

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACE – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS NA GESTÃO DE PESSOAS:**  
**MAPEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PARTICULAR**  
**DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE DOURADOS/MS**

**IRINÉIA SALGADO DE SOUZA**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera Luci de Almeida**

**Dourados/MS**

**2011**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**  
**FACE – FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**IRINÉIA SALGADO DE SOUZA**

**ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS NA GESTÃO DE PESSOAS:**  
**MAPEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PARTICULAR**  
**DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE DOURADOS/MS**

Monografia do curso de graduação apresentado a Faculdade de Administração Ciências Contábeis e Economia, da Universidade Federal da Grande Dourados como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Vera Luci de Almeida

**Dourados/MS**

**2011**

Dourados/MS, 07 de novembro de 2011

Considerando que o Trabalho de Conclusão de Curso do aluno(a) Irinéia Salgado de Souza encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Administração.

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vera Luci de Almeida

Professora Orientadora

## **DEDICATÓRIA**

*Este trabalho é dedicado em memória a minha mãe Luzia Salgado de Souza que jamais deixou de acreditar em meu potencial e a todos os meus familiares.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço a Deus pela vida, sabedoria e perseverança.*

*Agradeço à Professora Doutora Vera Luci de Almeida, pela sua prontidão em aceitar ser minha orientadora, por toda sua dedicação, paciência e sabedoria.*

*Agradeço a cada um dos Professores da Universidade Federal da Grande Dourados, em especial ao Professor Amilton Novaes pela orientação e direcionamento deste trabalho.*

*Agradeço à Instituição Particular de Ensino, de modo especial ao Setor de Gestão de Pessoas pela oportunidade de realização deste trabalho e pela colaboração.*

*Pela confiança e incentivo da Irmã Maria Aparecida Betoni.*

## **EPIGRAFE**

**“Cada um viva de acordo com a graça recebida e coloquem-se a serviço dos outros, como bons administradores das muitas formas da graça que Deus concedeu a vocês.” (1Pd 4, 10)**

## RESUMO

Todas as empresas necessitam conhecer e organizar os seus processos de trabalhos. Estes constituem a origem de seus produtos e serviços. Geralmente, muitas organizações não consideram os seus processos como uma forma de estratégia competitiva, o que faz com que não adotem ferramentas capazes de promover sua gestão. Em contrapartida, grandes empresas descobriram que a Gestão por Processos pode ser uma forma de otimizar os seus negócios. Dessa forma, o presente trabalho apresenta a evolução das teorias da administração até à Gestão por Processos, sinalizando aos gestores das organizações o que poderão alcançar quando começarem a utilizar a Gestão por Processos no ambiente organizacional. O objetivo geral do estudo é analisar os processos de Gestão de Pessoas na Instituição Particular de Ensino no Município de Dourados/MS. Sendo assim, a presente pesquisa respondeu: quais são os fatores limitadores e quais as vantagens da implantação da Gestão por Processos na área de Gestão de Pessoas. Para a realização desta pesquisa foi utilizada a coleta de dados na instituição, por meio da técnica da entrevista despadronizada, aplicada junto ao responsável pelo setor e, através da observação direta não padronizada, com o objetivo de verificar como ocorrem os processos referentes à gestão de pessoas. Foram identificados e analisados quatro processos de Gestão de Pessoas. Em seguida, identificou-se cada um dos subprocessos, mapeando e elaborando o fluxo de trabalho, acompanhado do plano de ação 5W1H. Dessa forma, foi possível verificar quais as vantagens e limitações encontradas na Gestão de Pessoas com relação à Gestão por Processos. Em fim, pode-se perceber, que existem fatores limitadores que podem ser minimizados, em vista da implantação da Gestão por Processos, que com suas vantagens e benefícios poderá tornar os processos organizacionais e o próprio negócio da instituição de ensino mais eficiente e eficaz.

**Palavras-Chave:** Gestão escolar. Gestão por processo. Gestão de Pessoas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow.....	32
Figura 2 - Composição do Sistema.....	36
Figura 3 - Componentes de um sistema.....	44
Figura 4 - Estrutura funcional x Gerenciamento por processos .....	52
Figura 5 - Representação de FEPC.....	59
Figura 6 - Exemplo de mapeamento de processo: tirando uma cópia de Xerox .....	60
Figura 7 - Exemplo de fluxograma.....	61
Figura 8 - Fluxograma de Solicitação de contratação de Funcionário .....	67
Figura 9 - Fluxograma de Recrutamento de Docente ou Funcionário (a) Administrativo.....	69
Figura 10 - Fluxograma de Recrutamento e Seleção de Menor Aprendiz e Estagiário .....	71
Figura 11- Fluxograma de Recrutamento e Seleção de Portador de Necessidades Especiais..	73
Figura 12 - Fluxograma de Seleção de Funcionário: Docente ou Administrativo .....	74
Figura 13 – Fluxograma de Admissão de Funcionário: Docente, Administrativo, Menor Aprendiz ou Portador de Necessidades Especiais .....	75
Figura 14 – Fluxograma de Admissão de Funcionário: Estagiário (a).....	76
Figura 15 – Fluxograma de Integração do Novo Docente.....	77
Figura 16 – Fluxograma de Integração do Novo Funcionário.....	78
Figura 17 – Fluxograma de Avaliação do Período de Experiência do: Docente, Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Estagiário e Menor Aprendiz .....	79
Figura 18 – Fluxograma de Formação Continuada para o Corpo Docente .....	80
Figura 19 – Fluxograma de Formação Continuada para o Funcionário do Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz e Estagiário .....	81
Figura 20 – Fluxograma de Comunicação de Acidente de Trabalho .....	82
Figura 21 – Fluxograma de Afastamento de Funcionário por motivo de doença .....	83
Figura 22 – Fluxograma de Recebimento e controle de atestados médicos.....	84
Figura 23 – Fluxograma de Controle de frequência do funcionário do administrativo .....	85
Figura 24 – Fluxograma de Preenchimento do relatório de hora eventual para elaborar a folha de pagamento.....	86
Figura 25 – Fluxograma de Impressão da Folha de pagamento e holerites .....	87
Figura 26 – Fluxograma de Organização do calendário de Férias dos Funcionários (as) do Administrativo .....	88



Figura 27 – Fluxograma de Emissão do Aviso e Recibo de pagamento de férias dos funcionário (as) do administrativo e corpo docente .....	89
Figura 28 – Fluxograma de Homologação das férias do Corpo Docente.....	90
Figura 29 – Fluxograma de Rescisão de Contrato de Trabalho .....	91
Figura 30 – Fluxograma de Rescisão de Contrato de Estagiário – Lei 11.788/2008 .....	92

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Comparativo das Teorias X e Y .....	33
Quadro 2 - Idéias centrais da Teoria de Sistemas.....	37
Quadro 3 - Espectro dos principais modelos de processos.....	47
Quadro 4.- Características distintas dos processos de serviço e de manufatura.....	58
Quadro 5 - Simbologia usada na elaboração de fluxogramas .....	61
Quadro 6 – Atividades de Recursos Humanos .....	65
Quadro 7 – Macroprocesso de Gestão de Pessoas.....	66
Quadro 8 - Fluxograma de Solicitação de contratação de Funcionário.....	68
Quadro 9 - Recrutamento de Docente ou Funcionário (a) Administrativo .....	70
Quadro 10 - Recrutamento e Seleção de Menor Aprendiz e Estagiário.....	72
Quadro 11 – Processo de Seleção e Admissão .....	93
Quadro 12 – Processo de Seleção e Admissão .....	96
Quadro 13 – Processo de Planejamento de Recursos Humanos.....	96
Quadro 14 – Processo de Planejamento de Recursos Humanos.....	97

## **LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice 1 – Plano de ação 5W1H de Recrutamento e Seleção de Portador de Necessidades Especiais.....	114
Apêndice 2 – Plano de ação 5W1H de Seleção de Funcionário Docente ou Administrativo	115
Apêndice 3 – Plano de ação 5W1H de Admissão de Funcionário .....	116
Apêndice 4 – Plano de ação 5W1H de Admissão de Estagiário .....	119
Apêndice 5 – Plano de ação 5W1H de Integração do novo funcionário: Docente .....	122
Apêndice 6 – Plano de ação 5W1H de Integração do Novo Funcionário .....	123

Apêndice 7 – Plano de ação 5W1H de Avaliação do período de experiência do funcionário.....	124
Apêndice 8 – Plano de ação 5W1H de Formação Continuada para o Corpo Docente.....	125
Apêndice 9 – Plano de ação 5W1H de Formação/Capacitação Continuada para Funcionário do Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz e Estagiário .....	126
Apêndice 10 – Plano de ação 5W1H de Comunicação de Acidente de Trabalho.....	127
Apêndice 11 – Plano de ação 5W1H de Afastamento de Funcionário por motivo de doença.....	128
Apêndice 12 – Plano de ação 5W1H de Recebimento e controle de atestados médicos .....	130
Apêndice 13 – Anexo 19 – Plano de ação 5W1H de Controle de frequência.....	131
Apêndice 14 – Plano de ação 5W1H de Preenchimento do relatório de hora eventual para elaborar a folha de pagamento.....	133
Apêndice 15 – Plano de ação 5W1H de Impressão da folha de pagamento e holerites.....	134
Apêndice 16 – Plano de ação 5W1H de Organização do calendário de férias dos funcionários (as) do administrativo .....	135
Apêndice 17 – Plano de ação 5W1H de Emissão do Aviso de Pagamento de Férias do Funcionário do Administrativo e Corpo Docente .....	136
Apêndice 18 – Plano de ação 5W1H de Homologação das férias do Corpo Docente .....	138
Apêndice 19 – Plano de ação 5W1H de Rescisão do contrato de trabalho .....	139
Apêndice 20 – Plano de ação 5W1H de Rescisão do contrato de trabalho de Estagiário .....	141

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Contextualização do estudo .....	14
1.2 Questão de estudo.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.4 Justificativa.....	16
1.5 Metodologia da pesquisa .....	16
1.5.1 Tipo de pesquisas .....	17
1.5.2 Sujeitos da pesquisa.....	18
1.5.3 Instrumentos de pesquisa.....	18
1.5.4 Coleta de dados .....	19
1.5.5 Análise e interpretação dos dados.....	20
1.6 Estrutura do trabalho.....	20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>21</b>
2.1 Teorias da administração .....	21
2.1.1 Contribuições da revolução industrial .....	21
2.1.2 Escola Clássica .....	22
2.1.2.1.1 Teoria da Administração Científica.....	23
2.1.2.1.2 Frederick Winslow Taylor (1856-1915).....	23
2.1.2.1.3 Henry Ford (1863-1947).....	25
2.1.2.1.4 Teoria do Processo Administrativo .....	27
2.1.2.1.5 Henri Fayol (1841- 1925).....	27
2.1.3 A Escola Burocrática .....	28
2.1.3.1 A Teoria da Burocracia.....	28
2.1.4 Escola Humanista .....	29
2.1.4.1 Teoria das relações humanas .....	29
2.1.4.2 A experiência de Hawthorne.....	29
2.1.4.3 Conclusões da experiência em Hawthorne .....	29
2.1.4.4 Teoria Comportamentalista .....	31
2.1.4.4.1 Teorias Motivacionais .....	31
2.1.4.5 Teoria Estruturalista .....	34
2.1.4.6 Teoria do Desenvolvimento Organizacional.....	35
2.1.5 Escola Sistêmica .....	35

2.1.5.1 Teoria Sistêmica .....	36
2.1.6 Escola Contingencial .....	38
2.1.6.1 A Teoria Contingencial.....	38
2.1.7 A Gestão de Processos .....	40
2.1.8 Escola Moderna .....	41
2.1.8.1 Origem da Gestão por Processos.....	41
2.2 Gestão por Processos .....	44
2.2.1 Definição de Gestão por Processo .....	45
2.2.2 Desenvolvimento do novo desenho da organização .....	49
2.2.3 Processos de negócio .....	49
2.2.4 Comparativo da Gestão Funcional com a Gestão por Processos.....	51
2.2.5 Hierarquia dos processos.....	56
2.2.6 Mapeamento do fluxo do processo .....	58
2.2.7 Fluxograma do processo.....	60
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>63</b>
3.1 O processo da entrevista.....	63
3.2 Caracterização dos processos e atividades .....	64
3.3 Mapeamento do fluxo de trabalho do setor de Gestão de Pessoas.....	65
3.3.1 Processo de Seleção e Admissão .....	66
3.3.2 Processo de Treinamento e Desenvolvimento .....	80
3.3.3 Processo de Planejamento de Recursos Humanos.....	82
3.3.4 Processo de Registros e Pagamentos.....	84
3.4 Identificação dos processos de Gestão de Pessoas .....	93
3.4 Identificação dos fatores limitadores dos processos de Gestão de Pessoas.....	100
3.5 Identificação das vantagens e benefícios provenientes da Gestão por Processos para a gestão de pessoas na instituição. ....	102
<b>4 CONCLUSÕES.....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A realidade das instituições de ensino, independente de ser uma públicas ou privadas, urbanas ou rurais de pequeno ou grande porte, equivale à complexidade peculiar de várias organizações forçadas a adaptarem-se às mudanças provocadas pela globalização que afeta e transforma a sociedade em seus níveis social, cultural, econômico e tecnológico. As instituições de ensino, diante desse fato, buscam sintonizar as mudanças provocadas na estrutura familiar e cultural, influenciada pela mídia e meios eletrônicos: o consumismo, a violência, o uso de drogas, entre tantos fatores que degradam o ambiente familiar e escolar.

Neste contexto, apresenta-se uma dicotomia, pela qual a escola sente-se pressionada a dar respostas, ora contribuindo na aceleração das mudanças, ora sendo conservadora e tradicional, de maneira que ninguém se perca no processo.

Cada organização constrói a forma pela qual irá funcionar, tomando por base o comportamento das pessoas. Os problemas enfrentados são criados pelo tipo de relação no sistema, desde aluno- professor, bem como o corpo orientador e políticas governamentais.

Sarason (1990, *apud* SENGE, 2005, p. 24) afirma que “quanto mais as coisas mudam, mais elas permanecem iguais”. Mudanças significativas acontecem quando se olha para si mesmo e se assume as fragilidades, sem apego ao poder e a privilégios de autoridade.

Neste contexto, torna-se necessário olhar para fora e perceber novos horizontes, novas ideias e oportunidades que poderão dar origem a múltiplas relações sistematizadas.

Nesse momento, reestruturar é a atitude de mudança que irá fazer as instituições de ensino permanecerem e crescerem eficaz e eficientemente.

Para propor uma alternativa à realidade apresentada, dentre várias opções de ferramentas de gestão, o presente trabalho abordará como alternativa a Gestão por Processos.

Atualmente uma grande preocupação organizacional é a definição de papéis ou perfis de atuação, definindo as atividades com a capacidade de interação entre equipes, com o foco no indivíduo e nos resultados.

Para Maranhão e Macieira (2004) a administração meramente calcada nos organogramas, que inicialmente funcionou muito bem em razão da simplicidade da cadeia produtiva e das organizações, determina ações verticais, limitadas aos departamentos e aos setores determinados pelos organogramas.

De modo geral, existem poucas profissões individualizadas, como na área do ensino, em que cada profissional faz o seu trabalho sozinho. O pressuposto educacional focou-se no

controle, sendo que os professores tentam controlar os alunos, os administradores por sua vez, tentam controlar os professores e o corpo diretivo tenta controlar o sistema no seu todo.

A necessidade de coordenação do trabalho está relacionada com a disposição dos recursos e a forma pela qual as atividades foram organizadas. O aprendizado e as melhorias nas operações irão depender desta projeção.

Sendo assim, quanto maior a complexidade do trabalho, maior a necessidade de gerenciar o processo.

A utilização da Gestão por Processos poderá identificar um problema de desempenho e apontar a solução mais adequada. “Os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes. Em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o produto desse processo.” (DAVENPORT, 1994 *apud* MARANHÃO; MACIEIRIA, 2004, p.37).

Afinal, as pessoas precisam aprender e crescer mesmo quando a situação é desencorajadora, pois o foco das instituições de ensino são os desejos e aspirações dos clientes.

Neste sentido, a presente pesquisa busca oferecer uma visão geral da Gestão por Processos, identificando, mapeando os processos de uma organização educacional, com o objetivo de obter maior agilidade, organização, padronização, diminuição de custos e vantagem competitiva no mercado.

Desta forma, a própria sociedade cobra escolas com um posicionamento empresarial responsável e moderno. A demanda existe, porém muito mais criteriosa e exigente em todos os níveis. A Gestão escolar precisa ter foco educacional e empresarial com o seu todo interagindo.

## **1.1 Contextualização do estudo**

Existe um número cada vez maior de escolas no mercado. Às vezes, por falta de uma gestão escolar não conseguem competir e acabam desaparecendo. Estas escolas, além da concorrência e a pouca utilização de métodos administrativos, enfrentam a necessidade de adaptação no mundo globalizado. “Obviamente, a realidade é mais complexa. As escolas enfrentam, hoje em dia, um conjunto de pressões peculiares, desconhecidas para qualquer outro tipo de organização” (SENGE, 2005, p. 18).

Para melhor entender essa realidade será elencado, neste capítulo, a formulação do problema, os objetivos geral e específicos, a justificativa e a metodologia de estudo.

## 1.2 Questão de estudo

A questão motivadora da pesquisa sobre Gestão por Processos em uma instituição de ensino, baseia-se no interesse de promover uma cultura que priorize a formação de valores organizacionais e a integração entre os vários setores, buscando o fortalecimento da organização.

Esta interligação estruturada entre as áreas administrativas, de apoio e pedagógicas proporcionarão um crescimento sustentado na qualidade da organização.

Dessa forma, pode-se garantir que todos os envolvidos em determinado processo consigam vislumbrar as atividades de cada área e seu envolvimento com os demais setores da organização.

Sendo assim, a presente pesquisa busca responder **quais são os fatores limitadores e quais as vantagens da implantação da Gestão por Processos na área de Gestão de Pessoas.**

## 1.3 Objetivos

O objetivo geral do estudo é mapear e caracterizar os processos de Gestão de Pessoas na Instituição Particular de Ensino no Município de Dourados/MS.

Os objetivos específicos são uma forma de elucidar o entendimento do objetivo geral. Sendo assim, os objetivos específicos são descritos abaixo:

- Caracterizar os processos e atividades do setor de Gestão de Pessoas da Instituição de Ensino Particular do Município de Dourados/MS;
- Mapear o fluxo de trabalho do setor Gestão de Pessoas;
- Identificar os processos de Gestão de Pessoas;
- Identificar os fatores limitadores dos processos na Gestão de Pessoas.
- Identificar as vantagens e benefícios provenientes da Gestão por Processos para o gerenciamento de pessoal na organização analisada.

#### **1.4 Justificativa**

Para produzir ou prestar algum produto ou serviço as organizações precisam utilizar os processos que possuem um fluxo a ser seguido. Mas nem sempre esses processos são realizados de forma a agregar resultados para a organização, devido à falta de conhecimento, de treinamento, retrabalho e perda de tempo. Tudo isso faz com que o resultado final seja prejudicado.

Toda instituição de ensino está inserida no cenário dos negócios. Como qualquer organização necessita conhecer seus clientes e atendê-los em seus anseios. Melhorar e aprimorar os processos organizacionais é uma das formas de responder aos apelos dos clientes com eficiência e flexibilidade.

Uma das formas utilizadas para redução de custos é a análise da cadeia de valor, no caso, a cadeia de informações que serão transformadas em cada um dos processos realizados na Gestão de Pessoas. “Quando uma organização realmente “emplaca” a abordagem por processos, há uma boa possibilidade de criar um ambiente favorável ao progresso sustentado, combinado e potencializado pela satisfação das pessoas que nela trabalham”(MARANHÃO; MACIEIRIA, 2004, p.38).

Este trabalho visa a relacionar o estudo da teoria com a prática, abordando Gestão por Processos como forma de superar os limites impostos pela Administração Funcional. Ele visa a identificar e analisar os processos que geram valor para a instituição. Dessa forma, pretende-se que com este trabalho o gestor possa verificar que os processos não possuem fim em si mesmos e que nenhum colaborador é agente somente de seu processo, mas interage com os demais.

#### **1.5 Metodologia da pesquisa**

A pesquisa possui vários conceitos que variam conforme a área de aplicação. A sua abrangência pode ser delimitada para a melhor realização dos trabalhos e elaboração dos resultados.

O presente capítulo descreve os procedimentos metodológicos do trabalho. Serão desenvolvidas as seguintes etapas da metodologia: tipo de pesquisa, sujeitos da pesquisa, instrumento de pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.



### 1.5.1 Tipo de pesquisas

Há vários tipos de pesquisa que podem ser usadas conforme a finalidade do estudo e a critério do pesquisador. A realização de uma pesquisa busca aprimorar ou até mesmo gerar novos conhecimentos.

Segundo Rummel (1972:3 *apud* MARCONI *et al.*, 2010, p. 7) uma pesquisa pode apresentar quatro divisões:

- a) **Pesquisa bibliográfica.** Quando utiliza materiais escritos.
- b) **Pesquisa de ciência da vida e ciência física- experimental.** Quando tem como campo de atividade o laboratório.
- c) **Pesquisa social.** Quando visa melhorar a compreensão de ordem, de grupos, de instituições sociais e éticas.
- d) **Pesquisa tecnológica ou aplicada – prática.** Quando objetiva a aplicação dos tipos de pesquisa relacionados às necessidades imediatas dos diferentes campos da atividade humana.

Os tipos de pesquisas citados, compõem as proposta de escolha do modelo de pesquisa a ser utilizado, optando-se por aquele que se aproxima dos objetivos desejados. Um fator de auxílio na escolha é a definição do tipo de instrumento que será utilizado na coleta de dados.

Segundo Gil (2010, p. 50) no primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica é aquela que surge com base no material já existente, como livros ou artigos científicos. Por meio dela o pesquisador poderá analisar uma quantidade de dados muito superior, do que se fizesse uma pesquisa diretamente. Pode variar desde a boletins aos meios audiovisuais. O pesquisador utiliza destes meios para chegar a novas conclusões, tomando por base a bibliografia existente.

A pesquisa documental é aquela que toma como base os materiais que não foram formalizados ou que ainda podem contribuir com os objetivos da pesquisa.

Gil (2010, p. 51) afirma que o desenvolvimento da pesquisa documental segue os mesmos passos da pesquisa bibliográfica. Apenas há que se considerar que o primeiro passo consiste na exploração das fontes documentais, que são em grande número.

Como exemplos de materiais de base para a pesquisa documental pode-se citar, os documentos oficiais, cartas, contratos, relatórios de empresas e etc.

De acordo com as opções apresentadas, a presente pesquisa pode ser classificada como: uma pesquisa documental e exploratório-descritiva, por buscar aumentar as informações do ambiente organizacional a ser estudado, e por descrever as características do mesmo.

Para Gil (1999, p.43) “as pesquisas exploratórias tem como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos para estudos posteriores”.

Ainda para Gil (2010, p. 147) essas fontes documentais são capazes de proporcionar ao pesquisador dados em quantidade e qualidade suficiente para evitar a perda de tempo e o constrangimento que caracterizam muitas das pesquisas em que os dados são obtidos diretamente das pessoas.

Esta pesquisa é classificada como uma pesquisa documental e exploratória-descritiva, pois se utiliza dos documentos que forem necessário e da entrevista despadronizada, conforme a disponibilidade da Instituição de Ensino, descrevendo as informações ao longo da realização da pesquisa.

### 1.5.2 Sujeitos da pesquisa

A pesquisa sobre a Gestão por Processos na Gestão de Pessoas será realizada no setor de Gestão de Pessoas da Instituição de Ensino Particular do Município de Dourados/MS, envolvendo os profissionais deste setor.

Para identificar os fatores a serem estudados nesta pesquisa, será realizada uma entrevista despadronizada, por ser uma forma de melhor coleta e compreensão dos dados, rápida e de baixo custo.

### 1.5.3 Instrumentos de pesquisa

Como instrumentos da pesquisa serão utilizados os dados primários obtidos com a entrevista despadronizada e como fonte secundária, livros, artigos e revistas.

A entrevista é uma técnica de obtenção de informações por meio do diálogo entre duas ou mais pessoas. É uma forma de coleta de dados que irá colaborar no diagnóstico a ser elaborado.

Por meio da realização da entrevista, o pesquisador poderá obter informações do entrevistado sobre o assunto em estudo.

Quanto ao conteúdo, Selltiz (1965, *apud* MARCONI *et al.*, 2010, p. 81) apresenta seis tipos de objetivos:

- a) *Averiguação de “fatos”*. Descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações são capazes de compreendê-las.
- b) *Determinação das opiniões sobre os “fatos”*. Conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam.
- c) *Determinação de sentimentos*. Compreender a conduta de alguém por meio de seus sentimentos e anseios.
- d) *Descoberta de planos de ação*. Descobrir, por meio das definições individuais dadas, qual a conduta adequada em determinadas situações, a fim de prever qual seria a sua. As definições adequadas das ações apresentam em geral dois componentes: os padrões éticos do que *deveria* ter sido feito e considerações práticas do que *é possível* fazer.
- e) *Conduta atual ou do passado*. Inferir que conduta a pessoa terá no futuro, conhecendo a maneira pela qual ela se comportou no passado ou se comporta no presente, em determinadas situações.
- f) *Motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas*. Descobrir por que e quais fatores podem influenciar as opiniões, sentimentos e conduta.

Descrever os objetivos de uma entrevista, quanto ao conteúdo é uma forma de indicar quais os aspectos podem ser percebidos com maior facilidade, auxiliando no processo de análise dos dados coletados.

A entrevista pode ser do tipo padronizada ou estruturada ou despadronizada ou não estruturada. Na entrevista padronizada ou estruturada o pesquisador tem um roteiro pré-determinado, sendo realizado com as pessoas selecionadas conforme estudo. Neste tipo o entrevistador não tem liberdade para adaptação ou alterações das perguntas.

A entrevista despadronizada ou não estruturada, o entrevistador tem liberdade de direcionar o diálogo da forma que lhe convier. As perguntas são respondidas no diálogo informal.

#### 1.5.4 Coleta de dados

A coleta de dados é um instrumento escolhido pelo pesquisador para obter as informações desejadas.

É uma fase da execução da pesquisa que poderá ser mais longa e mais exigente. Os registros devem ser feitos com a maior precisão possível.

Para Marconi *et al.*, (2010, p. 19) “o rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos”.

Para a realização desta pesquisa será utilizada a coleta de dados na empresa, por meio da técnica da entrevista despadronizada, aplicada junto ao responsável pelo setor e, através da observação direta não padronizada, com o objetivo de verificar como ocorrem os processos referentes à gestão de pessoas.

#### 1.5.5 Análise e interpretação dos dados

Os dados desta pesquisa, após serem coletados, serão organizados e analisados. Em seguida, será realizada a interpretação dos mesmos, buscando um significado maior às respostas. Com a finalidade de integrar a teoria com a prática, por meio da avaliação e diagnóstico, levantados com a utilização da entrevista, de tal forma que possam ajudar a responder ao problema proposto.

### 1.6 Estrutura do trabalho

O Capítulo 1 retrata a introdução dessa monografia de graduação compreendendo a contextualização do estudo, a questão de estudo, os objetivos geral e específicos, a justificativa, a metodologia e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 apresenta-se a fundamentação teórica do estudo sobre as principais teorias gerais da Administração até chegar à Administração Moderna que aborda a Gestão por Processos e descreve-se a Gestão por Processos abordando suas características, composição e desenvolvimento, especificando as principais diferenças de uma organização gerida por processos e uma estruturada por funções.

No Capítulo 3 realiza-se o estudo e a aplicação da pesquisa com a descrição da situação da organização, a entrevista e a elaboração do mapeamento do fluxo dos processos na Gestão de Pessoas da Instituição de Ensino Particular de Dourados-MS.

No Capítulo 4 são apresentadas as conclusões do trabalho, na seqüência, as referências bibliográficas utilizadas e os apêndices.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A finalidade deste capítulo é apresentar algumas das principais Teorias da Administração que precisam ser abordadas na análise organizacional. Tais teorias exercem influências no ambiente de forma geral e consistem num passo importante para o entendimento dos processos organizacionais.

Segundo Oliveira (2007, p.3) deve-se lembrar que a administração é uma tecnologia e, como tal, apresenta-se em constante evolução, para a qual os executivos devem estar permanentemente atentos para melhor aplicar os instrumentos administrativos, tal como a administração de processos em suas empresas.

Estar atento e atualizado quanto às necessidades das organizações pode ser uma forma de adequar-se às constantes mudanças, adotando formas de gestão que possam dar a resposta necessária ao momento.

### **2.1 Teorias da administração**

Existem vários tipos de organizações cada uma com formato diferente. Embora diferentes entre si, todas fazem parte do macroambiente, afetando e sendo afetadas por ele.

Para existirem e permanecerem neste ambiente, em constante mudança, as organizações adotam formas para melhor gerenciar seus processos e pessoas.

Sendo assim, torna-se necessário retomar as principais abordagens de gestão utilizadas até agora, para então analisar como cada uma comporta-se no ambiente organizacional.

#### **2.1.1 Contribuições da revolução industrial**

Na Europa Ocidental aconteceu uma série de transformações que receberam o nome de Revolução Industrial. No século XVIII o setor de produção desenvolveu-se por meio da adoção de novas técnicas e do uso de instrumentos mecanizados.

Todo esse desenvolvimento possibilitou o aumento da produção com a consequente diminuição dos preços, o aumento do consumo e do lucro.

Neste processo de inovação em que a Inglaterra foi a pioneira, as indústrias de fiação e de tecelagem utilizavam máquinas hidráulicas e depois a vapor.

Os trabalhadores que estavam no campo foram para as cidades, pois as novas técnicas de cultivo não necessitavam de muita mão-de-obra.

Dessa forma, por meio dos trabalhadores até então “livres” surgiu a classe proletariada, composta de homens e mulheres.

Segundo Andrade e Amboni (2009, p. 46), em síntese, pode-se dizer que a primeira revolução industrial passou por quatro fases:

- **Fase 1:** mecanização da indústria e da agricultura - a máquina substitui o trabalho do homem e a força motriz muscular do homem.
- **Fase 2:** aplicação da força motriz à indústria - transformação das oficinas em fábricas.
- **Fase 3:** desenvolvimento do sistema fabril – o artesão desaparece para dar lugar ao operário de fábricas, baseadas na divisão do trabalho.
- **Fase 4:** aceleração dos transportes e das comunicações – invenção do telégrafo elétrico e selo postal.

Mas as mudanças não pararam após a Revolução Industrial. Não demorou muito tempo e aconteceu a segunda revolução Industrial que substituiu o ferro pelo aço e o vapor pela eletricidade.

Analisando a contribuição da Revolução Industrial pode-se perceber que foi uma forma de passar do trabalho manual para o trabalho mecânico. O trabalho braçal deixa de existir para ceder lugar ao trabalho mecanizado. O trabalho deixa de ser doméstico e passa a ser industrial.

Neste cenário, o capitalismo afirma-se com as novas classes que vão surgindo. Dá-se origem ao capitalismo baseado na mão-de-obra assalariada e no capital.

Como consequência desse movimento, surgiu a Escola Clássica que intensificou o movimento de industrialização.

### 2.1.2 Escola Clássica

A Escola Clássica engloba a Teoria da Administração Científica e a Teoria do Processo Administrativo.

A Teoria da Administração Científica é caracterizada pelo “Taylorismo”, focado na racionalização do trabalho e a Teoria do Processo Administrativo que se caracteriza pelos princípios e funções organizados com vistas a alcançar os objetivos definidos.

#### 2.1.2.1.1 Teoria da Administração Científica

A abordagem científica foi desenvolvida por diferentes profissionais que olharam para os processos administrativos, cada qual para determinado foco, preocupando-se com o estudo e análise dos mesmos. Assim, surgem os estudos de Taylor e Ford nos Estados Unidos e na França de Fayol. Segundo Silva, os principais pensadores da abordagem clássica foram:

...Taylor organizou o trabalho do chão-de-fábrica; Ford organizou a produção – desde a aquisição de insumos até a forma pela qual estes seriam montados – e Fayol estruturou a empresa, pensando nos diversos departamentos necessários para que a produção funcionasse de acordo com o previsto, e em princípios gerais de administração, como os papéis da chefia na empresa. A análise da burocracia como estrutura de poder, por Max Weber e outros autores, completa o quadro para melhor entender as características e princípios da abordagem clássica. (Silva, *apud* CONTADOR *et al.*, 2004, p. 15)

A seguir, serão destacadas as principais contribuições de cada um desses pensadores.

#### 2.1.2.1.2 Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Taylor preocupava-se muito com a questão da produtividade na organização. Tal foi o movimento produzido, que acabou recebendo o nome de “taylorismo”. Para Taylor o trabalho realizado nas fábricas necessitava de melhor planejamento e que este deveria ser realizado por profissionais capacitados.

Com as observações, Taylor percebeu que as empresas tinham dificuldades básicas que impediam sua maior produtividade.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 43) Taylor começa seu livro *Princípio da Administração Científica* definindo o que considerava como o objetivo da administração:

O principal objetivo da administração deve ser assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. A expressão máximo de prosperidade é usada, em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente, máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos do que os recebidos habitualmente pelos obreiros da sua classe também o aproveitamento das pessoas de modo mais eficiente, habilitando-as a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tinham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível, esses gêneros de trabalho. (LACOMBE E HEILBORN, 2006, p. 43)

Andrade e Amboni (2009, p. 52) completam que Taylor enfatizou os seguintes princípios básicos da Administração científica:

- a) O *planejamento* que tinha por objetivo aplicar os métodos científicos no desenvolvimento do trabalho, em vez de improvisação e escolha individual.
- b) O *preparo*, com o objetivo de as empresas poderem selecionar os trabalhadores de acordo com as suas aptidões, visando ao aumento da produção.
- c) O *controle*, com o objetivo de verificar se o que foi planejado estava sendo executado.
- d) A *execução* tinha por objetivo assegurar a distribuição das atribuições e das responsabilidades de forma disciplinada.

O trabalho de Taylor, para melhor entendimento, foi dividido em idéias básicas, conforme descrito abaixo.

- ***Administração científica:*** O trabalho realizado nas fábricas necessitava de uma melhor organização, integrando o planejamento e a execução. Baseando-se em métodos, técnicas que iriam gerar uma ciência administrativa.
- ***Produção racionalizada:*** A produção precisa ser prática, de tal forma que não se perca tempo, energia, matéria-prima e mão-de-obra. Surge a necessidade de estudar os procedimentos produtivos para evitar os retrabalhos e tarefas que não agregam valor.
- ***Estudo do tempo:*** Por meio da determinação de tempo para cada processo era possível perceber onde estavam os gargalos da produção e a melhor organização dos trabalhos na fábrica.
- ***Trabalho dividido:*** Procurava-se dividir o trabalho para que mais operários pudessem desenvolver uma atividade e treinarem-se ao mesmo tempo. Isso produzia maior agilidade e especialização nas tarefas pequenas.
- ***Especializar:*** O operário adquiria maior habilidade realizando a mesma tarefa, ficando especializado em determinada função.
- ***Pagar por peças:*** O operário quanto mais rápido produzisse, mais poderia ganhar. Tanto o patrão quanto o operário saíam ganhando com o aumento da produção.
- ***Fadiga humana:*** Procurou-se evitar movimentos desnecessários diminuindo os esforços humanos, o que poderia provocar a queda na produção.
- ***Desenho de cargos e tarefas:*** Cargo pode ser entendido como as obrigações que deveriam ser desenvolvidas. É uma forma de entendimento do que irá ser



realizado tanto para outros departamentos como para quem é novo na organização. Isso gera conhecimento das responsabilidades e destas, em relação a outros cargos.

- **Condições de trabalho:** Para que houvesse melhor e maior produção, o operário necessitava de condições básicas para o trabalho.
- **Padronização:** Consistia em determinar a melhor forma de produzir algo e implantá-la como procedimento. Isso ajudava a diminuir perdas e aumentar a eficiência.
- **Supervisão:** Cada área necessitava ser supervisionada e os operários deveriam dirigir-se ao supervisor caso houvesse algum problema.

Dessa forma, Taylor deu os primeiros passos na estruturação de uma organização. No sistema produtivo desenvolveu mecanismos que possibilitassem maior produção por meio das técnicas adotadas e compreendeu que só isso não bastava. Era necessário ter uma melhor percepção focada no trabalhador. Este deveria produzir segundo o seu potencial, para evitar a exploração de sua força de trabalho, pois o trabalhador estava interessado no que iria ganhar.

Em seguida, será relatado o período “Fordista” cuja principal inovação foi a criação da “linha de montagem”.

#### 2.1.2.1.3 Henry Ford (1863-1947)

Henry Ford é o criador da chamada “produção em massa”. Baseado na produção de automóveis organizou a fábrica de forma que pudesse obter maior produtividade.

O Fordismo preocupava-se em diminuir o tempo de produção, otimizando-o por meio de mecanismos e técnicas a ajudar no processo e colaborar na redução de custos de estoque, pois não era necessário um grande estoque, já que havia uma forma de produção econômica e eficiente.

Desta forma, o trabalhador tinha um papel fundamental, pois era ele o responsável por agilizar o processo. Ford investia no operário para que este se tornasse um especialista no que executava.

Podem ser observadas as seguintes contribuições de Ford na área da produção:

**“Padronização do produto final”:** Para melhor dinamização da produção, Ford criou um modelo para ser seguido, cujo nome foi “Ford T”.

**“Intercambialidade das peças”:** As peças utilizadas não eram padronizadas, isso dificultava o trabalho e exigia mão-de-obra capacitada. Para resolver esse problema, Ford introduziu um sistema de medidas e o uso de ferramentas e máquinas mais avançadas. Dessa forma, a utilização de trabalhadores sem capacitação se tornava possível, já que não existiam operações complexas.

**“Linha de montagem”:** Essa forma de trabalho colaborou para que o operário que não necessitasse andar de um lado para o outro em busca do próximo passo a ser executado. O produto era levado até o trabalhador. A diminuição do tempo de deslocamento e principalmente a organização, fez com que a produção ganhasse um ritmo e se tornasse um diferencial no sistema produtivo.

O trabalho na visão fordista foi assim organizado, conforme Contador *et al.* (2004, p. 20):

- **Divisão do trabalho:** na linha de montagem, cada operador era responsável por uma operação pequena, simples, que se completava com o trabalho de vários outros operadores, cada qual com operações igualmente simples;
- **Desconhecimento do processo global:** cada operador detinha o conhecimento da sua operação e de nada mais; muitas vezes não sabia a que se destinava a peça por ele fabricada;
- **Intercambialidade de operadores:** trabalho simplificado e desqualificado – não precisava nenhum tipo de conhecimento para ser realizado, nem experiência anterior, nem instrução e tampouco treinamento; desta forma, qualquer operador era facilmente substituído;
- **A velocidade de produção garantida pela linha de montagem:** mais importante do que aumentar o ritmo de todos, a linha de montagem propiciava uma velocidade única para todos os operadores, o que tornava o controle do trabalho mais fácil de ser realizado pela supervisão;
- **Aparecimento de trabalhadores indiretos:** para fixar os operadores de linha de montagem nos seus postos, trabalhando unicamente em uma operação, foram criadas várias outras funções: para limpeza do local de trabalho, para providenciar insumos para a linha de montagem, para coordenação entre as operações e outras.

Ford conseguiu chegar à padronização, graças aos avanços tecnológicos da época, permitindo o trabalho com metais pré-endurecidos. A economia com o aumento da produção

possibilitou a diminuição do preço dos automóveis e um maior consumo desse bem, o que favoreceu tanto aos operários como às demais classes econômicas.

#### 2.1.2.1.4 Teoria do Processo Administrativo

A Teoria do Processo Administrativo colaborou com o processo organizacional criando uma forma de estrutura e disposição que gerasse maior eficiência. Dessa forma, as funções exercidas pelo administrador compõem o processo administrativo.

#### 2.1.2.1.5 Henri Fayol (1841- 1925)

Essa teoria surgiu na França por meio das pesquisas de Henri Fayol. A preocupação desta teoria era obter a eficiência por meio da estruturação e dos departamentos da empresa.

A organização das atividades estava voltada de cima para baixo. Dessa forma, foi realizada a subdivisão da organização e sua centralização em um supervisor central.

Por meio da adoção desse método, Fayol percebeu os bons resultados e definiu os princípios para a administração.

Segundo Contador *et al.* (2004, p. 17), pode-se citar como princípios:

**Prever:** se aproxima do planejar, pois engloba não só a visão do futuro, mas também a ação antecipada: “Prever, aqui, significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir” (FAYOL, 1976, pg.58).

**Organizar:** consiste em definir a estrutura social da empresa e prover suas necessidades materiais, de modo que o pessoal seja capaz de cumprir todas as operações básicas para o seu funcionamento. Em outras palavras, o administrador deve identificar as tarefas necessárias, dividi-las e designar os responsáveis para cada uma delas, assim como alocar os recursos necessários para sua execução. Ao organizar as tarefas, o administrador estará definindo cargos, e ao alocar as pessoas na estrutura dos cargos resultantes, o administrador define a estrutura do organismo social, isto é, quem está subordinado a quem, quem tem o poder de arbitrar decisões e quem deve obediência a quem.

**Comandar:** para conseguir que a organização social funcione da maneira prevista é necessário comandar. O termo militar empregado traduz a visão de obediência e disciplina que Fayol enxerga como necessárias para o bom desempenho da empresa.

**Coordenar:** é estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e seu êxito. Coordenar as várias atividades é tanto mais necessário na medida em que cada qual conhece apenas a sua função. Assim, cabe ao nível

hierárquico mais alto providenciar para que as várias atividades tenham a mesma direção. Coordenar compreende não só sincronizar as atividades, mas providenciar para que os recursos sejam bem distribuídos, isto é, na medida em que recursos são escassos, é necessário que se atente para não privilegiar alguma atividade em detrimento de outra.

**Controlar:** consiste em verificar se tudo corre em conformidade com o programa adotado (programa é usado no sentido de planejamento), com os princípios estabelecidos e com as ordens transmitidas.

A especialização é um aspecto muito importante na divisão do trabalho, na medida em que oportuniza a repetição e o aprendizado de determinada função de maneira perspicaz. Porém, as pessoas especialistas, com raras exceções, acabam não tendo visão do todo e o trabalho em grupo se reduz àquele do setor. Assim, pode-se correr o risco de surgirem alguns conflitos devido à preocupação de cada setor em cumprir as suas metas, mesmo que de alguma forma, venha a prejudicar outros setores ou até mesmo a organização.

Sendo assim, surgiu outra forma de administrar as organizações, conhecida como Escola Burocrática, com a característica de estabelecer a hierarquia, a disciplina e a autoridade.

### 2.1.3 A Escola Burocrática

O foco da Escola Burocrática, como o próprio nome já diz, é na burocracia, de tal forma que possa haver ordem e comportamentos padronizados dentro da organização.

#### 2.1.3.1 A Teoria da Burocracia

A Teoria Burocrática foi criada por Max Weber, que introduziu o pensamento de que o administrador necessitava identificar os acontecimentos sociais, para compreender e analisar as ações que estão ao seu redor.

O entendimento do que ocasiona determinada ação é um passo para a compreensão da realidade ali presente.

Weber defendeu a existência dos chamados “tipos ideais”. É uma forma direcionada para determinado fim, cuja meta pode ser alcançada. Segundo Andrade e Amboni (2009, p. 72) o conceito de tipo ideal, de acordo com o pensamento weberiano, refere-se aos fenômenos que se podem observar na realidade, tornando, desta forma, algo concreto em uma situação particular.

A burocracia é uma forma eficiente de administrar na medida em que oportuniza oportunidades e gera possibilidade de decisões com o máximo de precisão possível.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 40) a aplicação da burocracia de Weber levou, em muitos casos, a um excesso de normas e regulamentos impessoais, que não condizem com a agilidade e flexibilidade requeridas das organizações modernas nem com as diferenças que existem entre as pessoas. No entanto, ainda é usada em grandes administrações públicas, por falta de substitutos eficazes para alguns casos.

A partir de então, busca-se uma nova alternativa que surgiu com a Escola Humanista, considerada um movimento de oposição à Teoria Clássica da Administração.

