresa, pois fixam critérios e padrões, facilitam os procedimentos e funções administrativas e possibilitam o treinamento dos colaboradores. Logo, promove de forma eficaz a padronização das atividades administrativas (OLIVEIRA, 2011).

4 ANÁLISE DOS DADOS

Na busca ao atendimento dos objetivos deste estudo, realizou-se a identificação dos principais problemas ocorridos na gestão de processos, enfatizando naqueles processos administrativos realizados no setor de gestão de pessoas de uma rede de *fast-food* que geram maior distorção quando realizados por colaboradores em diferentes turnos, por meio da análise (observação direta) e mapeamento dos processos administrativos desenvolvidos.

Faz-se relevante mencionar que compete ao setor de gestão de pessoas os seguintes processos administrativos: recrutamento, seleção, admissão, treinamento, demissão, controle de ponto, efetivação do crédito do vale transporte, realização das avaliações de desempenho, controle de fardamento e realização do programa de incentivo.

Através da observação, constatou-se a ineficiência na padronização dos processos, favorecendo divergências na sua execução, ocasionando em alguns instantes sobreposição. Outro ponto observado foi no tocante à execução por parte dos colaboradores, uma vez que trabalham em turnos diferentes, ocasionando ruído na comunicação o que pode proporcionar uma inoperância no desenvolvimento dos mesmos, acarretando a ineficiência na padronização.

Para melhor visualização desse cenário, apresentamos o Quadro 2 que visa elencar para cada competência do setor seu respectivo problema e onde se evidencia o *GAP* no gerenciamento do processo.

Quadro 2: Competências do setor de gestão de pessoas

PROCESSOS/ COMPETÊNCIAS	PROBLEMAS	GAP NO GERENCIAMENTO DO PROCESSO
RECRUTAMENTO	Recrutamento inadequado.	Planejamento, organização, execução, controle.
SELEÇÃO	Incompatibilidade do perfil dos dito no recrutamento para o momento de seleção.	Planejamento, organização, execução.
ADMISSÃO	Despreparo quanto ao uso do sistema para lançamento dos dados da admissão (descontrole operacional).	Planejamento, organização, execução, controle.
TREINAMENTO	Treinamento ineficaz	Planejamento, organização, execução, controle.
DEMISSÃO	Informações incongruentes na CTPS.	Planejamento, organização, execução, controle.
CONTROLE DE PONTO	Disfunção burocrática (excesso de papelório).	Planejamento, organização, execução.
CRÉDITO VALE TRANSPORTE	Improdutividade e baixa celeridade no desenvolvimento das planilhas.	Planejamento, execução, controle.
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	Inexperiência no uso e no desenvolvimento de ferramentas para avaliações de desempenho.	Planejamento, controle, execução.
CONTROLE DE FARDAMENTO	Controle ineficaz.	Planejamento, execução, controle.
INCENTIVOS	Não assertividade nos processos de monitoramento e controle.	Planejamento, organização, execução.

Fonte: Pesquisa direta, 2017

Assim, verificou-se que todos os processos apresentaram, de maneira individual, uma falha (problema) quanto ao seu gerenciamento sejam eles no tocante ao planejamento, organização, execução ou controle. Apesar de a maioria dos processos apresentarem lacunas nas quatro fases do gerenciamento de um processo, observou-se uma falha comum aos dez processos: quanto ao planejamento. A falha nessa etapa é a desencadeadora de distorções quanto à realização correta dos processos e, como consequência influencia nas demais etapas do gerenciamento. É a partir da visualização dessas falhas que se sobressai a importância da padronização.

Nesse sentido, após a identificação desses processos e de como eles realmente eram realizados pelos colaboradores envolvidos, iniciou-se a etapa de desenvolvimento da manualização desses processos, de uma forma simplificada, mas que proporcionasse objetividade para um melhor entendimento do colaborador. Construiu-se então um documento escrito, o **MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DESENVOLVIDOS PELO SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS – MPA/GP**.

O MPA/GP elaborado foi dividido em pontos que seguem a ordem das etapas essenciais para correto funcionamento de cada processo. No início do manual foi feita uma breve introdução sobre o que ele é e o objetivo a que se destina. Em seguida, caracterizando a segunda parte do MPA/GP, as atividades foram rigorosamente descritas ponto a ponto no documento.

Com o detalhamento dos passos para cumprimento de cada processo a serem seguidos pelo colaborador, e para que a descrição das etapas ficasse bem compreensível, foram dispostas no MPA/GP algumas “observações” pertinentes aos processos visando esclarecer as dúvidas que poderiam surgir. No decorrer do MPA/GP foram inseridos os respectivos fluxogramas dos processos para deixar as informações as mais autoexplicativas possíveis.

Com a versão impressa, o MPA/GP foi proposto à gerencia para validação e posterior repasse aos colaboradores envolvidos nos processos com o objetivo de auxiliá-los em possíveis dúvidas que venham a surgir no momento de realização dessas atividades e dessa forma alcançar a padronização das atividades do setor.

4.1 O MPA/GP

SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS Manual de Normas e Procedimentos Administrativos	Rev.:	00
	Folha:	32 de 618

MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS PARA O SETOR DE GESTÃO DE PESSOAS

Elaboração: Ana Karolina Macêdo da Costa

João Pessoa – PB
Março de 2017

SUMÁRIO

Seção 1 – GENERALIDADES.....	354
1.1 OBJETIVO.....	354
1.2 ABRANGÊNCIA	354
Seção 2 – NORMAS E PROCEDIMENTOS.....	35
2.1 INTRODUÇÃO	35
2.2 DAS COMPETÊNCIAS	35
2.3 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS	36
PROCESSO I – RECRUTAMENTO.....	36
PROCESSO II – SELEÇÃO.....	37
PROCESSO III – ADMISSÃO.....	38
PROCESSO IV – TREINAMENTO	39
PROCESSO V – CONTROLE DE PONTO.....	40
PROCESSO VI – CRÉDITO DO VALE TRANSPORTE.....	41
PROCESSO VII – CONTROLE DE FARDAMENTO.....	42
PROCESSO VIII – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	4443
PROCESSO IX – INCENTIVO (BONUS DESTAQUE DO MÊS).....	45
PROCESSO X – DEMISSÃO.....	47

Seção 1 – GENERALIDADES

1.1 OBJETIVO:

Com a implantação deste Manual de Normas e Procedimentos Administrativos no setor de Gestão Pessoas, pretende-se padronizar as atividades administrativas que são realizadas por colaboradores envolvidos com o setor nos diferentes turnos de trabalho.

1.2 ABRANGÊNCIA:

As normas e procedimentos administrativos dispostos neste Manual aplicam-se a todos os colaboradores de nível gerencial envolvidos direta e indiretamente com o setor de Gestão Pessoas da rede de *fast-food* em estudo.

Seção 2 – NORMAS E PROCEDIMENTOS

2.1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de padronização dos processos este manual busca orientar os colaboradores quanto ao correto procedimento para a execução de cada processo desenvolvido no setor de gestão de pessoa.

Toda documentação que compõe o processo deve ser original e, na impossibilidade do original, o documento deve ser autenticado.

2.2 DAS COMPETÊNCIAS

Ao setor de gestão de pessoas compete, segundo o organograma da empresa:

- i. Buscar candidatos por meio do recrutamento para atender às vagas disponíveis no quadro da organização.
- ii. Realizar o processo de seleção por meio de um planejamento estratégico tendo em vista os objetivos de longo prazo da organização.
- iii. Realizar o processo de admissão dos candidatos.
- iv. Dar suporte ao treinamento contínuo e inicial dos colaboradores, solicitando sempre em tempo hábil à alta gerência a possibilidade de sua realização.
- v. Realizar o controle de ponto diariamente.
- vi. Realizar quinzenalmente o crédito de vale transporte dos colaboradores.
- vii. Ser responsável pela compra, entrega e/ou reposição dos fardamentos.
- viii. Realizar as avaliações de desempenho mensalmente de cada colaborador.
- ix. Realizar mensalmente o programa de incentivo oferecido pela organização (bônus destaque do mês).
- x. Efetuar o processo de demissão.