#### 2.1.4 Escola Humanista

A Escola Humanista surgiu com os experimentos de Elton Mayo e seus colaboradores. Como característica possuía a necessidade de humanização da administração, em vista dos conceitos adquiridos na Teoria clássica.

Destaca-se a seguir as principais teorias da Escola Humanista.

##### 2.1.4.1 Teoria das relações humanas

A Teoria das Relações Humanas teve sua origem nos Estados Unidos. Um fator motivador foi a crise de 1929. Inicia-se a preocupação com a pessoa humana como ser dotado de habilidades e limites. Baseou-se na experiência realizada em Hawthorne, descrita a seguir.

##### 2.1.4.2 A experiência de Hawthorne

Uma das principais pesquisas vinculadas a esta teoria é a experiência de Hawthorne, que foi realizada em 1927 e 1932, pelo pesquisador George Elton Mayo e companheiros. O local onde foi realizada a pesquisa consistia em uma fábrica da Western Electric Company, na cidade de Chicago, no bairro de Hawthorne. O experimento tinha como objetivo verificar como a luminosidade no ambiente de trabalho se relacionava com a eficiência dos operários na produção.

##### 2.1.4.3 Conclusões da experiência em Hawthorne

As principais conclusões com o experimento em Hawthorne podem ser assim elencadas, conforme Andrade e Amboni (2009, p. 97):

- **O nível de produção não é determinado pela capacidade física do trabalhador, mas, sim, pela integração social.** A experiência de Hawthorne demonstrou que o homem não pode ser visto como uma máquina. Não adianta a empresa utilizar métodos de trabalho para isolar o homem. O homem precisa conviver com as outras pessoas para poder se sentir útil e com vida nas organizações. A interação social resultante da experiência demonstrou que o homem é um ser social que necessita dos outros para dialogar, trocar amor e carinho.
- **O comportamento do indivíduo está apoiado no grupo:** Os indivíduos não agem de forma isolada por pertencerem a um grupo de pessoas. O grupo passou, conforme experiência de Hawthorne, a determinar o que deveria ser feito.
- **O comportamento dos indivíduos está condicionado a normas e padrões sociais:** A experiência de Hawthorne demonstrou que as pessoas preferiram ganhar menos para manter as relações amistosas com os colegas de trabalho.
- **Grupos informais:** os grupos informais são aqueles que surgem naturalmente nas organizações por questões de amizade, identificação e objetivos comuns. Na experiência de Hawthorne, o surgimento dos grupos informais foi um fator determinante no estabelecimento de relações de confiança entre os companheiros de trabalho. Uma vez constituídos, passam a ditar as regras de comportamento, dentre outros aspectos.
- **Interação social:** as pessoas precisam interagir umas com as outras, porque são seres humanos com sentimentos. Estes devem ser compartilhados pelos membros da organização. O ser humano sempre necessitará do ombro de outro.
- **Conteúdo e natureza do trabalho:** a definição do conteúdo e a natureza do trabalho devem estar de acordo com as aptidões dos trabalhadores para que estes não se sintam frustrados e desmotivados. Não basta, por esta razão, as organizações implementarem métodos de trabalhos sem o conhecimento do perfil de quem vai executar.
- **Emoção:** todo dirigente tem de se preocupar com as emoções dos seus trabalhadores. No momento em que o trabalhador manifesta sua emoção e sentimentos, é salutar para todos – organização, companheiros de trabalho e mercado.

A Teoria das Relações humanas foi importante porque possibilitou os primeiros passos para a reflexão de como o ambiente pode influenciar o trabalho e a necessidade de gerar formas motivadoras em vista do melhor aproveitamento dos trabalhadores.

Pensando dessa forma, surgiu a Teoria Comportamentalista preocupada com os estímulos recebidos e com os resultados dos mesmos.

#### 2.1.4.4 Teoria Comportamentalista

A abordagem comportamentalista teve origem na década de 1940, como crítica das escolas anteriores.

Também é conhecida como Escola Behaviorista, cujo objetivo é a ciência do comportamento, com as pessoas no centro, com vistas a uma visão mais ampla de estudo.

Comportamento, segundo Chiavenato, (2003, p.324) significa “a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe”.

##### 2.1.4.4.1 Teorias Motivacionais

As Teorias Motivacionais buscam descrever como a motivação pode influenciar a pessoa no seu ambiente de trabalho, bem como suas atitudes e comportamentos frente a determinadas situações. Com relação à motivação destaca-se: a Hierarquia das necessidades, a teoria dos dois fatores, a teoria X e Y e a Teoria Z.

#### a) Hierarquia das necessidades

Foi uma teoria criada por Abraham Maslow. Com a realização de estudos pode-se perceber que as necessidades humanas obedecem a uma ordem determinada. Concluída uma necessidade outra irá surgir, entrando num ciclo de satisfação das necessidades emergentes.

De acordo com a teoria de Maslow, as necessidades de ordem mais baixa têm prioridade – elas precisam ser satisfeitas antes de as necessidades de ordem mais alta serem ativadas. As necessidades são satisfeitas em sequência: as necessidades fisiológicas vêm antes das necessidades de segurança, que vem antes das necessidades sociais, e assim por diante. (DAFT, 2005, p. 401)

Sempre que surge uma necessidade, vai existir um comportamento que sacie a mesma, provocando a satisfação.

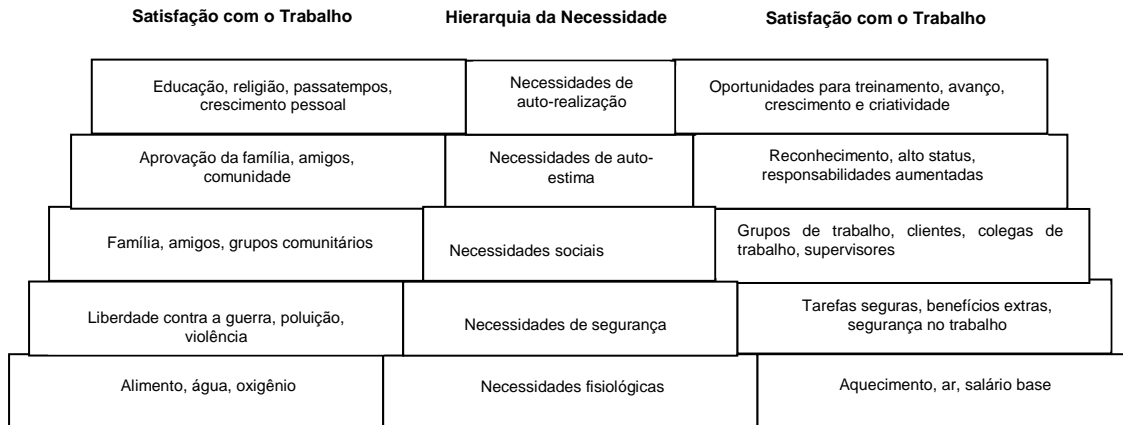


Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow  
 Fonte: Daft, 2005, p. 401

As necessidades fisiológicas são identificadas como as primeiras necessidades básicas, como alimentação, abrigo, sono entre outras. As necessidades de segurança são aquelas que trazem condições mínimas para o trabalho ser realizado com segurança. As necessidades sociais são aquelas relacionadas com os relacionamentos sociais, de presença com os outros. As necessidades de estima compreendem a auto-satisfação, o gostar de si, o reconhecimento entre outros. As necessidades de auto-realização situam-se no topo da pirâmide, compreendendo auto-realização.

#### b) A Teoria dos Dois Fatores

Essa teoria surgiu com o psicólogo, consultor e professor Frederick Herzberg. A teoria dos dois fatores descreve dois tipos de comportamentos que as pessoas podem ter e os denomina como fatores higiênicos e fatores motivacionais.

As condições de trabalho em sua ampla definição e abordagem que compreendem o salário, o clima organizacional, regulamentos entre outros, podem ser denominados como fatores *higiênicos*. Já os fatores *motivacionais* são vistos conforme a natureza do cargo. O que estimula é o desafio frente às atividades.

Segundo Daft (2005, p. 402) Herzberg acreditava que dois conjuntos de fatores totalmente separados contribuem para o comportamento de um funcionário no trabalho.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 332) dizem que segundo Herzberg, o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais. Deve-se procurar aumentar ao máximo esses fatores, pois são os principais responsáveis pela melhora dos resultados.

Assim sendo, a teoria dos dois fatores é importante por constatar os aspectos internos e externos que podem influenciar no trabalho do funcionário dentro da organização.



Outros aspectos agem de forma dinâmica dentro das organizações e de certa forma impactam no desempenho do funcionário. A Teoria X e Y foi desenvolvida e estudada para ajudar o gestor a identificar e se posicionar frente a tais realidades.

c) Teorias X e Y

As teorias X e Y, como as demais teorias, apontam considerações que podem ser relevantes na forma como as pessoas tendem a se comportar dentro das organizações.

As teorias X e Y foram elaboradas por Mc Gregor que denominou de Teoria X a teoria tradicional e de Teoria Y a teoria do comportamento humano.

As características de cada uma são descritas no Quadro 1.

Características de “X”	Características de “Y”
O trabalhador realiza o mínimo possível.	O trabalhador tenta realizar o máximo possível.
O trabalhador gosta de ser mandado.	O trabalhador tem iniciativa.
O trabalhador pensa em si próprio.	O trabalhador pensa na empresa.
O trabalhador resiste à mudança.	O trabalhador incentiva a mudança.
O trabalhador é avaliado pela chefia.	O trabalhador é auxiliado pela chefia na avaliação.
Na empresa, não há lugar para criatividade.	Na empresa, há lugar para o desenvolvimento da criatividade.
Administrar é o mesmo que controlar o empregado tanto quanto possível, não lhe deixando tempo sequer para se relacionar social e particularmente.	Administrar é dispor de meios que permitam liberar os potenciais dos empregados, encorajá-los no crescimento e orientá-los na remoção de obstáculos.

Quadro 1 - Comparativo das Teorias X e Y  
Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni, 2009, p. 127.

Dessa forma, analisando as considerações da Teoria X e da Teoria Y, pode-se dizer que se torna necessário a criação de formas para que as pessoas possam alcançar seus objetivos individuais a fim de que estejam mais motivadas a alcançar os resultados esperados pela organização.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 320) descrevem que a teoria X, segundo McGregor, é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõe forte dependência dos subordinados em relação às chefias (...).

Ainda Lacombe e Heilborn (2006, p. 320) dizem que a teoria Y tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Para produzirem de forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função de suas necessidades específicas, que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional e pessoal e o desafio de um projeto profissional interessante.

A seguir, apresenta-se a Teoria Z criada por William Ouchi, abordando a sistemática administrativa japonesa.

#### d) Teoria Z

A Teoria Z surgiu na década de 1980 e segundo Andrade e Amboni (2009,p.127) se fundamenta nos seguintes princípios:

- Emprego estável para as pessoas, mesmo em época de dificuldades para a organização.
- Pouca especialização das pessoas, que passam a ser desenvolvidas por meio de uma filosofia de treinamento em seus cargos.
- Avaliação do desempenho constante e promoção lenta.
- Igualitarismo no tratamento das pessoas, não importando seu nível hierárquico. Todas as pessoas passam a ter igual tratamento, iguais condições de trabalho, iguais benefícios, etc.
- Democracia e participação: todas as pessoas participam em equipe e nenhuma decisão é tomada sem o consenso do grupo.
- Valorização das pessoas a tal ponto que o maior patrimônio das empresas japonesas são as pessoas que nela trabalham.

Com a teoria Z visa-se estabelecer a participação das pessoas de forma que as decisões sejam tomadas por meio do consenso de todos.

Em seguida, será abordada a Teoria Estruturalista que surgiu como uma forma de “juntar” as considerações da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas.

#### 2.1.4.5 Teoria Estruturalista

A Escola Estruturalista surgiu no final da década de 1950. Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 41) surgiu a partir de críticas à rigidez e impessoalidade da teoria da burocracia de Weber, que tendia a transformar uma organização num sistema fechado.

O estruturalismo é uma técnica comparativa que estuda os elementos como um todo considerando sua posição.

Sua fundamentação concentra-se no homem e nos conflitos. No homem, por considerá-lo como único, mesmo quando desempenha diferentes funções em diferentes lugares, sendo necessário sua adaptação aos mesmos.

Segundo Andrade e Amboni (2009) o homem é dotado de:

“**Flexibilidade**, devido à diversidade de papéis desempenhados e às constantes mudanças que ocorrem na vida moderna. **Tolerância** às frustrações, para evitar o desgaste emocional decorrente do conflito entre as necessidades organizacionais e as pessoais. **Capacidade de adiar as recompensas**, compensar o trabalho rotineiro dentro da organização em detrimento das preferências ou das vocações pessoais. **Permanente desejo de realização**, ou seja, adaptação às normas que possibilitam o acesso a postos de carreira dentro da organização”. (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 140)

Os “conflitos inevitáveis” é uma forma do estruturalismo reconhecer que a situação de conflito existe e que pode ser aproveitável para o crescimento da organização. O conflito é um meio de o operário sair da “zona de conforto” buscando outras alternativas, gerando mudanças.

#### 2.1.4.6 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional busca promover as mudanças na organização. Procura perceber as transformações que vão ocorrendo nos ambientes de forma que possam se adaptar.

Andrade e Amboni (2009, p.157) afirmam que “o Desenvolvimento Organizacional exige a participação ativa, aberta e não manipulada de todos os elementos que estão sujeitos ao seu processo e, mais que tudo, um profundo respeito pela pessoa.”

Segundo Daft (2007, p. 285) o desenvolvimento organizacional (DO) é um processo sistemático e planejado de mudança que usa o conhecimento e as técnicas da ciência comportamental para melhorar a saúde e a eficiência da organização por meio de sua habilidade de se adaptar ao ambiente, melhorar os relacionamentos internos e aumentar o aprendizado e as capacidades de resolução de problemas.

O Desenvolvimento Organizacional visa a perceber o todo da organização, de tal forma, que alcance o máximo de forças e diminuição de perdas.

Para alcançar esses objetivos foi necessário utilizar técnicas, metodologias e diversos processos que possam colaborar para dar respostas às diferentes transformações pelas quais passam as organizações.

#### 2.1.5 Escola Sistêmica

A Escola Sistêmica surgiu com uma visão diferente das demais escolas. O foco central encontra-se na preocupação com o todo. Segundo Oliveira (2002, p.35) o sistema é um

conjunto de partes interagentes e interdependentes, que conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

Em seguida, serão apresentadas as principais características da Escola Sistêmica.

#### 2.1.5.1 Teoria Sistêmica

A Teoria Sistêmica foi proposta pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy. Ele criou em 1950 o pensamento de que as ciências deveriam transcender-se aos problemas próprios, de forma que as descobertas de cada qual pudessem ser utilizadas para as demais.

Nesta teoria, os sistemas não podem ser vistos de forma separada. A sua compreensão só pode se dar por meio do todo, com suas partes interdependentes.

Segundo Contador *et al.* (2004, p. 27) um sistema é um conjunto de dois ou mais elementos inte-relacionados. O corpo humano, por exemplo, é um conjunto de órgãos. A sociedade, um conjunto de pessoas.

Sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados. Assim, um sistema é uma entidade composta de pelo menos dois elementos e uma relação estabelecida entre cada elemento e pelo menos dois elementos e uma relação estabelecida entre cada elemento e pelo menos um dos demais elementos do conjunto. Cada um dos elementos de um sistema é ligado a todos os outros elementos, direta e indiretamente. (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 173)

Os níveis de composição do sistema são:

- Sistema: a parte que se está considerando.
- Subsistema: as partes que compõe o sistema, e
- Ecossistema compreendido como o todo do sistema, conforme demonstra a Figura 2.

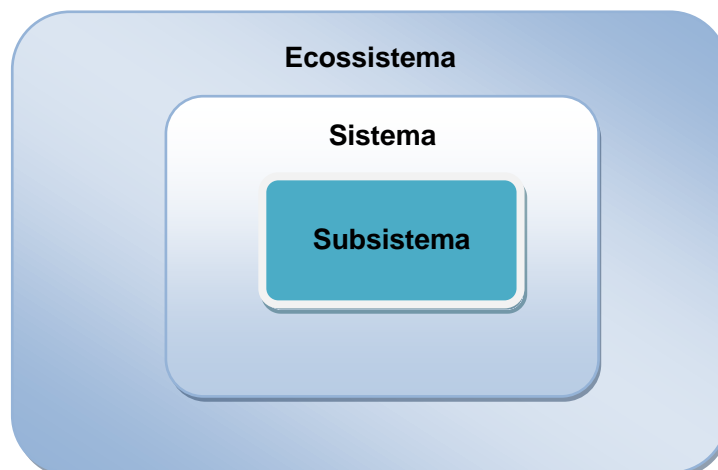


Figura 2 - Composição do Sistema  
Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni, 2009, p. 174

A preocupação com o todo do sistema é facilmente identificado ao analisar a composição do sistema, que pode ser visto integralmente pelo modelo de Ecossistema, e em sua demais partes representadas pelo Sistema e Subsistema.

O Quadro 2 demonstra as idéias centrais da Teoria de Sistemas, com suas características e dimensões.

Dimensões	Características
<b>Conflitos de Papéis</b>	Os papéis são mais enfatizados do que as pessoas em si. Nas empresas, as pessoas se relacionam através de um conjunto de papéis; variáveis distintas interferem nesses papéis. A interação de todas elas (variáveis) é vital para a produtividade da empresa. Entende-se por papel 'um conjunto de atividades associadas a um ponto específico do espaço organizacional, a que se pode chamar de cargo.' A organização passa a ser entendida como um sistema de conjunto de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas. Um dos grandes entraves à identificação do homem com a organização é a sua 'inclusão parcial', isto é, a organização não quer o homem integral, mas apenas os aspectos que considera relevantes para a tarefa a ser executada, sendo tais aspectos geralmente definidos de forma muito estreita.
<b>Conflitos de Papéis</b>	As pessoas não agem em função do que realmente são, e sim dos papéis que representam. Cada papel estabelece um tipo de comportamento, transmite uma certa imagem, define o que uma pessoa deve ou não fazer. De forma similar, nós reagimos aos papéis que as outras pessoas assumem. Expectativas frustradas quanto aos papéis dos outros podem gerar conflitos. Em função das variáveis internas e externas intervenientes, é natural o surgimento de conflitos de papéis (as expectativas de papel são determinadas pelo contexto organizacional em sua grande maioria; as propensões pessoais a agir de certo modo, os motivos, os valores, a sensibilidade, as angústias e os hábitos individuais afetam o sistema de papéis; a forma como a pessoa se comporta no sistema de papéis afetará seu futuro comportamento, no sentido de alterá-lo ou reforçá-lo, mas também afetará a sua própria personalidade e as suas relações com os demais). Os conflitos podem ser de vários tipos: a) o conflito interno, que ocorre quando as expectativas de papel de um participante do conjunto são incompatíveis entre si; b) o conflito ocorre quando as expectativas de dois ou mais participantes do conjunto são incompatíveis; c) o caso das expectativas de um papel serem incompatíveis com as de outro desempenhado pela mesma pessoa e, ainda, o conflito interno que ocorre quando as expectativas de uma pessoa se chocam com as do conjunto de papéis em satisfazer as expectativas próprias e dos demais no tempo e nos padrões de qualidade exigidos. O conflito de papéis tem um custo muito grande para o indivíduo em termos emocionais e interpessoais e também representa um alto custo para a organização, na medida em que esta depende da coordenação e da colaboração efetiva interna e externa de suas partes
<b>Incentivo Mistos</b>	A empresa deve encontrar o melhor equilíbrio entre incentivos monetários e não monetários: variáveis econômicas, variáveis psicossociais e outras variáveis. De posse disso, o desempenho dos funcionários melhorará.
<b>Equilíbrio Integrado</b>	Qualquer ação sobre uma unidade da empresa atingirá as demais unidades. A necessidade de adaptação ou reação obriga o sistema a responder de forma uma a qualquer estímulo externo
<b>Estado Estável</b>	A empresa procura manter uma relação constante na troca de energia com o ambiente. Estabilidade pode ser atingida a partir das condições iniciais e através de meios diferentes. A organização distingue-se dos outros sistemas sociais devido ao alto nível de planejamento

Quadro 2 - Idéias centrais da Teoria de Sistemas

Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni, 2009, p. 174

As organizações que possuem sistema abertos têm as seguintes características:

**Importação ou entrada (input):** consiste na entrada de insumos no sistema. A origem desses insumos pode ser do ambiente no qual a organização está interagindo.

**Conversão ou transformação:** Nessa fase, os insumos que entraram são transformados em bens ou serviços. São processados por meio de um subsistema específico dependendo do tipo da entrada.

**Exportação ou saída (output):** É o momento de processamento da saída dos elementos que entraram e foram transformados e que agora são devolvidos processados ao ambiente.

**Retroalimentação ou retroação (feedback):** é o momento para a “revisão” na qual se checam as informações do ambiente e de funcionamento. Dessa forma é possível corrigir eventuais erros ou fazer alterações nas funções, para melhor fluidez do sistema

Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 424) a abordagem sistêmica, portanto, compreende o estudo das organizações e das formas de administrar baseada no conceito de que a organização é um sistema aberto que interage permanentemente com o ambiente e é composto de subsistemas que interagem entre si. O foco é a interação da organização com o ambiente.

A Teoria Sistêmica trouxe várias contribuições à administração dentre elas pode-se citar a percepção relacional da organização com o meio ambiente, sendo parte do mesmo e interagente com todos os seus elementos, ora influenciando, ora sendo influenciada pelos fatores ambientais

Em seguida, será abordada a Escola Contingencial, cujo aspecto característico é a relatividade das coisas, onde nada é absoluto e tudo depende do ajuste de determinados fatores.

## 2.1.6 Escola Contingencial

A Escola Contingencial surge por meio de uma série de estudos realizados com indústrias a fim de identificar qual tipo de modelo estrutural adapta-se melhor em determinada organização. Alguns resultados são apresentados neste estudo.

### 2.1.6.1 A Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial visa a identificar qual tipo de estrutura organizacional é melhor, adequar-se aos padrões das indústrias.

Segundo Lacombe e Heilborn:

Na prática, sabemos que existem sempre muitas maneiras de organizar uma empresa, e para obtermos mais segurança sobre qual a mais adequada devemos começar o estudo de organização com um diagnóstico da empresa. Outro aspecto dessa teoria, que vincula à teoria dos sistemas, é a conclusão de que as condições do ambiente é que causam as transformações no interior das organizações e a de que não se consegue alto nível de sofisticação organizacional com a aplicação de um só modelo. (LACOMBE e HEILBORN, 2006, p. 428)

A Teoria da Contingência relata que o conhecimento de uma organização deve partir de determinado pressuposto e das condições ambientais do momento. Sendo assim, Andrade e Amboni (2009, p. 195) relatam que:

- As contribuições dos resultados das pesquisas realizadas pelos autores contingencialistas proporcionaram grandes avanços para o entendimento das organizações e do ambiente externo.
- O entendimento da estrutura organizacional, a partir de resultados de pesquisas estrangeiras e brasileiras, demonstra mais uma vez a confirmação dos estudos desenvolvidos pelos contingencialistas. A estrutura organizacional pode ser produto do ambiente externo como da tecnologia e do fator tamanho, entre outros aspectos situacionais da realidade interna das organizações.
- As organizações são, de fato, sistemas abertos – tanto podem influenciar como serem influenciadas pelo meio. Os conceitos de determinismo e de voluntarismo certamente podem contribuir em muito para o entendimento da Teoria Contingencial. Tal conceito está relacionado ao poder de escolha que uma organização, grupo ou pessoa têm para fazer algo de forma antecipada e não de forma reativa.
- Com a Teoria Contingencial, novos desenhos organizacionais estão sendo implementados pelas organizações, justamente para poderem tirar proveito das tendências relevantes apontadas para o século XXI, bem como para acompanharem as transformações paradigmáticas, as metáforas e os ciclos de vida. As estruturas organizacionais são mais flexíveis e mais adhocráticas.
- As estruturas *adhocráticas* são flexíveis e capazes de amoldar-se de forma contínua e rápida aos imperativos do ambiente externo, que vive em mutação.
- O homem, para a Teoria Contingencial, é um ‘homem complexo’. Um homem com um sistema de complexos valores, percepções, características pessoais e necessidades.

### 2.1.7 A Gestão de Processos

Pode-se dizer que a Toyota deu o ponto de partida na utilização da gestão de processos. Iniciou rompendo a divisão entre o planejamento e a realização do trabalho, visto centrado no homem, no seu posto e na sua tarefa.

Percebeu a necessidade de sintonia com o consumidor e com o meio comercial como um todo, incorporando os meios informatizados e reformulando os perfis gerenciais. Outras teorias surgiram por volta dos anos 80 e 90. A Teoria das Restrições, a Reengenharia de Processos e a Gestão da Qualidade alavancaram a gestão de processos principalmente na área da produção. Falar de processos permite perceber um fluxo de atividades em determinado espaço de tempo. Os processos não são só alinhados à melhoria, como também na coordenação e no aprendizado.

Shingo afirma que a divisão de trabalho proporcionou uma radical separação entre os processos e as operações, dado que antes da divisão do trabalho, uma pessoa era responsável pelo processo global da produção (*apud* PAIM, 2009, p. 39).

Essa mudança trouxe avanços no desempenho, porém, surgiu a necessidade de coordenação e a expansão da produção em volume e complexidade.

Nesse sentido, o processo foi visto como uma unidade composta de várias operações sem dependência. Assim pretendia-se melhorar as operações de forma a melhorar o todo do processo e do próprio sistema. Por isso, houve uma volta para a racionalização do trabalho e a melhoria do maquinário. A melhoria nas operações começou a decair devido à concorrência e pelo avanço do Sistema Toyota de Produção (STP). Esse sistema operou com alto nível de flexibilidade e em grande escala, o que o fez diferenciar-se do método Fordista.

A Gestão de Processos foi associada à Reengenharia, o que provocou a perda de técnicas para a melhoria dos processos. A Reengenharia requeria a mudança radical independente dos processos adotados.

O Sistema Toyota de Produção foi um conjunto de princípios e técnicas de seus principais fundadores: Toyoda Sakichi, Taiichi Ohno e Shigeo Shingo, como a automação, o método Kanban, a troca rápida de ferramentas, o controle de qualidade total (TQC), a Lean production, os dispositivos anti-falha (poka yoke), o desdobramento da função da qualidade (QFD), os círculos de controle da qualidade (CCQ), a adoção do arranjo físico celular, a análise de valor, a manutenção produtiva total (TPM) e o Just in time (JIT). Após a Segunda Guerra Mundial, a indústria japonesa surgia sobre novas bases, enquanto a indústria ocidental



buscava a melhoria operacional e funcional. Na década de 70 e 80, a indústria automobilística japonesa conseguiu resultados satisfatórios com o STP.

Na Alemanha estava sendo desenvolvida uma integração da manufatura com a informatização e a automação orientada nos processos de negócio. No ano de 1976, o Sr. Scheer desenhou o modelo da ARIS, um sistema integrado que entendia a organização como um sistema integrado, permitindo a modelagem de diversos elementos e perspectivas influenciadas no negócio. Muitos grupos de pesquisa tiveram suas origens ligadas à Manufatura Integrada por Computador (CIM).

A melhoria dos processos gerou um conjunto de tecnologias, que em seus desdobramentos resultaram, de acordo com Paim (2009, v. 1, p. 42) na:

- Adoção de sistemas integrados de gestão tipo Enterprise Resource Planning (ERP)
- Definição de indicadores de desempenho globais
- Definição de estruturas organizacionais baseadas em processos
- Gestão de competências baseadas em processos
- Criação de modelos de referência para a melhoria de processos
- Ampliação das práticas de *benchmarking*
- Ampliação da colaboração entre empresas
- Outros desdobramentos

Enfim, a Gestão de Processos pode ser vista como uma forma de possibilitar à organização a sustentação para continuar no seu negócio e colocar-se competitivamente no mercado, após sua reorganização.

A seguir, será apresentada a Escola Moderna, a mais recente Teoria Geral da Administração.

## 2.1.8 Escola Moderna

A Escola Moderna é uma nova visão administrativa de renovação da forma de trabalho.

### 2.1.8.1 Origem da Gestão por Processos

A Gestão por Processos pode ser denominada conforme a sua fundamentação, como Teoria Geral dos Sistemas (TGS).

A Teoria Geral dos Sistemas teve origem no estudo do Biólogo húngaro Ludwig Von Bertalanffy. Ele pesquisou sobre a autorregulação dos sistemas orgânicos.

A Teoria Geral dos Sistemas, tem com característica a orientação para a visão do todo, criando relações interconectadas e interagentes.

A TGS aplicada à ciência da administração resultou em uma nova abordagem administrativa: a abordagem sistêmica para a gestão das organizações. As abordagens administrativas anteriores não consideravam o lado externo da organização, trabalhavam com a especialização de assuntos internos da organização de forma estanque, simplificavam as organizações e, conseqüentemente, a gestão como um todo. Acabavam não auxiliando o gestor das organizações a entender e administrar toda a complexidade envolta nas organizações. (SORDI, 2008, p. 11).

Segundo Oliveira, (2007, p. 33) sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo para efetuarem determinada função na empresa.

Já para Daft (2007, p. 39) um sistema é um conjunto de partes inter-relacionadas que funcionam como um todo para alcançar um propósito comum.(...)

A conceituação da abordagem sistêmica é baseada em dois princípios, envolvendo a “interdependência das partes e o tratamento complexo da realidade complexa.” (SORDI, 2008, p. 12).

A interdependência das partes envolve todos os membros de determinada organização. Como as partes são interligadas, elas precisam trabalhar em sintonia para alcançar o resultado almejado.

Na perspectiva organizacional, a fusão entre a Teoria Geral dos Sistemas e a Teoria Sistêmica, criou o ponto certo, a autorregulação do organismo, sem que o mesmo sofra influência dos componentes do sistema, sendo capaz de suprir alguma parte na sua ausência.

“Em outras palavras, a complexidade das partes que compõem um sistema deve ser conhecida, e este conhecimento é fundamental para a definição e divisão das partes.” (SORDI, 2008, p. 12).

O entendimento da composição do sistema, de suas partes, tende a facilitar a organização e a estruturação, de forma que o todo possa trabalhar de forma integrada.

Ressalta-se que um sistema necessita realizar operações contínuas e deve ter meios de resolver de forma prática, os problemas que surgirem.

Para a melhor compreensão do que é um sistema, Sordi retrata “Um sistema é um conjunto de elementos interconectados cuja transformação em uma de suas partes influencia

todas as demais. Originário do grego, o termo “sistema” significa “combinar”, “ajustar”, “formar um conjunto.” (SORDI, 2008, p. 12).

Para Oliveira (2007, p. 91) os sistemas apresentam alguns componentes, a saber:

- Os objetivos, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema, quanto aos do próprio sistema. O objetivo é a própria razão da existência do sistema, ou seja, é a finalidade para qual o sistema foi criado;
- As entradas do sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a energia e a informação para operação ou processo, o qual gera determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos anteriormente estabelecidos;
- O processo de transformação do sistema, que é definido como a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída). Este processador é a maneira pela qual os elementos componentes interagem no sentido de produzir saídas desejadas;
- As saídas do sistema, que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relações do sistema. As saídas devem ser portanto, coerentes com os objetivos do sistema; e tendo em vista o processo de controle e avaliação, as saídas devem ser quantificáveis, de acordo com critérios e parâmetros previamente fixados;
- Os controles e as avaliações do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão; e
- A retroalimentação, ou realimentação, ou *feedback* do sistema, que pode ser considerado como a introdução de uma saída sob a forma de informação. A realimentação é um processo de comunicação que reage a cada entrada de informação, incorporando o resultado da ação resposta desencadeada por meio de uma nova informação, a qual afetará seu comportamento subsequente, e assim sucessivamente. Essa realimentação é um instrumento de regulação retroativa ou de controle, em que as informações realimentadas são resultados das divergências verificadas entre as respostas de um sistema e os parâmetros previamente estabelecidos. Portanto, o objetivo do controle reduzir as discrepâncias ao

mínimo, bem como propiciar uma situação em que esse sistema se torna autorregulador.

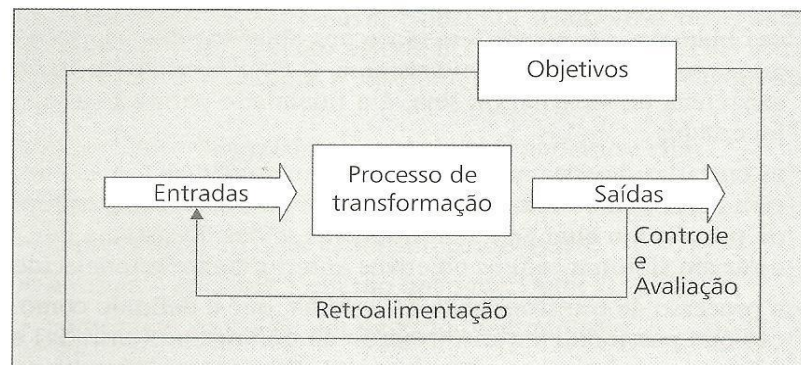


Figura 3 - Componentes de um sistema  
Fonte: Oliveira, 2007, p. 92

Assim, como o corpo humano é um conjunto de sistemas, uma organização é constituída de vários sistemas interagentes, que garantem o seu funcionamento, pode-se citar, por exemplo: o sistema administrativo e de logística, entre outros.

Ao ser acionado um evento de negócio, estará gerando no sistema os chamados “dados”, compreendidos como observações diversas, que serão armazenadas com o objetivo de gerar informação. “Quando se trabalha, interpreta e contextualiza um conjunto de dados com um propósito específico, gera-se informação”. (SORDI, 2008, p. 14).

## 2.2 Gestão por Processos

A abordagem das Teorias da Administração que precederam a Gestão por Processos constituem a evolução do conhecimento e aprendizado que cada teoria trouxe no seu tempo. Cada qual com sua especificidade geraram a necessidade de uma teoria que pudesse abranger os fatores essenciais na gestão de uma organização. A Gestão por Processos quer ser uma das respostas às necessidades das organizações em nosso tempo.

A maior parte das organizações, inclusive as instituições de ensino, possui estrutura organizacional funcional. Uma das características desse modelo é a chamada especialização funcional, na qual determinado profissional torna-se especializado em determinada área do negócio.

A organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI (HAMMER, 1996 *apud* GONÇALVES, 2000, p. 14)

Com o passar do tempo, percebeu-se que mesmo desenvolvendo uma função da melhor forma possível, os gargalos continuavam a existir. Ou seja, esse desenvolvimento, qualificado não garantia a satisfação plena do cliente final.

Segundo Hammer,(1998, *apud* GONÇALVES, 2000, p.15) tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor.

Na Gestão por Processos a organização passará por uma mudança na sua estrutura de forma que os processos se tornem mais importantes do que o eixo funcional.

A gestão de processos funcionais possui formas de coordenar, treinamento, formação, remuneração entre outros. Na Gestão por Processos as decisões são tomadas levando em consideração os próprios processos.

Segundo Rummler e Brache (1990, *apud* GONÇALVES, 2000, p. 16) durante muito tempo, as empresas foram dirigidas por meio de metas estabelecidas para as áreas funcionais, mas hoje as metas são definidas para os processos essenciais, que constituem um nível fundamental de avaliação de desempenho da organização.

Na Gestão por Processos estão presentes as seguintes características: os departamentos perdem importância e os colaboradores trabalham em função do processo; reconhecimento das pessoas e equipes que alcançam resultados em vista da melhoria da organização; foco do cliente; surge uma espécie de integração para trás e frente, integração externa e interna entre as atividades desenvolvidas; visão sistêmica do processo; definição dos papéis nos cargos; produção de um trabalho completo; fluidez da informação.

A aplicação da Gestão por Processos utiliza-se de estratégias para processos, pois necessita projetá-los, direcioná-los, controlá-los, bem como oportunizar melhoramentos para agilizar as melhorias e avanços para a organização.

### 2.2.1 Definição de Gestão por Processo

A Gestão por Processos aborda um horizonte amplo e desafiador. O gerenciamento de qualquer organização, num ambiente com mudanças rápidas e num mundo globalizado, requer atitudes eficientes e eficazes que levem em consideração todos os aspectos da empresa.

Segundo DeToro e McCabe (1997 *apud* SORDI, 2008, p. 21) uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores, enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados.

Lee e Dale (1998, *apud* SORDI, 2008, p.21) afirmam que a Gestão por Processos pode ser considerada uma metodologia para gerenciamento sistemático centrado no cliente, objetivando medição e melhoria de todos os processos da organização por meio de times multifuncionais e com delegação de autonomia aos funcionários (*empowerment*).

A Gestão por Processos é uma forma de gerenciamento que visa agregar as pessoas e as atividades de tal forma que seja possível tirar o melhor proveito da ação em vista de suprir as necessidades dos clientes. É uma forma de oferecer algo diferenciado para os clientes, sem que necessariamente estes tenham que pagar mais pelo serviço ou produto.

Zairi (1997, *apud* SORDI, 2008, p. 21), Gestão por Processos está correlacionada aos aspectos principais da operação do negócio e apresenta grande potencial para a agregação de valor e alavancagem do negócio. Isso ocorre devido às exigências da abordagem administrativa da Gestão por Processos, pois:

- requer que as atividades principais sejam mapeadas e documentadas;
- cria foco nos clientes por intermédio de conexões horizontais entre atividades-chave;
- emprega o Sistema de Informação (SI) e documenta procedimentos para assegurar disciplina, consistência e continuidade de resultados com qualidade;
- utiliza mensuração de atividades para avaliar o desempenho de cada processo individualmente, estabelece objetivos e níveis de entrega que podem incorporar objetivos corporativos;
- emprega o método de melhoria contínua para resolução de problemas e da geração de benefícios adicionais;
- utiliza as melhores práticas para assegurar o alcance de altos níveis de competitividade;
- emprega a mudança cultural, não se atendo apenas aos melhores SI e à estrutura organizacional mais adequada.

A abordagem por processos comparada à tradicional administração funcional, propõe uma série de mudanças que atingem não só as atividades realizadas como as pessoas que executam. O trabalho individualizado tende a se torna um trabalho grupal, no qual cada membro compromete-se com aquilo que faz, tendo como foco a satisfação do cliente final.

Segundo Maranhão e Macieira (2004, p. 37) a abordagem por processos implica uma ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o

enfoque nos produtos ou serviços oferecidos aos clientes. As organizações bem-sucedidas devem oferecer produtos e serviços com grau de qualidade inquestionável, empregando processos eficientes e eficazes para produzi-los e vendê-los.

Para alcançar este objetivo, a Gestão por Processos busca introduzir nas pessoas a visão do todo, sendo que cada qual colabora para que o processo ocorra de forma a evitar erros e gargalos que possam atrasar o término do mesmo. As pessoas passam a ter “poder” para decidir sobre determinadas tarefas. Os níveis hierárquicos tendem a diminuir, aumentando a eficiência da organização.

Segundo Gonçalves (2000, p. 7) Os cinco modelos básicos de processos empresariais formam um espectro que abrange desde o mais concreto e objetivo modelo, baseado no fluxo de materiais, até o modelo mais abstrato, que se fundamenta na mudança de estados de um sistema.

O Quadro 3 resume as características desses modelos.

Processo como	Exemplo	Características
<b>Fluxo de material</b>	Processos de fabricação industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inputs e outputs claros</li> <li>• atividades discretas</li> <li>• fluxo observável</li> <li>• desenvolvimento linear</li> <li>• seqüência de atividades</li> </ul>
<b>Fluxo de trabalho</b>	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• início e final claros</li> <li>• atividades discretas</li> <li>• seqüência de atividades</li> </ul>
<b>Série de etapas</b>	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• caminhos alternativos para o resultado</li> <li>• nenhum fluxo perceptível</li> <li>• conexão entre atividades</li> </ul>
<b>Atividades coordenadas</b>	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sem seqüência obrigatória</li> <li>• nenhum fluxo perceptível</li> </ul>
<b>Mudança de estados</b>	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evolução perceptível por meio de indícios</li> <li>• fraca conexão entre atividades</li> <li>• durações apenas previstas</li> <li>• baixo nível de controle possível</li> </ul>

Quadro 3 - Espectro dos principais modelos de processos

Fonte: Adaptado de Gonçalves, 2000, p. 7

Segundo Ostroff (1999, p.10-11, *apud* SORDI, 2008, p. 22) existem um elenco de doze princípios fundamentais que caracterizam a abordagem administrativa da Gestão por Processos:

- está organizada em torno de processos-chave multifuncionais, em vez de tarefas ou funções;
- opera por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave;
- faz com que times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e do seu desempenho;
- reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidade gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades nos processos como um todo;
- opera de forma integrada com clientes e fornecedores;
- fortalece as políticas de recursos humanos, disponibilizando ferramentas de apoio, desenvolvendo habilidades e motivações, além de incentivar o processo de transferência de autoridade aos operadores de processos para que as decisões essenciais à performance do grupo sejam tomadas no nível operacional;
- utiliza a tecnologia de informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de performance e promover a entrega da proposição de valor ao cliente final;
- incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multifuncionais;
- promove a multifuncionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização;
- redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processos;
- desenvolve métricas para avaliação de objetivos de desempenho ao final dos processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira do processo como um todo;
- promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de desempenho e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem-estar na organização.



Gerenciar as empresas do ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas. (GONÇALVES, 200, p. 16)

### 2.2.2 Desenvolvimento do novo desenho da organização

Segundo Mello *et al.* (2008, p. 43) basicamente, existem três razões possíveis para a organização alterar um processo: redução de custos, renovação de competitividade e domínio tecnológico (JOHANSSON *et al.*, 1995:55), com a finalidade de agregar valor para o cliente.

O desenho organizacional por processos propõe sinalizar as responsabilidades pelos processos, de forma dinâmica com agregação de valor ao negócio da empresa.

Nesta abordagem o fluxo de trabalho perpassa as várias áreas funcionais com a ajuda de uma eficiente comunicação. A construção do trabalho acontece por meio do modo de fazê-lo e não na especialização de cada setor.

### 2.2.3 Processos de negócio

A definição de processos de negócios, como o próprio nome diz, pode ser entendida como a forma de processar as atividades que envolve determinado negócio, com a finalidade de alcançar um produto final.

A idéia de dividir o trabalho em atividades sequenciais surgiu em meados do século XVIII, no início da Revolução Industrial, quando a mecanização exigiu a divisão do trabalho. Exemplo clássico está no célebre Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações, sólido livro em dois volumes com mais de mil páginas publicado em 1776 por Adam Smith (1993), que relata a experiência da fabricação de alfinetes dividida em 11 operações. (SORDI, 2008, p. 17)

Quando se analisa o processo de negócio, pode-se perceber que existe uma idéia central no que diz respeito ao significado de “processo de negócio”. Conforme Sordi (2008, p.18) pode-se defini-lo como:

- “um conjunto de atividades cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente” (HAMMER; CHAMPY, 1997 *apud* SORDI, 2008);
- “uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente” (RUMMLER; BRACHE, 1995 *apud* SORDI, 2008);

- “é o local onde os recursos e competências da empresa são ativados a fim de criar uma competência organizacional capaz de preencher suas lacunas a fim de gerar uma vantagem competitiva sustentável” (BERETTA, 2002 *apud* SORDI, 2008);
- “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para a geração de resultados pré-definidos, visando apoiar os objetivos da empresa” (HARRINGTON, 1991 *apud* SORDI, 2008);
- “uma organização de atividades de trabalho, com início, fim e com entradas e saídas claramente definidas” (DAVENPORT, 1994 *apud* SORDI, 2008).

São muitas as definições para conceituar o que seja um processo de negócio. Buscando definir da melhor forma possível, entendem-se processos de negócio como, “fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor ao cliente final” (SORDI, 2008, p. 18).