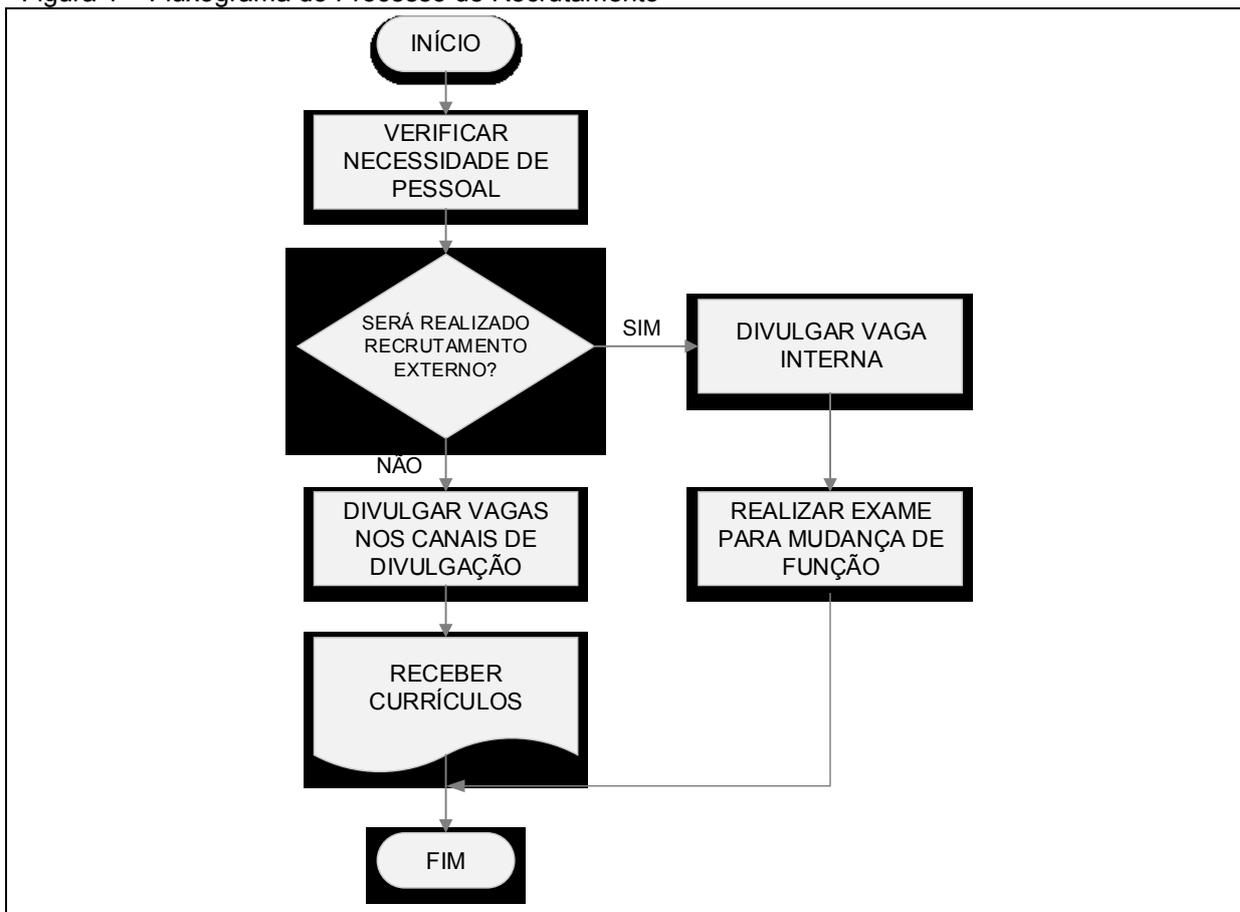
2.3 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

PROCESSO I – RECRUTAMENTO

Para o processo de recrutamento faz-se necessário identificar a necessidade de novo pessoal para integrar o quadro da empresa. Esse recrutamento por ser interno, quando a vaga é para um cargo que pode ser ocupado por colaboradores internos (ex: treinador, anfitriã) ou externo, quando se tem a necessidade de uma pessoa que tenha conhecimentos específicos (ex: trainee).

Fluxograma do trâmite do processo: Figura 1

Figura 1 – Fluxograma do Processo de Recrutamento



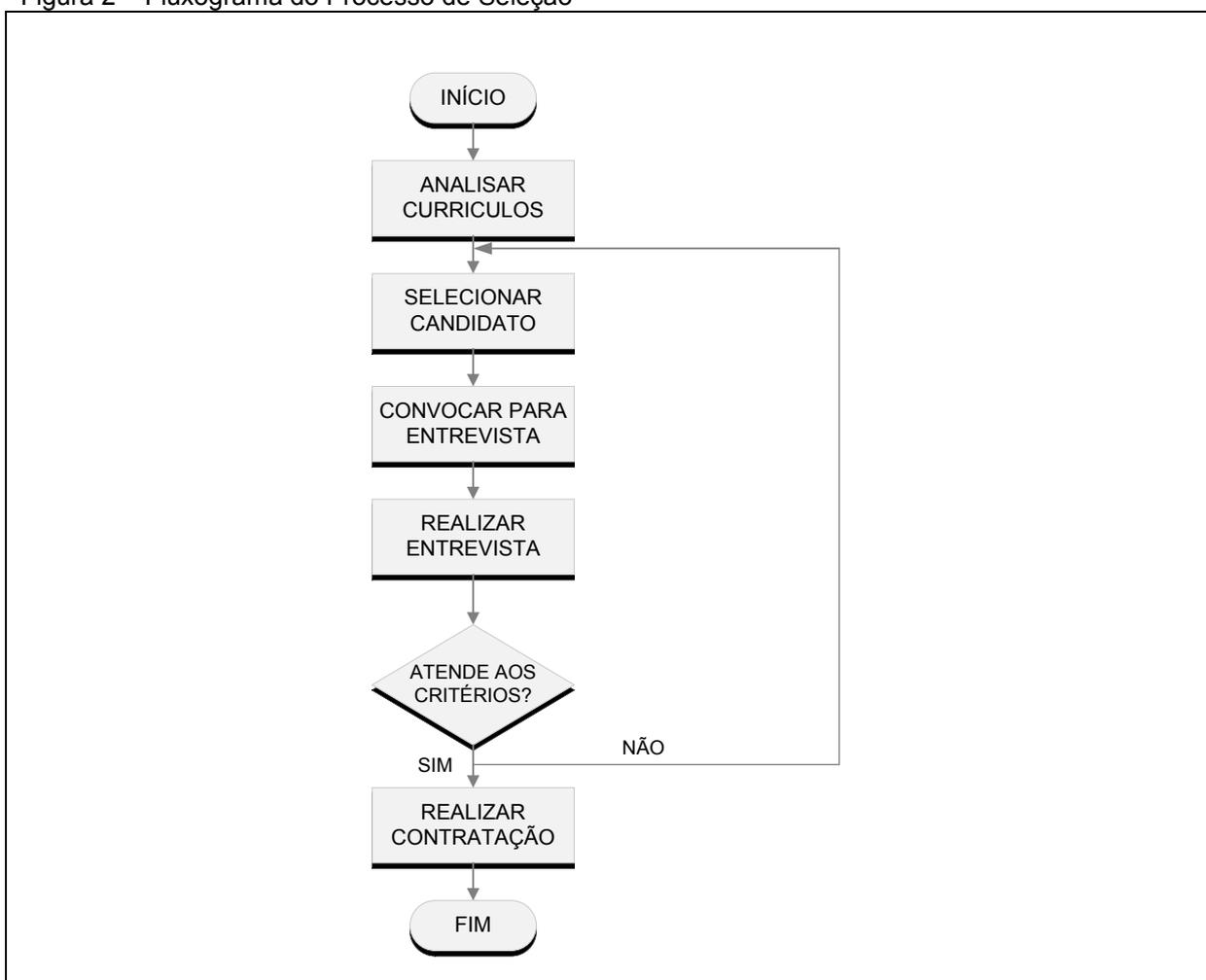
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

PROCESSO II – SELEÇÃO

O processo de seleção deve ocorrer de acordo com os critérios exigidos pela empresa (maior de 18 anos, ter residência próxima). A entrevista pode ser realizada dentro da própria empresa ou em outra rede, ficando a critério da pessoa que irá conduzir esse processo.

Fluxograma do trâmite do processo: Figura 2

Figura 2 – Fluxograma do Processo de Seleção



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

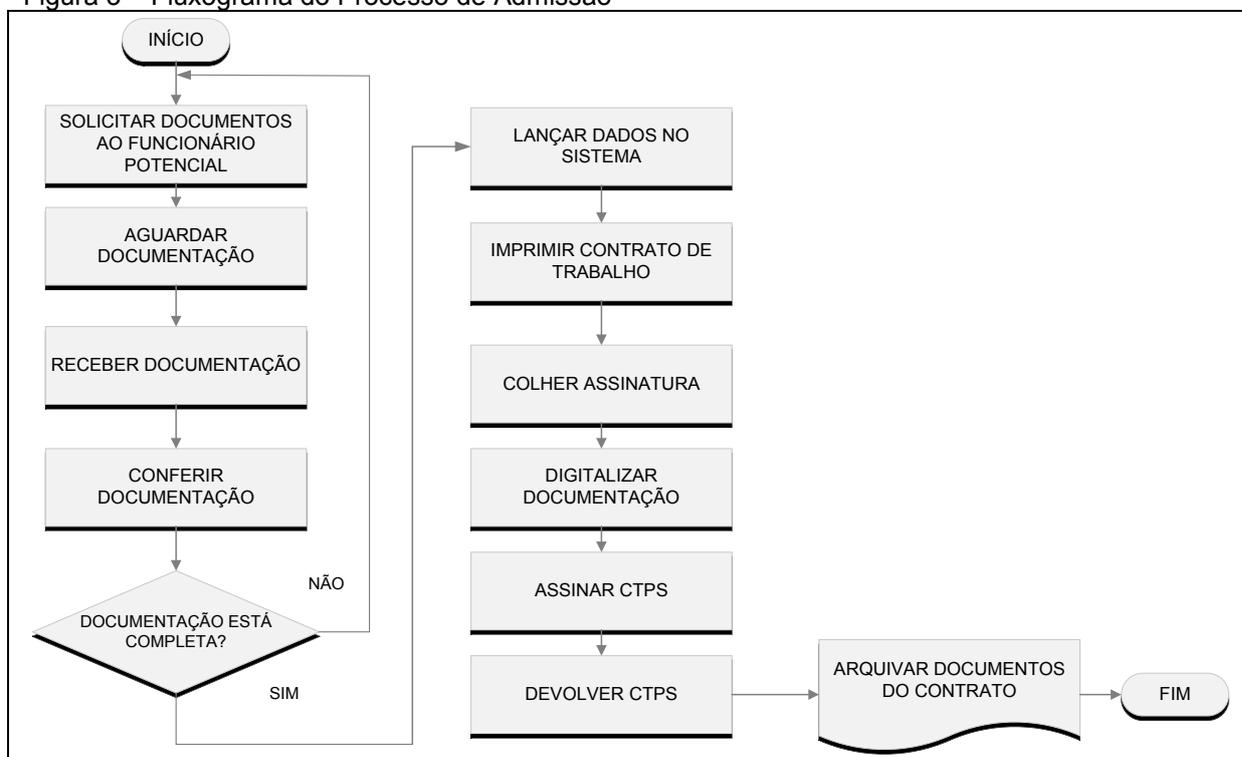
PROCESSO III – ADMISSÃO

Para o processo de admissão é preciso que seja entregue ao candidato a relação completa de documentos necessários para ele entregar à empresa. A pessoa responsável só irá receber a documentação e lançá-la no sistema se os documentos conferirem com a relação entregue. Após confirmação do sistema, será gerado o contrato de trabalho no qual deve-se imprimir e coletar a assinatura no primeiro dia de trabalho do novo colaborador e assinar sua CTPS.

OBS.: Os dados devem ser lançados com cautela no sistema, pois em caso de erro ele retornará a admissão para devida correção e a data prevista de admissão do candidato sofrerá alteração. Por exemplo, se a data prevista para admissão for 07/03 e a documentação voltar para correção a nova data será 08/03 (caso a correção ocorra no mesmo dia do retorno, caso contrário irá sendo adicionado mais um dia à data prevista).

Fluxograma do trâmite do processo: Figura 3

Figura 3 – Fluxograma do Processo de Admissão



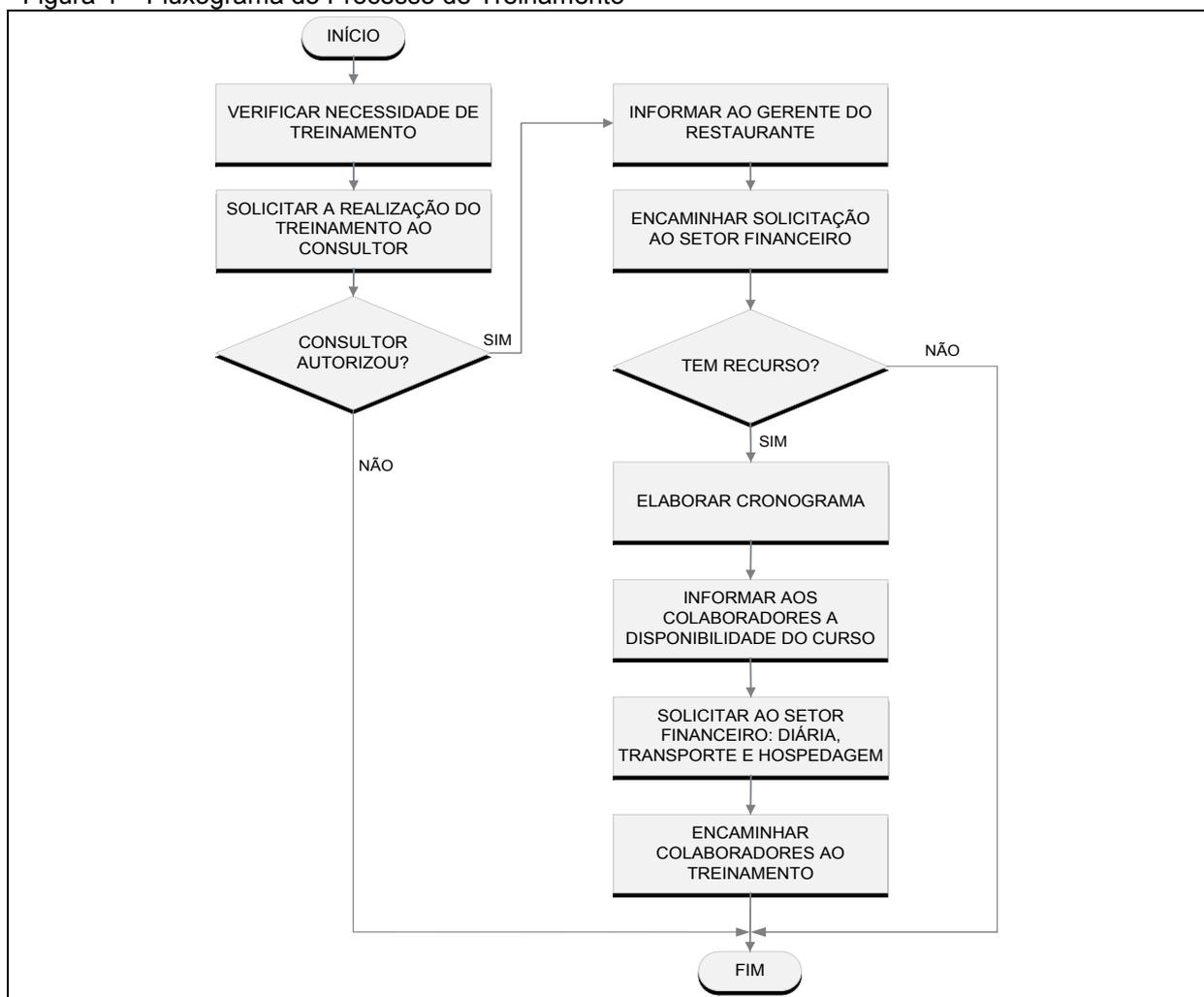
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

PROCESSO IV – TREINAMENTO

Quando surgir necessidade de treinamento, o setor de gestão de pessoas deverá repassar a solicitação para o consultor, ele aprovando deve-se situar o gerente do restaurante do assunto e em seguida para o setor financeiro para que ele verifique os recursos e aprove o treinamento. Havendo a aprovação do financeiro, será elaborado o cronograma para o treinamento e só assim os colaboradores deverão ser comunicados e encaminhados já com as informações de transporte, hospedagem e diária.