Todavia, para que um processo seja um processo de negócio, torna-se necessário apresentar algumas características próprias. Smith (2002, *apud* SORDI, 2008, p. 18), destaca os seguintes aspectos:

- *extensos e complexos*: envolvem grande diversidade e quantidade de fluxos de informações entre empresas. Alguns exemplos destes fluxos seriam os relacionados a pagamentos, autorizações, movimentações de materiais, solicitações, notificações de recebimento, acates de pedidos e de comprometimento entre as empresas;
- *extremamente dinâmicos*: requerem muita agilidade para responder às demandas de clientes e às mudanças de mercado;
- *distribuídos e segmentados*: são executados dentro dos limites de uma ou mais empresas, por meio de diversas aplicações, ou sistemas de informações, operando em diferentes plataformas tecnológicas e com diferentes configurações e especificações;
- *duradouros*: a execução de uma transação simples, por exemplo, uma solicitação de dinheiro, pode levar meses para ser efetivada;
- *automatizados*: pelo menos em parte. Atividades rotineiras são executadas por computadores, quando possível, visando obter velocidade e confiabilidade;
- *dependentes de pessoas*: o julgamento e a inteligência de pessoas são constantemente requeridos, devido ao fato de as atividades não serem estruturadas o suficiente para se delegar a um SI, ou por requererem a interação de clientes;

- *difícil compreensão*: em muitas empresas os processos não são mentalmente percebidos e explicitados; são organizações que trabalham sem documentação de processos.

A Gestão por Processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. (STEWART, 1992 *apud* GONÇALVES, 200, p. 16)

#### 2.2.4 Comparativo da Gestão Funcional com a Gestão por Processos

O estudo comparativo da Gestão funcional com a Gestão por Processos oportuniza identificar as principais diferenças de cada tipo de gestão, facilitando a análise das vantagens e desvantagens de cada uma, conforme demonstra a Figura 4.

As organizações necessitam adotar alguma forma de gerenciamento de seus processos. Gonçalves (1997, p. 11) relata:

A empresa do século XXI será organizada em torno de seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. Ela será ágil e enxuta, seus *Jobs* exigirão conhecimento do negócio, autonomia, responsabilidade e a habilidade na tomada de decisões. Nela não haverá lugar para empregados tradicionais, aqueles que as empresas preparam durante tanto tempo e que hoje tripulam as nossas organizações. (GONÇALVES, 1997, p. 11)

Toda esta situação leva a refletir que estruturar uma empresa em vista das funções, e o trabalho com foco nas atividades, não é fator de vantagem competitiva nos dias de hoje.

Para Maranhão e Macieira, ( 2004, p. 47) a proposta não é puro e simples abandono, tampouco uma mudança radical na estrutura organizacional existente (seja ela funcional, divisional, matricial etc.). A proposta é conhecer e melhorar os processos de trabalho para que haja uma melhor compatibilidade com uma estrutura organizacional decididamente mais apropriada, tal que promova o melhor desempenho da organização.

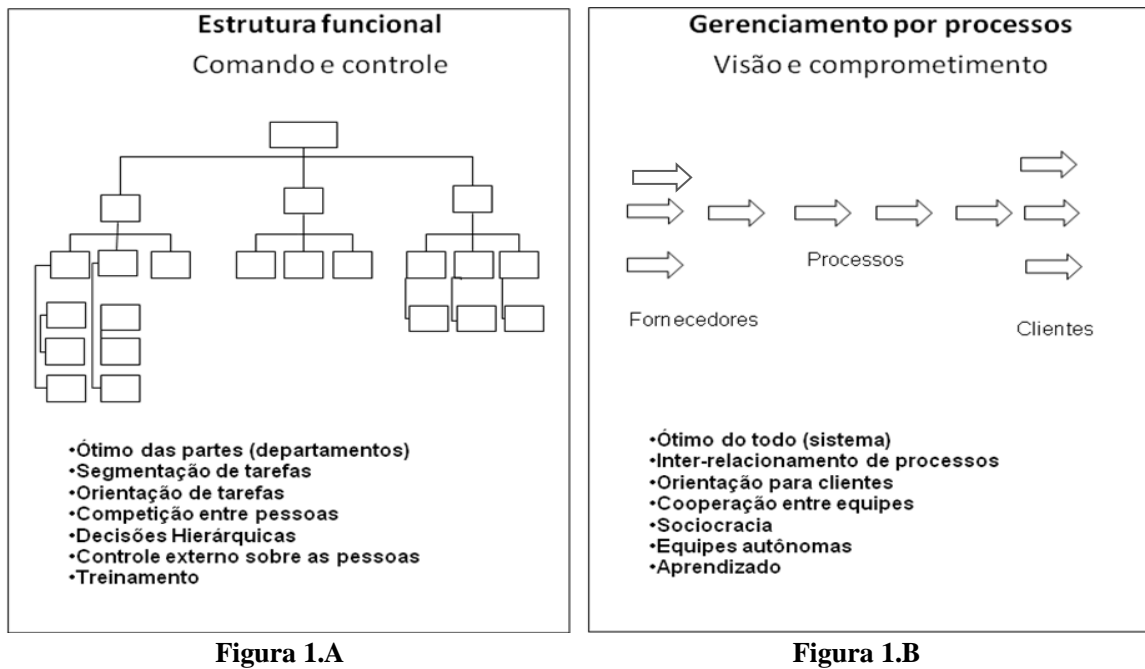


Figura 4 - Estrutura funcional x Gerenciamento por processos  
 Fonte: Contador, 2004, p. 59

Para melhor analisar as diferenças entre as duas abordagens apresentam-se doze características presentes nas organizações. Segundo Sordi (2008, p. 27), são elas:

a) “Alocação de pessoas”

Pessoas compreendem os recursos mais importantes de qualquer organização. Muitas delas são consideradas como o capital mais importante. Não existe organização sem pessoas, independente do tipo de gestão escolhido.

Na abordagem funcional as pessoas desenvolvem suas atividades em departamentos e com especialização para executar determinada atividade. Já na abordagem por processos, as pessoas fazem parte de uma equipe, com diferentes profissionais, na qual existe o compartilhamento da atividade.

Segundo Hammer, 1997; Davenport, 1994 (*apud* SORDI, 2008, p. 27) nas organizações orientadas a processos, os profissionais se vinculam a um ou mais processo de negócio, como profissional executor ou coordenador, e, eventualmente, a centros de desenvolvimento de competências.

b) “Autonomia operacional”

Para realizar sua tarefa na visão funcional, a organização dispõe de determinado controle sobre o indivíduo. Se comparado a Gestão por Processos, o colaborador possui maior autonomia para realizar sua tarefa, sendo responsável pelo encaminhamentos da mesma. Surge então, o “empowerment”.

Com a mudança advinda com o tempo da globalização, o avanço tecnológico e o meio virtual, aconteceu uma reorganização na forma de comercializar. Por isso, as empresas funcionais tiveram que se adaptar, já que não tinham tanto tempo e flexibilidade para atender ao cliente, baseado neste novo modelo. Geralmente, utilizavam um longo período de resposta devido ao tempo gasto com pedidos de autorizações de superiores.

Na abordagem administrativa da Gestão por Processos, os operadores e os “donos de processos” tornam-se responsáveis pela integral manutenção da produtividade e qualidade do processo como um todo. Dessa forma, na gestão por processo atribui-se de forma diferenciada não apenas a “autonomia para”, mas também a “responsabilidade por”. (SORDI, 2008, p. 28)

c) “Avaliação de desempenho”

Nem sempre é fácil avaliar o processo de desempenho de alguém. Na organização funcional a característica ponderante é a avaliação do indivíduo por aquilo que ele produz. Comparando com a Gestão por Processos, o indivíduo é avaliado por meio do processo final, ou seja, o mais importante é o resultado.

Davenport (1994, p.117 *apud* SORDI, 2008, p. 29), afirma ao buscar uma forma de avaliar o desempenho:

uma solução óbvia para o problema da ênfase é criar uma organização baseada em processos, quer seja isolada ou que trabalhe em conjunto com o órgão funcional, e dar aos representantes do processo um papel igual ao dos gerentes funcionais na avaliação e recompensa dos membros da equipe.

d) “Cadeia de comando”

A cadeia de comando é o meio pelo qual a organização utiliza para fazer o Controle da hierarquia, envolvendo tanto as tarefas, quanto as pessoas. Comparado com a Gestão por Processos, pode-se identificar o gerenciamento sob a responsabilidade dos “donos de processos”.

Sordi (2008, p. 29) afirma que “o gestor de processo ou “dono do processo” não é o chefe dos profissionais que atuam em seu processo, ele não pode mandar, tem que negociar e exercer influência.”

e) “Capacitação dos indivíduos”

A capacitação dos indivíduos é uma forma de tornar eficiente e eficaz a produção ou prestação de serviços. Em uma organização funcional, na qual o ambiente é departamentalizado, cada colaborador busca se especializar na sua função. Já na gestão por

processo se aplica uma formação contínua, em vista, de crescer na responsabilidade e nas habilidades.

Ostroff, (1999 *apud* SORDI, 2008, p. 30) afirma que

a Gestão por Processos, por outro lado, permite que a transparência do trabalho ao longo do processo, independente das cadeias funcionais da organização, traga um novo entendimento aos operadores, exigindo um “empowerment” que reflita a transfuncionalidade que o processo representa. Colaboradores flexíveis e dotados de múltiplas competências são os que melhor se adaptam a essa nova visão.

É um novo tempo em que os relacionamentos precisam ser mais do que meramente patrão e empregado. O indivíduo precisa se perceber como alguém que faz a diferença na organização, cultivando um ambiente de confiança mútua.

f) “Escala de valores da organização”

Numa organização funcional é comum encontrar uma maior valorização ao trabalho realizado pelo indivíduo. Principalmente por este estar dentro de um departamento, pode ocorrer certos desconfortos como, a fofoca, falta de parceria e descontentamentos. Quando se trabalha com a gestão por processo, existe um empenho mútuo para que todos saibam o que está acontecendo, colaborem, sugiram e participem do início ao fim. Sendo assim, o trabalho será concluído no prazo e todos ficarão satisfeitos, pois sabem que para tal foi preciso sua colaboração.

A abordagem administrativa da Gestão por Processos requer e incorpora outros valores à cultura das organizações. O amplo conjunto de entidades envolvidas e comprometidas com o processo de negócio, abrangendo clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores da organização, cria uma expectativa de responsabilidade comum quanto aos comportamentos de transparência da informação, cooperação mútua, confiança e demais valores importantes para o trabalho em redes colaborativas. (SORDI, 2008, p. 31)

g) “Estrutura organizacional”

No modelo de gestão funcional, a estrutura organizacional é definida por meio de hierarquias, os departamentos possuem uma independência e se focam para realizar a função para a qual estão designados. Por sua vez, a gestão de processos busca diminuir os níveis hierárquicos, organizando-se de forma a agregar valor ao produto final.

A abordagem administrativa da Gestão por Processos, por priorizar o processo em si, provoca várias alterações na estrutura organizacional, tais como: deslocamento de grande parte do processo decisório que, antes, estava nas mãos de superiores hierárquicos, para os “donos de processos” e operadores; eliminação das barreiras de comunicações hierárquicas e funcionais da organização; enxugamento dos níveis hierárquicos de decisão;

reconfiguração das habilidades necessárias para o trabalho orientado a processos; fortalecimento de parcerias externas e terceirização de atividades não fundamentais para a organização, entre as mais importantes. (SORDI, 2008, p. 32)

h) “Medidas de desempenho”

As medidas de desempenho em organizações funcionais são realizadas com base no trabalho realizado. Geralmente, esse trabalho ocorre nos diversos departamentos e tem como característica as partes de cada setor. Na gestão por processo, o desempenho no trabalho é medido por meio da realização de cada processo. O principal é gerar valor agregado constante no processo. Todos os envolvidos sabem dos objetivos e sentem-se mais motivados a alcançar os resultados. Sordi ao citar Hammer orienta sobre a importância da visão ampla com relação ao desempenho:

Em uma organização orientada para tarefas, “desempenho satisfatório” era tudo o que se poderia esperar dos funcionários e, na verdade, isso era tudo de que a empresa necessitava. Processos fragmentados homogeneizavam o trabalho individual de tal forma que o desempenho pessoal excelente inevitavelmente passava despercebido. O resultado final era apenas tão bom quanto pior elo da cadeia que o havia gerado. Nesse contexto, fazer um grande esforço provavelmente seria um desperdício. Portanto, por que se preocupar? Era muito mais importante evitar os erros do que alcançar a excelência. Isso não ocorre nas organizações orientadas por processos. Os indivíduos que têm um excelente desempenho nos processos podem gerar um resultado de alto desempenho. (HAMMER, 1997, p.140 *apud* SORDI, 2008, p. 33)

i) “Natureza do trabalho”

A natureza do trabalho nas organizações funcionais provém de tarefas definidas e estruturadas conforme cada área, com forte nível de especialização. O mais importante é fazer muito em pouco tempo. A repetitividade é uma das características ponderantes. Já na Gestão por Processos, a natureza do trabalho torna-se bem ampla. O colaborador pode fazer várias tarefas e de natureza diferentes.

Autonomia e responsabilidade são partes integrantes dos trabalhos orientados para processos. Os trabalhadores que apenas trabalham e os gerentes que apenas gerenciam condenam as empresas a organizações disfuncionais repletas de gerentes que não executam o trabalho real e de trabalhadores que não tem responsabilidades ou conhecimentos suficientes para fazer o trabalho da forma certa. (HAMMER, 1997, p.38, *apud* SORDI, 2008, p.34).

j) “Organização do trabalho”

A organização do trabalho identifica como o trabalho está organizado dentro da empresa. Dentro de uma organização funcional pode-se perceber os vários departamentos, que

realizam suas tarefas de forma isolada. O trabalho na Gestão por Processos é desenvolvido por meio de equipes multifuncionais, oportunizando o compartilhamento de experiência, provendo a execução do trabalho dos recursos humanos necessários à sua conclusão.

k) “Relacionamento externo”

O relacionamento externo compreende tanto o mercado, como os fornecedores e os clientes. A organização funcional busca competir no mercado, utilizando de estratégias fortes com seus fornecedores e clientes. Na organização com Gestão por Processos, o relacionamento externo tende a ser de forma “ganha-ganha”. Existe uma relação que se preocupa com a colaboração e a permanência do outro.

l) “Utilização da tecnologia”

A utilização da tecnologia tornou-se imprescindível para a permanência no Mercado. Na organização funcional a tecnologia é um recurso usado de forma fragmentada, sendo criado conforme a necessidade de cada departamento. Já na organização gerida por processos, ocorre o contrário, existe forte interligação dos sistemas para alcançar melhores resultados e maior eficiência.

Os negócios atuais, no contexto de cadeias de valores, tornam-se mais interativos e colaborativos, envolvendo uma variedade de parceiros para entrega de produtos e serviços. Conectividade entre empresas (B2B), integração entre aplicações de empresas (EAI) e processos de negócios colaborativos estão se tornando mais críticos à eficiente gestão e operação das empresas. (ZHANG et al., p.149, *apud* SORDI, 2008, p. 35)

### 2.2.5 Hierarquia dos processos

Os processos não são completos por si só. Fazem parte de um conjunto ou de um macroprocesso, se subdividindo em subprocessos, atividades, procedimentos e tarefas.

Segundo Adair e Murray, 1996; Malone *et al.* (1998, *apud* MELLO *et al.*, 2008,p.45) apesar das características comuns, os processos também variam significativamente em termos de modo de operação, conforme seu estágio de evolução, sua inter-relação com outros processos e a natureza específica dos resultados produzidos. Reconhecer as características comuns, no entanto, é vantajoso à medida que propicia uma base racional para a aplicação de ferramentas analíticas comuns e corretivas comprovadas para problemas comuns. Para isso, não é necessário encaixar todos os processos à força num molde genérico. Basta identificar,



logo no início, suas características comuns para saber quais mecanismos de coordenação e dependências estão presentes e serão herdados por processos mais especializados.

Para isso é preciso entender que os processos pertencem a uma hierarquia, conforme mencionado abaixo.

Essa hierarquia é assim apresentada por Harrington, 1993, Davis e Weckler, 1997 (1998, *apud* MELLO *et al.*, 2008, p .45):

- **Macroprocesso:** é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona;
- **Processo:** é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam uma entrada com um fornecedor, acrescentam valor a esta e produzem uma saída (resultado) para um consumidor;
- **Atividades:** são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- **Tarefa ou operação:** é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica.

Segundo Sordi (2008, p. 59) uma atividade corresponde a uma unidade lógica de trabalho executada dentro de um processo.

Segundo Harrington (1991, *apud* Gonçalves, 2000, p.10) o emprego de todos esses atributos na definição do processo permite garantir condições mais adequadas para a sua análise e gestão.

O Quadro 4 apresenta as características distintas dos processos de serviços e de manufatura.

Características	Serviço	Manufatura
<b>Propriedade (quem é o responsável)</b>	Tende a ser ambígua ou o processo tem vários donos	Definição geralmente clara
<b>Fronteiras (pontos inicial e final)</b>	Pouco nítidas, difusas	Claramente definidas
<b>Pontos de controle (regulam qualidade e dão <i>feedback</i>)</b>	Freqüentemente não existem	Estabelecidos de forma clara e formal
<b>Medições (base estatística do funcionamento)</b>	Difíceis de definir, geralmente não existem	Fáceis de definir e de gerenciar
<b>Ações corretivas (correção de variações)</b>	Geralmente ocorrem de forma reativa	Muito freqüentes as ações preventivas

Quadro 4.- Características distintas dos processos de serviço e de manufatura  
 Fonte: Lowenthal (1994, *apud* GONÇALVES, 2000, p. 10)

## 2.2.6 Mapeamento do fluxo do processo

É uma das fases mais importantes da Gestão por Processos. É por meio do mapeamento da atividade que se podem ver claramente todas as funções desenvolvidas para que seja possível chegar a um produto ou serviço.

Por mais que o processo seja mapeado, no decorrer do tempo ele poderá sofrer modificações devido a algum ajuste ou mudança no mesmo. Isso poderá gerar um novo procedimento, diferente do primeiro mapeamento.

Dessa forma, para termos um mapeamento correto, é fundamental que o levantamento das atividades seja feito no local de trabalho e que as pessoas envolvidas sejam entrevistadas se possível no centro de trabalho. Entrevistar o chefe em seu escritório pode levar a erros muito sérios que comprometerão todo o trabalho. (CARVALHO *et al.*, 2005, p. 224)

De acordo com Johnston *et al.* (2002) mapear o processo é colocar em um gráfico o processo do serviço, para a orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento. A essência do mapeamento é colocar no papel todas as atividades e seus relacionamentos, e o que normalmente exige uma equipe de pessoas que entendam os vários aspectos do processo.

Para se mapear um processo é necessário definir as suas fronteiras, ou seja, definir onde começa e onde termina determinada atividade.

Uma das técnicas que pode ser utilizada chama-se FEPSC (fornecedor, entrada, processo, saída, cliente), conforme demonstra a Figura 5.

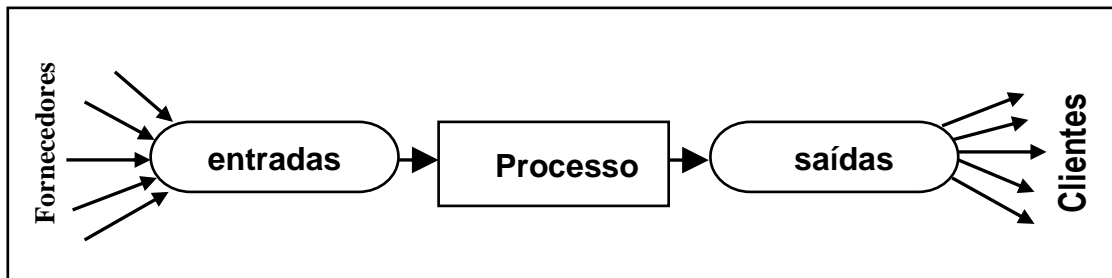


Figura 5 - Representação de FEPC  
 Fonte: Carvalho et al., 2005, p. 225

Para Carvalho *et al.* (2005, p. 225) o FEPC aplica-se a todo tipo de trabalho, seja ele repetitivo por natureza ou “único de sua espécie”. Para elaborar um FEPC deve-se seguir a seqüência abaixo, conforme exemplificado na Figura 6.

### Seqüência lógica na elaboração do FEPC

#### *Determinar o propósito*

- Por que existe este processo?
- Qual é o propósito deste processo?
- Qual é o resultado?

#### *Análise das saídas*

- Que produto faz este processo?
- Quais são as saídas deste processo?
- Em que ponto termina este processo?

#### *Dados dos clientes*

- Quem usa os produtos deste processo?
- Quem são os clientes deste processo?

#### *Análise das entradas e fornecedores*

- De onde vem a informação ou material com o qual você trabalha? Quem são seus fornecedores?
- O que eles fornecem?
- Onde afetam o fluxo do processo?
- Que efeito tem no processo e nos resultados?

*Determinar os passos do processo*

- O que ocorre com cada input?
- Que atividades de conversão acontecem?

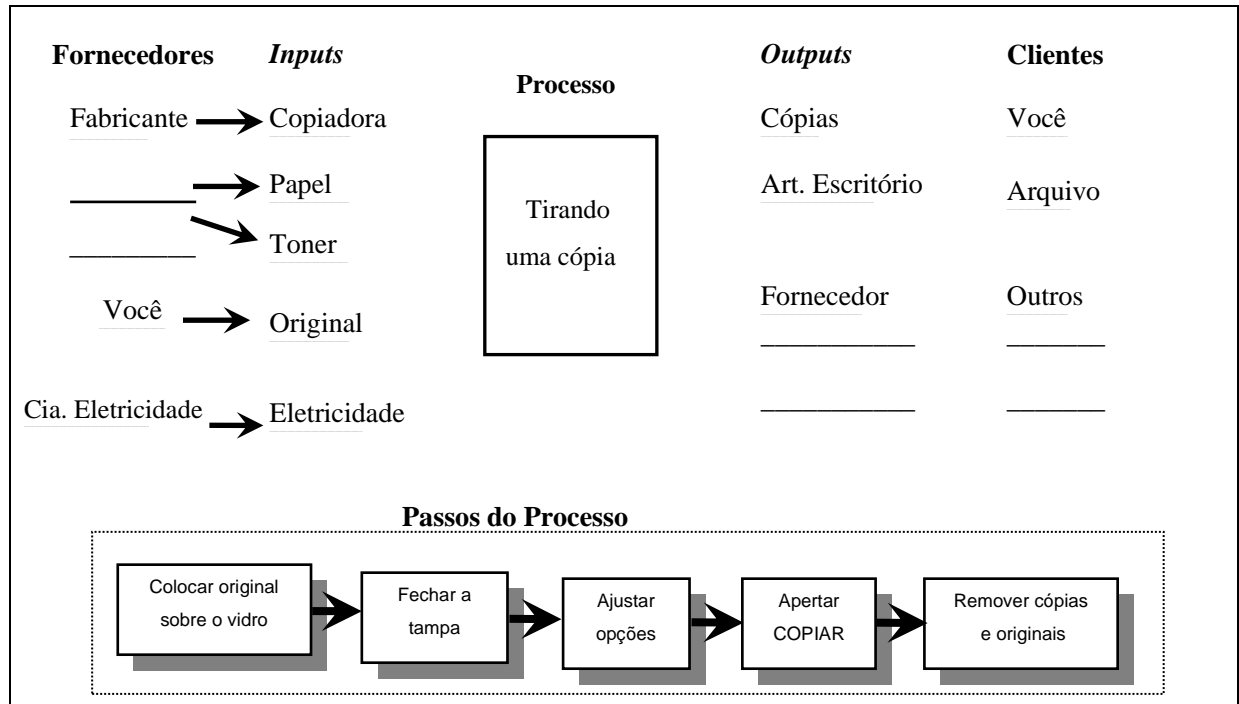


Figura 6 - Exemplo de mapeamento de processo: tirando uma cópia de Xerox  
 Fonte: Carvalho *et al.*, 2005, p. 226

De acordo com Johnston *et al.* (2002 *apud* ALBINO, 2008, p. 32) mapear o processo é colocar em um gráfico o processo do serviço, para orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento. A essência do mapeamento é colocar no papel todas as atividades e seus relacionamentos, e o que normalmente, exige uma equipe de pessoas que entendam os vários aspectos do processo.

### 2.2.7 Fluxograma do processo

O fluxograma na Gestão Por Processo procura detalhar quais e como os fluxos de determinado processo se desenvolvem. Dessa forma, a visibilidade do processo é mais fácil, conforme demonstra a Figura 7.

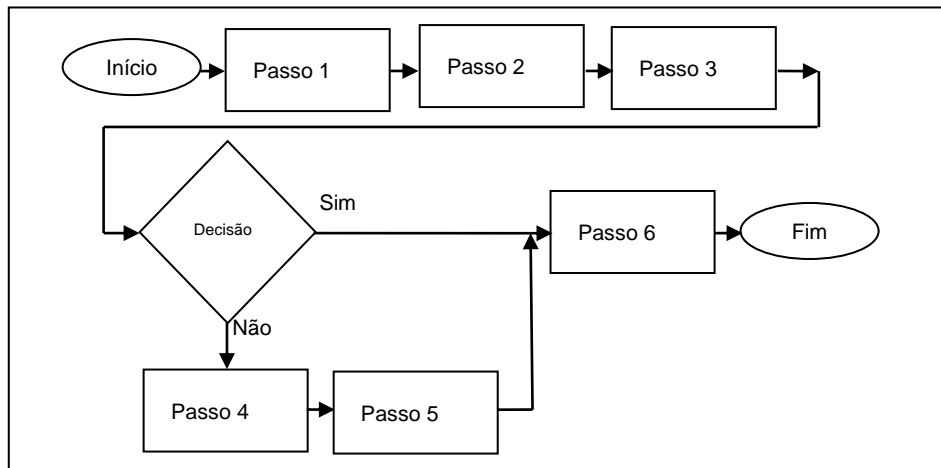


Figura 7 - Exemplo de fluxograma  
 Fonte: Carvalho *et al.*, 2005, p. 226)

Conforme Carvalho *et al.* (2005, p. 226) o fluxograma possibilita “criar um entendimento comum, tornar claro os passos em um processo, identificar oportunidades de melhoria (complexidade, desperdício, atrasos, ineficiências e gargalos), revelar problemas no processo e revelar como este opera”.

Segundo Mello *et al.* (2008, p. 55) na elaboração dos fluxogramas para Mapeamento dos Processos, são utilizados alguns símbolos para representar cada etapa e cada atividade, tais como os mostrados no Quadro 5.

Nº	Símbolo	Significado
1		Identifica o início e o fim do processo
2		Identifica cada atividade (ação) do processo
3		Identifica uma decisão
4		Identifica um documento ou registro gerado ou usado na ação
5		Identifica uma conexão
6		Identifica o arquivamento ou armazenamento de um material, documento ou registro
7		Indica o sentido do fluxo do processo

Quadro 5 - Simbologia usada na elaboração de fluxogramas  
 Fonte: Mello *et al.* 2008, p. 56

Ainda Mello *et al.* (2008, p. 55) descreve:

O símbolo 1 serve para indicar no fluxograma em que o processo inicia e em que o processo termina.

O símbolo 2 indica cada atividade constituinte do processo que está sendo mapeado, e pode significar uma ação.

O símbolo 3 é usado sempre que uma decisão necessitar ser feita durante o mapeamento do processo. Normalmente, esse símbolo recebe uma entrada e pode indicar como saída dois ou três caminhos.

O símbolo 4 serve para indicar um documento ou um registro gerado ou usado para a implementação da atividade ao qual está conectado. Entretanto, no caso desse símbolo, o sentido da seta é em direção da atividade (retângulo), contrariando o sentido do fluxo.

O símbolo 5 é chamado de conector. Ele serve para mostrar a continuidade de uma parte do fluxo em outro ponto ou em outra página. Esse símbolo pode aparecer no fluxo quantas vezes forem necessárias. Ele também pode ser usado para simplificar o fluxo e evitar que suas linhas se cruzem.

O símbolo 6 indica o arquivamento de um documento ou registro, ou o armazenamento de um produto no decorrer do fluxograma.

Finalmente, o símbolo 7 serve para indicar o sentido do fluxo do processo.

Desenvolvida as informações necessárias para o mapeamento dos processos na Gestão por Processos, passa-se à elaboração dos mesmos em vista da realidade a ser estudada.

### 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 O processo da entrevista

A entrevista foi realizada com o responsável pela Gestão de Pessoas da instituição de ensino. Procedeu de forma despadronizada por meio da qual a pesquisadora foi questionando sobre os processos que são realizados no setor de gestão de pessoas, quantos são e como é o processamento de cada um. A entrevista durou cerca de 1 (uma) hora. Neste período de tempo, foram descritos os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, planejamento de recursos humanos e por fim, o processo de registros e pagamentos.

As informações foram anotadas. A partir de então, iniciou-se o processo de elaboração do fluxo de trabalho de cada um dos processos da Gestão de Pessoas. No decorrer da elaboração dos fluxogramas, houve a necessidade de retornar ao setor de Gestão de Pessoas para sanar algumas dúvidas que estavam surgindo. Essas dúvidas dificultavam a continuidade do processo de mapeamento do fluxo do trabalho, pois impediam a conclusão do mesmo.

Para facilitar a construção da elaboração dos fluxogramas, foram descritas todas as atividades de cada subprocesso separadamente. Essa descrição foi apresentada ao responsável do setor que fez a revisão e as devidas correções, quando necessárias.

Outro fator de destaque, foi a dificuldade para a elaboração do fluxograma, porque dever-se-ia observar a simbologia convencional. No início, utilizava-se um software que não era próprio para essa finalidade. Percebendo que o processo de desenho do fluxograma poderia levar tempo além do esperado, optou-se pela utilização de um software apropriado. Tal feito, fez com que o tempo de construção do fluxograma reduzisse pela metade.

Ao elaborar o fluxograma, optou-se por fazer a descrição de cada uma das atividades, de forma que não ficasse dúvidas sobre o que deveria ser executado. Neste sentido, optou-se por realizar um plano de ação (5W1H) que contivesse todas as informações e responsabilidades sobre cada uma das atividades, contendo questionamentos como: O que fazer? Por que fazer? Quem irá fazer? Como fazer? Onde fazer? e Quando fazer?

Cabe ressaltar que, o trabalho de mapeamento, não seria possível se não houvesse a colaboração do entrevistado, em responder aos questionamentos e se prontificar em detalhar cada subprocesso, dispondo-se para esclarecer as possíveis dúvidas.

Sendo assim, quando se analisa a pesquisa quanto ao conteúdo, pode identificar vários objetivos, conforme afirma Selltiz (1965, *apud* MARCONI *et al.*, 2010, p.81) um dos

objetivos é a Averiguação de “fatos”: descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações são capazes de compreendê-las.

Essa afirmação foi confirmada no processo de entrevista despadronizada ao serem descritos cada um dos processos da Gestão de Pessoas pelo responsável do setor de forma clara, facilitando a compreensão.

### 3.2 Caracterização dos processos e atividades

O Setor de Gestão de Pessoas da Instituição de Ensino Particular do Município de Dourados/MS é composto por dois profissionais. Estes profissionais possuem formação acadêmica, profissional e experiência.

A Gestão de Pessoas relaciona-se com vários tipos de profissionais, descritos a seguir: **DOCENTES:** São pessoas com formação acadêmica profissional e experiência. Desempenham suas funções nos vários níveis curriculares da instituição contribuindo para um ensino de qualidade. **FUNCIONÁRIOS DO ADMINISTRATIVO:** Este grupo é formado pelos profissionais que estão nas áreas de coordenação de curso, dos setores administrativos e serviços de apoio. **PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS:** São pessoas que colaboram com a instituição, realizando suas atividades conforme o setor no qual se encontram. **MENOR APRENDIZ:** São jovens contratados para execução de determinadas atividades, e junto com um profissional irão desenvolvendo suas habilidades e aprimorando seus conhecimentos. **ESTAGIÁRIO:** São alunos de instituições de ensino público ou privadas, de nível superior, aos quais é oportunizada a experiência de estágio por um tempo determinado.

São várias as atividades desenvolvidas na Gestão de Pessoas da Instituição. Essas atividades são de grande importância, principalmente no contexto atual, com a ocorrência de mudanças rápidas, a exigência constante de qualificação e aprimoramentos afetando a todos os profissionais. Sendo assim, torna-se necessário identificar e caracterizar os processos e atividades da instituição no Setor de Gestão de Pessoas, de tal forma que possa buscar a eficiência e eficácia, capaz de garantir a satisfação dos envolvidos e a vantagem competitiva significativa, frente às mudanças do ambiente externo.

O Quadro 6 exemplifica os principais processos e atividades de recursos humanos. Neste setor são realizados os processos de Gestão de Pessoas, que envolvem a **Seleção e Admissão** do profissional com o perfil indicado para o cargo; a **Administração de Cargos e Salários**, no qual não foram identificados nenhum sub-processo; o **Planejamento de**



**Recursos Humanos**, com o objetivo de administrar as necessidades da Instituição de Ensino e dos profissionais no desempenho de suas funções; o **Treinamento e o Desenvolvimento**, tanto profissional, técnico-administrativo como pessoal e o processo de **Registros e Pagamentos**, cujo processo compreende diversos registros, controle e pagamentos de salários ou serviços.

Atividades de Recursos Humanos
<p><i>Seleção e Admissão:</i> Recrutamento – Seleção – Admissão – Integração – Avaliação do período de experiência</p>
<p><i>Administração de Cargos e Salários:</i> Administração do plano de cargos – Pesquisa do mercado de trabalho – Administração salarial – Administração dos planos de benefícios</p>
<p><i>Planejamento de Recursos Humanos:</i> Avaliação do desempenho e das qualificações do pessoal – Planejamento de carreira – Planejamento do pessoal na estrutura</p>
<p><i>Treinamento e Desenvolvimento:</i> Técnico-profissional – Executivos</p>
<p><i>Registros e Pagamentos:</i> Cadastros e registros – Estatísticas de pessoal – Folha de pagamento – Controle e pagamento de férias – Controle e pagamento de rescisões – Pagamento de serviços prestados</p>

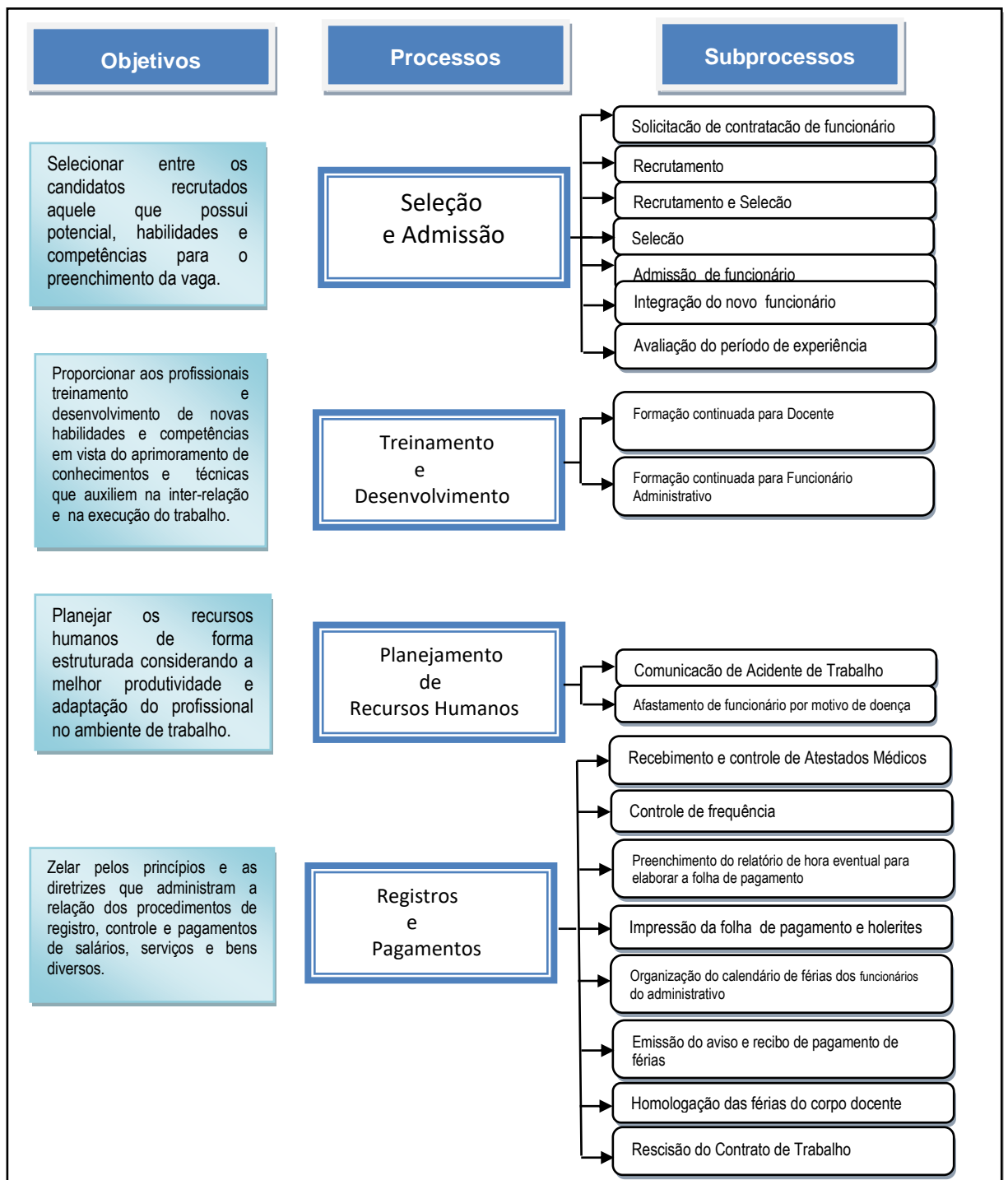
Quadro 6 – Atividades de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado de Lacombe, 2006, p. 242.

### 3.3 Mapeamento do fluxo de trabalho do setor de Gestão de Pessoas

O mapeamento do fluxo de trabalho do setor de Gestão de Pessoas será apresentado pelo fluxo do Macroprocesso, desmembrado nos subprocessos e seguido por cada uma das atividades e tarefas conforme desenhadas no fluxograma. O Quadro 7 apresenta o Macroprocesso de Gestão de Pessoas e seus subprocessos.

## Macroprocesso de Gestão de Pessoas



Quadro 7 – Macroprocesso de Gestão de Pessoas  
Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3.1 Processo de Seleção e Admissão

Para a análise deste processo foi realizado o mapeamento de seus subprocessos: solicitação de contratação de funcionário, recrutamento, recrutamento e seleção, seleção,

admissão de funcionário, integração do novo funcionário e avaliação do período de experiência. Cada um dos subprocessos foi representado por meio do fluxograma com o desenvolvimento de cada uma das atividades descritas no plano de ação 5W1H.

O subprocesso de solicitação de contratação de funcionário, é o primeiro passo para o preenchimento de uma vaga, conforme demonstrado na Figura 8.

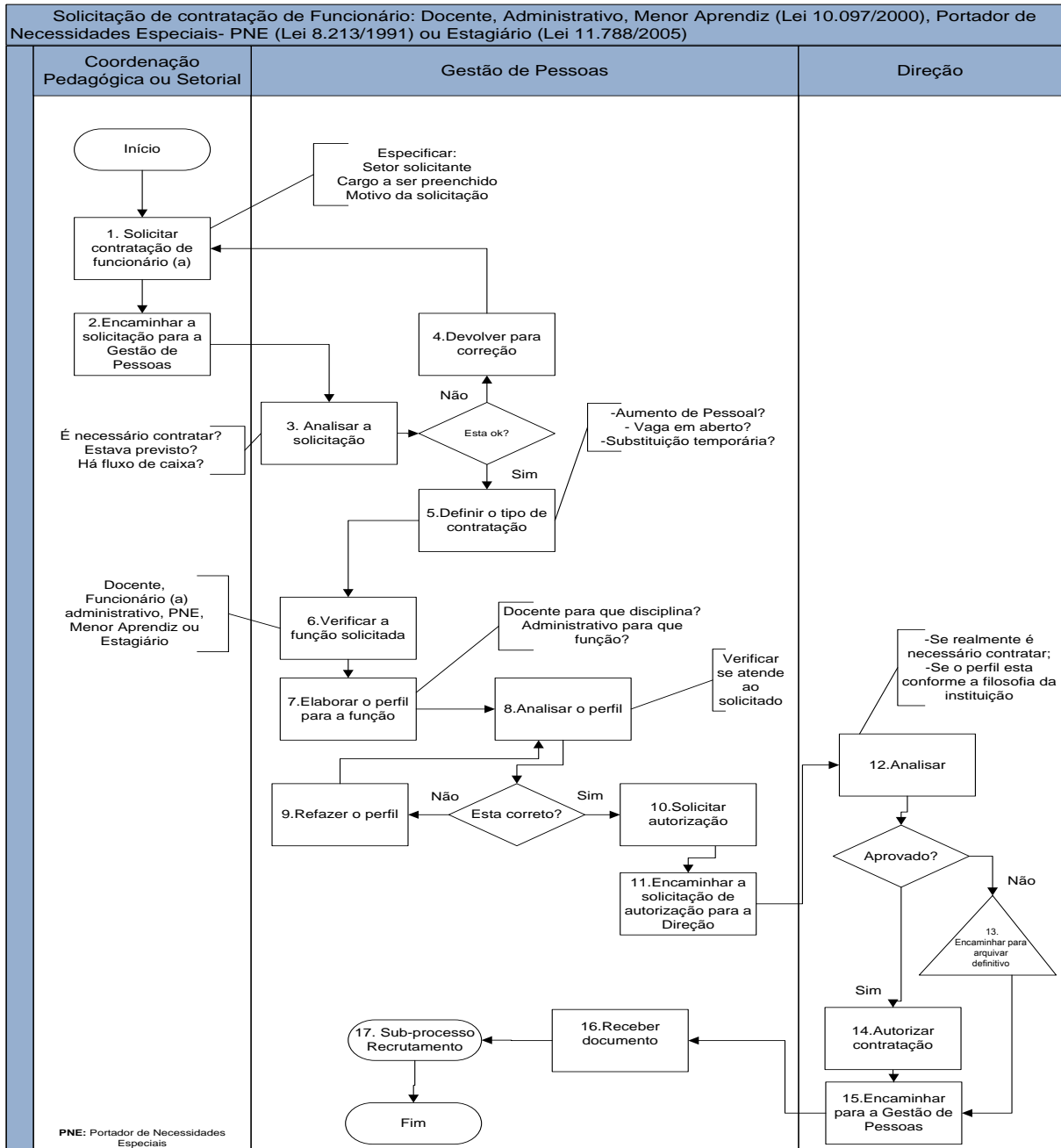


Figura 8 - Fluxograma de Solicitação de contratação de Funcionário

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de Ação 5W1H, deste processo encontra-se no Quadro 8 e descreve cada uma das atividades com as delegações de responsabilidades.