Fluxograma do trâmite do processo: Figura 4

Figura 4 – Fluxograma do Processo de Treinamento



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

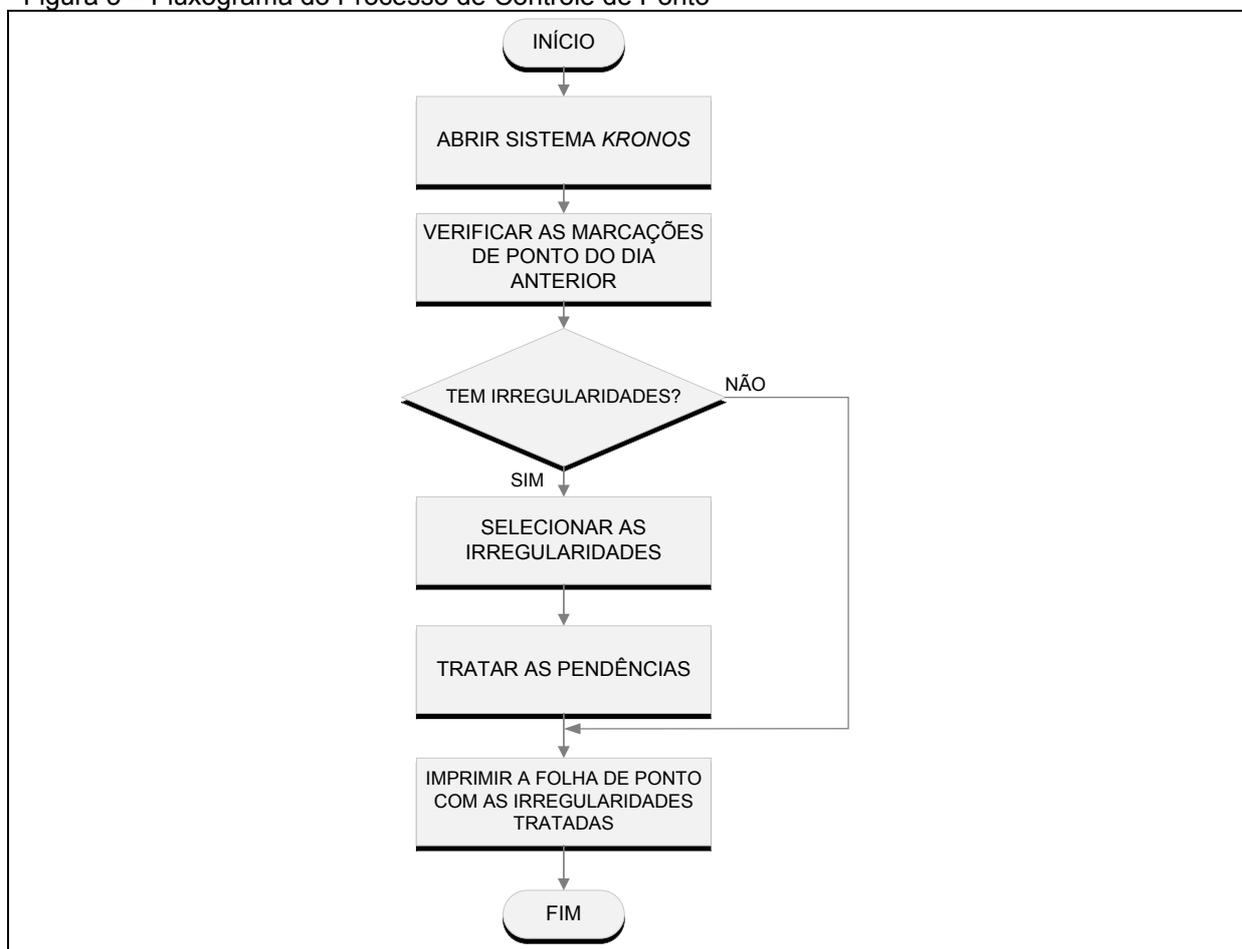
PROCESSO V – CONTROLE DE PONTO

O controle de ponto é realizado por meio do sistema *Kronos* que coleta as marcações eletrônicas de cada colaborador. Deve-se realizar o tratamento das irregularidades no ponto diariamente, sempre selecionando o dia anterior. Após as devidas correções, é preciso imprimir a folha de ponto no qual constam os horários apontados por cada colaborador no dia selecionado.

OBS.: Para atrasos e faltas sem justificativa deve-se selecionar a opção apresentada no sistema: **atraso/ falta injustificado** para que ocorra o desconto na folha de pagamento.

Fluxograma do trâmite do processo: Figura 5

Figura 5 – Fluxograma do Processo de Controle de Ponto



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

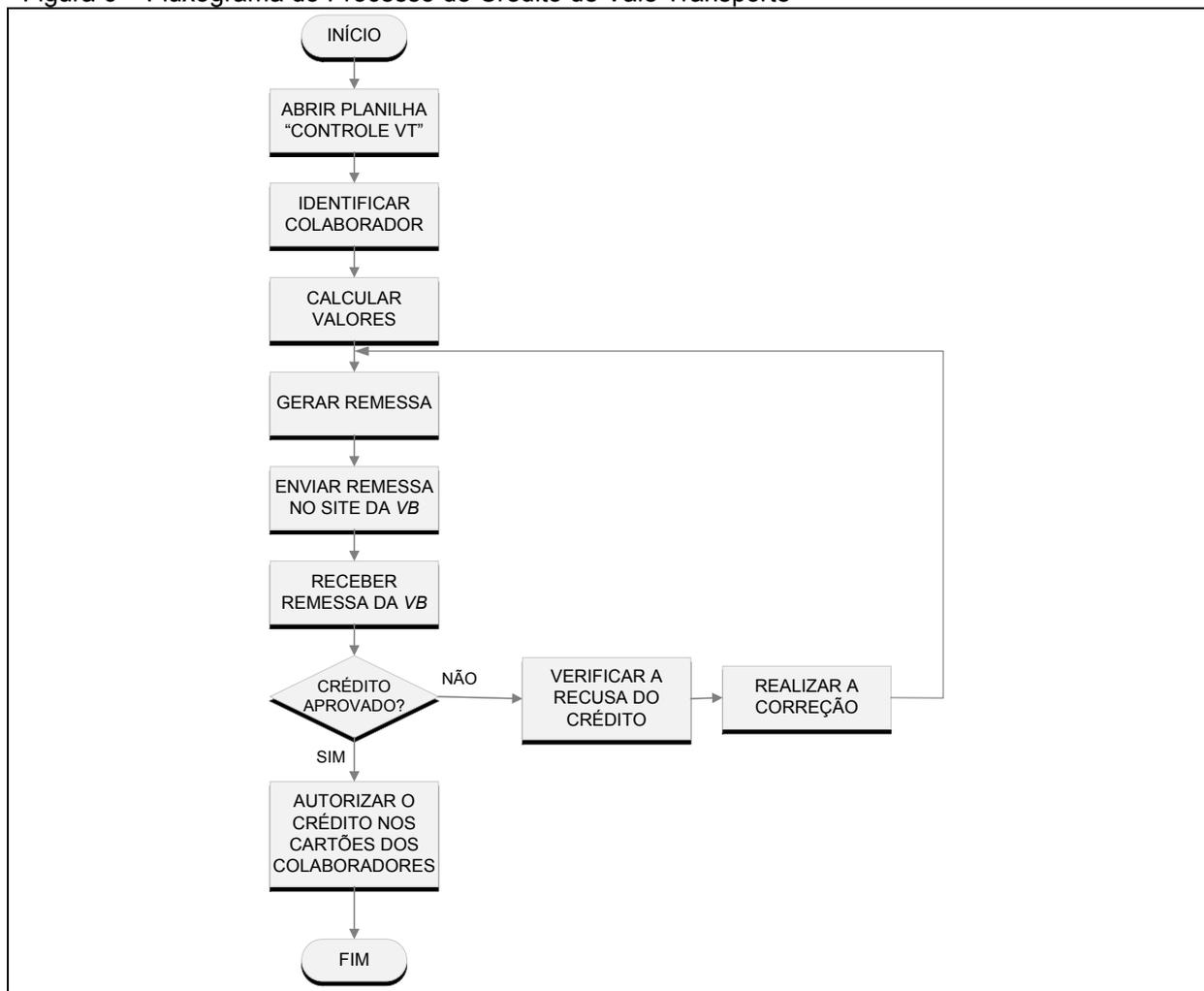
PROCESSO VI – CRÉDITO DO VALE TRANSPORTE

O crédito do vale transporte deve ser efetuado quinzenalmente por meio da planilha **Controle de VT** onde consta nome de cada colaborador e seu respectivo percurso. Para cada colaborador deve-se calcular os valores a serem pagos efetuando desconto de faltas e suspensões. Após isso, enviar a remessa para a empresa responsável pela efetivação (VB) por meio do site. Caso os dados da planilha estejam corretos, aprova-se no próprio site a liberação dos créditos nos cartões.

OBS.: Para colaboradores recém-admitidos (20 dias) deve-se incluir seu nome e percurso na planilha para que o crédito seja liberado em conta corrente e após os 20 dias seja efetivado no cartão.

Fluxograma do trâmite do processo: Figura 6

Figura 6 – Fluxograma do Processo de Crédito de Vale Transporte



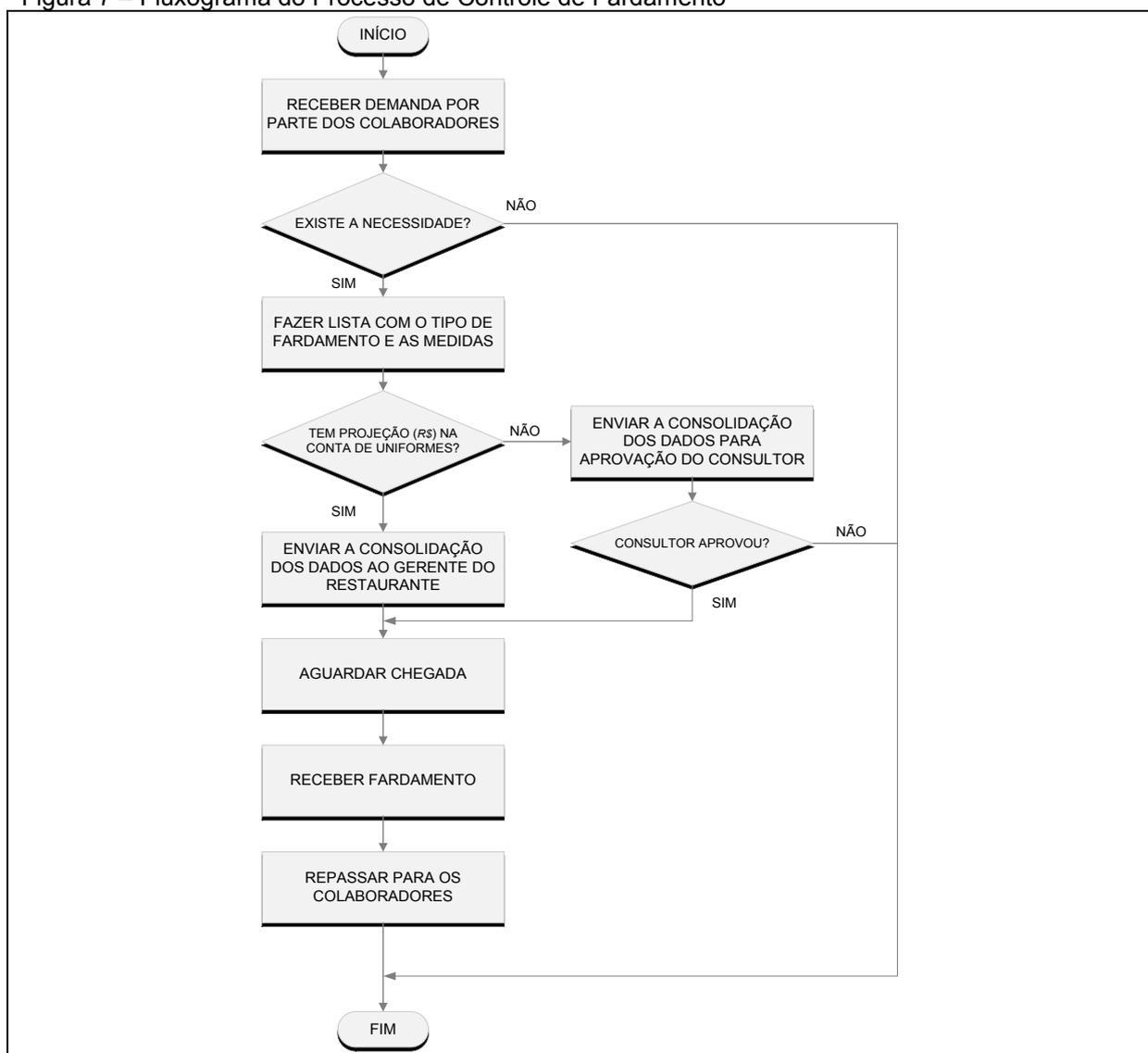
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

PROCESSO VII – CONTROLE DE FARDAMENTO

O controle do fardamento é realizado tendo em vista a demanda por parte dos colaboradores. Existindo a necessidade de novo fardamento, faz-se uma lista com a quantidade e valor total e em seguida verifica-se a projeção existente na conta de fardamento para a devida compra. Não havendo valor suficiente para a compra, envia-se a consolidação dos dados para aprovação do consultor e aguarda-se a chegada. Havendo projeção, basta apenas repassar para o gerente do restaurante realizar a compra.

Fluxograma do trâmite do processo: Figura 7

Figura 7 – Fluxograma do Processo de Controle de Fardamento



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

PROCESSO VIII – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

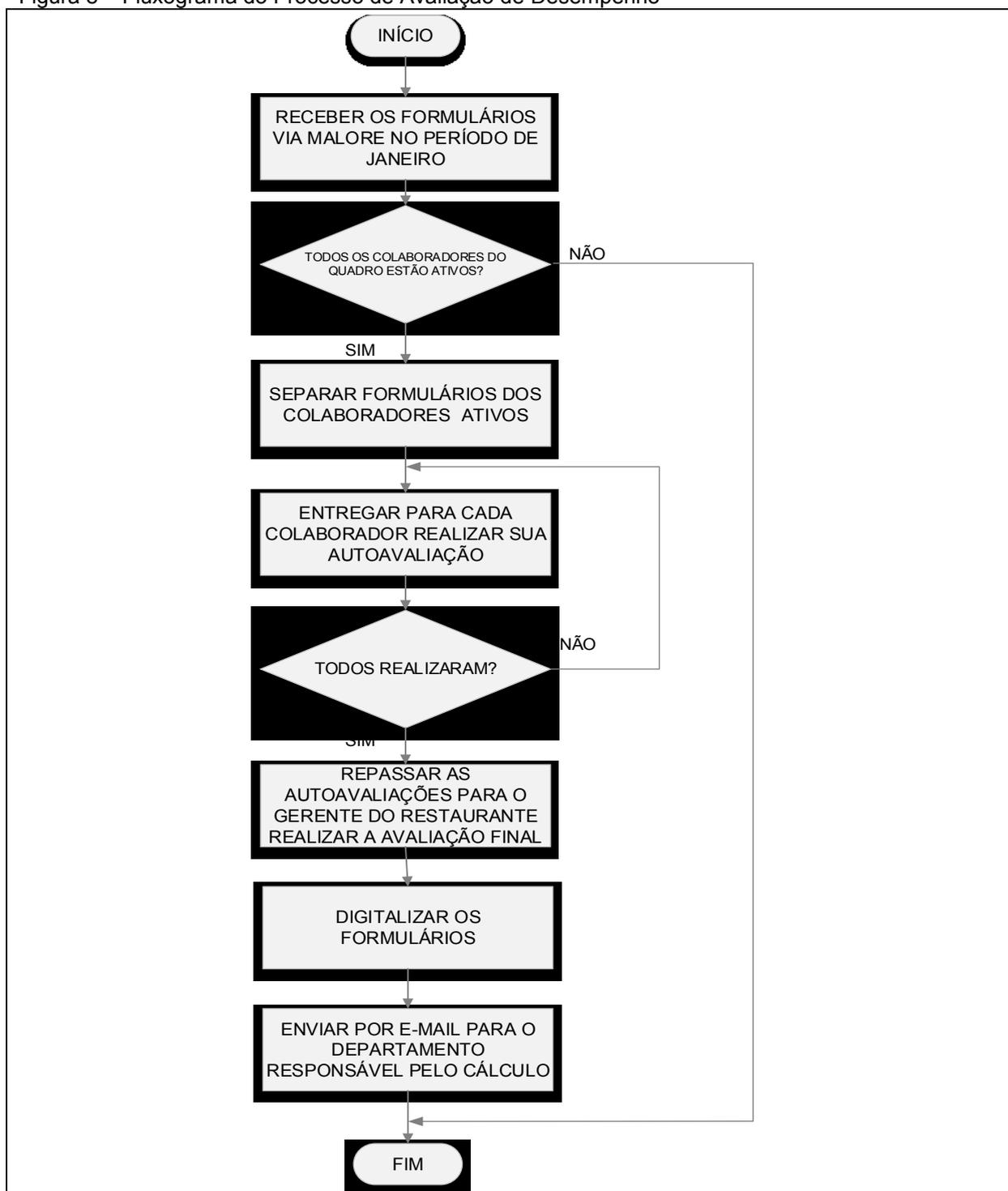
O processo de avaliação de desempenho inicia-se no começo do mês de janeiro, quando chegam ao restaurante, via malote, os formulários para a avaliação. Esse formulário é dividido em duas partes, sendo a primeira destinada a auto avaliação do colaborador em 8 competências descritas e a segunda parte destinada ao gerente do restaurante avaliar cada colaborador nas mesmas 8 competências.