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
110 PROCESSOS DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:		DATA:
111 SUBPROCESSO: SOLICITAÇÃO DE CONTRATAÇÃO DE FUNCIONÁRIO (A)					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz, Portador de Necessidades Especiais e Estagiário			INTERAÇÃO: Coordenação pedagógica ou Setorial, Gestão de Pessoas e Direção		
OBJETIVO: Atender a solicitação de funcionário, analisando a necessidade de contratação.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Solicitar contratação de funcionário (a)	Há necessidade de um profissional	A Coordenação Pedagógica ou Setorial	Preenchendo a solicitação de funcionário (a)	No formulário de solicitação	No surgimento de uma vaga
2. Encaminhar a solicitação para a Gestão de Pessoas	Para que a solicitação seja providenciada	A Coordenação Pedagógica ou Setorial	Entregando a solicitação ao responsável	No Setor de Gestão de Pessoas	Ao concluir a solicitação
3. Analisar a solicitação	Para verificar se é necessário contratar; se a contratação estava prevista e se há fluxo de caixa.	O Responsável da Gestão de Pessoas	Verificando se a solicitação está ok. Se não estiver, devolver para a correção. Se estiver, seguir adiante.	Na solicitação	Ao receber a solicitação
4. Devolver para correção	Foi encontrado um erro que necessita de correção	A Coordenação que encaminhou a solicitação	Corrigindo o erro	Na solicitação de contratação de funcionário	Assim que for devolvida a solicitação
5. Definir o tipo de contratação	Existem três tipos possíveis	O Responsável da Gestão de Pessoas	Verificando na solicitação qual o tipo e o motivo indicado	Na solicitação	Após a análise da solicitação
6. Verificar a função solicitada	Pode ser aplicado a Docente ou Funcionário do Administrativo	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Verificando qual o cargo foi especificado	Na solicitação de funcionário no campo de Cargo a ser ocupado	Após a definição do tipo de contratação
7. Elaborar o perfil para a função	É necessário saber: Docente: qual a disciplina a ser ministrada e Funcionário Administrativo: qual a função a ser exercida	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Pesquisar: -Na LDB*; No CBO* -Na Convenção Coletiva -Normas do Conselho Estadual e Federal de Educação -Nos livros de Gestão de Pessoas, entre outros	No formulário de solicitação de autorização	Após a verificação da função solicitada
8. Analisar o perfil	É necessário definir os objetivos, as habilidades, os conhecimentos, a formação e a experiência do novo funcionário	O Responsável pela Gestão de Pessoas	Analisando se o perfil esta de acordo com a necessidade. Se não estiver, deverá ser refeito. Estando correto segue adiante	No formulário de solicitação de autorização	Após a elaboração do perfil para a função
3.9. Refazer o perfil	Necessita ser melhor elaborado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Refazendo o perfil	No formulário de solicitação de autorização	Após receber o perfil para ser refeito
10. Solicitar autorização	É necessária a autorização da Direção	Auxiliar da Gestão de Pessoas	Encaminhando a solicitação de autorização	Na sala da Direção	Após a análise do perfil
11. Encaminhar a solicitação de autorização para a Direção	Para que a Direção possa autorizar	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Entregando para a Direção	Na sala da Direção	Ao concluir a solicitação de autorização
12. Analisar	É necessário examinar e estudar a solicitação para verificar se é realmente necessária a contratação	A Direção	Aprovando ou não a solicitação. Não aprovando, encaminhar para arquivar. Aprovando, segue adiante.	No formulário de solicitação de autorização	Após o recebimento da solicitação de autorização
13. Encaminhar para arquivar definitivo	A solicitação não foi aprovada	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Arquivando	No arquivo de solicitações encaminhadas	Ao receber a solicitação
14. Autorizar contratação	É necessária a contratação	Direção	Assinando a autorização	No formulário de solicitação de autorização	Após a análise da solicitação
15. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	A Gestão de Pessoas é o responsável pelos encaminhamentos seguintes	Direção	Entregando a autorização	no Setor de Gestão de Pessoas	Após a autorização ou não autorização da solicitação
16. Receber o documento	Para verificar quais os encaminhamentos	O Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo a solicitação de autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
17. Sub-processo de Recrutamento	Para recrutar candidatos para seleção	O Responsável pela Gestão de Pessoas	Utilizando as técnicas de recrutamento	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do documento

Quadro 8 - Fluxograma de Solicitação de contratação de Funcionário

Fonte: Elaborado pela autora.

O subprocesso de recrutamento de Docente ou Funcionário do Administrativo, é o segundo passo para o preenchimento de uma vaga, conforme demonstrado na Figura 9.

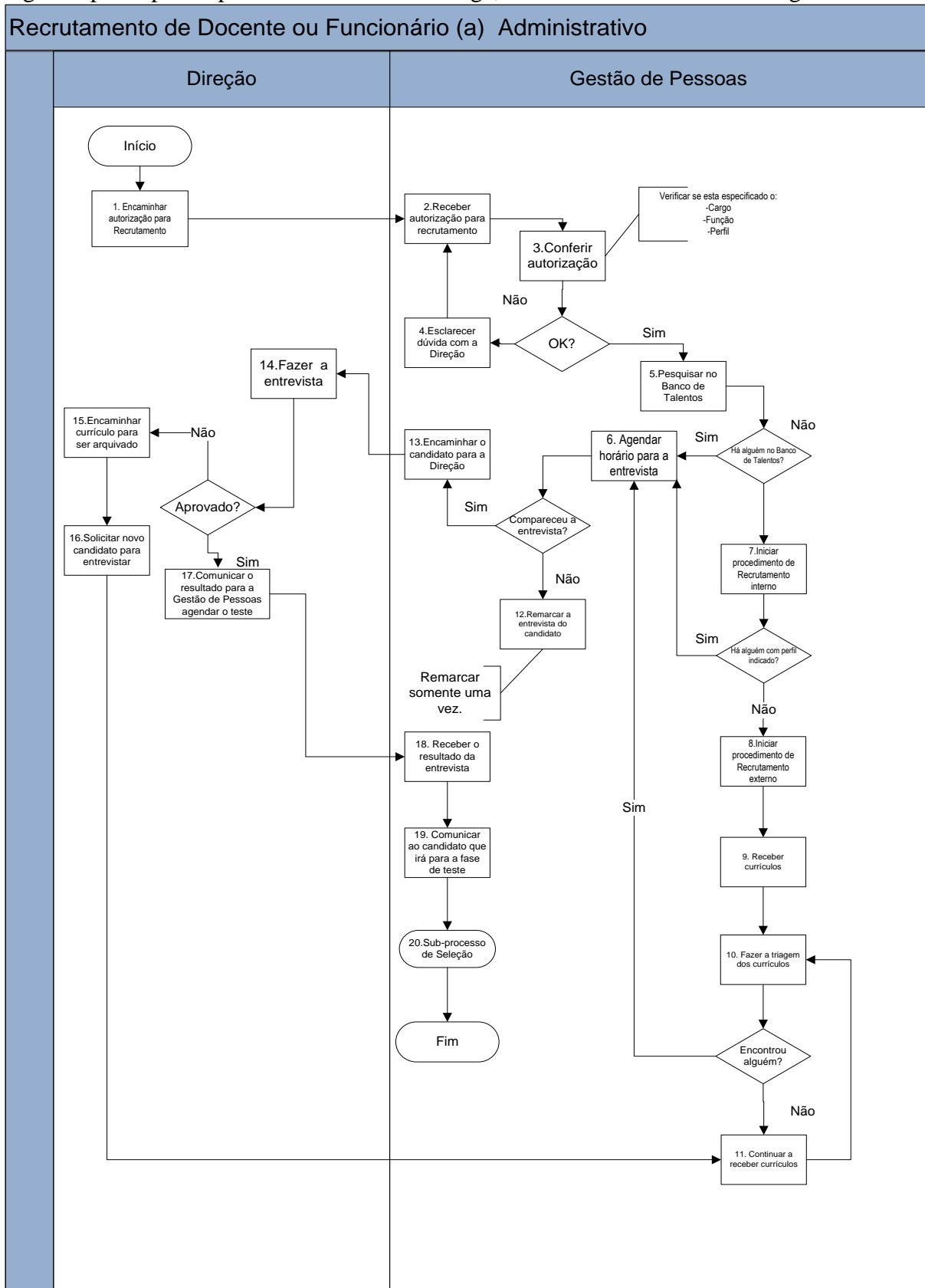


Figura 9 - Fluxograma de Recrutamento de Docente ou Funcionário (a) Administrativo  
Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 9 demonstra o Plano de Ação 5W1H do subprocesso de recrutamento de docente ou de funcionário do administrativo e descreve cada uma das atividades com as delegações de responsabilidades.

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
110 PROCESSO DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:	DATA:	
112 SUBPROCESSO: RECRUTAMENTO					REVISÃO:
APLICAR A: Docente ou Funcionário Administrativo			INTERAÇÃO: Direção e Gestão de Pessoas		
OBJETIVO: Captar e atrair potenciais candidatos para o processo de seleção.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar a autorização para o recrutamento	É necessário recrutar	Direção	Entregando a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após aprovação de contratação
2. Receber a autorização de recrutamento	Para iniciar o processo de recrutamento	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da autorização
3. Conferir autorização	Para verificar se o preenchimento esta completo	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo	Na solicitação	Após o recebimento da autorização de recrutamento
4. Esclarecer dúvida com a Direção	Para que esteja tudo compreendido	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Perguntando a Direção	Na sala da Direção	Após a conferência da autorização
5. Pesquisar no Banco de Talentos	Para verificar se existe alguém cadastrado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Verificando no Sistema e nos currículos	No arquivo do sistema e no arquivo de currículos	Após esclarecer dúvidas
6. Agendar horário para a entrevista	Para marcar o horário da entrevista	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	Ao encontrar um candidato conforme o perfil estabelecido
7. Iniciar o procedimento de recrutamento interno	Oportunizar o preenchimento da vaga por um profissional da própria instituição	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Verificando se há alguém; se houve alguma indicação	Na instituição de ensino e na autorização de recrutamento	Na abertura do recrutamento interno
8. Iniciar procedimento de recrutamento externo	Não foi encontrado candidato no recrutamento interno e no Banco de Talentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Divulgando a vaga	Externamente, Boca-a-boca e sala dos professores	Ao iniciar o recrutamento externo
9. Receber currículos	Para encontrar algum candidato	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o currículo	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o início do recrutamento externo
10. Fazer triagem dos currículos	Para selecionar algum candidato com o perfil para a vaga	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Selecionando o candidato com o perfil solicitado	Nos currículos	Após o recebimento dos currículos
11. Continuar a receber currículos	Para encontrar alguém para a vaga	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o currículo	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o início do recrutamento externo
12. Remarcar a entrevista do candidato	Para que seja entrevistado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando ou mandando e-mail	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o não comparecimento a primeira marcação
13. Encaminhar o candidato para a Direção	Para que seja feita a entrevista	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Acompanhando o candidato	Na sala da Direção	No comparecimento do candidato
14. Fazer a entrevista	Para conhecer o candidato	Direção	Entrevistando o candidato	Na sala da Direção	Após o encaminhamento do candidato
15. Encaminhar currículo para ser arquivado	Porque o candidato não foi aprovado	Direção	Encaminhando o currículo	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a entrevista
16. Solicitar novo candidato para entrevistar	Porque não foi encontrado o candidato com o perfil desejado	O responsável pela Gestão de Pessoas	Recrutando candidatos com o perfil indicado	No setor de Gestão de Pessoas	Após a não aprovação do candidato
17. Comunicar o resultado para a Gestão de Pessoas agendar o teste	Para o agendamento do teste	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando para a Gestão de Pessoas	No Setor de Gestão de Pessoas	Na aprovação de um candidato
18. Receber o resultado da entrevista	Para fazer os procedimentos necessários	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o currículo	No Setor de Gestão de Pessoas	Após receber o currículo
19. Comunicar ao candidato que irá para a fase de teste	Para verificar as habilidades e competências do candidato	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Comunicando ao candidato por meio do telefone ou e-mail	No setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do resultado
20. Sub-processo de Seleção	Para selecionar o melhor candidato	Responsável de Gestão de Pessoas	Encaminhando os procedimentos necessários	No setor de Gestão de Pessoas	Após receber o comunicado

Quadro 9 - Recrutamento de Docente ou Funcionário (a) Administrativo

Fonte: Elaborado pela autora.

O subprocesso de Recrutamento e Seleção de Menor Aprendiz, representam o segundo e terceiro passo para o preenchimento de uma vaga, pois o recrutamento e a seleção são feitos no mesmo subprocesso, conforme demonstrado na Figura 10.

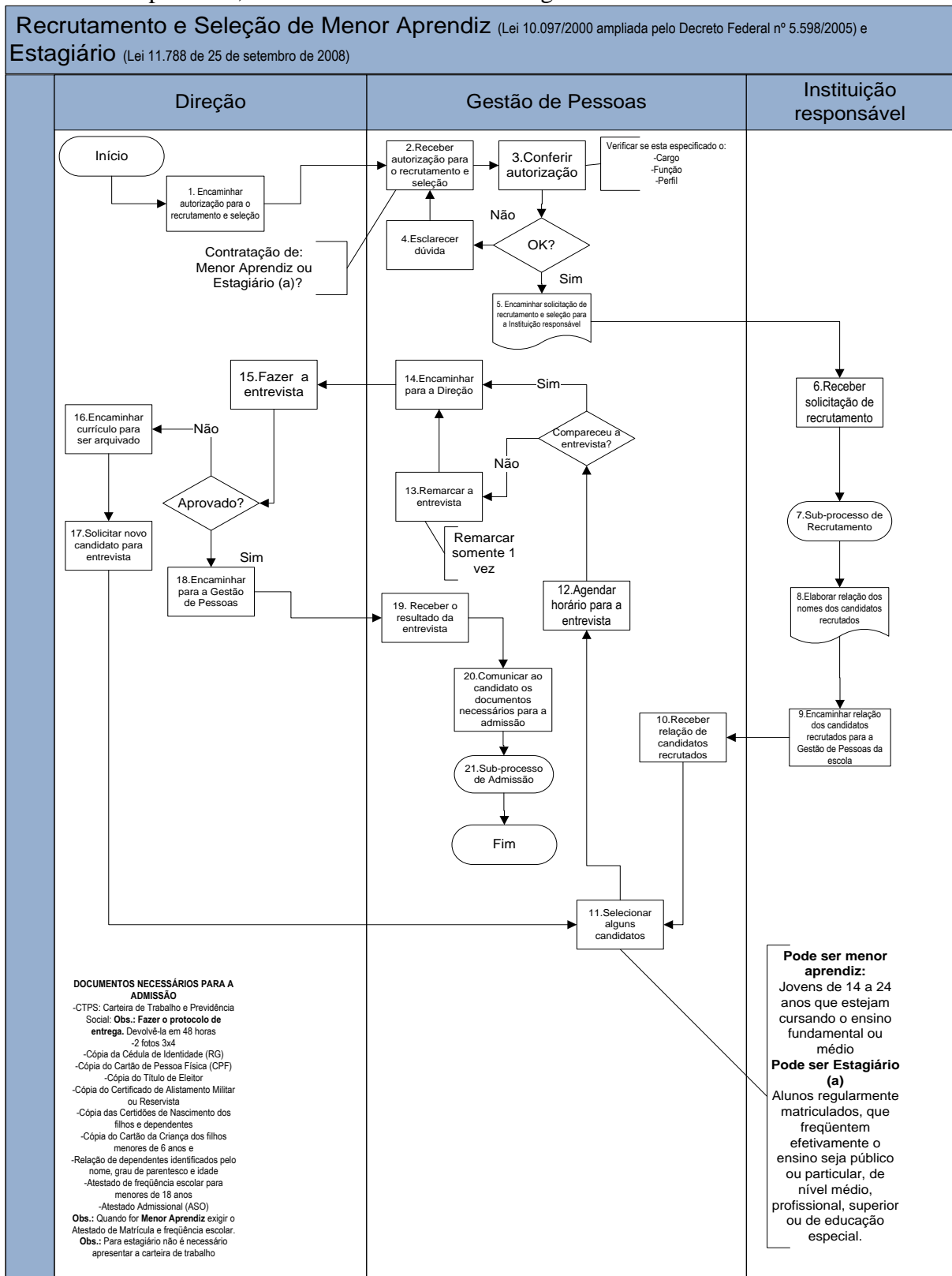


Figura 10 - Fluxograma de Recrutamento e Seleção de Menor Aprendiz e Estagiário  
Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de Ação 5W1H, do subprocesso de recrutamento e seleção de Menor Aprendiz ou estagiário, tem a finalidade de descrever cada uma das atividades e seus respectivos responsáveis, conforme demonstrado no Quadro 10.

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
110 PROCESSOS DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:	DATA:	
113 SUBPROCESSO: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO					REVISÃO:
APLICAR A: Menor Aprendiz ou Estagiário			INTERAÇÃO: Direção, Gestão de Pessoas e Instituição responsável		
OBJETIVO: Captar e atrair potenciais candidatos para o processo de seleção.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar a autorização para o recrutamento e seleção	É necessário recrutar e selecionar	Direção	Entregando a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após aprovação de contratação
2. Receber a autorização de recrutamento e seleção	Para iniciar o processo de recrutamento e seleção	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da autorização
3. Conferir autorização	Para verificar se o preenchimento esta completo	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo	Na solicitação	Após o recebimento da autorização de recrutamento
4. Esclarecer dúvida	Para que esteja tudo compreendido	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Perguntando ao responsável da Gestão de Pessoas	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a conferência da autorização
5. Encaminhar solicitação de recrutamento e seleção para a instituição responsável	Para que o CIEE auxilie a encontrar alguém para a vaga	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando via e-mail	Instituição responsável	Após esclarecer dúvidas
6. Receber solicitação de recrutamento	Para que seja iniciado o processo de recrutamento	Instituição responsável	Recrutando candidatos	No Banco de Talentos, internamente e externamente	Após o encaminhamento da solicitação
7. Sub-processo de Recrutamento	Para recrutar candidatos	Instituição responsável	Executando o sub-processo de recrutamento	Onde julgar necessário	Após o recebimento da solicitação de recrutamento
8. Elaborar relação dos candidatos recrutados	Para obter uma relação de candidatos	Instituição responsável	Elaborando a relação de candidatos	Internamente e externamente a instituição	Após o sub-processo de recrutamento
9. Encaminhar relação dos candidatos recrutados para a Gestão de Pessoas da escola	Para recrutar algum candidato	Instituição responsável	Encaminhando a relação de candidatos	Para a escola	Após o término do recrutamento
10. Receber relação de candidatos recrutados	Para selecionar algum candidato	Responsável pela Gestão de Pessoas	Selecionando o candidato com o perfil solicitado	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da relação de candidatos
11. Selecionar alguns candidatos	Para que passe pela seleção	Responsável pela Gestão de Pessoas	Selecionando o candidato com perfil para a vaga	Na relação de candidatos	Após o recebimento da relação de candidatos
12. Agendar horário para a entrevista	Para marcar o horário	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	Ao encontrar um candidato conforme o perfil estabelecido
13. Remarcar a entrevista	Porque o candidato não compareceu	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o não comparecimento do candidato
14. Encaminhar para a Direção	Para que seja feita a entrevista	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Acompanhando o candidato	Na sala da Direção	No comparecimento do candidato
15. Fazer a entrevista	Para conhecer o candidato	Direção	Entrevistando o candidato	Na sala da Direção	Após o encaminhamento do candidato
16. Encaminhar currículo para ser arquivado	Porque o candidato não foi aprovado para essa vaga	Direção	Encaminhando o currículo	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a entrevista
17. Solicitar novo candidato para entrevista	Para que continue a procurar o candidato com perfil para a vaga	Direção	Solicitando novo candidato para a entrevista	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do currículo para ser arquivado
18. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para fazer os procedimentos necessários	Direção	Encaminhando para a Gestão de Pessoas	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a entrevista
19. Receber o resultado da entrevista	Para fazer os procedimentos necessários	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo os currículos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
20. Comunicar ao candidato os documentos necessários para a admissão	Para fazer os procedimentos necessários a admissão	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Comunicando verbalmente	No setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do resultado
21. Sub-processo de Admissão	Para fazer a admissão	Responsável pela Gestão de Pessoas	Realizando os procedimentos necessários	No setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento da documentação

Quadro 10 - Recrutamento e Seleção de Menor Aprendiz e Estagiário

Fonte: Elaborado pela autora.



O subprocesso de Recrutamento e Seleção de Portador de Necessidades Especiais, representam o segundo e terceiro passo para o preenchimento de uma vaga, pois o recrutamento e a seleção são feitos no mesmo subprocesso, com diferenças se comparado ao subprocesso anterior, conforme demonstrado na Figura 11.

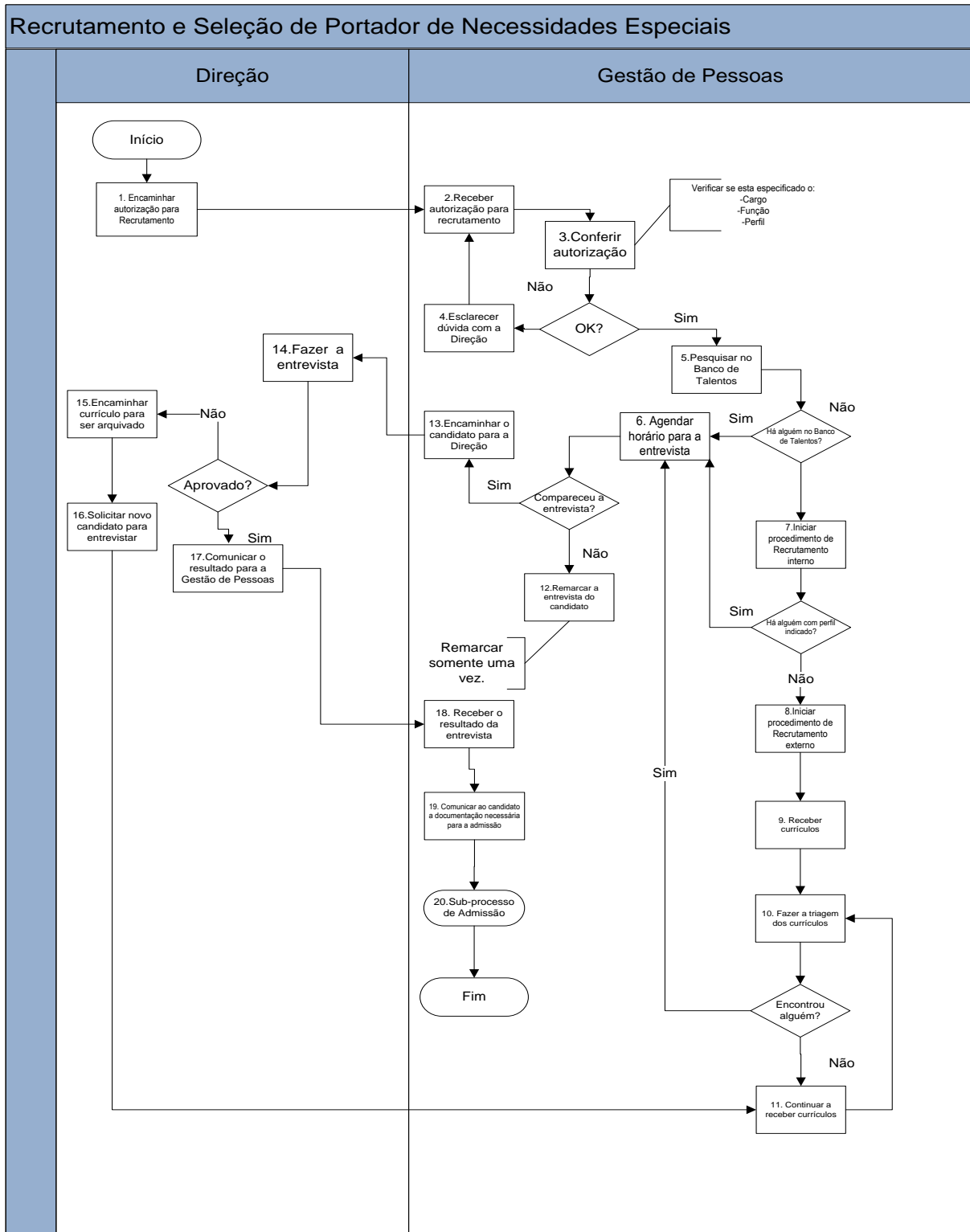


Figura 11- Fluxograma de Recrutamento e Seleção de Portador de Necessidades Especiais

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Recrutamento e Seleção de Portador de Necessidades Especiais é apresentado no Apêndice 1.

O subprocesso de Seleção de Funcionário, Docente ou Administrativo, representa o terceiro passo para o preenchimento de uma vaga, conforme demonstrado na Figura 12.

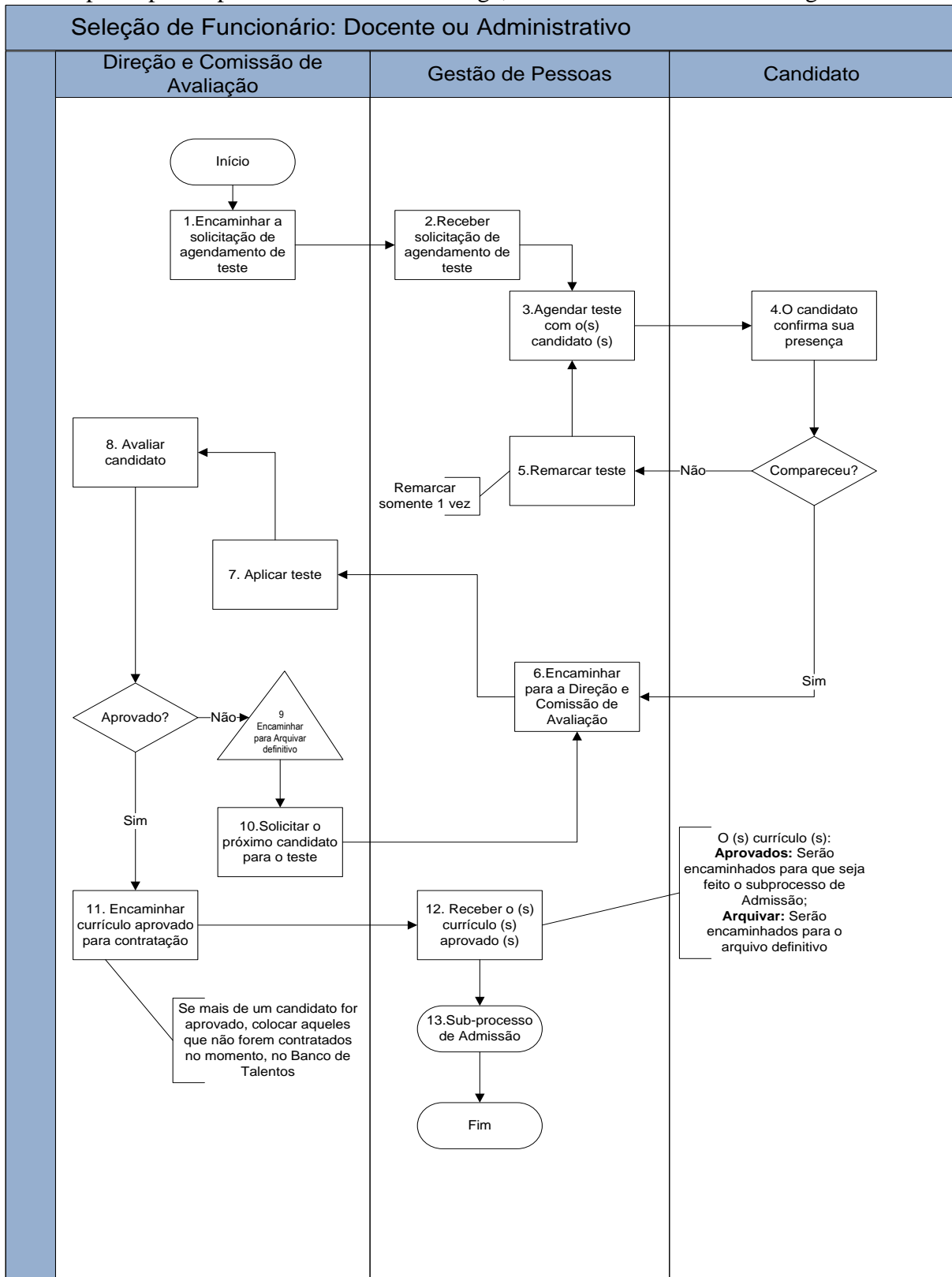


Figura 12 - Fluxograma de Seleção de Funcionário: Docente ou Administrativo

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Seleção de Funcionário Docente ou Administrativo é apresentado no Apêndice 2.

O subprocesso de Admissão de Funcionário, Docente, Administrativo, Menor Aprendiz ou Portador de Necessidades Especiais, representa o quarto passo para o preenchimento de uma vaga, conforme demonstrado na Figura 13.

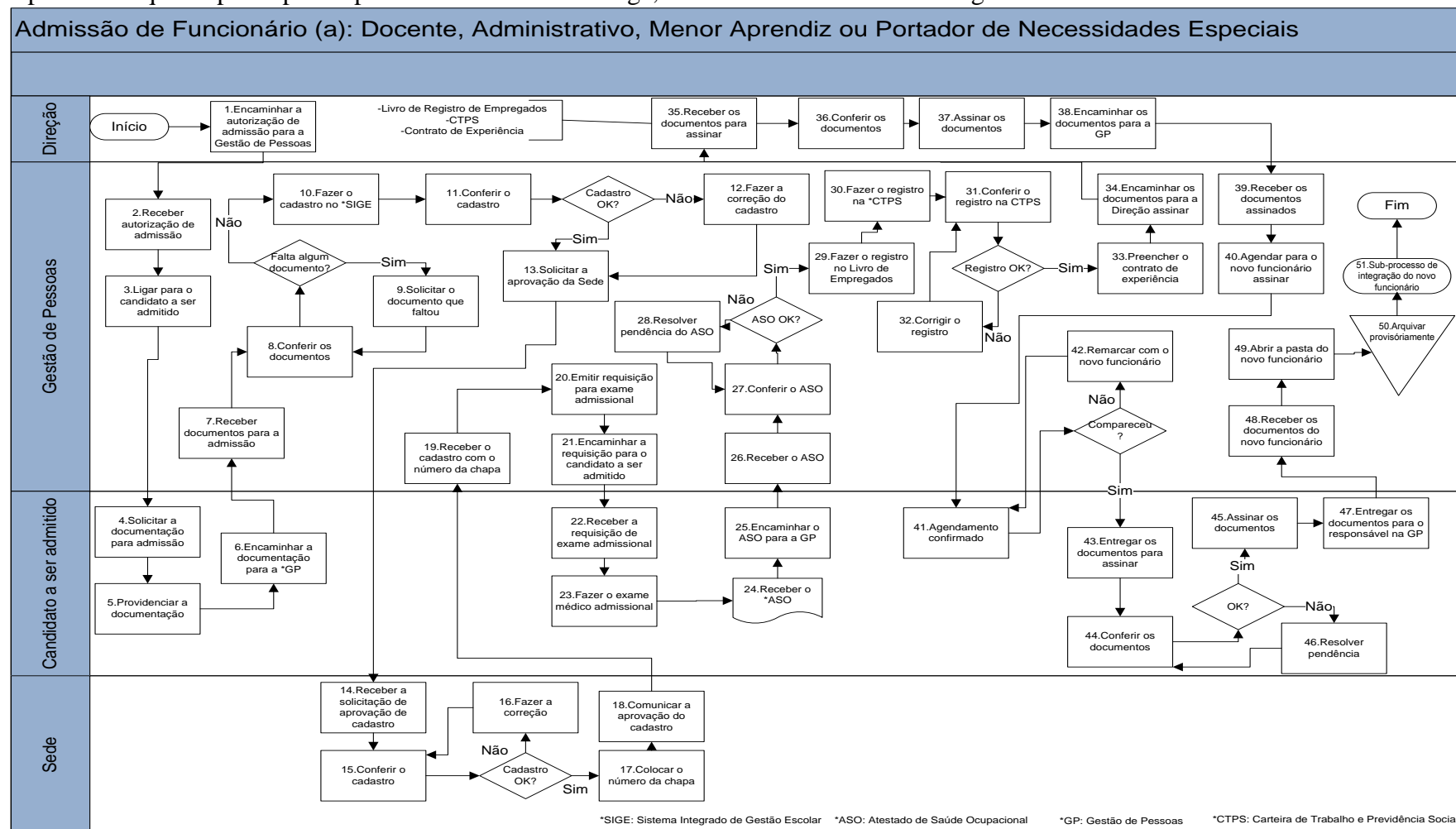


Figura 13 – Fluxograma de Admissão de Funcionário: Docente, Administrativo, Menor Aprendiz ou Portador de Necessidades Especiais

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Admissão de Funcionário é apresentado no Apêndice 3.

O subprocesso de Admissão de Estagiário, representa o quarto passo para o preenchimento de uma vaga, conforme demonstrado na Figura 14.

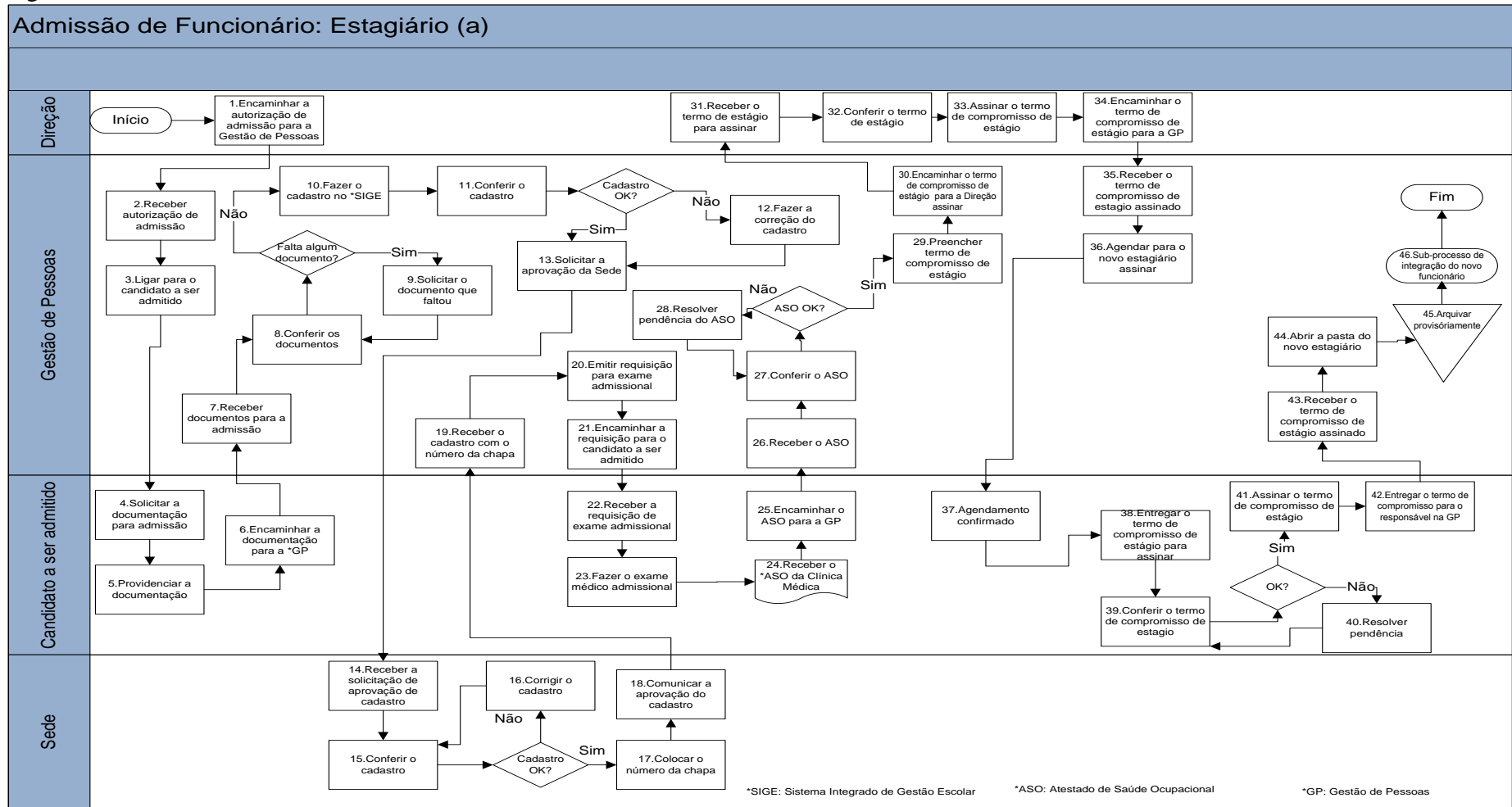


Figura 14 – Fluxograma de Admissão de Funcionário: Estagiário (a)

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Admissão de Funcionário: Estagiário (a) é apresentado no Apêndice 4.

A Figura 15 representa o subprocesso de Integração do Novo Docente, quinto passo do processo de Seleção e Admissão.

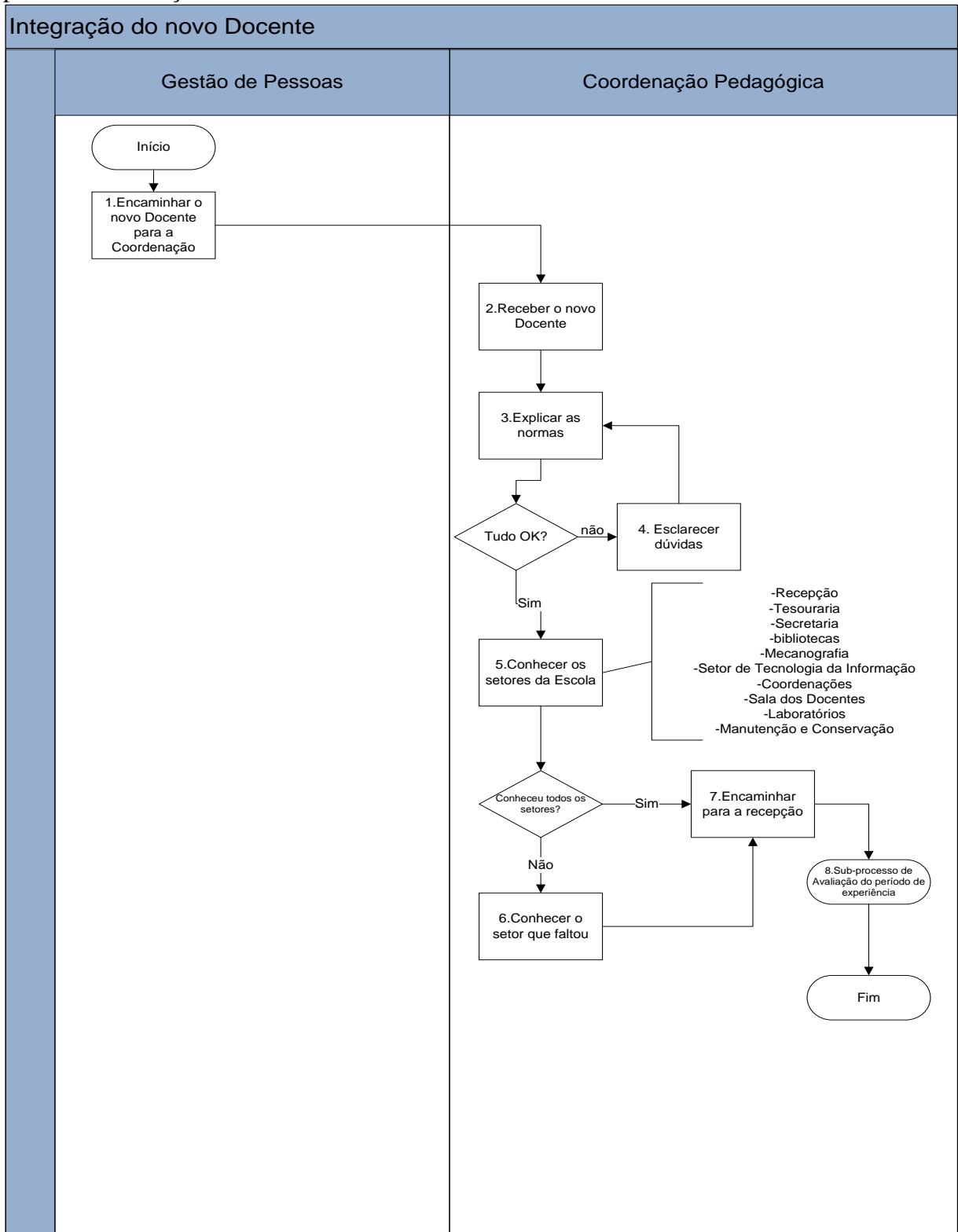


Figura 15 – Fluxograma de Integração do Novo Docente

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H deste sub-processo é apresentado no Apêndice 5.

O subprocesso de Integração do novo Funcionário, representado na Figura 16, é o quinto passo do processo de Seleção e Admissão.

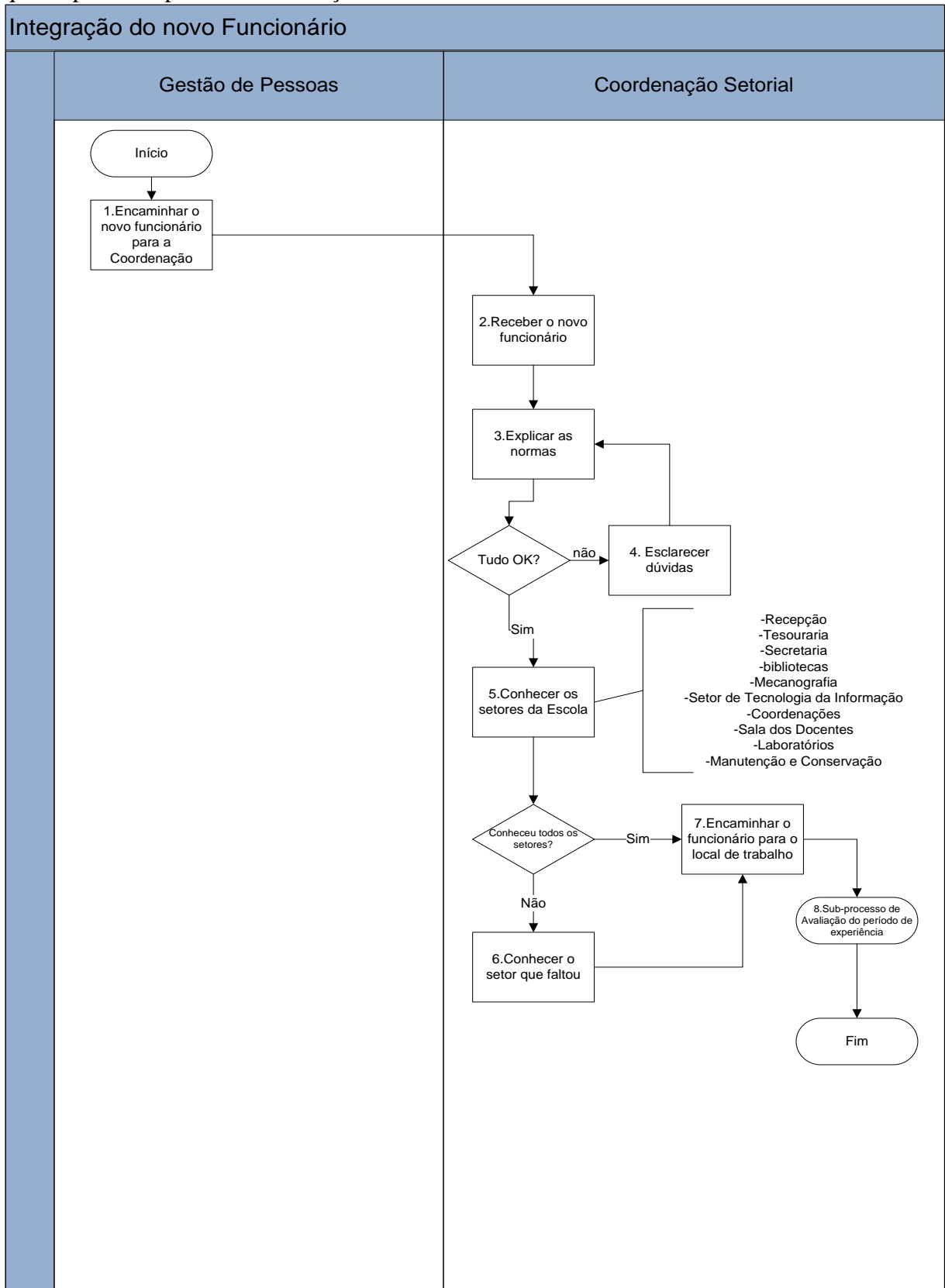


Figura 16 – Fluxograma de Integração do Novo Funcionário

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H deste sub-processo é apresentado no Apêndice 6.

O subprocesso de Avaliação do período de experiência, compreende o último passo do processo de Seleção e Admissão, conforme demonstrado na Figura 17.