Deve-se separar os formulários dos colaboradores ativos e entregar para que eles realizem as auto avaliações. Após todos preencherem, é necessário repassar para o gerente do restaurante realizar a avaliação final. Após esse processo, digitalizam-se os formulários e os envia por e-mail para o departamento responsável que irá efetuar os cálculos e inseri-los junto ao cálculo de pagamento da participação nos lucros da empresa.

OBS.: Para colaboradores inativos (afastados pelo INSS) deve-se descartar os formulários e os mesmos não receberão a participação nos lucros.

Fluxograma do trâmite do processo: Figura 8

Figura 8 – Fluxograma do Processo de Avaliação de Desempenho



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

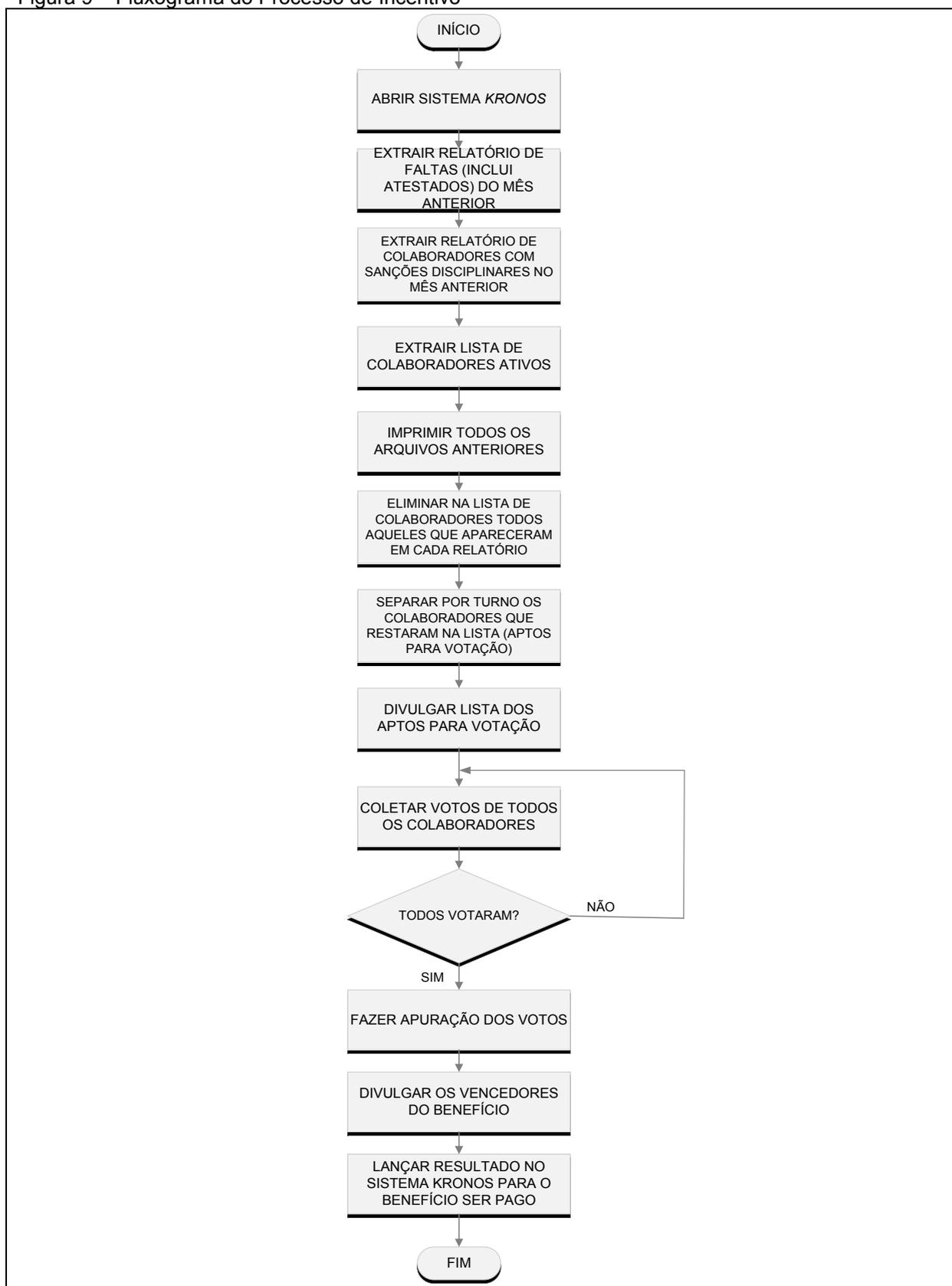
PROCESSO IX – INCENTIVO (BONUS DESTAQUE DO MÊS)

O programa de incentivo oferecido pela organização refere-se ao bônus destaque do mês. Ele é realizado por meio do sistema *Kronos*. No sistema deve-se extrair os relatórios de faltas, atestados, sanções disciplinares e colaboradores ativos. Com a lista de ativos, deve-se excluir os colaboradores que apareceram nos relatórios extraídos. Com o resultado, separa-se os colaboradores por turno e inicia-se a votação. Após todos votarem, apura-se os votos, divulga-se os vencedores do mês e por fim, lança-se no sistema os vencedores para devido pagamento na folha.

OBS.: Esse processo deve ser realizado impreterivelmente até o dia 10 de cada mês e não contempla colaboradores que tiveram faltas (e/ou atestados) e sanções disciplinares no mês anterior.

Fluxograma do trâmite do processo: Figura 9

Figura 9 – Fluxograma do Processo de Incentivo



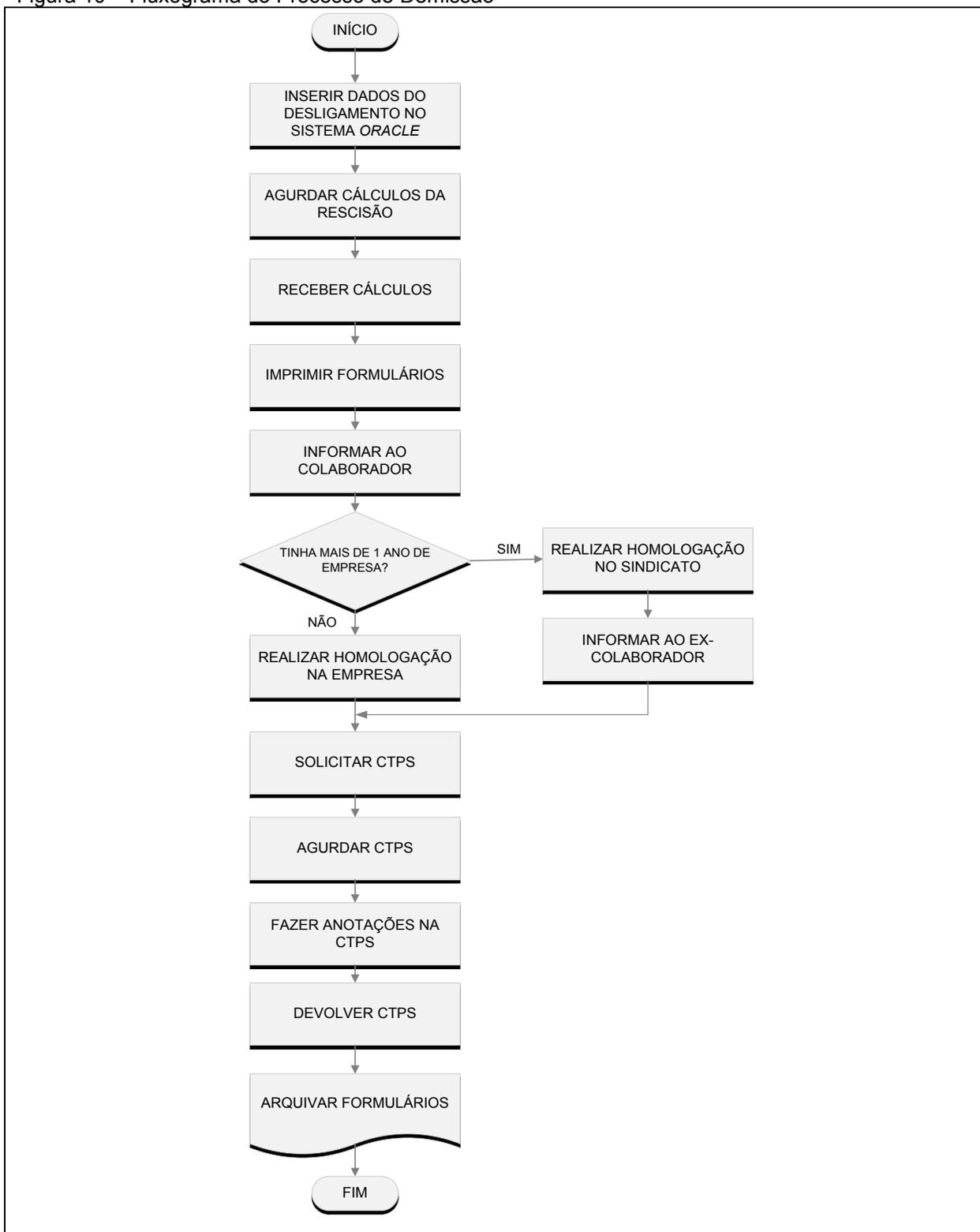
Fonte: Pesquisa direta, 2017.

PROCESSO X – DEMISSÃO

Para o processo de demissão é preciso inserir os dados do desligamento (pedido de demissão, demissão com ou sem justa causa, fim de contrato) no sistema *Oracle*. Após a inserção dos dados no sistema, a empresa responsável irá fazer o cálculo da rescisão e enviar os documentos rescisórios para o restaurante. Ao chegar a documentação, deve-se verificar se o ex-colaborador tinha mais de 1 ano de empresa. Caso tenha, é necessário que a homologação seja feita no sindicato, para isso deve-se informar ao colaborador e só no sindicato será feita as anotações na CTPS e por fim, devolvê-la. Para casos de menos de 1 ano, realiza-se o processo no restaurante. Após o vínculo com o ex-colaborador, arquiva-se todos os formulários.

Fluxograma do trâmite do processo: Figura 10

Figura 10 – Fluxograma do Processo de Demissão



Fonte: Pesquisa direta, 2017.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo expõe às considerações finais, as contribuições acadêmicas e gerenciais, as limitações, recomendações para pesquisas futuras e, por fim, o contexto da pesquisa sobre o tema estudado.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção deste trabalho foi incentivada pelo problema de pesquisa

COMO A UTILIZAÇÃO DE MANUAL CONTRIBUI PARA A PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM UMA REDE DE FAST-FOOD DA GRANDE JOÃO PESSOA?

Este trabalho exerceu seu papel de responder a problemática da pesquisa através dos seguintes resultados:

Quanto ao primeiro objetivo específico - *Fomentar estudos no tocante a padronização, bem como a organização, sistemas e métodos administrativos, em especial, a manualização de processos administrativos*, concluiu-se que:

- Quanto a organização, sistemas e métodos foram identificados na bibliografia que esta área tem como finalidade a otimização e padronização da execução dos processos. Este tema serviu de base para a introdução à gestão de processos.
- Quanto a padronização a bibliografia mostrou que a utilização da padronização dentro das organizações tem dentre várias funções a de uniformizar a maneira de trabalhar e se sustenta por meio de uma documentação formal.
- Quanto a manualização a literatura mostrou que utilização de Manuais Administrativos enaltece a padronização e o estudo aprofundado dos manuais administrativos originou o tema desta pesquisa – manual administrativo como ferramenta de padronização de processos.

Quanto ao segundo objetivo específico - *Identificar os principais problemas na gestão de processos do setor de gestão de pessoas em uma rede de fast-food*, concluiu-se que:

- Quanto aos problemas na gestão dos processos foram descritos pela presente pesquisa os processos administrativos competentes ao setor de gestão de pessoas.
- Os processos administrativos competentes a este setor são: recrutamento, seleção, admissão, treinamento, demissão, controle de ponto, efetivação do crédito do vale transporte, realização de avaliações de desempenho, controle de fardamento e realização do programa de incentivo.
- Verificou-se uma desconfiguração de padronização nos processos que tinha como consequência a desconhecimento por parte dos colaboradores das etapas de determinados processos, gestão de processos inadequada, centralização de tarefas, retrabalho excessivo e ausência de documentos para a sua efetiva padronização.
- Através da observação, constatou-se que em todos esses processos existiam um *GAP* em comum quanto ao planejamento, tal fato gerava a ineficiência na padronização dos processos, gerando divergências na sua execução e, como consequência influenciava nas demais etapas do gerenciamento de cada processo.
- Esses processos são desenvolvidos por colaboradores em diferentes turnos de trabalho.
- Um ponto interessante a ser observado é que no tocante à execução por parte dos colaboradores, por trabalharem em turnos diferentes havia um alto ruído na comunicação, o que acarretava uma inoperância no desenvolvimento desses processos administrativos e a ineficiência na padronização dos mesmos.

Quanto ao terceiro objetivo específico - *Desenvolver uma proposta de manualização para os processos administrativos em uma rede de fast-food*, concluiu-se que:

- Em virtude da visualização do cenário constatado no segundo objetivo específico, fez-se necessário a elaboração de um manual para os processos administrativos desenvolvidos no setor de gestão de pessoas da rede de *fast-food* (o MPA/GP).
- O MPA/GP foi constituído a partir da identificação dos processos administrativos do setor. Foi feita uma breve introdução sobre o que ele é e o objetivo a que se destina. Em seguida, as atividades foram rigorosamente descritas ponto a ponto no documento.
- No decorrer do MPA/GP foram inseridos os respectivos fluxogramas dos processos com a finalidade de deixar as informações autoexplicativas e de fácil entendimento. Detalhou-se os passos para cumprimento de cada processo a serem seguidos pelo colaborador, e para que a descrição das etapas ficasse bem compreensível, foram inseridas “observações” pertinentes aos processos visando esclarecer as dúvidas que poderiam surgir.

5.2 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa tem um carácter descritivo sobre a padronização e manualização de processos em uma rede de *fast-food* na cidade de João Pessoa contribuindo, quanto ao aspecto gerencial, com a eficácia da padronização de processos através da elaboração do manual de processos administrativos desenvolvidos no setor de gestão de pessoas.

Foi realizado um estudo da literatura especializada sobre a gestão de processos (processos, padronização e manualização), da qual tem a pretensão de contribuir para futuras pesquisas sobre o tema.

Por fim, espera-se que este estudo dê bons resultados quanto à integração entre a gestão de processos e empresas do segmento de *fast-foods* de João Pessoa.

O objetivo central desta pesquisa é caracterizar a padronização dos processos administrativos mediante a elaboração e utilização de um manual tendo como foco uma rede de *fast-food* presente na cidade de João Pessoa. Essa

caracterização se faz tendo em vista o estudo sistemático dos processos, na atribuição de contribuir com a melhoria contínua do desempenho organizacional.

Este trabalho visa conciliar o conceito de processos ao de padronização através da efetiva utilização da manualização dos processos de forma a fomentar a efetiva qualidade organizacional.

Portanto, guardadas as devidas proporções, a padronização e manualização de processos administrativos deve adquirir um papel de destaque na organização em estudo, no tocante à condução de melhorias de desempenho organizacional.

A maior limitação encontrada nesta pesquisa foi a pouca disponibilidade de tempo por parte dos colaboradores. Essa indisponibilidade foi justificada devido aos contratemplos dos colaboradores, seja no turno da manhã quanto da noite, em virtude do período festivo no qual foi coletado os dados para esta pesquisa.

No entanto nenhuma dessas limitações impediram a concretização deste trabalho, no qual teve seus objetivos alcançados e os resultados esperados.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Algumas sugestões para pesquisa futuras sobre este tema são:

- A utilização de outras ferramentas que contribuam para a construção dos manuais;
- Investigar outras empresas de setores diferentes ao de *fast-foods*, utilizando gestão de processos como diagnóstico;
- O uso dos manuais como parâmetros para a construção de um plano de ação para melhoria no andamento dos processos.