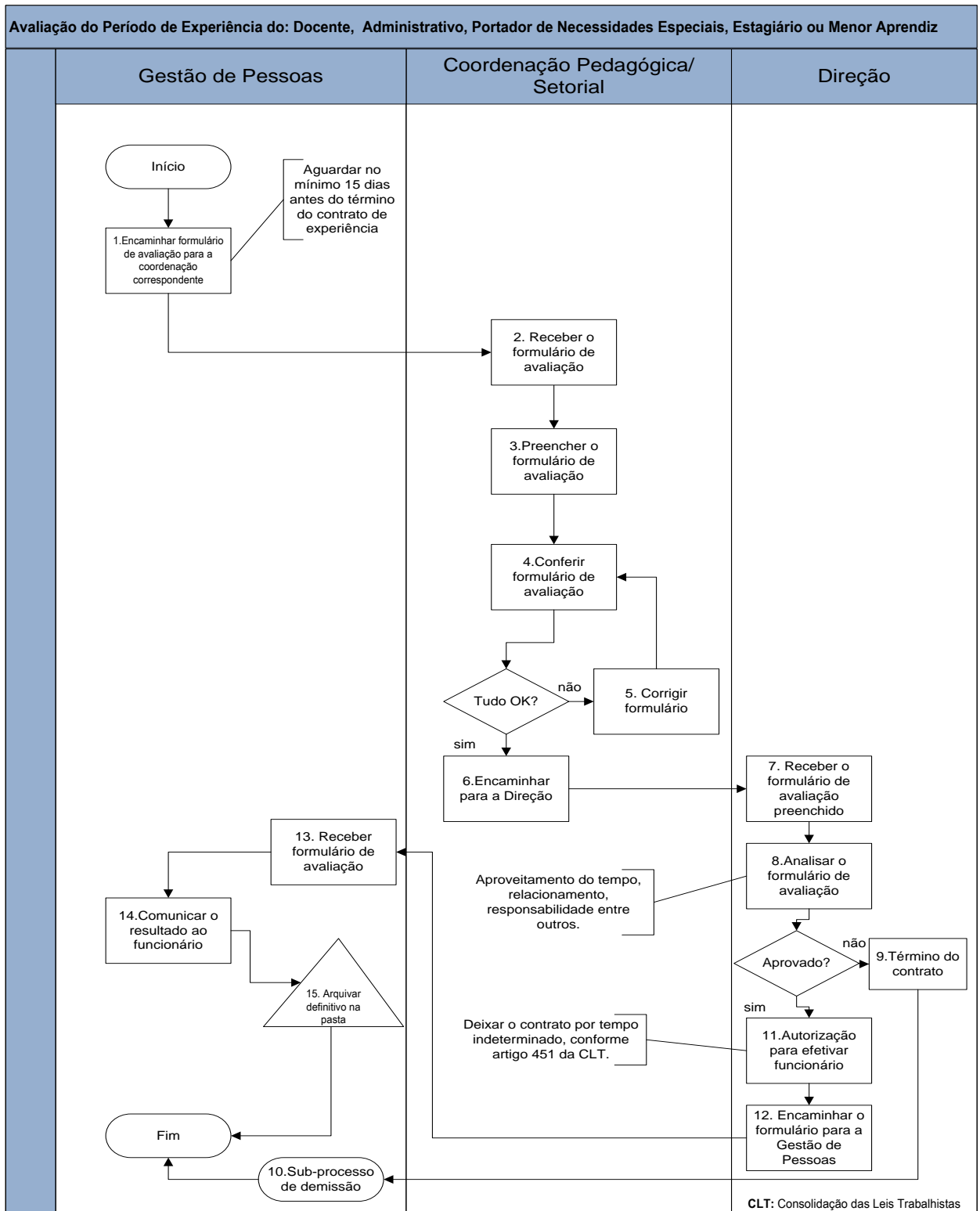


Figura 17 – Fluxograma de Avaliação do Período de Experiência do: Docente, Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Estagiário e Menor Aprendiz

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H deste sub-processo é apresentado no Apêndice 7.

### 3.3.2 Processo de Treinamento e Desenvolvimento

Para a análise deste processo foi realizado o mapeamento de seus subprocessos: formação continuada para o corpo docente e formação/capacitação para o funcionário do administrativo, portador de necessidades especiais, menor aprendiz e estagiário. Cada um dos subprocessos foi representado por meio do fluxograma com o desenvolvimento de cada atividade, descrita no plano de ação 5W1H.

Na Figura 18 está representado o subprocesso de Formação Continuada para o Corpo Docente. Este é o primeiro subprocesso do processo de Treinamento e Desenvolvimento. O Plano de Ação 5W1H, encontra-se no Apêndice 8.

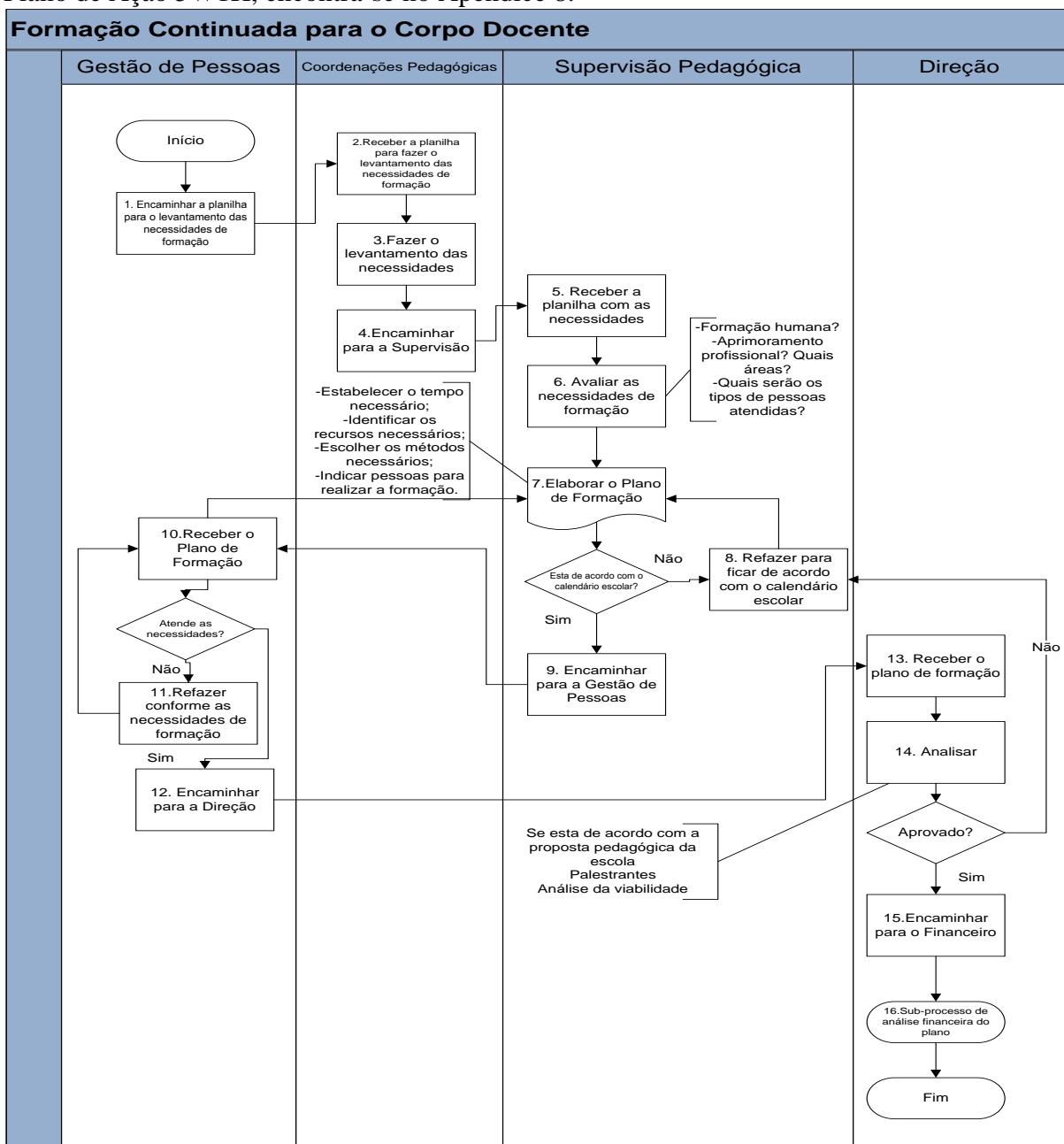


Figura 18 – Fluxograma de Formação Continuada para o Corpo Docente

Fonte: Elaborado pela autora.



O subprocesso de Formação/Capacitação Continuada para o Funcionário do Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz e Estagiário, compreende o último subprocesso do processo de Treinamento e Desenvolvimento, conforme demonstrado na Figura 19.

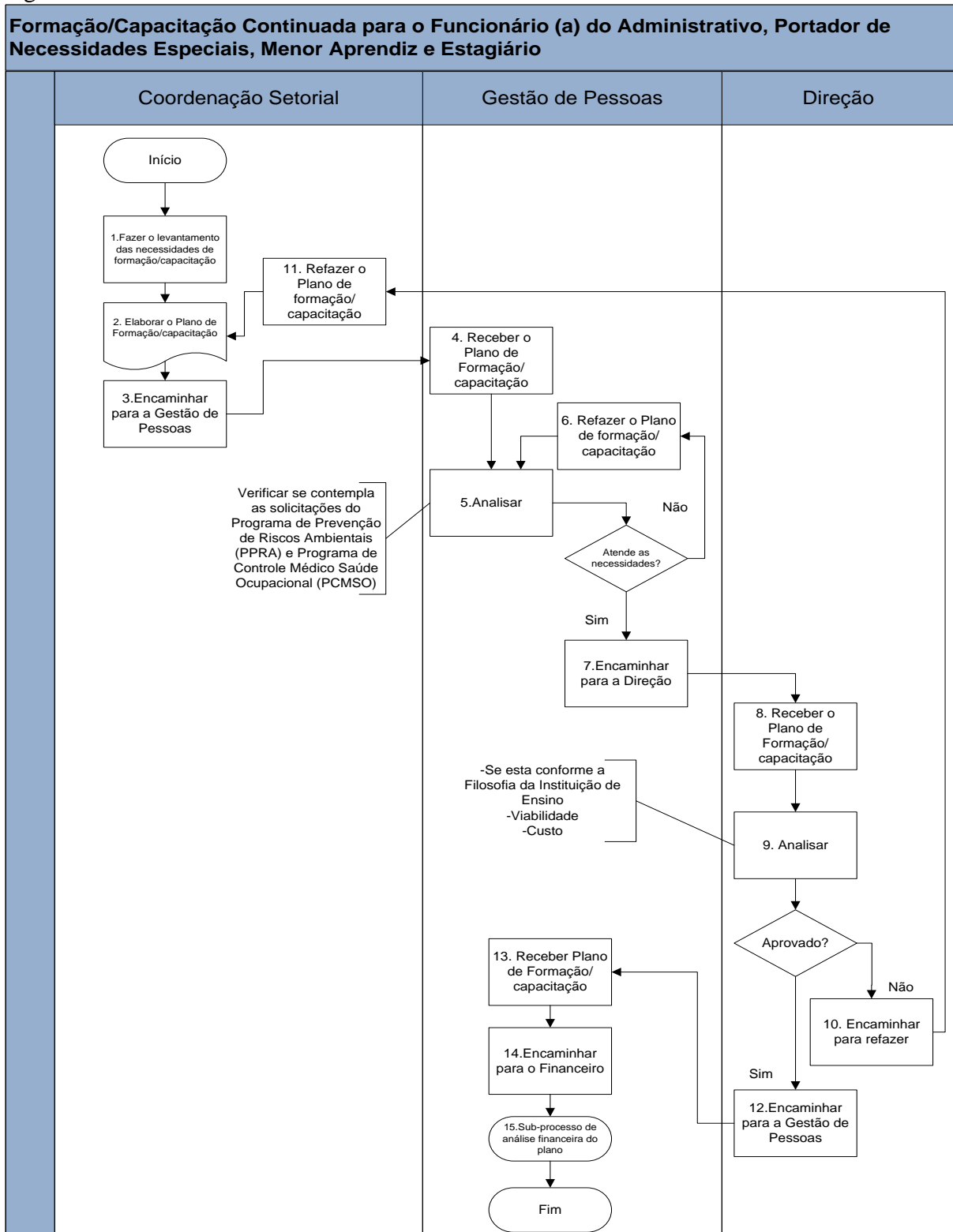


Figura 19 – Fluxograma de Formação Continuada para o Funcionário do Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz e Estagiário

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H deste sub-processo é apresentado no Apêndice 9.

### 3.3.3 Processo de Planejamento de Recursos Humanos

Para a análise deste processo foi realizado o mapeamento de seus subprocessos: comunicação de acidente de trabalho e afastamento de funcionário por motivo de doença. Cada um dos subprocessos foi representado por meio do fluxograma com o desenvolvimento de cada uma das atividades descritas no plano de ação 5W1H.

A Figura 20 demonstra o subprocesso de Comunicação de Acidente de Trabalho. Este é o primeiro subprocesso do processo de Planejamento de Recursos Humanos.

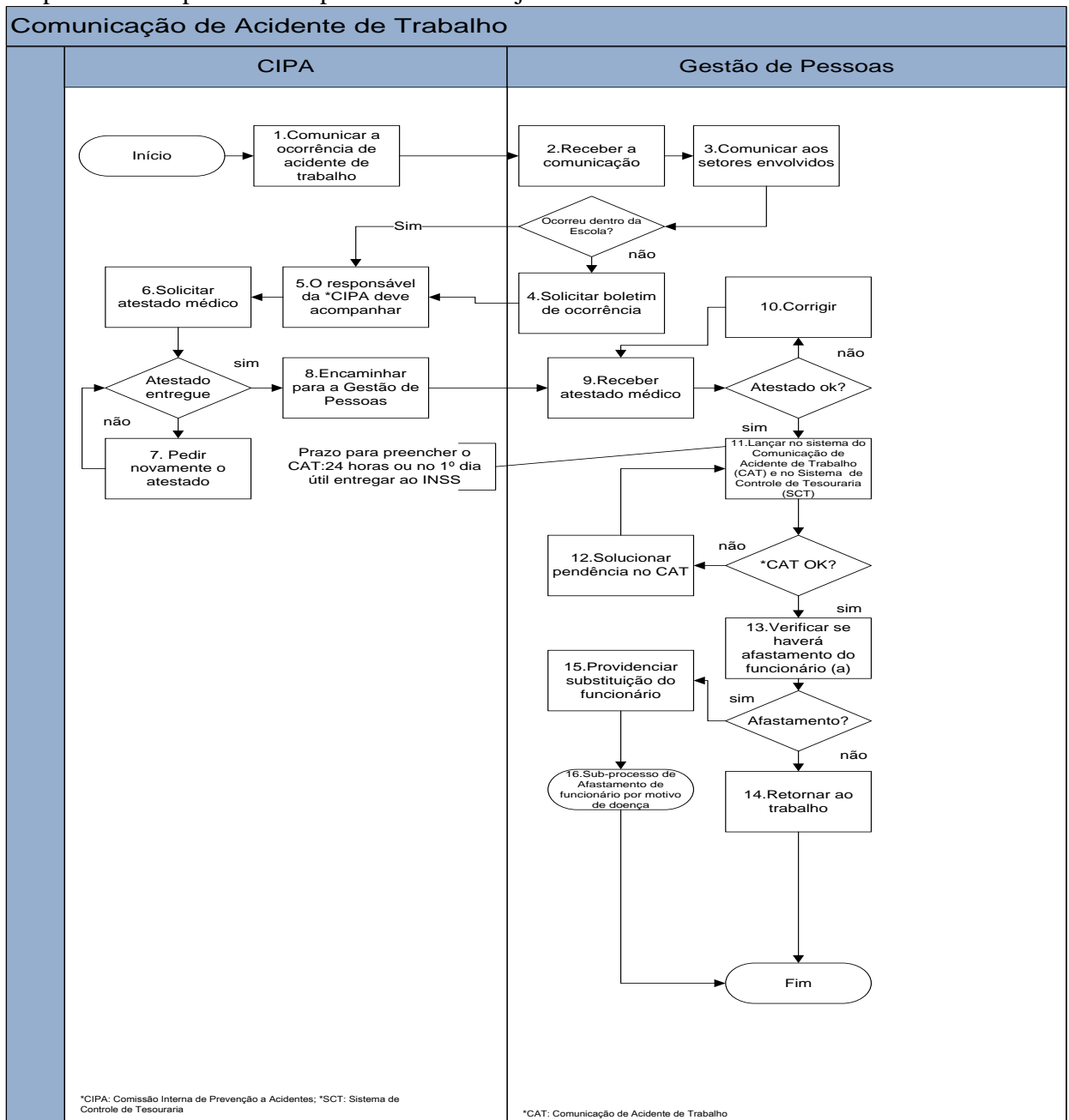


Figura 20 – Fluxograma de Comunicação de Acidente de Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Comunicação de Acidente de Trabalho é apresentado no Apêndice 10.

O subprocesso de Afastamento de Funcionário por motivo de doença, é o último subprocesso do processo de Planejamento de Recursos Humanos, conforme demonstrado na Figura 21.

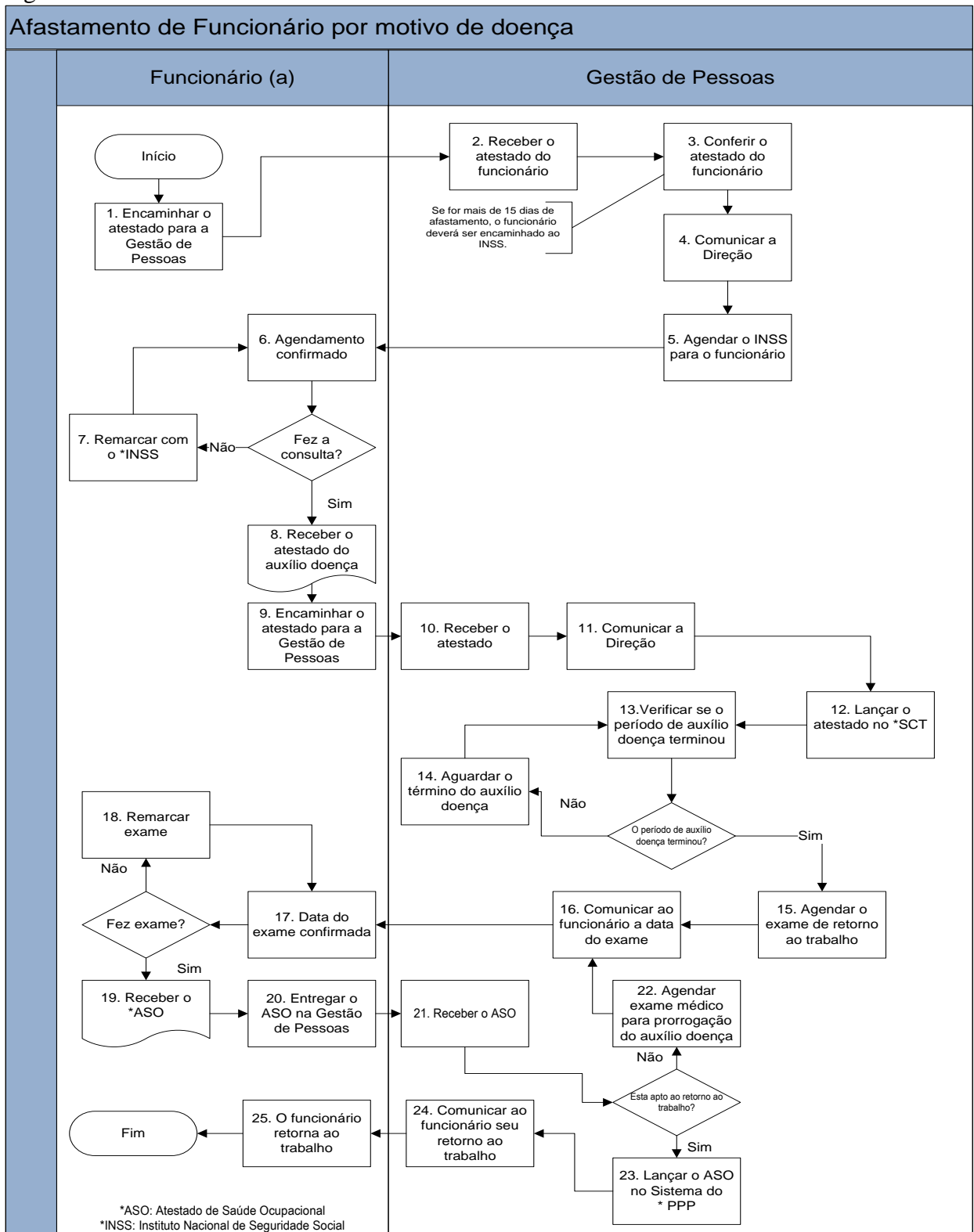


Figura 21 – Fluxograma de Afastamento de Funcionário por motivo de doença

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Afastamento de Funcionário é apresentado no Apêndice 11.

### 3.3.4 Processo de Registros e Pagamentos

Para a análise deste processo foi realizado o mapeamento de seus subprocessos: recebimento e controle de atestados médicos, controle de frequência, preenchimento da planilha de hora eventual para elaborar a folha de pagamento, impressão da folha de pagamento e holerites, organização do calendário de férias dos funcionários do administrativo, emissão do aviso e recibo de pagamento de férias, homologação das férias do corpo docente e rescisão do contrato de trabalho. Cada um dos subprocessos foi representado por meio do fluxograma com o desenvolvimento de cada uma das atividades descritas no plano de ação 5W1H.

O subprocesso de Recebimento e Controle de Atestados Médicos, é o primeiro subprocesso do processo de Registros e Pagamentos, conforme demonstrado na Figura 22.

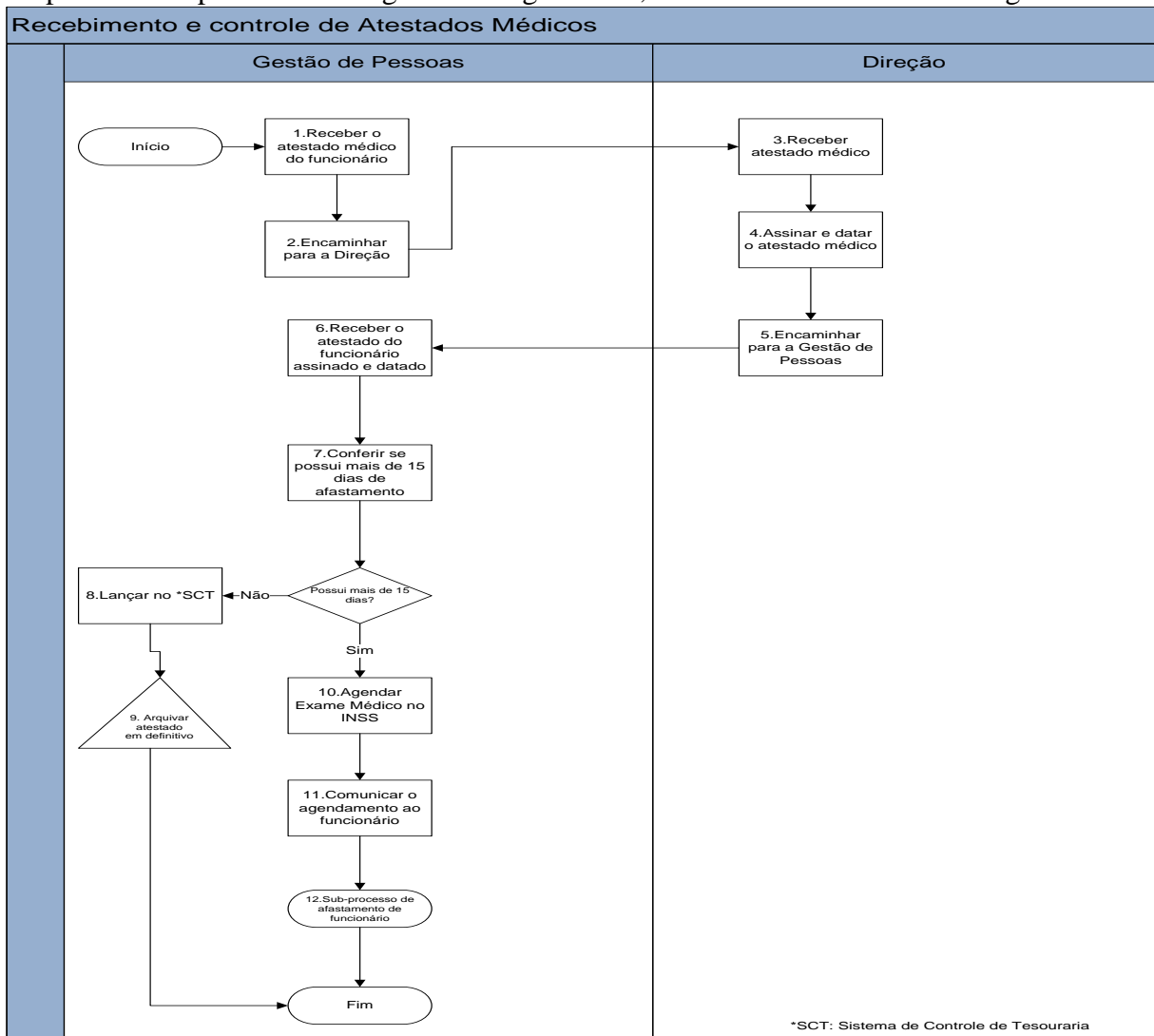


Figura 22 – Fluxograma de Recebimento e controle de atestados médicos

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Recebimento e controle de atestados médicos é apresentado no Apêndice 12.

O subprocesso de Controle de Frequência do funcionário (a) Administrativo, é o segundo subprocesso do processo de Registros e Pagamentos, conforme demonstrado na Figura 23.

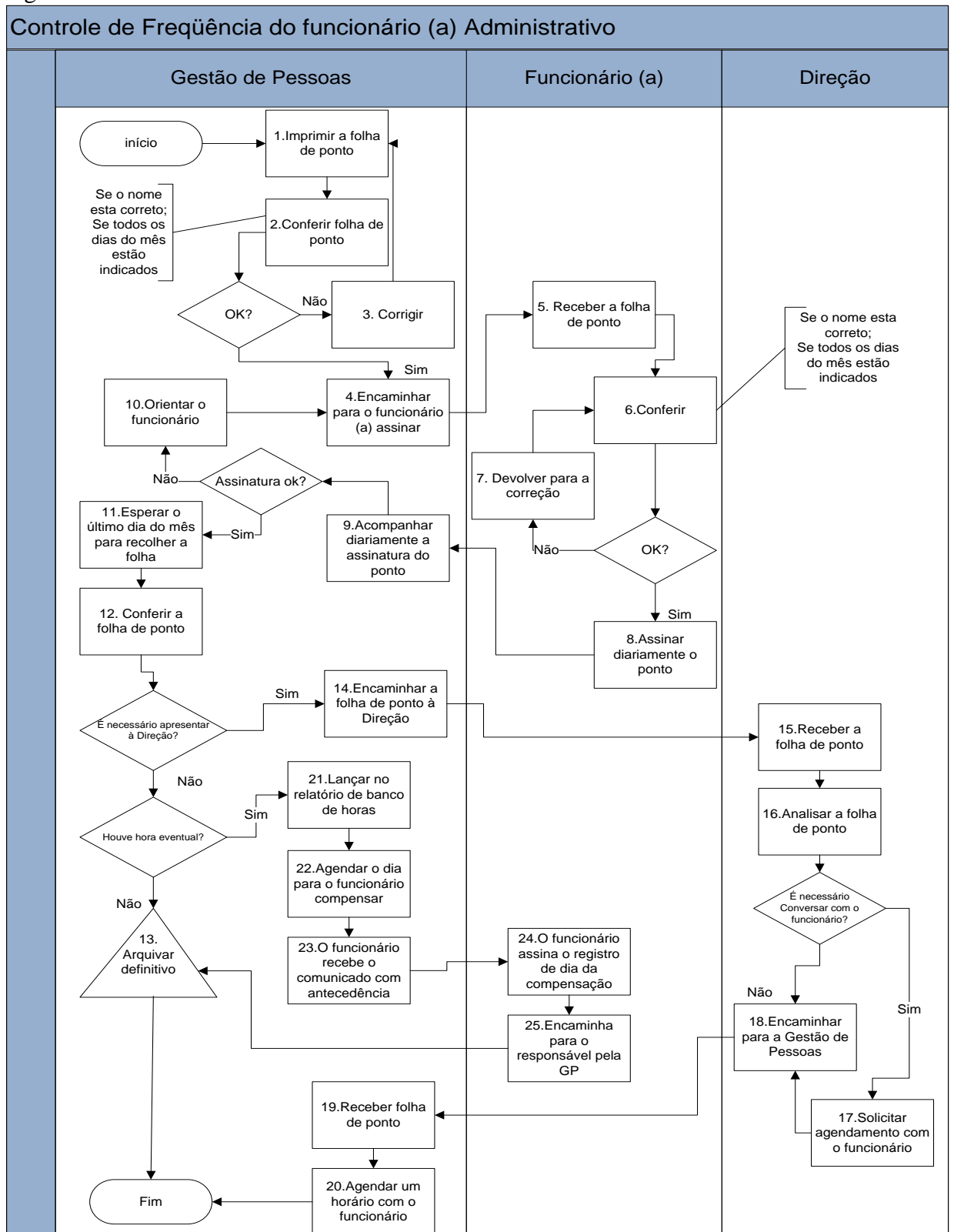


Figura 23 – Fluxograma de Controle de frequência do funcionário do administrativo

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Controle de frequência do funcionário do administrativo é apresentado no Apêndice 13.

A Figura 24 demonstra o subprocesso de Preenchimento do relatório de hora eventual para elaborar a folha de pagamento. Ele é o terceiro subprocesso do processo de Registros e Pagamentos.

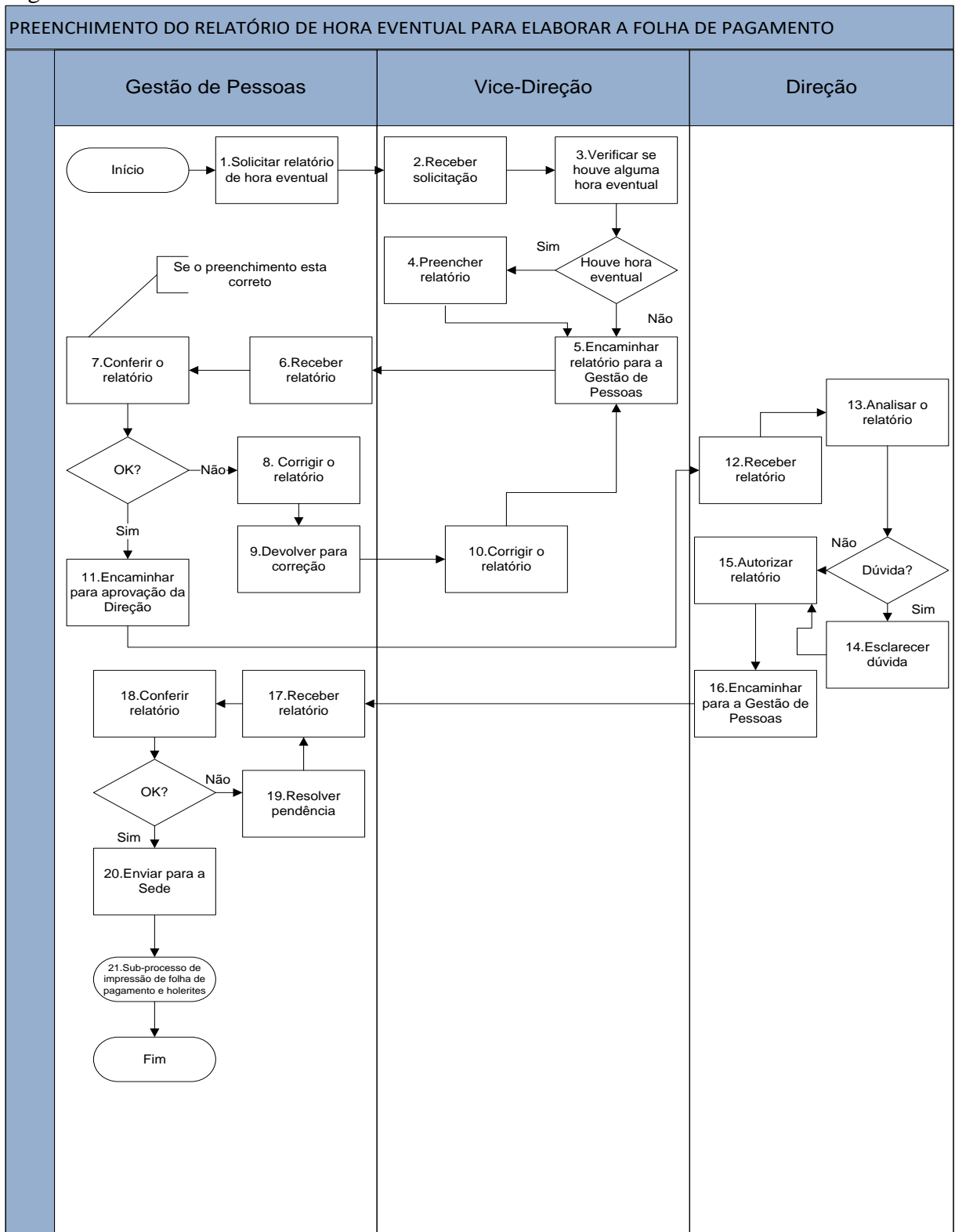


Figura 24 – Fluxograma de Preenchimento do relatório de hora eventual para elaborar a folha de pagamento  
Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Preenchimento do relatório de hora eventual para elaborar a folha de pagamento é apresentado no Apêndice 14.

O subprocesso de Impressão da Folha de Pagamento e Holerites, é o quarto subprocesso do processo de Registros e Pagamentos, conforme a Figura 25.

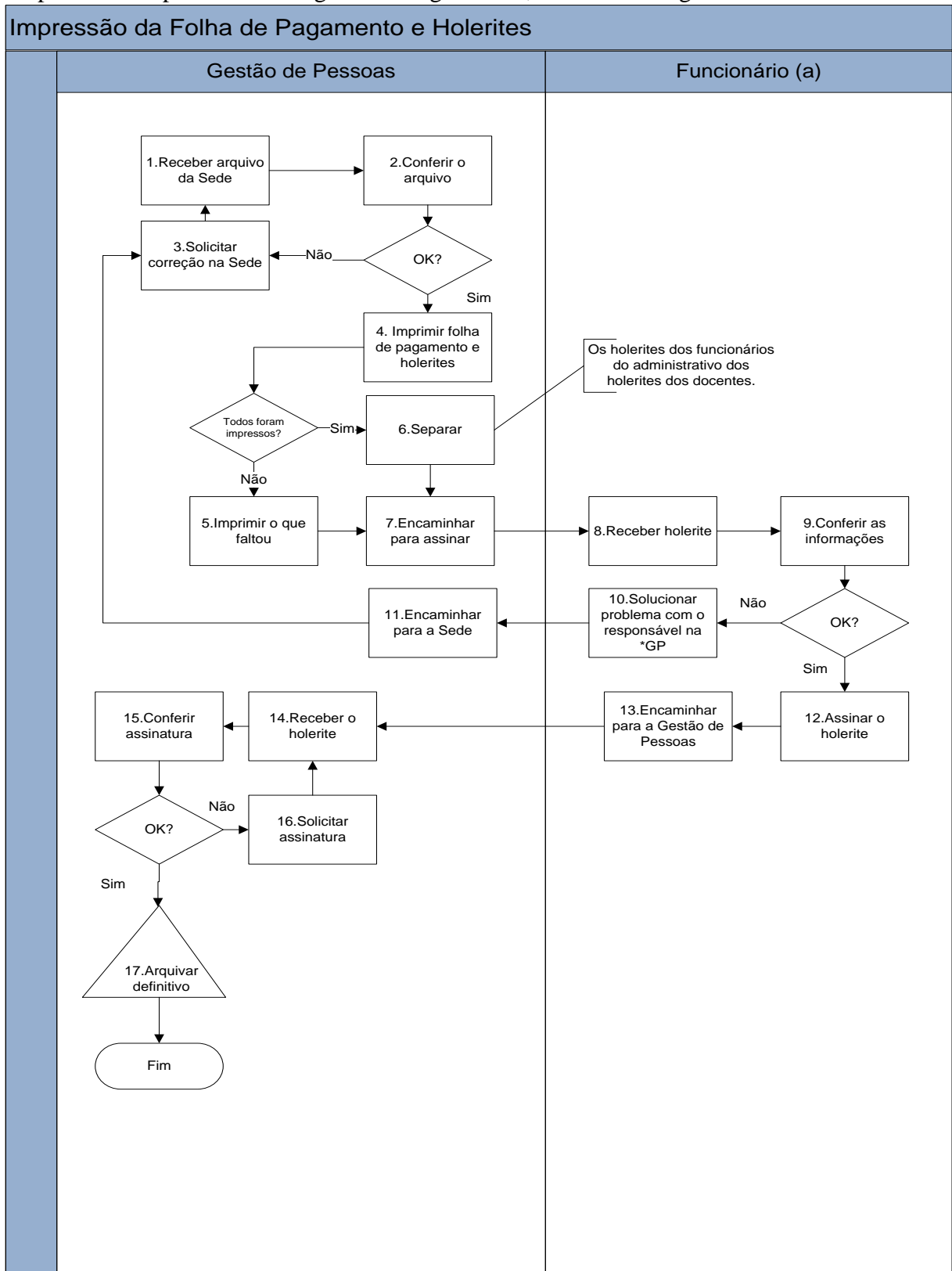


Figura 25 – Fluxograma de Impressão da Folha de pagamento e holerites

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Impressão da Folha de pagamento e holerites é apresentado no Apêndice 15.

O subprocesso de Organização do calendário de Férias dos funcionários (as) do Administrativo, é o quinto subprocesso do processo de Registros e Pagamentos, conforme demonstrado na Figura 26.

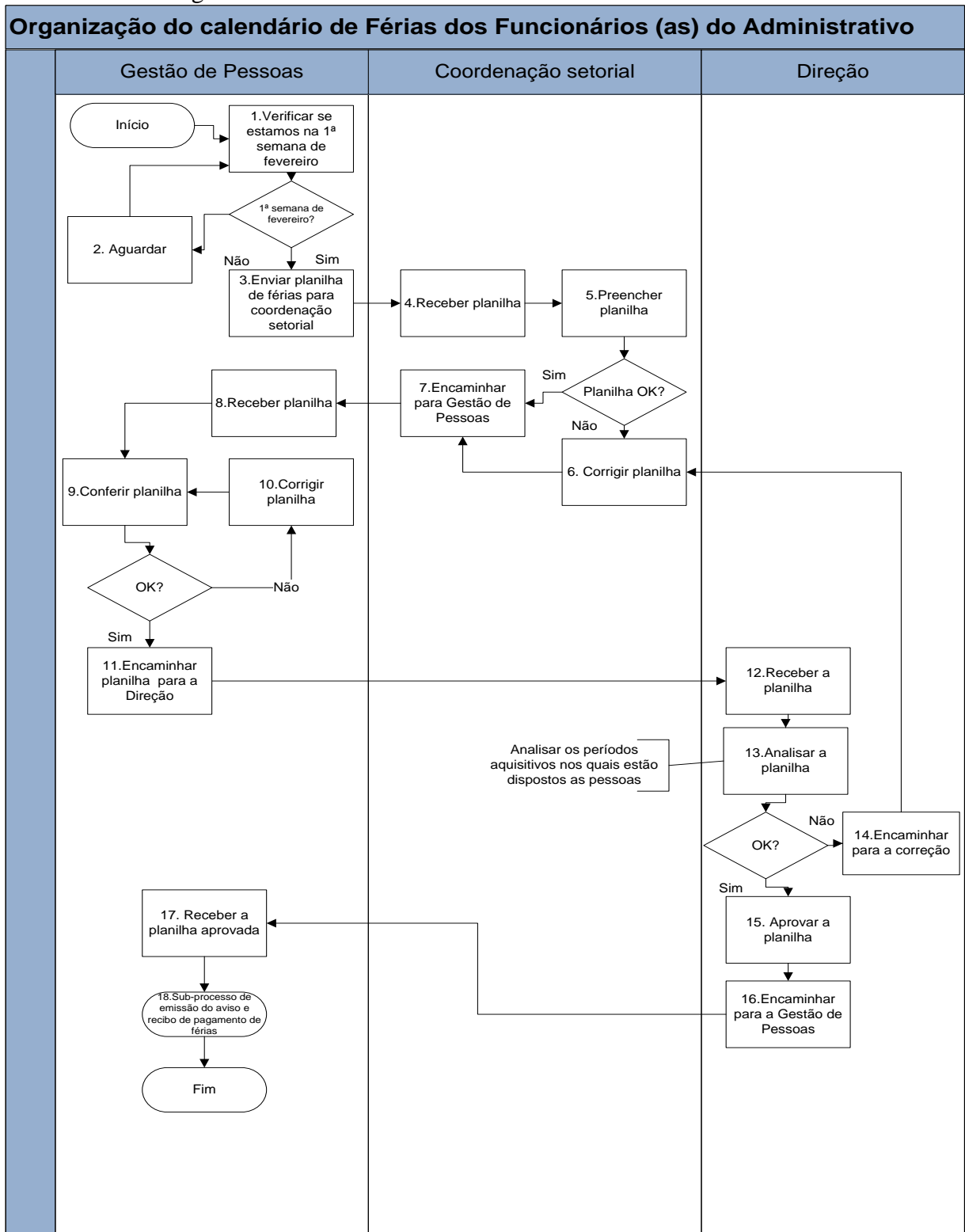


Figura 26 – Fluxograma de Organização do calendário de Férias dos Funcionários (as) do Administrativo  
Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Organização do calendário de Férias dos Funcionários (as) do Administrativo é apresentado no Apêndice 16.



O sexto subprocesso do processo de Registros e Pagamentos é o subprocesso de Emissão do Aviso e Recibo de Pagamento de Férias do funcionário (a) Administrativo e Corpo Docente, demonstrado na Figura 27.

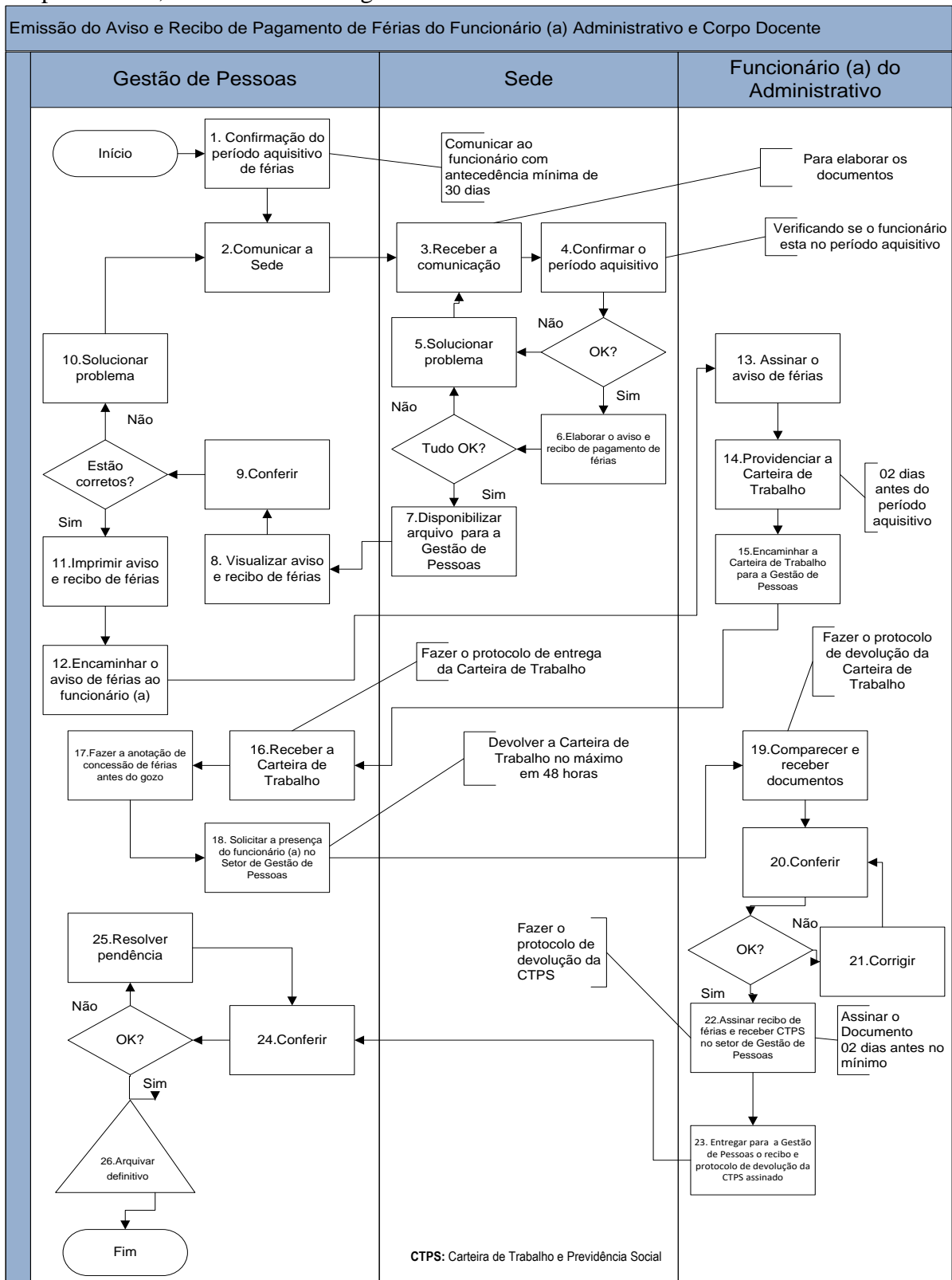


Figura 27 – Fluxograma de Emissão do Aviso e Recibo de pagamento de férias dos funcionário (as) do administrativo e corpo docente  
 Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H deste sub-processo é apresentado no Apêndice 17.