5.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DA PESQUISA

Para finalizar, os resultados obtidos na pesquisa foram alcançados com êxito seja através de sua trajetória bibliográfica, seja na pesquisa de campo, conforme o esquema apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: Desenvolvimento dos objetivos no contexto da pesquisa

Amplitude do objetivo	Descrição	Campos de inserção da pesquisa
Objetivo geral	Analisar a padronização dos processos administrativos em uma rede de <i>fast-food</i> , na grande João Pessoa, através da utilização de um manual	Quarto e quinto capítulo
Objetivo específico 1	Fomentar estudos no tocante a padronização, bem como a organização, sistemas e métodos administrativos, em especial, a manualização de processos administrativos	Terceiro capítulo
Objetivo específico 2	Identificar os principais problemas na gestão de processos em uma rede de <i>fast-food</i> na grande João Pessoa, enfatizado naqueles processos administrativos que geram maior distorção quando realizados por colaboradores em diferentes turnos	Quarto capítulo
Objetivo específico 3	Desenvolver uma proposta de manualização para os processos administrativos em uma rede de <i>fast-food</i> na grande João Pessoa	Quarto capítulo

Fonte: Pesquisa direta, 2017.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Tiago Henrique de Paula; Piekarski, Cassiano Moro; Santos, Bruno Samways dos; Bittencourt, Juliana Vitória Messias; Matos, Eloiza Aparecida da Silva Avila de; Francisco, Antônio Carlos de. Mapeamento de processos: uma revisão. In: **8º ENCONTRO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA DOS CAMPOS GERAIS**, Ponta Grossa, ago. 2013. Disponível em: <http://www.aeapg.org.br/8eetcg/anais/60092_1.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2017.
- BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**: Foco no Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9000:2005 e ISO 9001:2008. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- BITTENCOURT, Jairo Alano; Oliveira, José Maria de; Moreira, Simone Aparecida; Chagas, Paulo Cesar; Pinheiro, Maria Adalgisa. A Representatividade das Técnicas de Osm para o Desenvolvimento das Organizações. In: **VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGet**, Resende, out. 2011. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/60814769.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2016.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerência de qualidade total**: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Rio de Janeiro: Bloch, 1990.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade**: Conceitos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CARVALHO, Marly Monteiro de Carvalho; Paladini, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CARVALHO, Kenneth Cristiano Gondim de. **Gestão de processos no Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba como estratégia para o aperfeiçoamento dos seus serviços**. 2011. 64f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos**: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- COLERAUS, Janaína. **Estudo de Gestão de Processos na Clínica Cedil**. 2014. 91f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). Universidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul. Disponível em: < http://repositorio.upf.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/443/CAR2014Janaina_Coleraus.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 fev. 2017.
- ESPÍNDOLA, Suzana Carla Nunes Lins. **Padronização de processos administrativos para melhoria contínua em uma empresa de serviços**. 2011. 83f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de

Pernambuco, Recife. Disponível em:

<http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/5962/arquivo9006_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 27 jan. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIO, Leanice Maria Peruzzo. **A padronização das rotinas Administrativas rumo à Certificação de qualidade**: o caso Rochaz indústria e comércio Ltda. 2006. 62f. Trabalho de Conclusão de Curso (Secretariado Executivo Trilíngue). Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. Disponível em:
<http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/leanice_m_p.pdf> Acesso em: 27 jan. 2017.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Betina Marili. **Análise do fluxo de documentos internos na agência do Banco do Brasil Barra Velha – SC**. 2009, 90f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Curso de Administração). Universidade do Vale do Itajaí. Balneário Piçarras. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Betina%20Marili%20Martins.pdf>> Acesso em: 15 dez. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009

_____. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, Rafael; Cardoso, Vinícius; Caulliriaux, Heitor; Clemente, Rafael. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1995

SILVA, Sarah de Oliveira. Pensamento Sistêmico e gestão por processos: uma revisão sistemática. In: **8º CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS**. Poços de Caldas, nov. 2016. Disponível em:
<http://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8cbs_2012.html> Acesso em: 12 dez. 2016.

SOUZA, Ítalo Ávila de. **Padronização de processos como ferramenta de gerenciamento**: um estudo de caso no Yázigi Internexus João Pessoa. 2010. 60f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.

TEIXEIRA, Priscila Carmem; Cervib, André Felipe Correa; Jugendc, Daniel; Oliveira, Otávio José de. Padronização e melhoria de processos produtivos em empresas de panificação: estudo de múltiplos casos. **Production**, v. 24, n. 2, p. 311-321, abr. a jun. de 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n2/aop_1037-12.pdf> Acesso em: 12 dez. 2016.

TOLEDO, José Carlos de; Borrás, Miguel Ángel Aires; Mergulhão, Ricardo Coser; Mendes, Glauco Henrique de Sousa Mendes. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VACCARI, Adriana Erler; Oliveira, Daniele Alves de; Guimarães, Rosane Cuber; Santos, Rafael Paim Cunha. A aplicação da gestão de processos em uma organização tipicamente funcional. In: **XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Rio de Janeiro, out. 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_069_496_12419.pdf> Acesso em: 18 fev. 2017

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 15 Ed. São Paulo: Atlas, 2014

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO

O presente roteiro tem como finalidade guiar a observação no setor de gestão de pessoas de uma rede de *fast-foods* como instrumento de coleta de dados da pesquisa intitulada “Utilização de manual de processos administrativos como ferramenta de padronização de processos: um estudo de caso em uma rede de *fast-food* da grande João Pessoa”. Compete à pesquisadora realizar o registro das observações e observar os itens descritos abaixo.

Setor: _____

Colaborador: _____

Turno: _____

Data: ___/___/_____

Desenvolvimento dos processos: ITENS A OBSERVAR

PROCESSOS A SEREM OBSERVADOS	COMENTÁRIOS	CONHECIMENTO DE TODAS AS ETAPAS PROCESSOS		CONCLUSÃO E ANÁLISE DOS DADOS
		<u>SIM</u>	<u>NÃO</u>	
RECRUTAMENTO				
SELEÇÃO				
ADMISSÃO				
TREINAMENTO				
CONTROLE DE PONTO				
CRÉDITO DO VALE TRANSPORTE				
CONTROLE DE FARDAMENTO				
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
INCENTIVO				
DEMISSÃO				

APÊNDICE B – TERMO DE CESSÃO DE USO DE VOZ, TEXTO E DADOS BIBLIOGRÁFICOS



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
PARAÍBA
Campus João Pessoa

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E ENSINO
DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO

TERMO DE CESSÃO DE USO DE VOZ, TEXTO E DADOS BIBLIOGRÁFICOS.

Eu, Darlan Lucio Barros Cordeiro
representante legal da empresa Arcoos Dourados declaro que **AUTORIZO**, de forma gratuita e sem ônus, a divulgação de dados por mim concedidos para a pesquisa de campo do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, desenvolvida para o Curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) - Campus João Pessoa.

Tenho conhecimento que o referido instrumento de coleta de dados (entrevista/questionário/roteiro de observação) está sendo realizado pelo(a) graduando(a) Cima Karuima Marido da Costa, matrícula 20131460395, sob a orientação do Professor Doutor Jimmy de Almeida Léllis para a pesquisa nas áreas de: Produção, Gestão de Processos, Gestão da Qualidade ou Gestão de Projetos.

Estou ciente de que as informações por mim concedidas para fins desse TCC, poderão ser apresentadas em outras atividades (Mostras de Pesquisa, Workshop, Simpósios, Congressos e eventos afins) e publicações acadêmicas (artigos, resumos, resenhas críticas, relatos de experiências entre outros), **sempre** sem fins lucrativos, podendo de forma ética mencionar o nome da nossa empresa, porém resguardando minha identidade (pessoa física) e dos demais respondentes da pesquisa.

João Pessoa – PB, 06/03/2017

Darlan L. B. Cordeiro

Assinatura do(a) representante legal da empresa

42.591.851/0950-75

ARCOOS DOURADOS
Comércio de Alimentos Ltda

AV. ESTADUAL RIBEBREU COUTINHO, 800
JARDIM SANTA LUCIA
MANTENEDOR: IFPB - JOÃO PESSOA

JOÃO PESSOA - PB



Darlan Cordeiro
Gerente Restaurant



APÊNDICE C – TERMO DE CESSÃO DE USO DE IMAGEM E INFORMAÇÕES OBTIDAS POR MEIO DE EXERCÍCIO ACADÊMICO



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E ENSINO
DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO

TERMO DE CESSÃO DE USO DE IMAGEM E INFORMAÇÕES OBTIDAS POR MEIO DE EXERCÍCIO ACADÊMICO

Como representante da empresa Arcos Dourados
cedo, para discentes do Curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) - Campus João Pessoa, de forma gratuita e sem ônus, o direito de utilização das imagens e informações obtidas por ocasião das visitas técnicas realizadas nesta instituição. Os dados cedidos poderão ser usados para fins acadêmicos (Trabalho de Conclusão de Curso – TCC), sob a orientação do Professor Doutor Jimmy de Almeida Léllis para a pesquisa nas áreas de: Produção, Gestão de Processos, Gestão da Qualidade ou Gestão de Projetos.

O presente termo não cede o direito de imagem e voz dos funcionários/servidores desta instituição, o qual só poderá ser obtido junto aos mesmos, resguardando sua vontade e disponibilidade.

42.591.851/0950-78

ARCOS DOURADOS
 Comércio de Alimentos Ltda
 AV. GOX. FLAVIO RIBEIRO GOUTINHO, 806
 LÍD. S20, S30, E S36
 MANAUA - CEP 58037-000

JOÃO PESSOA - PB

João Pessoa, 08 de Maio de 2017

Darlan R. B. Cordeiro

Assinatura do(a) representante legal da empresa

Darlan Cordeiro
Gerente Restaurante