O subprocesso de Homologação das férias do Corpo Docente é o sexto subprocesso do processo de Registros e Pagamentos e encontra-se demonstrado na Figura 28.

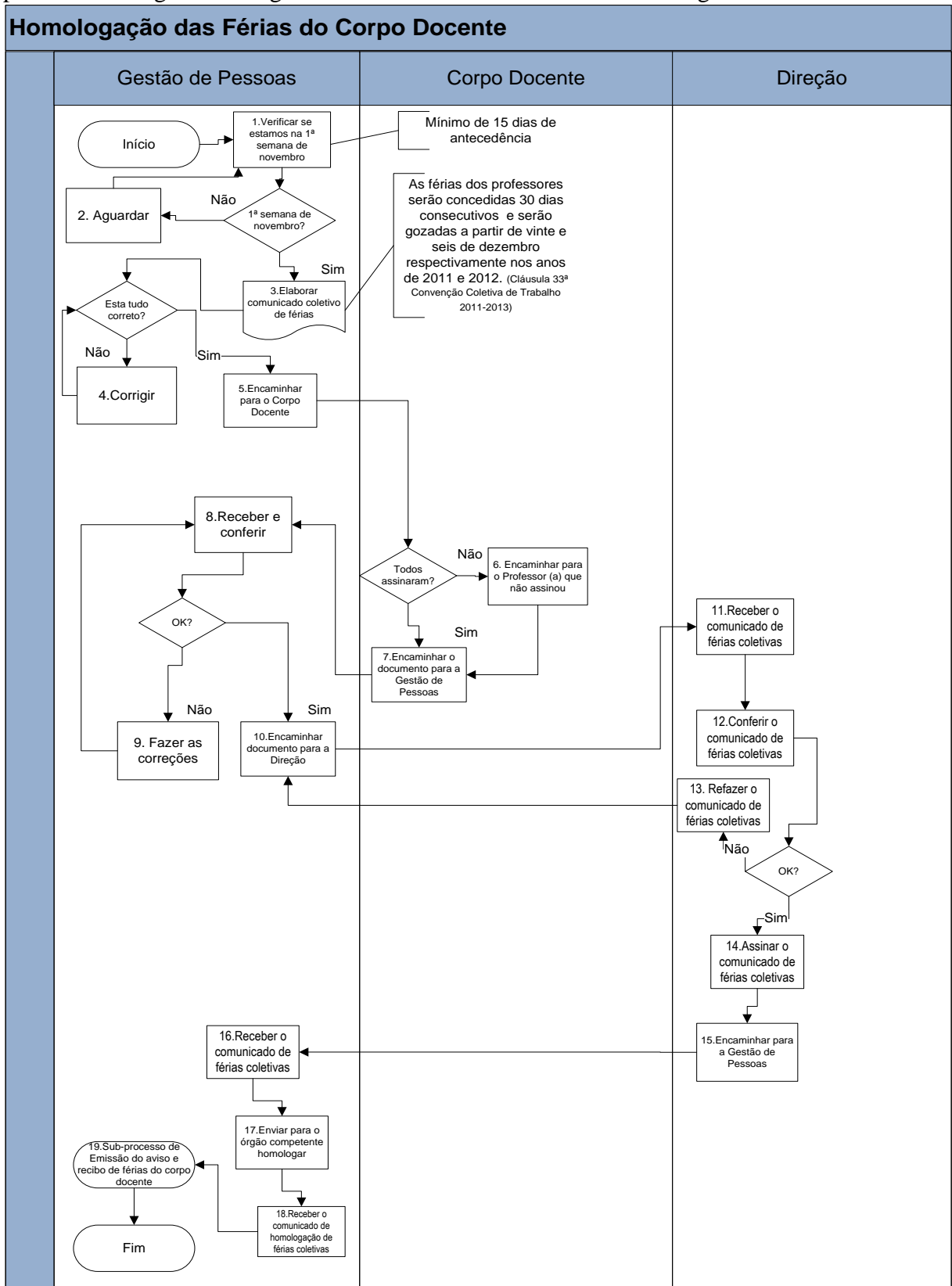


Figura 28 – Fluxograma de Homologação das férias do Corpo Docente  
 Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H deste sub-processo é apresentado no Apêndice 18.

O subprocesso de Rescisão de Contrato de Trabalho do Docente, funcionário (a) Administrativo, Menor Aprendiz ou Portador de Necessidades Especiais é o sétimo subprocesso do processo de Registros e Pagamentos, conforme demonstrado na Figura 29.

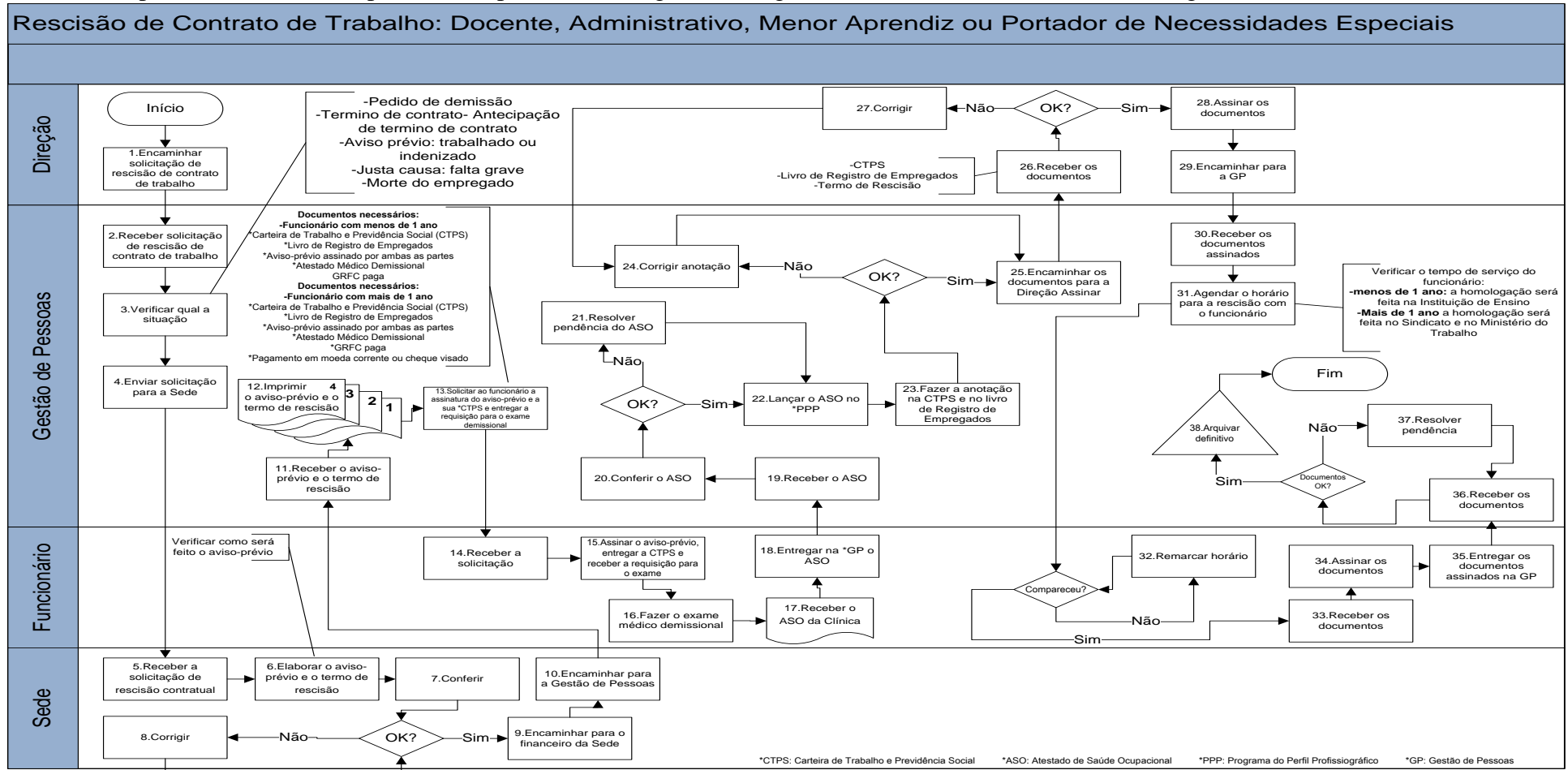


Figura 29 – Fluxograma de Rescisão de Contrato de Trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

O Plano de ação 5W1H do sub-processo de Rescisão de Contrato de Trabalho é apresentado no Apêndice 19.

A Figura 30 demonstra o último subprocesso do processo de Registros e Pagamentos: subprocesso de Rescisão de Contrato de Trabalho de Estagiário.

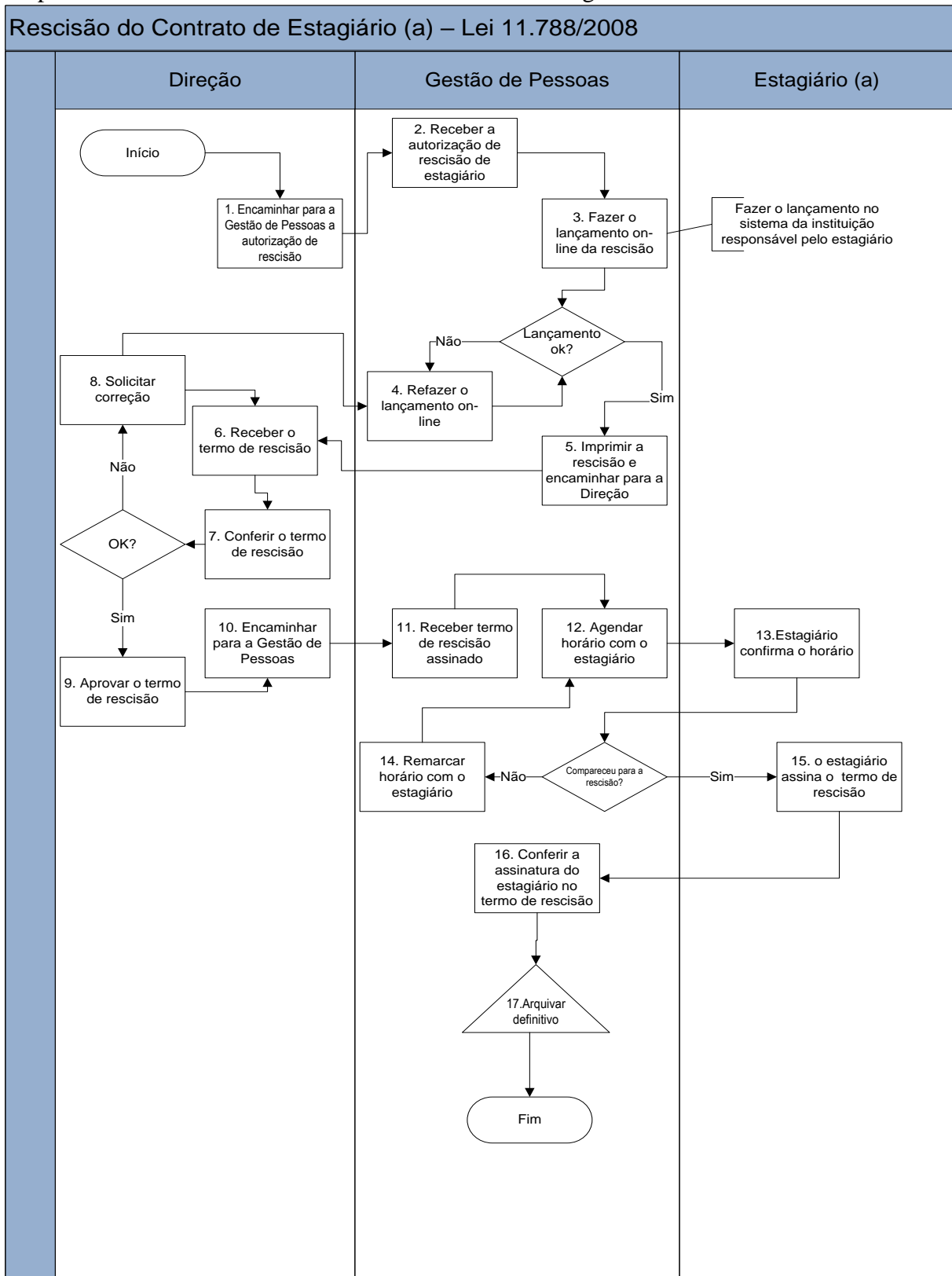


Figura 30 – Fluxograma de Rescisão de Contrato de Estagiário – Lei 11.788/2008

Fonte: Elaborado pela autora

O Plano de ação 5W1H deste sub-processo é apresentado no Apêndice 20.

### 3.4 Identificação dos processos de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas perpassa uma série de processos, subprocessos e atividades envolvidas e integradas com outras pessoas de setores diversos. Não existe um trabalho único e independente. O ambiente global exige maior agilidade, avanço tecnológico e o uso estratégico do tempo.

O processo de seleção e admissão constitui um dos mais importantes processos na gestão de pessoas e deve ser executado de forma eficiente para prover a organização de pessoas capacitadas, capazes de desenvolver o trabalho com compromisso na proposta pedagógica da instituição.

Lacombe (2006, p. 243) afirma que “seleção e admissão poderiam ser agrupadas como admissão, pois o objetivo é admitir as pessoas certas, sendo a seleção um instrumento para isto.” O Quadro 11, representa o processo de seleção e admissão, identificando os subprocessos correspondentes e a aplicação a que se destina, que serão vistos a seguir, descrevendo suas diferenças.

PROCESSO DE SELEÇÃO E ADMISSÃO	
SUBPROCESSOS:	APLICÁVEL A:
1 Solicitação de contratação de funcionário (a)	Docente ou funcionário administrativo, portador de necessidades especiais- PNE, menor aprendiz ou estagiário
2 Recrutamento	Docente ou funcionário administrativo
3 Recrutamento e Seleção	3.1. Menor aprendiz ou estagiário 3.2. Portador de necessidades especiais
4 Seleção	Docente ou funcionário administrativo
5 Admissão de funcionário (a)	5.1. Docente, funcionário administrativo, portador de necessidades especiais e menor aprendiz 5.2. Estagiário
6 Integração do Novo funcionário (a)	6.1. Docente Docente, funcionário (a) administrativo, portador de necessidades especiais, menor aprendiz e estagiário
7 Avaliação do período de experiência	Docente, funcionário (a) administrativo, portador de necessidades especiais, menor aprendiz e estagiário

Quadro 11 – Processo de Seleção e Admissão

Fonte: elaborado pela autora.

**1) Solicitação de contratação de funcionário (a):** É o início do processo de seleção e admissão. Esta direcionada a Docente ou funcionário administrativo e Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz ou Estagiário. Quando a solicitação de funcionário ocorre para docente ou funcionário do administrativo pode acontecer em três opções distintas: aumento de pessoal, vaga em aberto ou substituição. Aumento de pessoal pode ocorrer quando existe um aumento de turmas de alunos; vaga em aberto ocorre quando algum docente ou funcionário do administrativo aposenta, pede para sair ou é desligado da instituição e por

fim, a substituição temporária pode ocorrer quando um profissional afasta-se por motivo de licença maternidade, licença não remunerada, por motivo de doença, falecimento de algum parente, conforme prescrito na CLT e Convenção Coletiva de Trabalho, ou até mesmo por necessidade de ausentar-se para participar de formações em outros locais que impossibilitem a sua presença no trabalho. No caso do Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz ou Estagiário podem ocorrer as seguintes situações: aumento de pessoal e vaga em aberto. O aumento de pessoal poderá ocasionar a solicitação de contratação de Portador de Necessidades Especiais e Menor aprendiz, pois o cálculo deles é baseado no número de pessoas contratadas na instituição, sendo 5% deste total disponibilizado em vagas para o Portador de Necessidades Especiais. Para o Menor Aprendiz a porcentagem é menor, 2% para até 200 empregados contratados com formação profissional. A vaga em aberto poderá ocorrer com o Portador de Necessidades especiais quando aposentar, pedir para sair ou ser desligado da instituição. O mesmo pode ocorrer com o Menor Aprendiz, exceto a opção aposentadoria, porque o menor pode ficar na instituição por no máximo 02 anos. A necessidade de contratação de estagiário deve-se ao aumento de turmas e de vaga em aberto. O estagiário necessita ser estudante e o prazo máximo de sua permanência na instituição é de 02 anos, com a possibilidade do estagiário pedir para sair antes do término do estágio ou ser desligado da instituição.

**2) Recrutamento:** Compreende o conjunto de atividades capazes de recrutar candidatos para o preenchimento da vaga oferecida pela instituição. Aplicado a candidatos à vaga de docente ou funcionário administrativo. Dá-se início com o recebimento da autorização de recrutamento. O primeiro passo é verificar se existe algum candidato no banco de talentos. Se não houver, passa-se para o recrutamento interno. Neste, verifica-se na instituição se existe alguma pessoa com potencial para ocupar a vaga disponível. Se não houver, passa-se para a terceira opção, o recrutamento externo. Faz-se a divulgação da vaga, principalmente por meio do boca-boca e anúncio na sala dos professores. Ao encontrar alguém, agenda-se a entrevista. O candidato aprovado na entrevista é encaminhado para o agendamento do teste.

**3) Recrutamento e seleção:** Ocorre para o Menor Aprendiz e Estagiário e para o Portador de Necessidades Especiais. Para o Menor Aprendiz e Estagiário, o recrutamento e seleção são feitos por outra instituição, cuja responsabilidade é recrutar e selecionar os candidatos para a vaga. Estes candidatos são encaminhados para a instituição de ensino que por sua vez fará a seleção. Tratando-se de Portador de Necessidades Especiais, observa-se que não existe o recrutamento realizado por outra instituição, como no caso do Menor Aprendiz e

do Estagiário, não sendo possível integrá-lo com o recrutamento do docente e funcionário administrativo por não ocorrer a necessidade de substituição do portador de necessidades especiais em caso de afastamento por doença, férias ou licença não remunerada. De maneira geral, em situações em que o vínculo empregatício não é rompido. Cabe ressaltar que o processo de recrutamento e seleção do Portador de Necessidades Especiais ocorre conjuntamente, diferente do docente e funcionário administrativo, porque as pessoas não necessariamente passam por um teste, sendo selecionado pelo perfil profissional exigido pela vaga, e por haver escassez deste profissional.

**4) Seleção:** É aplicado aos docentes e funcionários do administrativo. Consiste na seleção do candidato que melhor se enquadra para o preenchimento da vaga. A seleção é feita pela Comissão de Avaliação juntamente com a Direção. A técnica utilizada no processo é a aplicação de um teste a critério da Comissão de avaliação e Direção.

**5) Admissão de funcionário:** É aplicável a Docente, Funcionário administrativo, Portador de Necessidades Especiais e Menor Aprendiz. Nessa etapa, o candidato selecionado apresenta a documentação necessária para a efetivação da admissão. No caso do estagiário, não necessita assinatura na carteira, sendo assim o seu processo de admissão é feito de forma diferenciada.

**6) Integração do novo funcionário:** Aplica-se a Docente e a Funcionário (a) Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz e Estagiário. A integração é feita de maneira diferenciada. O docente é convidado a dirigir-se à coordenação do nível em que irá lecionar. Será informado da proposta pedagógica, das normas e horário de trabalho. Em seguida, será conduzido a cada setor da instituição para conhecer seu funcionamento. Terminada a apresentação, o docente está liberado. Tratando-se de Funcionário (a) Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz e Estagiário segue-se com a informação, apresentação e ao término da mesma, o funcionário pode seguir para o setor para o qual foi admitido.

**7) Avaliação do período de experiência:** É aplicado a Docente, Funcionário (a) Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz e Estagiário. O objetivo é a verificação da adaptação do contratado e sua correspondência ao trabalho.

<b>PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>	
<b>SUBPROCESSOS:</b>	<b>APLICÁVEL A:</b>
8) Formação continuada para Docente	Docente
9) Formação continuada para o funcionário (a) Administrativo	Funcionário administrativo, portador de necessidades especiais e estagiário

Quadro 12 – Processo de Seleção e Admissão  
Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 12, apresenta o processo de treinamento e desenvolvimento. É caracterizado por dois subprocessos: formação continuada para docente e formação continuada para o funcionário administrativo. É necessária a formação para que os profissionais conheçam, retomem e aprimorem questões genéricas da sua própria qualificação e as peculiaridades da proposta pedagógico-filosófica da instituição. A diferenciação da formação deve-se a característica do grupo a qual é direcionada, se docente ou funcionários administrativo.

<b>PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>SUBPROCESSOS:</b>	<b>APLICÁVEL A:</b>
10) Comunicação de Acidente de Trabalho	Docente, funcionário administrativo, menor aprendiz e portador de necessidades especiais
11) Afastamento de funcionário por motivo de doença	Docente, funcionário administrativo, menor aprendiz e portador de necessidades especiais

Quadro 13 – Processo de Planejamento de Recursos Humanos  
Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 13, apresenta o processo de Planejamento de Recursos Humanos, que compreende os subprocessos de Comunicação de Acidente de Trabalho e Afastamento de funcionário por motivo de doença. Ambos são aplicados a Docente, Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz e Portador de Necessidades Especiais. A Comunicação de Acidente de Trabalho ocorre quando algum funcionário sofre um acidente de trabalho. Na instituição não é típico acontecer acidentes, mas eventualmente ocorre o registro de alguma queda devido ao mal jeito em pisar em ocasiões de chuva, descuido em escadas e ocorrência de abalroamento no trajeto casa-trabalho. É importante ressaltar a existência da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) muito atuante, promovendo campanhas educativas e auxiliando no acompanhamento da saúde do trabalhador por meio da medicina preventiva. Tratando-se do afastamento do funcionário por motivo de doença, os primeiros 15 (quinze) dias são custeados pela instituição, após esse período, o funcionário será custeado pela Previdência Social. Para ter direito a esse benefício há o pressuposto de que o funcionário



tenha no mínimo 12 (doze) contribuições mensais ininterruptas. O valor do benefício poderá variar segundo o tempo de contribuição e o valor do salário anterior ao afastamento.

PROCESSO DE REGISTROS E PAGAMENTOS	
SUBPROCESSOS:	APLICÁVEL A:
12) Recebimento e controle de atestados médicos	Docente, funcionário administrativo, menor aprendiz, estagiário e portador de necessidades especiais
13) Controle de frequência	Funcionário do administrativo, menor aprendiz, estagiário e portador de necessidades especiais
14) Preenchimento do relatório de hora eventual para elaborar a folha de pagamento	Docente, funcionário administrativo, menor aprendiz, estagiário e portador de necessidades especiais
15)- Impressão da folha de pagamento e holerites	Docente, funcionário administrativo, menor aprendiz, estagiário e portador de necessidades especiais
16)- Organização do calendário de férias dos funcionários do administrativo	Funcionário administrativo, menor aprendiz, estagiário e portador de necessidades especiais
17)- Emissão do aviso e recibo de pagamento de férias	Docente, funcionário administrativo, menor aprendiz, estagiário e portador de necessidades especiais
18)- Homologação das férias do corpo docente	Corpo Docente
19)- Rescisão do contrato de trabalho	19.1. Docente, funcionário administrativo, portador de necessidades especiais e menor aprendiz
	19.2. Estagiário

Quadro 14 – Processo de Planejamento de Recursos Humanos  
Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 14, apresenta o processo de Registros e Pagamentos, abrangendo os subprocessos de recebimento e controle de atestados médicos, controle de frequência, preenchimento da planilha de hora eventual para elaborar a folha de pagamento, impressão da folha de pagamento e holerites, organização do calendário de férias dos funcionários do administrativo e emissão do aviso e recibo de pagamento de férias. Estes subprocessos são aplicados ao funcionário do administrativo, menor aprendiz, estagiário e portador de necessidades especiais. Os subprocessos homologação das férias do corpo docente e emissão do aviso e recibo de pagamento de férias são elaborados separadamente para o corpo docente devido às férias serem coletivas, conforme o fluxograma número 24. O subprocesso rescisão do contrato de trabalho é aplicado a docente, funcionário administrativo, portador de

necessidades especiais e menor aprendiz. Ao estagiário é aplicado separadamente pois no processo deste não é obrigatória a assinatura da carteira de trabalho.

O subprocesso de recebimento e controle de atestados médicos visa a estabelecer um acompanhamento dos atestados para que sejam identificados os motivos das faltas e qual o tipo de enfermidade está ocasionando a ausência dos funcionários ao trabalho. Assim torna-se possível a elaboração de um relatório e a proposição de alguma medida preventiva. Afinal, os funcionários doentes faltam mais e conseqüentemente produzem menos.

O controle de freqüência é realizado diariamente por meio do acompanhamento do registro da entrada e saída. A finalidade do controle é o acompanhamento da jornada de trabalho e a redução das faltas que prejudicam o andamento dos trabalhos e exige no caso do docente a substituição imediata. Tal atitude é devida ao propósito da inexistência de horário vago, ou seja nenhuma turma pode ser dispensada por motivo da ausência do docente. No caso do administrativo, a ausência é substituída dependendo do caso e do setor. As faltas consideradas legais e as previstas no Acordo Coletivo não acarretam prejuízos ao funcionário. As faltas justificadas são aquelas que não estão previstas legalmente e são passíveis de ser descontadas como por exemplo a ida ao hospital sem ter a comprovação por meio do atestado, o acompanhamento do filho, pai ou mãe ao médico ou alguma necessidade de ausência por motivos pessoais. Cabe ressaltar que essas faltas podem ser compensadas de comum acordo entre as partes. Quanto à compensação de hora excedente de trabalho, a instituição optou pelo banco de horas, aprovado em assembléia, oportunizando a compensação de horas excedentes e de horas não trabalhadas de maneira que beneficie o trabalhador e a instituição. Porém, essa situação só é válida para os funcionários do administrativo.

O preenchimento do relatório de hora eventual para elaborar a folha de pagamento é um evento que acontece mensalmente. A instituição de ensino especifica na folha de pagamentos todos os valores ou proventos a serem pagos, bem como os descontos e o valor líquido de cada funcionário. Cabe ressaltar que a elaboração da folha com a apuração das verbas a serem pagas (Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Imposto de Renda da Pessoa Física (IRF) e Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) são feitas na sede da mantenedora. O setor de Gestão de Pessoas é responsável pelo preenchimento da planilha de hora eventual e a conferência da folha de pagamento. Quanto ao pagamento, a lei permite para o pagamento mensal a liquidação até o quinto dia útil do mês subsequente. A prática da instituição é o pagamento mensal no primeiro dia útil do mês subsequente.

A impressão da folha de pagamento e holerites forma o subprocesso seguinte. É dever da instituição entregar uma via do holerite a cada um dos funcionários. Neste holerite devem

estar especificado um a um todos os valores a serem pagos e todos a serem descontados. Além das informações básicas como nome, número de chapa, carga horária e função exercida entre outras informações relevantes. O funcionário tem o dever de retirar seu holerite no setor de Gestão de Pessoas, assinando duas vias, uma para sua guarda e a outra para ser arquivada na instituição. A folha de pagamento é um documento a ser impresso, conferido e arquivado para consulta e auditoria.

A organização do calendário de férias dos funcionários do administrativo é um evento realizado em vista da melhor alocação dos funcionários para o gozo de suas férias em períodos de menor movimento. A CLT, no artigo 129, diz que “todo empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração”. Sendo assim, o relatório é elaborado conforme o período aquisitivo, facilitando a organização do trabalho nos setores e no financeiro, que podem se preparar com antecedência. A comunicação de concessão de férias é feita com 30 (trinta) dias de antecedência e por escrito. A anotação da concessão de férias é feita na Carteira de Trabalho e Previdência Social do funcionário e o pagamento é realizado 02 (dois) dias antes do início das férias.

A emissão do aviso e recibo de pagamento de férias são os documentos que comprovam o cumprimento do direito a férias do funcionário. O aviso de férias é assinado trinta dias antes da data de início e o recibo de pagamento é realizado dois dias antes do período aquisitivo, sendo ambos emitidos em duas vias, uma para o funcionário e outra para a instituição. O recibo de férias deve conter a discriminação dos valores pagos, ser datado e firmado entre o funcionário e a instituição.

O subprocesso de homologação das férias do corpo docente é aplicado a esta categoria por terem seu período aquisitivo em comum e por apresentar algumas diferenças das férias comuns. As férias coletivas são aplicadas ao corpo docente no período indicado pelo Acordo Coletivo, são comunicadas ao órgão competente com antecedência mínima de 15 (quinze) dias. Uma cópia é enviada ao Sindicato da categoria e os docentes são comunicados verbalmente e por meio da afixação de cartazes na sala dos professores e outros locais conforme a necessidade. É importante observar que quando o docente não tiver direito a totalidade das férias, deverá receber proporcional ao que tem direito com o acréscimo de 1/3, sendo os demais dias considerados como licença remunerada. A partir de então, é iniciado um novo período aquisitivo na data das férias coletivas.

A emissão do aviso e recibo de pagamento de férias do corpo docente difere-se dos demais funcionários por serem emitidos para todos os docentes e de forma única, respeitando o que rege a legislação. É um subprocesso um pouco mais trabalhoso sendo necessária a

separação de cada um dos recibos a serem assinados em 02 dias de antecedência ao gozo por cada um dos docentes.

A rescisão do contrato de trabalho é dividida em dois grupos de pessoas. O primeiro compreende o docente, funcionário administrativo, portador de necessidades especiais e menor aprendiz. Este subprocesso poderá ocorrer com ou sem justa causa, por iniciativa do empregado ou do empregador. Poderá ser rescindido o contrato de trabalho desde que o funcionário não esteja na condição de estabilidade empregatícia, como no caso de gestantes até cinco meses após o parto, dirigentes sindicais a contar do registro da candidatura até um ano após o mandato, incluindo os suplentes, membros da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), desde o registro da candidatura e um ano após o término do mandato e funcionários que sofreram acidente de trabalho e ficaram afastados por um período acima de quinze dias terão direito à estabilidade de 12 (doze) meses. A rescisão será feita nos casos de menos de 01 (um) ano de trabalho na própria instituição. Passado 01 (um) ano, a rescisão deverá ser feita no sindicato da categoria ou autoridade do órgão competente com a presença do funcionário e do representante da instituição de ensino. O prazo para a rescisão deverá ser o primeiro dia útil imediato ao término do contrato, quando o aviso prévio for cumprido em serviço ou no décimo dia, subsequente ao aviso de rescisão, no caso ausência de aviso prévio, de não cumprimento de aviso prévio ou indenização. O segundo grupo é composto pelos estagiários por apresentarem um processo diferenciado. A rescisão é feita on-line no sistema da instituição responsável. Em seguida, é realizado o pagamento dos direitos ao estagiário na instituição de ensino, são impressas duas vias, uma para o estagiário e uma para ser arquivada na instituição.

### **3.4 Identificação dos fatores limitadores dos processos de Gestão de Pessoas**

Para identificar os fatores limitadores da Gestão por Processos no setor de Gestão de Pessoas da Instituição de ensino, foram elencados alguns aspectos observados no decorrer do trabalho, baseando-se na bibliografia pesquisada e no levantamento de informações por meio da entrevista e da elaboração dos fluxogramas. Assim sendo, os fatores limitadores da Gestão por Processos podem ser identificados como:

- **Instituição com estrutura funcional departamental:** Segundo Maranhão e Macieira, (2004) a administração meramente calcada nos organogramas, que inicialmente funcionou muito bem em razão da simplicidade da cadeia produtiva e das organizações,

determina ações verticais, limitadas aos departamentos e aos setores determinados pelos organogramas.

Analisando a realidade estudada, percebe-se que a instituição possui os seus setores e níveis hierárquicos bem definidos. Cada qual responde pela sua unidade, e essa característica, torna-se um fator limitante, porque dificulta a coordenação das atividades, em relação às equipes multifuncionais. Segundo Sordi (2008, p.16) a abordagem administrativa funcional é reducionista em termos de direcionar os gestores das organizações para seus segmentos, para indivíduos e atividades que estão agrupados em áreas funcionais.

Com relação aos aspectos observados na execução do mapeamento, pode-se dizer que a visão funcional na qual está o setor de Gestão de Pessoas, não considera os processos identificados, pois o seu foco está direcionado para a execução das tarefas direcionadas por um responsável.

**- Falta de visão da cadeia de valor do processo:** Implica o desconhecimento de todas as informações que serão transformadas em cada um dos processos de gestão de pessoas. Esse fator pode ser justificado na dificuldade de visualizar o processo de forma sistêmica. Ou seja, na Gestão de Pessoas da instituição estudada, percebe-se um grande esforço na realização das atividades operacionais de forma eficiente, porém, agregadas à estrutura funcional. Sendo assim, o desafio é conhecer o que são processos e quais deles devem ser priorizados. Maranhão e Macieira (2004, p.38) colocam que “quando uma organização realmente “emplaca” a abordagem por processos, há uma boa possibilidade de criar um ambiente favorável ao progresso sustentado, combinado e potencializado pela satisfação das pessoas que nela trabalham”. Segundo Sordi (2008, p. 70) “na Gestão por Processos, há diversos momentos em que é necessário conhecer a unidade organizacional envolvida em determinada atividade ou processo, cujo objetivo é auxiliar em análises sobre diferentes pontos de vista”.

**- Falta de profissional qualificado na área de Gestão por Processos:** Analisando os processos e por meio da entrevista, pode-se perceber que um fator limitante para a implantação da Gestão por Processos, é a falta de profissional qualificado na área de Gestão por Processos. Sordi (2008, p. 71) afirma que “referir-se à maioria das organizações, que vivenciam uma estrutura função-processo, significa dizer que os recursos humanos apresentam alta mobilidade interfuncional ou interáreas. Isso leva a uma crescente demanda por colaboradores polivalentes, que inviabiliza o modelo de RH tradicional, com base na descrição de funções bastante específicas para cada área funcional”.

**- Falta de cultura de processos:** A falta de cultura de processos é um fator limitante por falta de conhecimento do que são os processos e sua importância e pela dificuldade de

mudança cultural. É a cultura o fator que define a missão de uma organização e que pode dar impulso para inovações. Considerando a realidade estudada, pode-se dizer que a cultura predominante é a funcional, porém existe a possibilidade de mudança, pois é característica da instituição estar voltada para a inovação. Paim (2009, p. 126) afirma que “deveria se formar uma cultura de processos de negócio baseada em lógicas multifuncionais, orientação para o cliente e pensamento de processos e sistemas”.

Diante dos fatores limitadores da Gestão por Processos pode-se dizer que a Instituição tem capacidade e potencial para gerenciá-los. A adoção de melhorias advindas da Gestão por Processos pode ser o investimento essencial para a Instituição. Para que seja um opção de vantagem competitiva e de resultados é importante identificar quais são as vantagens da Gestão por Processos.

### **3.5 Identificação das vantagens e benefícios provenientes da Gestão por Processos para a gestão de pessoas na instituição.**

Considerando a importância da gestão de pessoas e sua capacidade de aprimoramento ao ser utilizada a Gestão por Processos, pode-se destacar, com base na literatura pesquisada e na elaboração deste trabalho, as seguintes potenciais vantagens:

**- Delegação do poder de decisão para agilidade do processo.** Pode-se observar, que uma das características da Gestão por Processos é a melhoria da forma como o trabalho é realizado, influenciando de forma positiva o cliente final, alunos, pais e comunidade em geral, com a prestação de um serviço diferenciado. Isto pode acontecer, quando é delegado ao funcionário o poder de decisão, contribuindo para que o processo seja agilizado, já que não há necessidade de recorrer ao superior. Segundo Lee e Dale (1998, *apud* SORDI, 2008, p.21) afirmam que a Gestão por Processos pode ser considerada uma metodologia para gerenciamento sistemático centrado no cliente, objetivando medição e melhoria de todos os processos da organização por meio de times multifuncionais e com delegação de autonomia aos funcionários (*empowerment*). O trabalhador é responsável pelo encaminhamento de sua tarefa. Hammer e Champy (*apud* PAIM, 2009, p. 127) verificaram que, em alguns pontos de um processo em que os trabalhadores tinham que consultar um nível hierárquico superior, eles agora tomam as suas próprias decisões.

- **Definição dos papéis nos cargos:** Cada funcionário sabe qual a sua responsabilidade diante de determinado processo. Isto faz com que eles pensem a ter iniciativas, e se sintam motivados à mudança em vista do aprimoramento do processo. Segundo Paim (2009, p. 131) as pessoas vêem o negócio como uma série de processos interdependentes e os papéis da gestão de processos passam a estar formalmente enfatizados nas descrições de cargos. Essa definição dos papéis pode ser visualizada no presente trabalho, no plano de ação 5W1H, no qual estão descritas cada uma das atividades e a responsabilidade de cada pessoa envolvida no processo.

- **Centralização no cliente:** A centralização no cliente pode ser entendida na Gestão por Processos, na união de esforços com vistas à satisfação do cliente. No caso do setor de Gestão de Pessoas, os clientes são variados, pais, alunos, professores, fornecedores entre outros. O objetivo da Gestão de Pessoas é fazer com que suas atividades sejam voltadas para aquilo que os cliente esperam e valorizam, e não mais ao mero cumprimento das atividades do setor. Segundo Sordi (2008, p. 75) “ os clientes, cada vez mais, assumem um papel interessante e complexo com relação aos processos de negócios; não só consomem seus produtos e serviços, mas estão cada vez mais inter-relacionados e participativos, por exemplo, atuando diretamente na definição e especificação final dos produtos e serviços gerados pelo processo”.

- **Criação de times multifuncionais:** Com a criação de times multifuncionais, o trabalho passa a ser realizado em equipe, com a participação de outros setores. O foco do trabalho não está direcionado ao setor, mas ao cliente. Como pode ser observado nos fluxogramas, o setor de Gestão de Pessoas não é independente, necessitando da colaboração de outros setores. Os times multifuncionais fazem com que os funcionários colaborem em prol da instituição e comecem a ter a visão de todo o sistema organizacional, abandonando a antiga visão da organização dividida em “silos”. Segundo OSTROFF (1999 apud SORDI, 2008, p. 22) a Gestão por Processos opera por meio de donos de processos ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave. Os donos do processos são as pessoas que exercerão a liderança e como tal precisam exercer influência e estarem aptas a negociar para alcançarem o resultado almejado.

- **Mapeamento do processo:** O mapeamento do processo traz a possibilidade do conhecimento do todo do processo, pois o mesmo está desenhado e pode ser entendido por todos os interessados. Um dos benefícios que podem ser citados com o mapeamento do processo é a uniformidade na execução e no entendimento de como é realizado o trabalho, delimitando suas fronteiras, desde seu início até o final. Essa característica pode ser observada em cada um dos fluxogramas elaborados neste trabalho, que a partir de então, poderão ser sistematicamente aprimorados, colaborando nas melhorias dos processos de gestão de pessoas da instituição estudada. Foi por meio do mapeamento do fluxo do processo de Gestão de Pessoas que podem ser observadas as diferenças existentes num mesmo sub-processo. No sub-processo de recrutamento, foi necessário desenhá-lo de forma diferenciada para atender a grupos distintos, como os docentes e funcionários do administrativo, os portadores de necessidades especiais e os estagiários, conforme os fluxogramas apresentados nas figuras 9, 10 e 11. ZAIRI (1997, *apud* SORDI, 2008, p.21) diz que a Gestão por Processos está correlacionada aos aspectos principais da operação do negócio e apresenta grande potencial para a agregação de valor e alavancagem do negócio. Isso decorre devido às exigências da abordagem administrativa da Gestão por Processos... Entre elas pode-se destacar a necessidade de que as principais atividades sejam mapeadas e documentadas. Paim (2009, p. 183) afirma que “as motivações, objetivos, propósitos e benefícios da modelagem de processos partem do pressuposto de que a modelagem é essencial para que ocorram integração e coordenação nas organizações. Assim, a modelagem empresarial é um pré-requisito para a integração. Esse entendimento pode ser ampliado ao se associar a modelagem à resolução de problemas organizacionais”.

- **Orientação para o processo:** O trabalho é feito por meio do processo, evitando a perda de tempo. A característica predominante é a visão do todo e o comprometimento. Todos os envolvidos sabem do processo, sabem dos objetivos e se sentem motivados a alcançar os resultados. Compromisso na identificação de algum problema e solução do mesmo. De acordo com Sordi (2008, p. 62) “o fluxo de trabalho do processo descreve a sequência de execução das atividades que o compõem, indicando a atividade ou as atividades possíveis de execução após a conclusão de cada uma de suas atividades”.

- **Padronização:** Com a padronização, o setor de Gestão de Pessoas, terá a possibilidade de diminuição do retrabalho, pois passa-se a utilizar os processos padronizados, colaborando na redução de custos. O diferencial a ser alcançado na Gestão de Pessoas é a



busca de realização dos processos a nível superior ao da concorrência. Segundo Paim (2009, p. 200) “os processo estão virando commodities, ou seja, as organizações estão cada vez mais gerenciando e padronizando seus processos. Esses processos padronizados permitem, e ao mesmo tempo demandam, referências ou modelos que definam formas predefinidas de gestão e execução dos processos”.

- **Desenvolvimento da cultura de gestão por processo:** O desenvolvimento da cultura da Gestão por Processos irá permitir o entendimento comum dos benefícios e dificuldades da implantação e implementação deste sistema no decorrer do tempo. No caso da Gestão de Pessoas, contribuirá para o surgimento de uma nova visão que agregue o funcionário como participante ativo do processo colaborando na mudança de mentalidade funcional. Para Maranhão e Macieira, (2004, p.47) a proposta não é puro e simples abandono, tampouco uma mudança radical na estrutura da organizacional existente (seja ela funcional, divisional, matricial etc.). A proposta é conhecer e melhorar os processos de trabalho para que haja uma melhor compatibilidade com uma estrutura organizacional decididamente mais apropriada, tal que promova o melhor desempenho da organização.

- **Recursos tecnológicos avançados:** Quanto aos recursos tecnológicos avançados, pode-se dizer que a Instituição de Ensino investe consideravelmente em tecnologia, facilitando a adoção da Gestão por Processos. Pode assim, facilitar a integração entre sistemas de informação em vista de alcançar melhores resultados na prestação de serviços educacionais. Em relação ao setor de Gestão de Pessoas, a utilização de softwares de gerenciamento de processos, poderá contribuir na agilidade de processamento de informações quanto ao desempenho dos funcionários, indicando os pontos a serem melhorados. Segundo Zhang et al ( *apud* SORDI, 2008, p. 35) “os negócios atuais, no contexto de cadeias de valores, tornam-se mais interativos e colaborativos, envolvendo uma variedade de parceiros para entrega de produtos e serviços. Conectividade entre empresas (B2B), integração entre aplicações de empresas (EAI) e processos de negócios colaborativos estão se tornando mais críticos à eficiente gestão e operação das empresas”. Segundo Gonçalves (1993 *apud* GONÇALVES, 2000, p. 17) o impacto da tecnologia na realização do trabalho abrange desde alterações na forma de realização do trabalho individual até a maneira pela qual as empresas trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas atividades grupais.

- **Melhoria da comunicação:** A melhoria da comunicação é uma vantagem significativa na Gestão por Processos, principalmente quanto se fala na Gestão de Pessoas. Toda pessoa deseja ser comunicada sobre determinadas decisões, sendo assim, a abordagem de gerenciamento por processos, gera uma habilidade no desenvolvimento da comunicação, pois existirão as equipes multifuncionais, as quais necessitarão trabalhar de forma colaborativa para poderem comunicar-se abertamente e ouvirem as opiniões harmonicamente para garantir a sinergia. As pessoas vão perceber que nenhum processo tem fim em si mesmo e que ninguém é agente somente de seu processo, mas interage com os demais. Isto porque a informação segue para onde é necessária sem ter que parar em algum nível hierárquico, conforme afirma Paim (2009, p. 131) “a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia”.

- **Avaliação de desempenho:** Segundo Ostroff (1999 apud SORDI, 2008, p. 22) a Gestão por Processos desenvolve métricas para avaliação de objetivos de desempenho ao final dos processos, as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição financeira do processo como um todo. Na Gestão por Processos o mais importante é o resultado.

No setor de Gestão de Pessoas, pode-se identificar como aspectos positivos a serem contemplados com a implantação da Gestão por Processos, o ato de avaliar o processo, oportunizando verificar como está a responsabilidade de cada um dos funcionários no desenvolvimento do processo e o nível de comprometimento de cada equipe e, se o processo, conforme seu mapeamento, está respondendo aos objetivos traçados. Dessa forma, é dificultada a entrada de algum funcionário na chamada “zona de conforto”. A avaliação do desempenho, também pode ser medida, por meio do cumprimento de prazos, seja de entrega de documentos ou de realização de algum evento de formação para os funcionários. Outro fator a ser percebido no desempenho é a qualidade, empregada tanto na execução do trabalho, como na entrega do serviço final. Esse fator está envolvido com o atendimento aos clientes, sejam pais, alunos ou professores que se dirigem ao setor em busca de alguma informação ou documentação.

- **Estrutura organizacional baseada em processos:** Oportunizar o conhecimento da composição do processo em seu subsistema, sistema e ecossistema. Dessa forma, possibilita o trabalho integrado das partes. Busca diminuir os níveis hierárquicos para agregar valor ao produto final. Segundo Sordi, (2008, p. 32) a abordagem administrativa da Gestão por

Processos, por priorizar o processo em si, provoca várias alterações na estrutura organizacional, tais como: deslocamento de grande parte do processo decisório que, antes, estava nas mãos de superiores hierárquicos, para os “donos de processos” e operadores; eliminação das barreiras de comunicações hierárquicas e funcionais da organização; enxugamento dos níveis hierárquicos de decisão; reconfiguração das habilidades necessárias para o trabalho orientado a processos; fortalecimento de parcerias externas e terceirização de atividades não-fundamentais para a organização, entre as mais importantes.

- **Capacitação dos funcionários:** Sobre os funcionários na Gestão por Processos aplica-se uma capacitação contínua com o objetivo de desenvolver as habilidades e crescer na responsabilidade. Segundo Ostroff (1999 apud SORDI, 2008, p. 30) a Gestão por Processos, por outro lado, permite que a transparência do trabalho ao longo do processo, independente das cadeias funcionais da organização, traga um novo entendimento aos operadores, exigindo um “empowerment” que reflita a transfuncionalidade que o processo representa. Colaboradores flexíveis e dotados de múltiplas competências são os que melhor se adaptam a essa nova visão.

Após o levantamento das vantagens da Gestão por Processos, cabe ressaltar que todos os produtos e serviços passam pelos processos. Estes podem ser feitos de várias formas, sendo necessário escolher a melhor maneira de fazê-lo. A Gestão por Processos é a ferramenta que indica o caminho mais eficiente e com resultado melhor. A Instituição de Ensino poderia abranger melhor seus serviços utilizando essa forma de gestão como forma de conhecer todos os seus processos e focalizar naqueles que são os chamados processos-chave. Outra vantagem é a possibilidade de melhor adaptação da Gestão por Processos já que a instituição possui o perfil de trabalho colaborativo e relacionamento positivo interna e externamente, pois a Gestão por Processos necessita da sintonia e colaboração das pessoas, para que existam equipes multifuncionais focadas no resultado do serviço, visando a satisfação do cliente.

## 4 CONCLUSÕES

Todas as organizações buscam a vantagem competitiva e a excelência em seus processos administrativos inter-relacionados com as pessoas e os seus clientes. As instituições de ensino demoraram para perceber essa realidade e, como qualquer outra organização pode sofrer por um posicionamento enganado.

Considerando as instituições de ensino pertencentes ao mundo globalizado, vários aspectos necessitam ser remodelados. Neste trabalho são apresentados três grandes aspectos: as pessoas, os processos e as organizações.

As pessoas, porque são o elemento essencial para a elaboração e execução dos processos. É característica dos processos serem manipulados pelas pessoas, que tem a responsabilidade de escolher a melhor forma de realizá-los. Mesmo os processos que são automatizados possuem dependência das pessoas, e estas, devem estar capacitadas para poder operá-los, com o uso desse procedimento inovador.

Estes processos, que conforme já foi definido, constituem um conjunto de atividades, realizadas em seqüência, impactando de modo significativo no resultado final da operação. Ressalta-se, que o desconhecimento do todo do processo, pode trazer prejuízos a organização, pois a mesma terá retrabalho e possivelmente aumento de custos, pois não realizou de forma eficaz os procedimentos do processo. É como se optasse pelo caminho mais longo, ao invés do caminho mais curto.

Por fim, a descrição histórica do surgimento das teorias da Administração, que oportunizou o conhecimento e acompanhamento do desenvolvimento das práticas administrativas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o surgimento da Gestão por Processos.

Como questão de estudo, buscou-se responder quais seriam os fatores limitadores e quais as vantagens da implantação da Gestão por Processos na área de Gestão de Pessoas. Para responder a esta questão, foi elaborado o objetivo geral o qual estabeleceu a finalidade de caracterização dos processos de Gestão de Pessoas em uma Instituição Particular de Ensino, no Município de Dourados/MS. Para facilitar a resposta a esta questão, subdividiu-se o objetivo geral em objetivos específicos, conforme descritos a seguir.

Para responder ao primeiro objetivo específico, foi realizada a caracterização dos processos e atividades do setor de Gestão de Pessoas da instituição de ensino pesquisada. Foram identificados 04 (quatro) processos, sendo eles: o processo de Seleção e Admissão, composto de 7 (sete) sub-processos; o processo de Treinamento e Desenvolvimento,

composto de 02 (dois) sub-processos; em seguida o processo de Planejamento de Recursos Humanos, composto de 02 (dois) sub-processos e por último o processos de Registros e Pagamentos, composto de 08 (oito) sub-processos. No decorrer do estudo, pode-se perceber que os processos mais utilizados são os de Treinamento e Desenvolvimento e Registros e Pagamentos, totalizando 19 subprocessos. Isto deve-se à formação continuada oferecida aos profissionais da instituição estudada, em alguns casos semanalmente, conforme o plano de formação e o processo de Registro e Pagamentos, por estar envolvido com os procedimentos básicos da instituição, como recebimento de atestados, controle de frequência e principalmente a colaboração na elaboração da folha de pagamento e a impressão de recibos de pagamentos. Os demais processos são realizados de forma eventual, considerando a necessidade.

Quanto ao segundo objetivo específico, de mapear o fluxo de trabalho do setor de Gestão de Pessoas, pode-se considerar o mais trabalhoso, mas resultou na elaboração de fluxogramas capazes de transmitir a informação de como ocorre determinado processo. Para chegar a este mapeamento, foi utilizado o método de entrevista despadronizada. Foi a parte de maior visibilidade da pesquisa e que mais chamou atenção, e até surpreendeu aos responsáveis pesquisados, ao visualizarem as várias etapas e atividades que são desenvolvidas para concluir-se um processo. A elaboração do plano de ação 5W1H complementou o fluxograma de cada sub-processo, na medida em que descreveu a atividade e responsabilidade de cada tarefa.

Para responder ao terceiro objetivo específico foi realizada a identificação dos processos de Gestão de Pessoas. Ao analisar cada um dos sub-processos, pode-se perceber que existe diferença ao considerar a quem são dirigidos estes sub-processos. Conforme foi descrito no item 3.4, um exemplo que pode ser citado, é a questão do recrutamento. Ao iniciar esse subprocesso é necessário a verificação do tipo de profissional, pois quando se trata de docente e funcionário do administrativo, segue-se um procedimento, quando se trata de menor aprendiz e estagiário, compreendem outro procedimento, bem como no caso de portador de necessidades especiais. A diferença está no fator de que no primeiro caso, para docente e funcionário do administrativo, faz-se o recrutamento e logo mais, o subprocesso de seleção. No caso de menor aprendiz e estagiário, faz-se o recrutamento e a seleção em conjunto. Cabe observar que pode-se contar com a ajuda de uma instituição para recrutar e selecionar alguns candidatos, cabendo a instituição de ensino selecionar aquele que preencha o perfil para a vaga. Por fim, no caso de portador de necessidades especiais, faz-se o recrutamento e seleção

em conjunto, sem contar com a colaboração de uma instituição no subprocesso de recrutar e selecionar.

No quarto objetivo específico foram identificados os fatores limitadores dos processos na Gestão de Pessoas. Foram identificados: instituição com estrutura funcional departamental, falta de visão da cadeia de valor do processo, falta de um profissional na área de Gestão por Processos e a falta de cultura de processos, conforme descrito no item 3.5. Sendo assim, pode-se dizer, que os fatores limitadores são poucos, porém, alguns podem exercer muita influência no processo, como por exemplo a estrutura funcional departamental da instituição, que faz com que as pessoas se foquem somente no seu departamento, desconsiderando o todo da instituição e o cliente final. Outro fator de considerado como limitação é a falta de um profissional qualificado na área de Gestão por Processos que ajude a construção desta forma de gestão. E o mais limitante é a falta de cultura de processos, por falta de conhecimento e por ser uma área de estudo ainda não muito divulgada e utilizada.

O quinto e último objetivo específico, foi a identificação das vantagens e benefícios provenientes da Gestão por Processos para a gestão de pessoas na organização analisada. As vantagens são várias como: delegação do poder de decisão para a agilidade do processo, definição dos papéis nos cargos, centralização no cliente, criação de times multifuncionais, mapeamento do processo, orientação para o processo, padronização, desenvolvimento da cultura de Gestão por Processos, recursos tecnológicos avançados, melhoria da comunicação, avaliação de desempenho, estrutura organizacional baseada em processo e capacitação dos funcionários, conforme descritas no item 3.6.

Considerando as análises e o resultado obtido na realização de todos os objetivos específicos, pode-se dizer que o objetivo geral de caracterização dos processos de Gestão de Pessoa numa Instituição Particular de Ensino no Município de Dourados/MS foi alcançado.

Após o término da caracterização e mapeamento dos processos de Gestão por Pessoas, pode-se afirmar, que o setor apresenta condições para utilização da Gestão por Processos. Isto porque é um setor de pequeno porte, cujos profissionais apresentam pouca rotatividade, permanecendo um tempo considerável na instituição de ensino.

A maior dificuldade encontrada, com relação aos processos de gestão de pessoas, é a falta de docentes com o perfil para a vaga. Isto faz com que a instituição busque fora da cidade profissionais para completar o seu quadro de pessoal. Tal atitude é honerosa financeiramente, mas garante a qualidade no ensino.

É importante ressaltar que a utilização da Gestão por Processos, proporcionará a visão dos negócios da instituição de forma clara, identificando os objetivos, as áreas funcionais e cada uma das tarefas que necessitam ser realizadas para se alcançar o resultado final. Mesmo com a identificação de alguns fatores limitadores, pode se afirmar que a Gestão por Processos contribuiria de forma satisfatória para a melhoria dos resultados da Instituição de Ensino.

Para tanto, seria necessário, a construção de um plano de formação que pudesse capacitar os funcionários de todos os setores sobre o que é a Gestão por Processos. Não basta ter o setor de Gestão de Pessoas utilizando a Gestão por Processos, pelo fato de um único setor não conseguir realizar todas as atividades correspondentes a um subprocesso, pois o mesmo se relaciona com os demais setores. Se a forma de trabalho for diferente, o resultado final não corresponderá ao esperado, já que a Gestão por Pessoas estará utilizando a Gestão por Processos e, os demais setores, a forma tradicional.

Como sugestão de outras pesquisas, seria interessante abordar, o desenvolvimento de um plano de implantação da Gestão por Processos e, como automatizar os processos de Gestão de Pessoas da instituição de ensino estudada, utilizando a Gestão por Processos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBINO, Mariana Cardoso Fabre. Gestão por Processos no núcleo de apoio de uma instituição de educação profissional. 2008. 79 p. Trabalho (conclusão do Curso de Engenharia de Produção). Universidade do Estado de Santa Catarina. 2008.

ANDRADE, Rui Otávio Bernades de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BULGACOV, Sergio [organizador]. Manual de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1999.

BOOG, Gustavo; Magdalena (Coord). Manual de gestão de pessoas e equipes: Operações. Vol. 2. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

CARAVANTES, Geraldo R. PANNON, Cláudia C; KLOECCNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coordenadores). **Gestão da qualidade**. teoria e casos. 10ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONTADOR, José Celso (Coord.). Professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da USP e da Fundação Carlos Alberto Vanzolini. **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 2. ed. São Paulo: Ed. Edgar Blucher, 2004.

DAFT, Richard L.; (Tradução Robert Brian Taylor). **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

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

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de pesquisa Social. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, jan-mar. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.37, n. 3, p. 10-19, Jul/Set. 1997.

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.



MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. **ISO 9001:2000**: sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Aristeu de. Manual de descrição de cargos e salários. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VILLARROEL DÁVALOS, Ricardo. Modelagem de processos: livro didático. Design instrucional Dênia Falcão; Bittencourt, Viviane Basros; [assistente acadêmico Leandro Rocha]. 4 ed. ver. E atual. Palhoça: Unisul Virtual, 2010.

## APÊNDICES

### Apêndice 1 – Plano de ação 5W1H de Recrutamento e Seleção de Portador de Necessidades Especiais

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
110 PROCESSOS DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:		DATA:
114 SUBPROCESSO: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO					REVISÃO:
APLICAR A: Portador de Necessidades Especiais			INTERAÇÃO: Direção e Gestão de Pessoas		
OBJETIVO: Captar e atrair potenciais candidatos para o processo de recrutamento e seleção.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar a autorização para o recrutamento e seleção de* PNE	É necessário recrutar	Direção	Entregando a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após aprovação de contratação
2. Receber a autorização de recrutamento e seleção	Para iniciar o processo de recrutamento	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da autorização
3. Conferir autorização	Para verificar se o preenchimento esta completo	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo	Na solicitação	Após o recebimento da autorização de recrutamento e seleção
4. Esclarecer dúvida com a Direção	Para que esteja tudo compreendido	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Perguntando a Direção	Na sala da Direção	Após a conferência da autorização
5. Pesquisar no Banco de Talentos	Para verificar se existe alguém cadastrado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Verificando no Sistema e nos currículos	No arquivo do sistema e no arquivo de currículos	Ao terminar as tentativas de recrutamento interno
6. Agendar horário para a entrevista	Para marcar o horário	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	Ao encontrar um candidato conforme o perfil estabelecido
7. Iniciar recrutamento interno	Para verificar se há alguém com perfil para a vaga	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Perguntando e verificando se alguém foi indicado na autorização	Nas coordenações dos setores	Após a pesquisa no banco de talentos
8. Iniciar procedimento de recrutamento externo	Não foi encontrado candidato no recrutamento interno e no Banco de Talentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Divulgando a vaga	Internamente e externamente a instituição	Ao iniciar o recrutamento externo
9. Receber currículos	Para encontrar algum candidato	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o currículo	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o início do recrutamento externo
10. Fazer triagem dos currículos	Para selecionar algum candidato	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Selecionando o candidato com o perfil solicitado	Nos currículos	Após o recebimento dos currículos
11. Continuar a receber currículos	Para que encontre alguém para a vaga	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o currículo	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o início do recrutamento externo
12. Remarcar a entrevista do candidato	Porque o candidato não compareceu	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o não comparecimento do candidato
13. Encaminhar o candidato para a Direção	Para que seja feita a entrevista	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Acompanhando o candidato	Na sala da Direção	No comparecimento do candidato
14. Fazer a entrevista	Para conhecer o candidato	Direção	Entrevistando o candidato	Na sala da Direção	Após o encaminhamento do candidato
15. Encaminhar currículo para ser arquivado	Porque o candidato não foi aprovado para essa vaga	Direção	Encaminhando o currículo	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a entrevista
16. Solicitar novo candidato para entrevistar	Porque o candidato não foi aprovado para essa vaga	Direção	Solicitando novo candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o resultado da entrevista
17. Comunicar o resultado para a Gestão de Pessoas	Para fazer os procedimentos necessários	Direção	Comunicando	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o resultado da entrevista
18. Receber o resultado da entrevista	Para fazer os procedimentos necessários	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo os currículos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
19. Comunicar ao candidato a documentação necessária para a admissão	Para fazer os procedimentos necessários a admissão	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Comunicando verbalmente	No setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do resultado
20. Sub- processo de Admissão	Para fazer a admissão	Responsável pela Gestão de Pessoas	Realizando os procedimentos necessários	No setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento da documentação

\*PNE: Portador de Necessidades Especiais

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
110 PROCESSO DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:	DATA:	
115 SUBPROCESSO: SELEÇÃO					REVISÃO:
APLICAR A: Docente ou Funcionário Administrativo			INTERAÇÃO: Direção e Comissão de Avaliação, Gestão de Pessoas e Candidato		
OBJETIVO: Selecionar o candidato com melhor potencial para o preenchimento da vaga.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar a solicitação de agendamento de teste	Para que o candidato possa se preparar com antecedência	Direção e comissão de avaliação	Encaminhando a solicitação de agendamento de teste	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a aprovação do candidato na entrevista
2. Receber a solicitação de agendamento de teste	É necessário agendar o teste	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo a solicitação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da solicitação de agendamento de teste
3. Agendar teste com o (s) candidato (s)	Para marcar o horário do teste	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento da solicitação de agendamento de teste
4. O candidato confirma sua presença	Para fazer o teste	Candidato	Ligando e confirmando a presença	No Setor de Gestão de Pessoas	Ao receber a solicitação de agendamento de teste
5. Remarcar o teste	O candidato não compareceu. A remarcação é feita somente 1 vez.	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	No dia seguinte
6. Encaminhar para a Direção e Comissão de Avaliação	Para que o candidato faça o teste	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Acompanhando o candidato	No local indicado para o teste	Assim que o candidato se apresentar
7. Aplicar o teste	Para verificar as habilidades, conhecimentos e competências do candidato	Direção e Comissão de Avaliação	Aplicando o teste	No local indicado para o teste	Após o encaminhamento do candidato
8. Avaliar candidato	Para verificar como o candidato desenvolveu o teste, como foi sua postura	Direção e Comissão de Avaliação	Conversando e discutindo	No local indicado para o teste	Ao término do teste
9. Encaminhar para arquivar definitivo	O candidato não foi aprovado para essa vaga	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Arquivando o currículo	No arquivo	Após o resultado do teste
10. Solicitar o próximo candidato para o teste	Para que faça o teste	Direção e Comissão de Avaliação	Solicitando	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do currículo para arquivar
11. Encaminhar currículo aprovado para contratação	O candidato foi aprovado	Direção e comissão de avaliação	Encaminhando para a Gestão de Pessoas	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a aprovação do candidato
12. Receber o (s) currículo (s) aprovado (s)	É necessário para proceder aos encaminhamentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o currículo	No Setor de Gestão de Pessoas	Ao término do teste
13. Sub-processo de Admissão	Para que o candidato selecionado seja admitido	Responsável pela Gestão de Pessoas	Encaminhando os procedimentos necessários	No Setor de Gestão de Pessoas	Após receber o (s) currículo (s) aprovado (s)

Apêndice 2 – Plano de ação 5W1H de Seleção de Funcionário Docente ou Administrativo

## Apêndice 3 – Plano de ação 5W1H de Admissão de Funcionário

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA: 01
110 PROCESSO DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:		DATA:
116 SUBPROCESSO: Admissão de funcionário (a)					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo Menor Aprendiz e Portador de Necessidades Especiais				INTERAÇÃO: Direção, Gestão de Pessoas, Candidato a ser admitido e Sede	
OBJETIVO: suprir a necessidade de docente para determinada disciplina, garantindo a composição do corpo docente e o cumprimento do currículo escolar. Funcionário administrativo: suprir a necessidade de funcionário garantindo o a execução das atividades.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar a autorização de admissão para a Gestão de Pessoas	Para que possa ser feita a admissão de novo funcionário (a)	Direção	Encaminhando a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a aprovação de candidato selecionado
2. Receber a autorização de admissão	Para fazer os procedimentos necessários	Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da Direção
3. Ligar para o candidato a ser admitido	Para providenciar os documentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato a ser admitido	No Setor de Gestão de Pessoas	Após receber a autorização para admissão de funcionário
4. Solicitar a documentação para admissão	Para serem feitos os procedimentos admissionais	Candidato a ser admitido	Recebendo a solicitação	Na sua casa	Após a ligação do Setor de Gestão de Pessoas
5. Providenciar documentação	Para que seja feita a admissão	Candidato a ser admitido	Providenciando os documentos	Na sua casa	Após receber a solicitação de documentação
6. Encaminhar documentos para a Gestão de Pessoas	Para que o setor de Gestão de Pessoas possa conferir a documentação	Candidato a ser admitido	Entregando os documentos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após obter todos os documentos
7. Receber documentos para a admissão	Para ser realizado o cadastro e demais encaminhamentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo os documentos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento dos documentos
8. Conferir os documentos	Para verificar se estão todos os documentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo a relação de documentos solicitados com os documentos recebidos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento dos documentos
9. Solicitar o documento que faltou	Para que a documentação fique completa	Candidato a ser admitido	Entregando o documento que falta	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a conferência da documentação
10. Fazer cadastro no SIGE	Para que o novo funcionário seja cadastrado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Digitando os dados	No Sistema de Gestão Escolar (SIGE)	Após a entrega do documento faltante
11. Conferir cadastro	Para evitar erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo os dados lançados	No SIGE	Após o cadastro do novo funcionário
12. Fazer a correção do cadastro	Porque houve algum erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo os dados lançados	No SIGE	Após o cadastro do novo funcionário
13. Solicitar a aprovação da Sede	Para que seja aprovado e incluído o nº da chapa	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Enviando via meio eletrônico	e-mail	Após conferência do cadastro
14. Receber a solicitação de aprovação de cadastro	Para que a Sede coloque o nº da chapa do novo funcionário	Responsável na Sede	Conferindo os dados e colocando o número	No SIGE	Após o envio do cadastro
15. Conferir cadastro	Para evitar algum dado errado	Responsável na Sede	Conferindo os dados cadastrais	No SIGE	Após o recebimento do cadastro
16. Fazer a correção	Houve erro no cadastro	Responsável na Sede	Enviando o cadastro para ser corrigido	Via meio eletrônico	Após identificação do erro
17. Colocar o número da chapa	Para que seja identificado o funcionário	Responsável na Sede	Colocando o número da chapa	No sistema	Após a correção

Continua...

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA: 02
110 PROCESSO DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:		DATA:
116 SUBPROCESSO: Admissão de funcionário (a)					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo Menor Aprendiz e Portador de Necessidades Especiais			INTERAÇÃO: Direção, Gestão de Pessoas, Candidato a ser admitido e Sede		
OBJETIVO: suprir a necessidade de docente para determinada disciplina, garantindo a composição do corpo docente e o cumprimento do currículo escolar. Funcionário administrativo: suprir a necessidade de funcionário garantindo o a execução das atividades.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
18. Comunicar a aprovação do cadastro	Para que saibam que o cadastro esta aprovado	Responsável na Sede	Informando via e-mail	On line	Após colocar o número da chapa
19. Receber o cadastro com o número da chapa	Para que os dados fiquem completos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o cadastro	SIGE	Após a colocação do número da chapa
20. Emitir a requisição de exame admissional	Para que seja feito o exame médico	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Preenchendo a requisição	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o término do cadastro
21. Encaminhar a requisição para o candidato a ser admitido	Para que ele faça o exame	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Entregando para o candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a emissão da requisição
22. Receber requisição de exame admissional	Para fazer o exame admissional	Candidato a ser admitido	Recebendo a requisição de exame	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da requisição
23. Fazer exame médico admissional	Para verificar se esta apto a função	Candidato a ser admitido	Fazendo o exame médico	Na Clínica Médica	Após receber a requisição de exame médico
24. Receber o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO)	Para comprovar que fez o exame médico admissional	Candidato a ser admitido	Recebendo o ASO	Na Clínica Médica	Após fazer o exame médico admissional
25. Encaminhar o ASO para a Gestão de Pessoas	Para comprovar que se esta apto para a função	Candidato a ser admitido	Encaminhando o ASO	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do ASO
26. Receber o ASO	Para comprovar que se esta apto para a função	Responsável da Gestão de Pessoas	Recebendo o ASO	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do ASO
27. Conferir o ASO	Para verificar se esta tudo ok	Responsável da Gestão de Pessoas	Conferindo o ASO	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do ASO
28. Resolver pendência do ASO	Não pode ter erros e nem pendências	Candidato a ser admitido	Resolvendo a pendência	Na Clínica médica onde fez o exame	Após a conferência do ASO
29. Fazer o registro no Livro de Empregados	Para que o funcionário fique registrado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Cadastrando os dados do candidato a ser admitido	No Livro de registro de empregados	Após a conferência do ASO
30. Fazer o registro na *CTPS	Para que o funcionário fique registrado na carteira	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Fazendo o registro	Na carteira de trabalho do candidato a ser admitido	Após o registro no Livro de Empregados
31. Conferir o registro na CTPS	Para verificar se há algum erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo o registro	no livro e na carteira de trabalho	Após o término do registro
32. Corrigir o registro	Houve algum erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo o erro	No registro	Após a conferência do registro
33. Preencher contrato de experiência	Para determinar o prazo de experiência	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Preenchendo o contrato com as informações necessárias	No contrato de experiência	Após a conferência dos registros
34. Encaminhar os documentos para a Direção assinar	É necessária a assinatura da Direção	Responsável da Gestão de Pessoas	Encaminhando os documentos	Na sala da Direção	Após correção do (s) erro (S)

Continua...

100 MACRO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS			FOLHA: 03		
110 PROCESSO DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:		DATA:
116 SUBPROCESSO: Admissão de funcionário (a)					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo Menor Aprendiz e Portador de Necessidades Especiais			INTERAÇÃO: Direção, Gestão de Pessoas, Candidato a ser admitido e Sede		
OBJETIVO: suprir a necessidade de docente para determinada disciplina, garantindo a composição do corpo docente e o cumprimento do currículo escolar. Funcionário administrativo: suprir a necessidade de funcionário garantindo o a execução das atividades.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
35. Receber os documentos para assinar	Para verificação e assinatura	Direção	Recebendo os documentos	Na sala da Direção	Após o encaminhamento dos documentos
36. Conferir documentos	Para verificar se há algum erro	Direção	Analizando e conferindo	Nos documentos	Após o recebimento da documentação
37. Assinar os documentos	Para admitir o novo funcionário (a)	Direção	Assinando os documentos	no livro, na carteira de trabalho e no contrato de experiência	Após retorno da correção
38. Encaminhar documentos para a Gestão de Pessoas	Para prosseguir a admissão	Direção	Encaminhando os documentos assinados	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura dos documentos
39. Receber os documentos assinados	Para prosseguir a admissão	Responsável da Gestão de Pessoas	Recebendo os documentos assinados	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento dos documentos
40. Agendar para o novo funcionário assinar	Para que ele (ela) seja admitido	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato a ser admitido	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento dos documentos assinados pela Direção
41. Agendamento confirmado com o candidato	Para assinar a documentação	Candidato a ser admitido	Confirmando o dia e o horário	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o agendamento do horário e dia
42. Remarcar com o novo funcionário	O candidato a ser admitido não compareceu	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para agendar novo dia e horário	No Setor de Gestão de Pessoas	No dia seguinte
43. Entregar os documentos para assinar na Gestão de Pessoas	Para que sejam assinados	Candidato a ser Admitido	Entregando a documentação	Para o candidato a ser admitido	Ao conferir
44. Conferir documentos	Para ser admitido	Candidato a ser admitido	Assinando	Os documentos	Após conferência
45. Assinar documentos	Para serem guardados no Setor de Gestão de Pessoas	Candidato a ser admitido	Entregando a documentação para ser assinada	No Setor de Gestão de Pessoas	Após resolução da pendência
46. Resolver pendência	Há algum problema	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Resolvendo a pendência	No documento em que foi encontrado algum problema	Após conferência
47. Entregar documentos para a Gestão de Pessoas	Para que sejam conferidos	Funcionário admitido	Entregando a documentação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura dos documentos
48. Receber documentos do funcionário	Para fazer a conferência	Responsável da Gestão de Pessoas	Recebendo os documentos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da documentação
49. Abrir pasta do novo funcionário (a)	Para guardar os documentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Abrindo a pasta e colocando os documentos dentro	No armário de arquivo	Após recebimento da documentação
50. Arquivar provisoriamente	Para arquivar os documentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Guardando a pasta com os documentos	No armário de arquivo	Após abertura da pasta do novo funcionário
51. Sub-processo de Integração do novo funcionário	Para que o novo funcionário adapte-se ao trabalho	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Fazendo os procedimentos necessários	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o arquivamento dos documentos do novo funcionário

## Apêndice 4 – Plano de ação 5W1H de Admissão de Estagiário

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS			Nº DOCUMENTO:		FOLHA: 01
110 PROCESSOS DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:		DATA:
117 SUBPROCESSO: ADMISSÃO					REVISÃO:
APLICAR A: Estagiário (a)			INTERAÇÃO: Direção, Gestão de Pessoas, Candidato a ser admitido e Sede		
OBJETIVO: Admitir um candidato para preencher a vaga em aberto.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar a autorização de admissão para a Gestão de Pessoas	Porque é necessário um estagiário (a)	Direção	Encaminhando a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Quando surgir uma vaga para estagiário (a)
2. Receber a autorização de admissão	Para que sejam encaminhados os procedimentos	Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da solicitação de estagiário (a)
3. Ligar para o candidato a ser admitido	Para que seja comunicado de alguns procedimentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	Após receber a autorização de admissão de estagiário
4. Receber a ligação	Para ter conhecimento dos procedimentos	Candidato a ser admitido	Recebendo a ligação	Em sua casa	No momento em que for feita a ligação para sua casa
5. Providenciar a documentação	Para que seja admitido	Candidato selecionado	Providenciando a documentação	Em sua casa	Após a solicitação de documentação
6. Encaminhar os documentos para a Gestão de Pessoas	Para que seja admitido	Candidato selecionado	Entregando a documentação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após providenciar documentação
7. Receber documentos	Para ter que sejam conferidos	Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo a documentação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a entrega da documentação na Gestão de Pessoas
8. Conferir	Para que não falte nenhum documento	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo a documentação	No Setor de Gestão de Pessoas	Receber documentos
9. Entregar documento que faltou	Porque foi identificada alguma pendência	Candidato a ser admitido	Entregando o documento que faltou	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a conferência da documentação
10. Fazer o cadastro no *SIGE	Para que esteja cadastrado no sistema da instituição	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Cadastrando as informações no sistema	No SIGE	Após a entrega do documento que faltou
11. Conferir cadastro	Para evitar erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo os dados lançados	No SIGE	Após o cadastro do novo funcionário
12. Fazer a correção do cadastro	Houve algum erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo o erro	No cadastro	Após a conferência e identificação do erro
13. Solicitar a aprovação da Sede	Para que o cadastro seja aprovado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Solicitando a aprovação do cadastro	Na Sede	Após a conferência do cadastro
14. Receber cadastro com o número da chapa	Para que a Sede coloque o nº da chapa do novo funcionário	Responsável na Sede	Conferindo os dados e colocando o número	No SIGE	Após o envio do cadastro
15. Conferir cadastro	Para evitar algum dado errado	Responsável na Sede	Conferindo os dados cadastrais	No SIGE	Após o recebimento do cadastro
16. Corrigir cadastro	Houve erro no cadastro	Responsável na Sede	Enviando o cadastro para ser corrigido	Via meio eletrônico	Após identificação do erro
17. Colocar o número da chapa	Para identificação do novo funcionário	Responsável na Sede	Incluindo o número no cadastro do novo estagiário	No SIGE	Após conferência do cadastro
18. Comunicar a aprovação do cadastro	Já forma feitos os procedimentos necessários	Responsável na Sede	Enviando a aprovação do cadastro	SIGE	Após colocar o número da chapa
19. Receber o cadastro com o número da chapa	Para que os dados fiquem completos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o cadastro	SIGE	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas

Continua...

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS			Nº DOCUMENTO:		FOLHA: 02
110 PROCESSOS DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:		DATA:
117 SUBPROCESSO: ADMISSÃO					REVISÃO:
APLICAR A: Estagiário (a)			INTERAÇÃO: Direção, Gestão de Pessoas, Candidato a ser admitido e Sede		
OBJETIVO: Admitir um candidato para preencher a vaga em aberto.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
20. Emitir a requisição de exame admissional	Para que seja feito o exame médico	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Preenchendo a requisição	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o término do cadastro
21. Encaminhar a requisição para o candidato a ser admitido	Para que ele faça o exame	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Entregando para o candidato	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a emissão da requisição
22. Receber requisição de exame admissional	Para fazer o exame admissional	Candidato a ser admitido	Recebendo a requisição de exame	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da requisição
23. Fazer exame médico admissional	Para verificar se esta apto a função	Candidato a ser admitido	Fazendo o exame médico	Na Clínica Médica	Após receber a requisição de exame médico
24. Receber o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) da Clínica Médica	Para comprovar que fez o exame médico admissional	Candidato a ser admitido	Recebendo o ASO	Na Clínica Médica	Após fazer o exame médico admissional
25. Encaminhar o ASO para a Gestão de Pessoas	Para comprovar que se esta apto para a função	Candidato a ser admitido	Encaminhando o ASO	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do ASO
26. Receber o ASO	Para comprovar que se esta apto para a função	Responsável da Gestão de Pessoas	Recebendo o ASO	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do ASO
27. Conferir o ASO	Para verificar se esta tudo ok	Responsável da Gestão de Pessoas	Conferindo o ASO	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do ASO
28. Resolver pendência do ASO	Não pode ter erros e nem pendências	Candidato a ser admitido	Resolvendo a pendência	Na Clínica médica onde fez o exame	Após a conferência do ASO
29. Preencher termo de compromisso de estágio	Para que seja firmado o compromisso de estágio	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Cadastrando os dados do candidato a ser admitido	No termo de compromisso de estágio	Após a conferência do ASO
30. Encaminhar o termo de compromisso de estágio para a Direção assinar	É necessária a assinatura da Direção	Responsável da Gestão de Pessoas	Encaminhando o termo de compromisso de estágio	Na sala da Direção	Após correção do (s) erro (S)
31. Receber o termo de estágio para assinar	Para verificação e assinatura	Direção	Recebendo o termo de estágio	Na sala da Direção	Após o encaminhamento do termo de estágio
32. Conferir o termo de estágio	Para verificar se há algum erro	Direção	Analisando e conferindo	No termo de estágio	Após o recebimento do termo de estágio
33. Assinar o termo de compromisso de estágio	Para formalizar o termo de compromisso de estágio	Direção	Assinando	No termo de compromisso de estágio	Após retorno da correção
34. Encaminhar o termo de compromisso de estágio para a Gestão de Pessoas	Para fazer os procedimentos necessários	Direção	Encaminhando o termo de compromisso de estágio	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura do termo de compromisso de estágio
35. Receber o termo de compromisso de estágio assinado	Para que fique 01 cópia no arquivo	Responsável da Gestão de Pessoas	Recebendo o termo de compromisso	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do termo de compromisso
36. Agendar para o novo estagiário assinar	Para que ele (ela) seja confirmado no seu estágio	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o candidato a ser admitido	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do termo de compromisso assinado pela Direção
37. Agendamento confirmado	Para assinar o termo de compromisso	Candidato a estagiário	Confirmando o dia e o horário	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o agendamento do horário e dia

Continua...



100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS			Nº DOCUMENTO:		FOLHA: 03
110 PROCESSOS DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:		DATA:
117 SUBPROCESSO: ADMISSÃO					REVISÃO:
APLICAR A: Estagiário (a)			INTERAÇÃO: Direção, Gestão de Pessoas, Candidato a ser admitido e Sede		
OBJETIVO: Admitir um candidato para preencher a vaga em aberto.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
38. Entregar o termo de compromisso para assinar	Para que seja assinado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Entregando o termo de compromisso de estágio	Para que o candidato assine	No comparecimento do candidato
39. Conferir o termo de compromisso de estágio	Para verificar se há algum erro	Candidato	Assinando	No termo de compromisso de estágio	Após o recebimento do termo de compromisso de estágio
40. Resolver pendência	Há algum problema	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Resolvendo a pendência	No lugar em que foi encontrado algum problema	Após conferência
41. Assinar o termo de compromisso de estágio	Para serem guardados no Setor de Gestão de Pessoas	Candidato	Assinando o termo de compromisso de estágio	No Setor de Gestão de Pessoas	Após resolução da pendência
42. Entregar o termo de compromisso para o responsável na Gestão de Pessoas	Para que fique uma cópia no setor	Estagiário	Entregando o termo de compromisso de estágio	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura
43. Receber o termo de compromisso de estágio assinado	Para fazer a conferência	Responsável da Gestão de Pessoas	Recebendo o termo de compromisso de estágio	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do termo de compromisso de estágio
44. Abrir pasta do novo estagiário	Para guardar os documentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Abrindo a pasta do novo estagiário	No armário de arquivo	Após recebimento do termo de compromisso de estágio
45. Arquivar provisoriamente	Para arquivar os documentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Guardando a pasta com os documentos	No armário de arquivo	Após abertura da pasta do novo estagiário
46. Sub-processo de Integração do novo funcionário	Para que o novo funcionário adapte-se ao trabalho	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Fazendo os procedimentos necessários	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o arquivamento dos documentos do novo funcionário

\*SIGE: Sistema Integrado de Gestão Escolar

## Apêndice 5 – Plano de ação 5W1H de Integração do novo funcionário: Docente

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
110 PROCESSOS DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:		DATA:
118 SUBPROCESSO: INTEGRAÇÃO DO NOVO FUNCIONÁRIO (A)					REVISÃO:
APLICAR A: Docente			INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, Coordenação Pedagógica e Setores		
OBJETIVO: Proporcionar ao novo (a) funcionário (a) a oportunidade de conhecer a instituição de ensino e seus principais setores, como meio de integração e internalização dos valores da instituição.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar o novo Docente para a Coordenação	Para que a coordenação o conheça	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando o docente	Na sala da coordenação	Após a chegada do docente
2. Receber o novo docente	Para que se sinta pertencente a instituição de ensino	Coordenação pedagógica	Recebendo o novo docente	Na sala da coordenação pedagógica	Após o encaminhamento do novo docente
3. Explicar as normas	Para que o novo docente conheça as normas da instituição	Coordenação Pedagógica	Explicando cada norma	Na Sala da coordenação	Após o recebimento do novo docente
4. Esclarecer dúvidas	Para que não fique nenhuma dúvida	Coordenação Pedagógica	Esclarecendo as possíveis dúvidas	Na sala da coordenação	Ao surgir alguma dúvida
5. Conhecer os setores da escola	Para que saiba onde estão localizados e as pessoas que ali trabalham	Coordenação Pedagógica e docente	Conduzindo o novo docente	Em cada um dos setores	Após o esclarecimento das dúvidas
6. Conhecer o setor que faltou	Não foi possível conhecer algum setor no momento indicado	Coordenação Pedagógica	Conduzindo o novo docente	No setor que faltou visitar	Após conhecer os laboratórios
7. Encaminhar o novo docente para a recepção	Porque esta liberado	Coordenação Pedagógica	Conduzindo o novo docente	Na recepção	Após conhecer o setor que faltou
8. Sub-processo de Avaliação do período de experiência	Para verificar como esta o novo docente	Coordenação Pedagógica	Encaminhando os procedimentos necessários	Na coordenação setorial	No tempo apropriado

## Apêndice 6 – Plano de ação 5W1H de Integração do Novo Funcionário

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
110 PROCESSOS DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:	DATA:	
118 SUBPROCESSO: Integração do novo funcionário (a)					REVISÃO:
APLICAR A: Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz, Portador de Necessidades Especiais ou Estagiário (a)			INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, Coordenação Pedagógica e Setores		
OBJETIVO: Proporcionar ao novo (a) funcionário (a) a oportunidade de conhecer a instituição de ensino e seus principais setores, como meio de integração e internalização dos valores da instituição.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar o novo Funcionário para a Coordenação	Para que a coordenação o conheça	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando o novo funcionário	Na sala da coordenação	Após a chegada do funcionário
2. Receber o novo funcionário	Para que se sinta pertencente a instituição de ensino	Coordenação setorial	Recebendo o novo funcionário	Na sala da coordenação	Após o encaminhamento do novo funcionário
3. Explicar as normas	Para que o novo funcionário conheça as normas da instituição	Coordenação setorial	Explicando cada norma	Na Sala da coordenação	Após o recebimento do novo funcionário
4. Esclarecer dúvidas	Para que não fique nenhuma dúvida	Coordenação setorial	Esclarecendo as possíveis dúvidas	Na sala da coordenação	Ao surgir alguma dúvida
5. Conhecer os setores da escola	Para que saiba onde estão localizados e as pessoas que ali trabalham	Coordenação setorial e funcionário	Conduzindo o novo funcionário	Em cada um dos setores	Após o esclarecimento das dúvidas
6. Conhecer o setor que faltou	Não foi possível conhecer algum setor no momento indicado	Coordenação setorial e funcionário	Conduzindo o novo funcionário	No setor que faltou visitar	Após conhecer os laboratórios
7. Encaminhar o novo funcionário para o seu local de trabalho	Para que possa iniciar suas atividades	Coordenação setorial	Conduzindo o novo funcionário	No setor de trabalho	Após conhecer o setor que faltou
8. Sub-processo de Avaliação do período de experiência	Para verificar como esta o novo funcionário	Coordenação setorial	Encaminhando os procedimentos necessários	Na coordenação setorial	No tempo apropriado

## Apêndice 7 – Plano de ação 5W1H de Avaliação do período de experiência do funcionário

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
110 PROCESSO DE: SELEÇÃO E ADMISSÃO			APROVADO POR:		DATA:
119 SUBPROCESSO: Avaliação do período de experiência do funcionário (a)					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Portador de Necessidades Especiais e Estagiário ou Menor Aprendiz			INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, Coordenação Pedagógica ou Setorial e Direção		
OBJETIVO: Proporcionar informações sobre o aproveitamento do novo (a) funcionário (a), em vista do seu aprimoramento e melhor desempenho na continuidade do trabalho.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar formulário de avaliação para a coordenação correspondente	Para que seja feita a avaliação do período de experiência	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando o formulário	Na coordenação correspondente ao funcionário	Nos 15 dias de antecedência ao término do contrato
2. Receber o formulário de avaliação	Para usar o instrumento de avaliação do período de experiência	O coordenador (a)	Recebendo o formulário	No Setor de coordenação correspondente	Após o encaminhamento do formulário
3. Preencher o formulário de avaliação	Para ser feito a avaliação do período de experiência do funcionário	O coordenador (a)	Avaliando o desempenho do funcionário ou docente	No formulário de avaliação	Ao receber o formulário de avaliação
4. Conferir formulário de avaliação	Para evitar erros	O coordenador (a)	Conferindo os dados lançados	No formulário	Após o preenchimento do formulário
5. Corrigir formulário	Para que as informações fiquem corretas	O coordenador (a)	Corrigindo os dados que estiverem errados	No formulário	Após a conferência do formulário
6. Encaminhar para a Direção	Para que a Direção possa verificar	O coordenador (a)	Entregando à Direção	Na sala da Direção	Após a correção das informações
7. Receber o formulário de avaliação preenchido	Para fazer a verificação do formulário	Direção	Recebendo o formulário de avaliação	Na sala da Direção	Após o encaminhamento do formulário de avaliação
8. Analisar o formulário de avaliação	Para fazer a análise das informações	Direção	Analisando as informações	No formulário de avaliação	Após o recebimento do formulário de avaliação
9. Término do contrato	Terminou o prazo	Direção	Cessando as atividades do (a) contratado (a)	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a análise do formulário de avaliação
10. Sub-processo de demissão	Porque o funcionário não poderá continuar	Responsável pela Gestão de Pessoas	Cessando as atividades do (a) contratado (a)	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o término do contrato
11. Autorização para Efetivar funcionário	O funcionário foi aprovado como efetivo	Direção	Deixando o contrato continuar por prazo indeterminado	No contrato	Após a análise do formulário de avaliação
12. Encaminhar o formulário para a Gestão de Pessoas	Para que verifique os procedimentos necessários	Direção	Entregando o formulário	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a análise do formulário de avaliação
13. Receber o formulário de avaliação	Para realizar os procedimentos necessários	O Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo o formulário de avaliação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do formulário de avaliação
3.14. Comunicar ao funcionário	Para saber o resultado da avaliação	O Responsável pela Gestão de Pessoas	Comunicando ao funcionário	No Setor de Gestão de Pessoas	Após receber o formulário de avaliação
15. Arquivar definitivo na pasta	Para que fique arquivado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Arquivando	Na pasta do funcionário	Após a comunicação ao funcionário

## Apêndice 8 – Plano de ação 5W1H de Formação Continuada para o Corpo Docente

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
120 PROCESSOS DE: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO			APROVADO POR:		DATA:
120 SUBPROCESSO: Formação continuada para o corpo docente					REVISÃO:
APLICAR A: Docente		INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, Coordenações Pedagógicas, Supervisão Pedagógica e Direção			
OBJETIVO: Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional, tanto a nível técnico como pessoal. Incluindo o aperfeiçoamento das habilidades e competências estimuladas pela Gestão do Conhecimento.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar a planilha para o levantamento das necessidades de formação	Para conhecer as necessidades de formação	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando a planilha	Nas Coordenações Pedagógicas	No início do ano letivo
2. Receber a planilha de levantamento da necessidade de formação	Para que sejam escritas as necessidades de formação	Coordenações Pedagógicas	Recebendo a planilha	Nas coordenações	Após o encaminhamento da planilha
3. Fazer o levantamento das necessidades	Para identificar o que necessita ser trabalhado na formação	Coordenações Pedagógicas	Perguntando aos docentes e anotando as necessidades	Na planilha de levantamento de necessidades	Após verificar a necessidade de formação
4. Encaminhar para a Supervisão	Para que receba a planilha e tenha conhecimento da situação	Coordenações Pedagógicas	Encaminhando a planilha	No Setor de Supervisão Pedagógica	Após o levantamento das necessidades de formação
5. Receber a planilha com as necessidades	Para que seja analisado	Supervisão Pedagógica	Recebendo a planilha	No Setor de Supervisão Pedagógica	Após o encaminhamento para Supervisão Pedagógica
6. Avaliar as necessidades de formação	Para que seja as necessidades sejam atendidas prontamente	Supervisão Pedagógica	Analisando se realmente é necessária a formação	No Setor de Supervisão Pedagógica	Após o recebimento da planilha
7. Elaborar o Plano de Formação	Para organizar o tempo, recursos financeiros e humanos	Supervisão Pedagógica	Organizando as necessidades conforme o tempo e recursos financeiros	No Plano de formação	Após o levantamento das necessidades
8. Refazer para ficar de acordo com o calendário escolar	Há algo que necessita de melhoria para se enquadrar dentro do calendário escolar	Supervisão Pedagógica	Refazendo onde é necessário	No Plano de Formação	Após a elaboração do plano de Formação
9. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para fazer os devidos encaminhamentos	Supervisão Pedagógica	Encaminhando o Plano de Formação	No setor de Gestão de Pessoas	Após a elaboração do Plano de Formação
10. Receber o Plano de Formação	Para fazer os devidos encaminhamentos	Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo o Plano de Formação	No setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
11. Refazer conforme as necessidades de formação	Para que todas as necessidades estejam contempladas no Plano de Formação	Supervisão Pedagógica	Refazendo	No Plano de Formação	Após o recebimento do Plano de Formação
12. Encaminhar para a Direção	Para que a Direção possa analisar	Vice-Direção	Encaminhando o Plano de Formação	Na Sala da Direção	Após refazer o Plano de Formação
13. Receber o Plano de Formação	Para que a Direção possa analisar	Direção	Recebendo o Plano de Formação	Na Sala da Direção	Após o encaminhamento do Plano de Formação
14. Analisar	Para verificar se esta conforme a proposta da instituição, viabilidade e custo	Direção	Analisando o Plano de Formação	No Plano de Formação	Após o recebimento do Plano de Formação
15. Encaminhar para o Financeiro	Para que seja feita a análise financeira	Direção	Encaminhando o Plano de Formação	No Setor Financeiro	Após o recebimento do Plano de Formação
16. Sub-processo de análise financeira do plano	Para estudar a viabilidade de recursos financeiros	Responsável pelo financeiro	Analisando	No plano de formação	Após o encaminhamento para o financeiro

Apêndice 9 – Plano de ação 5W1H de Formação/Capacitação Continuada para Funcionário do Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz e Estagiário

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
120 PROCESSO DE: TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO			APROVADO POR:		DATA:
121 SUBPROCESSO: Formação continuada para o funcionário (a) do administrativo					REVISÃO:
APLICAR A: Funcionário Administrativo, Portador de Necessidades Especiais, Menor Aprendiz e Estagiário			INTERAÇÃO: Coordenação Setorial, Gestão de Pessoas e Direção		
OBJETIVO: Capacitar e incrementar o profissional, tanto a nível técnico como pessoal. Incluindo o aperfeiçoamento das habilidades e competências estimuladas pela Gestão do Conhecimento.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Fazer o levantamento das necessidades de formação	Para identificar o que necessita ser trabalhado na formação	Coordenação Setorial	Perguntando aos funcionários e anotando as necessidades	Na planilha de levantamento de necessidades	Após verificar a necessidade de formação
2. Elaborar o Plano de Formação	Para organizar o tempo, recursos financeiros e humanos	Coordenação Setorial	Organizando as necessidades conforme o tempo e recursos financeiros	No Plano de formação	Após o levantamento das necessidades
3. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para fazer os devidos encaminhamentos	Coordenação Setorial	Encaminhando o Plano de Formação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a elaboração do Plano de Formação
4. Receber o Plano de Formação	Para fazer os devidos encaminhamentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o Plano de Formação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
5. Analisar	Para verificar se todas as necessidades estão contempladas no Plano de Formação	Responsável pela Gestão de Pessoas	Analisando se esta contemplado os programas *PPRA e *PCMSO	No Plano de Formação	Após o recebimento do Plano de Formação
6. Refazer o Plano de Formação	Porque há alguma informação que necessita ser melhorada	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Refazendo o Plano de Formação	No Plano de Formação	Após a análise do Plano de Formação
7. Encaminhar para a Direção	Para que a Direção possa analisar	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando o Plano de Formação	Na Sala da Direção	Após refazer o Plano de Formação
8. Receber o Plano de Formação	Para que a Direção possa analisar	Direção	Recebendo o Plano de Formação	Na Sala da Direção	Após o encaminhamento do Plano de Formação
9. Analisar	Para verificar se esta conforme a proposta da instituição, viabilidade e custo	Direção	Analisando o Plano de Formação	No Plano de Formação	Após o recebimento do Plano de Formação
10. Encaminhar para refazer	Foi identificado algo a ser melhorado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Refazendo o que for necessário	No Plano de Formação	Após a análise
11. Refazer o plano de formação/capacitação	Foi identificado algo a ser melhorado	Coordenação setorial	Refazendo o que for necessário	No Plano de Formação	Após o encaminhamento
12. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para fazer os devidos encaminhamentos	Direção	Encaminhando o Plano de Formação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após refazer o que foi necessário
13. Receber o Plano de Formação/capacitação	Para fazer os devidos encaminhamentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o Plano de Formação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
14. Encaminhar para o Financeiro	Para que seja feita a análise financeira	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando o Plano de Formação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do Plano de Formação
15. Sub-processo de análise financeira do plano	Para estudar a viabilidade de recursos financeiros	Responsável pelo financeiro	Analisando	No plano de formação	Após o encaminhamento para o financeiro

\*PPRA: Programa de Prevenção de Riscos Ambientais \*PCMSO: Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

## Apêndice 10 – Plano de ação 5W1H de Comunicação de Acidente de Trabalho

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
130 PROCESSOS DE: PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			APROVADO POR:		DATA:
131 SUBPROCESSO: Comunicação de acidente de trabalho					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz e Portador de Necessidades Especiais			INTERAÇÃO: CIPA e Gestão de Pessoas		
OBJETIVO: Prestar atendimento e fazer os encaminhamentos necessários para o registro do CAT.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Comunicar a ocorrência de acidente de trabalho	Porque aconteceu um acidente	Responsável pela CIPA	Comunicando o acidente	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a ocorrência do acidente de trabalho
2. Receber a comunicação	Para que esteja informado do ocorrido	O Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo a comunicação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a comunicação do acidente de trabalho
3. Comunicar os setores envolvidos	Para que esteja informado do ocorrido	O Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo a comunicação	Nos setores envolvidos	Após o recebimento da comunicação de ocorrência de acidente de trabalho
4. Solicitar boletim de ocorrência	Porque aconteceu fora da instituição de ensino	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Solicitando o boletim de ocorrência	Ao funcionário (a) ou acompanhante do mesmo	Após receber o comunicado
5. O responsável da CIPA deve acompanhar	Porque o acidente de trabalho aconteceu internamente	Responsável da CIPA	Acompanhando o funcionário (a) acidentado (a)	No hospital	Após a ocorrência do acidente de trabalho
6. Solicitar atestado médico	Para comprovar a necessidade de cuidados médicos	O funcionário (a); o acompanhante ou a CIPA	Solicitando o atestado médico	No hospital	Após o encaminhamento ao hospital
7. Pedir novamente o atestado	Para comprovar a necessidade de cuidados médicos	O funcionário (a); o acompanhante ou a CIPA	Solicitando o atestado médico	No hospital	Após o encaminhamento ao hospital
8. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para fazer os encaminhamentos necessários	O funcionário (a); o acompanhante ou a CIPA	Encaminhando o atestado	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do atestado médico
9. Receber atestado médico	Para fazer o CAT do funcionário (a)	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o atestado médico	No Setor de Gestão de Pessoas	Ao receber o atestado médico
10. Corrigir	Foi encontrado alguma dado errado no atestado	O funcionário (a); o acompanhante ou a CIPA	Refazendo o atestado	No Hospital	Ao localizar o erro
11. Lançar no sistema de Comunicação de Acidente de trabalho (CAT) e no Sistema de Controle de Tesouraria (SCT)	Para que seja feita a comunicação do acidente de trabalho	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Digitando as informações no sistema	No site do CAT	Após o recebimento do atestado médico
12. Solucionar pendência no CAT	Foi encontrada alguma pendência no lançamento do CAT	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Solucionando a pendência	Na Comunicação de Acidente de Trabalho	Após verificação de pendência no CAT
13. Verificar se haverá afastamento do funcionário (a)	Para saber se será necessário providenciar substituição	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Perguntando ao setor correspondente	Na coordenação do setor correspondente ao funcionário (a)	Após o recebimento do Atestado médico
14. Retornar ao trabalho	Não foi necessário se afastar do trabalho	Funcionário (a)	Retornando ao trabalho	No setor correspondente	Após a liberação médica para o retorno ao trabalho
15. Providenciar substituição	Porque o funcionário (a) irá afastar-se do trabalho	Responsável pela Gestão de Pessoas	Providenciando a substituição	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a verificação da necessidade de substituição
16. Sub-processo de Afastamento de funcionário por motivo de doença	Porque o funcionário (a) irá afastar-se do trabalho	Responsável pela Gestão de Pessoas	Providenciando o afastamento	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a verificação da necessidade de substituição

\*CAT: Comunicação de Acidente de Trabalho \*CIPA: Comissão Interna de Prevenção a Acidentes

## Apêndice 11 – Plano de ação 5W1H de Afastamento de Funcionário por motivo de doença

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA: 01
130 PROCESSOS DE: PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			APROVADO POR:		DATA:
132 SUBPROCESSO: Afastamento de funcionário por motivo de doença					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz e Portador de Necessidades Especiais			INTERAÇÃO: Funcionário (a) e Gestão de Pessoas		
OBJETIVO: Organizar e acompanhar os procedimentos de afastamento de funcionário em vista de sua recuperação e reintegração no trabalho.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar o atestado para a Gestão de Pessoas	Para que abone a sua ausência	O Funcionário (a)	Entregando o atestado	No Setor de Gestão de Pessoas	Ao receber o atestado
2. Receber atestado do funcionário	Para abonar as faltas do funcionário (a)	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o atestado	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do atestado
3. Conferir o atestado do funcionário	Para verificar se os dados estão corretos e se os dias de afastamento são acima de 15 dias	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo os dados do atestado	No atestado	Após o recebimento do atestado
4. Comunicar a Direção	Para que saiba o motivo da ausência do funcionário (a)	Responsável pela Gestão de Pessoas	Comunicando a Direção	Na Sala da Direção	Após a conferência do atestado
5. Agendar o INSS para o funcionário	Para que o horário fique reservado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando no INSS para marcar	No Setor de Gestão de Pessoas	Após comunicar a Direção
6. Agendamento confirmado	Para agendar a perícia médica do funcionário (a)	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Marcando o horário e comunicando ao funcionário (a)	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o agendamento do INSS
7. Remarcar com o INSS	Porque o funcionário (a) faltou	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando no INSS e remarcando	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o não comparecimento do funcionário (a)
8. Receber o atestado de auxílio doença	Porque fez a consulta	Funcionário (a)	Recebendo o atestado	No INSS	Após o termino da consulta
9 Encaminhar o atestado para a Gestão de Pessoas	Para que abone a sua ausência	Funcionário (a)	Entregando o atestado	No Setor de Gestão de Pessoas	Após receber o atestado
10. Receber o atestado	Para conferir se o funcionário entrou no auxílio doença	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o atestado	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do atestado
11. Comunicar a Direção	Porque o funcionário (a) entrou em auxílio doença	Responsável da Gestão de Pessoas	Comunicando a Direção	Na sala da Direção	Após o recebimento do atestado
12. Lançar o atestado no Sistema de Controle de Tesouraria	Para que fique registrado no sistema	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Digitando	No sistema	Após comunicar a Direção
13. Verificar se o período de auxílio doença terminou	Para estar apta ao retorno ao trabalho	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Verificando a data do término do período de auxílio doença	No atestado médico	Após o lançamento no sistema
14. Aguardar o término do auxílio doença	Para retornar ao trabalho	Funcionário	Aguardando o término do tempo	Em casa	Após comunicar a Direção
15. Agendar o exame de retorno ao trabalho	Para verificar se este apto ao retorno	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Agendando	No INSS	Após o termino do tempo de auxílio doença
16. Comunicar ao funcionário a data do exame	Para que possa comparecer	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Comunicando por meio do telefone	Ao funcionário	Após o agendamento no INSS
17. Data do exame confirmada	Para que o funcionário compareça	Funcionário	Confirmando via telefone	Ao Setor de Gestão de Pessoas	Após a comunicação ao funcionário

Continua...



100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA: 02
130 PROCESSOS DE: PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS			APROVADO POR:		DATA:
132 SUBPROCESSO: Afastamento de funcionário por motivo de doença					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz e Portador de Necessidades Especiais			INTERAÇÃO: Funcionário (a) e Gestão de Pessoas		
OBJETIVO: Organizar e acompanhar os procedimentos de afastamento de funcionário em vista de sua recuperação e reintegração no trabalho.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
18. Remarcar exame	Porque o funcionário faltou	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Remarcando	No INSS	Após o não comparecimento do funcionário
19. Receber o ASO	Para comprovar que esta apto ao retorno ao trabalho	Funcionário	Recebendo o ASO	Na Clínica médica	Após a consulta médica
20. Entregar o ASO na Gestão de Pessoas	Para que possa ser verificada suas condições de retorno ao trabalho	Funcionário	Entregando o ASO	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do ASO
21. Receber o ASO	Para comprovar que esta apto ao retorno ao trabalho	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o ASO	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a entrega do ASO
22. Agendar exame médico para prorrogação do auxílio doença	Porque é necessário o acréscimo do tempo para a recuperação da saúde	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Agendando o exame	No INSS	Após o vencimento do período de auxílio doença
23. Lançar no sistema do PPP	Para que o ASO fique registrado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Digitando	No sistema	Após o recebimento do ASO
24. Comunicar ao funcionário seu retorno ao trabalho	Para que retorne ao trabalho	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Comunicando ao funcionário por telefone	No setor de gestão de pessoas	Após receber o ASO constando apto ao retorno ao trabalho
25. O funcionário retorna ao trabalho	Para reiniciar suas atividades	Funcionário	Retornando	Ao trabalho	Após estar apto ao retorno ao trabalho

## Apêndice 12 – Plano de ação 5W1H de Recebimento e controle de atestados médicos

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
140 PROCESSO DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:		DATA:
141 SUBPROCESSO: Recebimento e controle de atestados médicos					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz, Estagiário e Portador de Necessidades Especiais				INTERAÇÃO: Gestão de pessoas e Direção	
OBJETIVO: Fazer o acompanhamento e controle do absenteísmo dos funcionários (as), armazenando informações para promover o diagnóstico da situação.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Receber o atestado médico do funcionário	Para que seja abonada a falta do funcionário (a)	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o atestado médico	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do atestado médico
2. Encaminhar para a Direção	Para ter conhecimento da situação	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando para a Direção	Na Sala da Direção	Após o receber o atestado médico
3. Receber atestado médico	Para que viste o atestado médico	Direção	Recebendo o atestado	Na Sala da Direção	Após o encaminhamento à Direção
4. Assinar e datar	Para confirmar que o atestado foi visto pela Direção	Direção	Assinando e datando	No atestado médico	Após receber o atestado médico
5. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para realizar os procedimentos necessários	Direção	Encaminhando o atestado médico	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura e a colocação da data
6. Receber o atestado do funcionário assinado e datado	Para fazer o acompanhamento do absenteísmo dos funcionários	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o atestado	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura e a colocação da data
6. Conferir se possui mais de 15 dias de afastamento	Porque mais de 15 dias o INSS é responsável por pagar	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo a quantidade de dias de afastamento	No atestado médico	Após o recebimento do atestado médico
8. Lançar no Sistema *SCT	Para fazer o acompanhamento	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Digitando no sistema	No sistema	Após a conferência do tempo de afastamento
9. Arquivar atestado em definitivo	Para arquivar em vista de uso futuro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Arquivando	Na pasta de arquivo de relatórios de atestados médicos	Após o recebimento do relatório
10. Agendar exame médico no INSS	Para que o funcionário seja examinado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Agendando o exame médico	No INSS	Após a conferência do atestado
11. Comunicar o agendamento ao funcionário	Para que compareça ao exame	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando para o funcionário	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o agendamento
12. Sub-processo de afastamento de funcionário	O funcionário poderá ser afastado	O INSS	Para recuperar-se	Em casa	Após a consulta médica

## Apêndice 13 – Anexo 19 – Plano de ação 5W1H de Controle de frequência

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA: 01
140 PROCESSOS DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:		DATA:
142 SUBPROCESSO: CONTROLE DE FREQUÊNCIA					REVISÃO:
APLICAR A: Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz, Portador de Necessidades Especiais e Estagiário			INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, funcionário (a) e Direção		
OBJETIVO: Acompanhar o dia-a-dia do funcionário (a) no registro de sua entrada e saída no desempenho de sua função.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Imprimir a folha de ponto	Para que o funcionário possa assinar diariamente	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Imprimindo a folha	No Programa *SCT	No 30º dia do mês
2. Conferir a folha de ponto	Para verificar se há algum erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo a folha de ponto	Na folha de ponto	Após a impressão
3. Corrigir	Há algum erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo o erro	No Programa SCT	Após a conferência da folha
4. Encaminhar para o funcionário assinar	Para que possa ser assinada diariamente	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando para assinar	Na sala do ponto	Após a correção
5. Receber a folha de ponto	Para que possa ser assinada diariamente	Funcionário (a)	Recebendo a folha de ponto	Na sala do ponto	Após o encaminhamento da folha do ponto
6. Conferir	Para verificar se não existe erro	Funcionário (a)	Conferindo as informações da folha	Na folha	Após o recebimento da folha
7. Devolver para correção	Há algum erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Devolvendo para correção	No Setor de Gestão de Pessoas	Após conferência da folha
8. Assinar diariamente o ponto	Para registrar a entrada e saída do trabalho	Funcionário (a)	Assinando	Na folha de ponto	Após a devolução da folha de ponto
9. Acompanhar diariamente a assinatura do ponto	Para que haja o controle da entrada e saída do funcionário (a)	Auxiliar da Gestão de Pessoas	Verificando diariamente a assinatura	Na folha de ponto	Após a assinatura do funcionário (a)
10. Orientar o funcionário	Porque não esta ok a assinatura do funcionário	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Perguntando ao funcionário porque a assinatura não esta ok	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o acompanhamento da assinatura
11. Esperar o último dia do mês para recolher a folha	Para que seja arquivada	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Esperando terminar o mês	No Setor de Gestão de Pessoas	No último dia do mês
12. Conferir a folha de ponto	Para verificar se esta tudo correto	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo a folha de ponto	Na folha de ponto	Após o recolhimento da folha
13. Arquivar definitivo	Para que fique arquivada em vista de conferência futura	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Arquivando a folha	No arquivo de registro de ponto	Após a conferência da folha
14. Encaminhar a folha à Direção	Para que possa analisar	Responsável pela Gestão de Pessoas	Entregando a folha de ponto	Na Sala da Direção	Quando houver necessidade
15. Receber a folha de ponto	Para que possa analisar	Direção	Recebendo a folha de ponto	Na Sala da Direção	Após a verificação da necessidade
16. Analisar a folha de ponto	Para fazer a análise da situação	Direção	Analisando	Na Sala da Direção	Após o recebimento da folha
17. Solicitar agendamento com o funcionário (a)	Para conversar sobre seu horário	Responsável pela Gestão de Pessoas	Agendando com o funcionário (a)	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a verificação da necessidade
18. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para que faça o necessário	Direção	Encaminhando a folha de ponto	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a verificação que não há necessidade de conversar
19. Receber folha de ponto	Para que seja arquivada	Auxiliar de Gestão de pessoas	Recebendo a folha de ponto	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
20. Agendar um horário com o funcionário	Para que converse pela Direção	Auxiliar de Gestão de pessoas	Agendando um horário	No Setor de Gestão de Pessoas	Após receber a folha de ponto
21. Lançar no relatório de banco de horas	Porque o funcionário tem hora eventual	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Lançando no relatório	No relatório	Após a confirmação de hora eventual

Continuação...

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA: 02
140 PROCESSOS DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:		DATA:
142 SUBPROCESSO: CONTROLE DE FREQUÊNCIA					REVISÃO:
APLICAR A: Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz, Portador de Necessidades Especiais e Estagiário			INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, funcionário (a) e Direção		
OBJETIVO: Acompanhar o dia-a-dia do funcionário (a) no registro de sua entrada e saída no desempenho de sua função.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
22. Agendar o dia para o funcionário compensar	Para que compense a hora eventual que fez	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Agendando o dia	No relatório	Após o lançamento de hora eventual
23. O funcionário recebe o comunicado com antecedência	Para que se organize para o dia agendado	Funcionário	Organizando-se para compensar no dia marcado	No dia marcado	Após o agendamento do dia para o funcionário compensar
24. O funcionário assina o registro de dia de compensação	Para que fique registrado	Funcionário	Assinando	No registro de dia de compensação	Após receber o comunicado com antecedência
25. Encaminhar para o responsável pela Gestão de Pessoas	Para que faça os procedimentos necessários	Funcionário	Encaminhando o registro	Para o Setor de Gestão de Pessoas	Após o funcionário assinar

Apêndice 14 – Plano de ação 5W1H de Preenchimento do relatório de hora eventual para elaborar a folha de pagamento

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
140 PROCESSO DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:	DATA:	
144 SUBPROCESSO: Preenchimento do relatório de hora eventual para elaborar a folha de pagamento					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Portador de Necessidades Especiais e Estagiário			INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, Vice-Direção e Direção		
OBJETIVO: Elaborar a folha de pagamento a fim de garantir o recurso necessário para consolidala no último dia do mês.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
3.1. Solicitar relatório de hora eventual	Para verificar se houve alguma hora eventual	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Perguntando a vice-direção	Na Sala da vice-direção	No dia 20 do mês
2. Receber a solicitação	Para poder responder a solicitação	Vice-direção	Recebendo a solicitação	Na Sala da Vice-direção	Após a solicitação de hora eventual
3. Verificar se houve alguma hora eventual	Para que possa ser quitada	Vice-direção	Verificando se houve alguma hora eventual	Na planilha de controle e livro de ponto	Após o recebimento da solicitação
4. Preencher relatório	Para que as informações fiquem organizadas	Vice-direção	Digitando as informações	No programa excel	Após a verificação de hora eventual
5. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para que possam ser verificadas as informações	Vice-direção	Encaminhando as informações	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o preenchimento do relatório
6. Receber relatório	Para proceder aos encaminhamentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o relatório	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
7. Conferir relatório	Para verificar o que causou a hora eventual	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo o relatório	Na planilha	Após o recebimento do relatório
8. Corrigir relatório	Porque há algum dado errado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Solicitando a informação correta	Na Sala da Vice-Direção	Após a conferência do relatório
9. Devolver para correção	Para que seja corrigido	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Solicitando a informação correta	Na Sala da Vice-Direção	Após a conferência do relatório
10. Corrigir o relatório	Para que fique correto	Vice-Direção	Colocando a informação correta	Na Sala da Vice-Direção	Após a devolução do relatório
11. Encaminhar para a aprovação da Direção	Para obter aprovação	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Entregando o relatório	Na sala da Direção	Após a correção
12. Receber relatório	Para verificar as informações	Direção	Recebendo o relatório	Na Sala da Direção	Após o encaminhamento para a Direção
13. Analisar o relatório	Para verificar as informações	Direção	Verificando a planilha	No relatório	Após o recebimento do relatório
14. Esclarecer dúvida	Porque há dúvida em alguma informação	Responsável pela Gestão de Pessoas	Esclarecendo a dúvida	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o esclarecimento da dúvida
15. Autorizar o relatório	Porque não houve dúvida nas informações	Direção	Assinando o relatório	No relatório	Após a verificação do relatório
16. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para fazer os encaminhamentos necessários	Direção	Entregando a planilha	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura
17. Receber o relatório	Para fazer os encaminhamentos necessários	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o relatório	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do relatório
18. Conferir o relatório	Para verificar se esta tudo ok	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo as informações	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do relatório
19. Resolver pendência	Para que fique tudo correto	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Resolvendo a pendência	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a conferência do relatório
20. Enviar para a Sede	Para que seja elaborada a folha de pagamento	A Sede	Enviando para a Sede	Via e-mail	Após o preenchimento do relatório de pagamento
21. Sub-processo de impressão de folha de pagamento e holerites	Para que sejam impressos e assinados	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Imprimindo	Na impressora	Após o envio do arquivo

## Apêndice 15 – Plano de ação 5W1H de Impressão da folha de pagamento e holerites

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
140 PROCESSO DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:	DATA:	
145 SUBPROCESSO: Impressão da folha de pagamento e holerites					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz, Portador de Necessidades Especiais e Estagiário			INTERAÇÃO: Sede, Gestão de Pessoas e Funcionário (a)		
OBJETIVO: Imprimir a folha de pagamento e holerites para conferência e comprovação do pagamento do salário.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Enviar o arquivo da Sede	Para que possam ser impressos e conferidos	Responsável pela Gestão de Pessoas na Sede	Enviando o arquivo	No Sistema RM Saldus	Após a elaboração da folha e holerites
2. Conferir o arquivo	Para verificar se há algum erro	Responsável pela Gestão de Pessoas	Conferindo o arquivo	No Sistema RM Saldus	Após o recebimento do arquivo
3. Solicitar correção na Sede	Porque foi encontrado algum erro	Responsável pela Gestão de Pessoas na Sede	Corrigindo a informação errada	No Sistema RM Saldus	Após a identificação de algum erro
4. Imprimir a folha de pagamento e holerites	Para que possam ser impressos e conferidos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Imprimindo a folha de pagamento e os holerites	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a correção
5. Imprimir o que faltou	Porque não foram todos impressos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Imprimindo o holerite que faltou	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a verificar a falta de algum holerite
6. Separar	Para melhor organização	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Separando os holerites dos funcionários administrativos e docentes	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a impressão de todos os holerites
7. Encaminhar para assinar	Para que fique registrado o ciente do recebimento do salário	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Disponibilizando para a assinatura do funcionário (a)	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a separação dos holerites
8. Receber holerite	Para ter em mãos o holerite	Funcionário (a)	Recebendo o holerite	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para assinatura
9. Conferir as informações	Para verificar se há algum erro	Funcionário (a)	Conferindo o holerite	No holerite	Após o recebimento do holerite
10. Solucionar problema com o responsável da Gestão de Pessoas	Há algum problema	Funcionário (a)	Solucionando o problema	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a conferência das informações
11. Encaminhar para a Sede	Para que faça a correção	Responsável da Gestão de Pessoas na Sede	Corrigindo	No arquivo	Após solucionar o problema com o responsável da Gestão de Pessoas
12. Assinar holerite	Para que fique registrado o ciente do recebimento do salário	Funcionário (a)	Assinando o holerite	No holerite	Após solucionar problema
13. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para fazer os devidos encaminhamentos	Funcionário (a)	Entregando o holerite assinado	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura do holerite
14. Receber o holerite	Para que seja arquivado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o holerite	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
15. Conferir assinatura	Para verificar que realmente foi assinado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo se o holerite foi assinado	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
16. Solicitar assinatura	Porque o holerite não foi assinado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Solicitando a assinatura	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a conferência da assinatura
17. Arquivar definitivo	Porque é necessário guardar o holerite para futura conferência	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Arquivando	Na pasta do funcionário (a)	Após a solicitação de assinatura

Apêndice 16 – Plano de ação 5W1H de Organização do calendário de férias dos funcionários (as) do administrativo

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS			FOLHA:		
140 PROCESSO DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:		DATA:
146 SUBPROCESSO: Organização do calendário de férias dos funcionários (as) do administrativo					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz e Portador de Necessidades Especiais			INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, Coordenação setorial e Direção		
OBJETIVO: Tem como finalidade a organização do período de férias de cada funcionário (a) proporcionando-lhes o descanso e o controle de custos da instituição.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Verificar se estamos na 1ª semana de fevereiro	Para organizar o calendário	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Verificando no calendário	No calendário	Na 1ª semana de fevereiro
2. Aguardar	Para esperar o dia marcado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Esperando chegar o dia	No calendário	Após verificar se esta na 1ª semana de fevereiro
3. Enviar planilha de férias para a coordenação setorial	Para que seja preenchida	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Enviando a planilha	Na coordenação setorial	Ao chegar a 1ª semana de fevereiro
4. Receber planilha	Para preenchê-la	Coordenações	Recebendo a planilha	No setor de coordenação	Após o envio da planilha
5. Preencher planilha	Para ter as informações completas	Coordenação setorial	Preenchendo	Na planilha	Após receber a planilha
6. Corrigir planilha	Porque há algo errado	Coordenação setorial	Corrigindo o que for necessário	Na planilha	Após preencher a planilha
7. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para serem feitos os encaminhamentos necessários	Coordenação setorial	Encaminhando para a Gestão de Pessoas	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a correção
8. Receber planilha	Para verificar as informações	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo a planilha	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
9. Conferir planilha	Para verificar se esta tudo certo	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo a planilha	Na planilha	Após a conferência da planilha
10. Corrigir planilha	Para que tudo fique correto	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo o que for necessário	Na planilha	Após a conferência da planilha
11. Encaminhar planilha para a Direção	Para que seja analisado pela Direção	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando	Na Sala da Direção	Após a correção da planilha
12. Receber a planilha	Para ser analisado	Direção	Recebendo a planilha	Na Sala da Direção	Após o encaminhamento para a Direção
13. Analisar a planilha	Para verificar se não há erro	Direção	Conferindo	Na planilha	Após o encaminhamento para a Direção
14. Encaminhar para a correção	Porque há erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo	Na planilha	Após a conferência da planilha
15. Aprovar a planilha	Para que seja válido	Direção	Assinando	Na planilha	Após a correção da planilha
16. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para que faça os encaminhamentos devidos	Direção	Encaminhando	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a aprovação
17. Receber a planilha aprovada	Para fazer os devidos encaminhamentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo a planilha	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento
18. Sub-processo de emissão do aviso e recibo de pagamento de férias	Para que seja emitido o documento	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Imprimindo	Na impressora	Após o recebimento da planilha

Apêndice 17 – Plano de ação 5W1H de Emissão do Aviso de Pagamento de Férias do Funcionário do Administrativo e Corpo Docente

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
140 PROCESSOS DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:		DATA:
147 SUBPROCESSO: Emissão do aviso e recibo de pagamento de férias do funcionário administrativo e corpo docente					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz, Portador de Necessidades Especiais e Estagiário			INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, Sede e Funcionário (a)		
OBJETIVO: Emitir o recibo de pagamento de férias para ser assinado pelo funcionário (a), comprovando o pagamento de seu direito.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Confirmação do período aquisitivo de férias	Para saber qual o dia de início das férias do funcionário (a)	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Verificando a data	No calendário de férias	Diariamente
2. Comunicar a Sede	Para que seja encaminhado o pedido de férias	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Comunicando através de e-mail ou telefone	No Setor de Gestão de Pessoas	Após confirmação do início das férias
3. Receber a comunicação	Para encaminhar a documentação	Responsável da Gestão de Pessoas da Sede	Recebendo a comunicação	Na Sede	Após a comunicação com a Sede
4. Confirmar o período aquisitivo	Para confirmar o período aquisitivo do funcionário (a)	Responsável da Gestão de Pessoas da Sede	Verificando os documentos e confirmando o período aquisitivo	Na documentação do funcionário (a)	Após o recebimento da comunicação
5. Solucionar problema	Porque o período aquisitivo não está ok	Responsável da Gestão de Pessoas da Sede	Devolvendo a comunicação via e-mail ou telefone	No computador	Após a confirmação que o período aquisitivo não está ok
6. Elaborar o aviso e recibo de pagamento de férias	Para que o funcionário (a) esteja ciente do período aquisitivo	Responsável da Gestão de Pessoas da Sede	Elaborando o aviso e o recibo de pagamento de férias	No Sistema RM Saldus	Após a confirmação do período aquisitivo de férias do funcionário (a)
7. Disponibilizar para a Gestão de Pessoas	Para fazer os encaminhamentos necessários	Responsável da Gestão de Pessoas da Sede	Disponibilizando no Sistema RM Saldus	No Sistema RM Saldus	Após a elaboração do aviso e recibo de pagamento de férias
8. Visualizar aviso e recibo de férias	Para poder visualizar o aviso e recibo de férias	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Visualizando os documentos	No Sistema RM Saldus	Após a disponibilização do aviso e recibo de férias
9. Conferir	Para verificar se as informações estão corretas	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo as informações do aviso e recibo de férias	No Sistema RM Saldus	Após a visualização do aviso e recibo de férias
10. Solucionar problema	Foi encontrado algum erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Comunicando a Sede	Via e-mail ou SKIPE	Após a conferência
11. Imprimir aviso e recibo de férias	Para ter o aviso e recibo impresso	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Imprimindo o aviso e recibo de férias	Na impressora	Após conferência do aviso e recibo
12. Encaminhar aviso de férias do Funcionário (a)	Para saber o período aquisitivo de férias	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Entregando ao funcionário	Entregando o aviso ao funcionário	Após a impressão do aviso de férias
13. Assinar aviso de férias	Para fazer confirmação	Funcionário (a)	Assinando o aviso de férias	No Setor	Após o encaminhamento
14. Providenciar a Carteira de Trabalho	Para ser feita a anotação de férias	Funcionário (a)	Providenciando a Carteira de Trabalho	Na sua casa	Após solicitação da Carteira de Trabalho
15. Encaminhar a Carteira de Trabalho para a Gestão de Pessoas	Para fazer os encaminhamentos devidos	Funcionário (a)	Encaminhando a Carteira de Trabalho	No Setor de Gestão de Pessoas	Após receber a solicitação da Carteira de Trabalho
16. Receber a Carteira de Trabalho	Para fazer a anotação de férias	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo a Carteira de Trabalho	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão
17. Fazer a anotação de férias antes do gozo	Para cumprir a legislação	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Anotando	Na Carteira de Trabalho	Dois dias antes de entrar em férias
18. Solicitar a presença do funcionário no Setor de Gestão de Pessoas	Para assinar documentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Solicitando a presença do funcionário	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a anotação de férias

Continuação...



100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA: 02
140 PROCESSOS DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:		DATA:
147 SUBPROCESSO: Emissão do aviso e recibo de pagamento de férias do funcionário administrativo e corpo docente					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário Administrativo, Menor Aprendiz, Portador de Necessidades Especiais e Estagiário			INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, Sede e Funcionário (a)		
OBJETIVO: Emitir o recibo de pagamento de férias para ser assinado pelo funcionário (a), comprovando o pagamento de seu direito.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
19. Comparecer e receber documentos	Para proceder aos encaminhamentos necessários	Funcionário (a)	Comparecendo e Recebendo os documentos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a solicitação de comparecimento
20. Conferir	Para verificar se esta tudo correto	Funcionário (a)	Conferindo as informações	No recibo de pagamento de férias e na Carteira de Trabalho	Após receber a documentação
21. Corrigir	Há algo errado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo	No documento	Após a conferência
22. Assinar o recibo de férias e receber a Carteira de Trabalho no setor de Gestão de Pessoas	Para estar ciente do pagamento de férias e devolução da Carteira de Trabalho	Funcionário (a)	Assinando o recibo de pagamento de férias e recebendo de volta a Carteira de Trabalho	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a correção
3.23. Entregar para Gestão de Pessoas o recibo de férias e receber CTPS no Setor de Gestão de Pessoas	Para fazer os procedimentos necessários	Funcionário	Entregando os documentos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura
24. Conferir	Para verificar se esta tudo correto	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo as informações	No recibo de pagamento de férias e protocolo de devolução da Carteira de Trabalho	Após receber a documentação
25. Resolver pendência	Ficou alguma pendência	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Perguntando ao responsável da Gestão de Pessoas	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a conferência
26. Arquivar definitivo	Porque esta tudo ok	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Arquivando os documentos	Na pasta do funcionário	Após resolução de pendência

## Apêndice 18 – Plano de ação 5W1H de Homologação das férias do Corpo Docente

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS				FOLHA:	
140 PROCESSOS DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:		DATA:
148 SUBPROCESSO: Homologação das férias do corpo docente				REVISÃO:	
APLICAR A: Docente			INTERAÇÃO: Gestão de Pessoas, Corpo Docente e Direção		
OBJETIVO: Fazer os procedimentos legais para a homologação das férias coletivas do Corpo Docente.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Verificar se estamos na 1ª semana de novembro	Para ter o tempo necessário em vista de providenciar a documentação	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Verificando se estamos na 1ª semana de novembro	No calendário	Periodicamente
2. Aguardar	Porque não estamos na 1ª semana de novembro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Aguardando a semana chegar	No calendário	Após a verificação da semana
3. Elaborar comunicado coletivo de férias	Para que possam se organizar neste tempo	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Elaborando o comunicado de férias coletivas	No computador	Após a chegada do período necessário
4. Corrigir	Há algum erro	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo o erro	Na elaboração do comunicado de férias	Após a elaboração do comunicado de férias
5. Encaminhar para o corpo docente	Para que possa verificar as informações	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando o comunicado de férias	Na Sala dos Professores	Após a correção
6. Encaminhar para o Professor (a) que não assinou	Para que assine	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando e solicitando a assinatura	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura dos demais docentes
7. Encaminhar o documento para a Gestão de Pessoas	Para fazer os procedimentos necessários	Docente	Encaminhando para a Gestão de Pessoas	No Setor de Gestão de Pessoas	Após encaminhar para o professor (a) que não assinou
8. Receber e conferir	Para conferir se está tudo certo	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo e conferindo o comunicado de férias coletivas	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
9. Fazer as correções	Para que fique tudo certo	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo o que estiver errado	No comunicado de férias coletivas	Após o recebimento e a conferência
10. Encaminhar o documento para a Direção	Para que possa assinar	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando para a Direção	Na sala da Direção	Após fazer as correções
11. Receber o comunicado de férias coletivas	Para fazer a conferência	Direção	Recebendo o comunicado	Na Sala da Direção	Após o encaminhamento do documento
12. Conferir o comunicado de férias coletivas	Para verificar se há algo errado	Direção	Conferindo o comunicado	Na Sala da Direção	Após o recebimento do documento
13. Refazer o comunicado de férias coletivas	Porque há algo errado	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Refazendo o que estiver errado	No comunicado de férias coletivas	Após a conferência do comunicado de férias
14. Assinar o comunicado de férias coletivas	Para que a Direção aprove	Direção	Assinando o comunicado de férias coletivas	No comunicado de férias coletivas	Após refazer o que estava errado
15. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para proceder aos encaminhamentos necessários	Direção	Encaminhando o comunicado de férias coletivas assinado	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a assinatura do comunicado de férias
16. Receber o comunicado de férias coletivas	Para proceder aos encaminhamentos necessários	Responsável da Gestão de Pessoas	Recebendo o comunicado de férias assinado	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
17. Enviar para o órgão competente homologar	Necessita ser homologado pelo Ministério de Trabalho	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Enviando o comunicado de férias coletivas	No Ministério do Trabalho	Após receber o comunicado
18. Receber o comunicado de férias coletivas	Para fazer os procedimentos necessários	Responsável do Ministério do Trabalho	Recebendo o comunicado de férias coletivas	No Ministério do Trabalho	Após o envio do comunicado de férias coletivas
19. Sub-processo de Emissão do aviso e recibo de férias do corpo docente	Para que seja impresso os documentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Executando o sub-processo	No setor de Gestão de Pessoas	Após receber o comunicado de férias coletivas

## Apêndice 19 – Plano de ação 5W1H de Rescisão do contrato de trabalho

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA: 01
140 PROCESSOS DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:		DATA:
148 SUBPROCESSO: Rescisão do contrato de trabalho					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário (a) do Administrativo, Portador de Necessidades Especiais e Menor Aprendiz			INTERAÇÃO: Direção, Gestão de Pessoas, Funcionário (a) e Sede		
OBJETIVO: Fazer a rescisão do Contrato de Trabalho do funcionário (a).					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar autorização de rescisão de contrato de trabalho	Para que seja feito os encaminhamentos para a rescisão	Direção	Encaminhando a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a decisão de rescisão
2. Receber a autorização de rescisão de contrato de trabalho	Para que seja encaminhada a rescisão	Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento da autorização
3. Verificar qual a situação	Para fazer o encaminhamento correto	Responsável pela Gestão de Pessoas	Verificando qual a situação	Na solicitação	Após o recebimento da autorização de rescisão
4. Enviar solicitação para a Sede	Para que possa fazer os encaminhamentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Enviando a solicitação	No computador via e-mail	Após verificar qual a situação
5. Receber solicitação de rescisão contratual	Para fazer os encaminhamentos	Responsável pela Gestão de Pessoas da Sede	Recebendo a solicitação	Na Sede	Após o envio da solicitação para a Sede
6. Elaborar o termo de rescisão e o aviso-prévio	Para que possa formalizar a rescisão	Responsável pela Gestão de Pessoas da Sede	Elaborando	Na Sede	Após o recebimento da solicitação de rescisão contratual
7. Conferir	Para verificar se há algum erro	Responsável pela Gestão de Pessoas da Sede	Conferindo	Nos documentos	Após a elaboração do termo e aviso-prévio
8. Corrigir	Para que esteja correto	Responsável pela Gestão de Pessoas da Sede	Refazendo o documento	No computador	Após a elaboração dos documentos
9. Encaminhar para o financeiro da Sede	Para que possam fazer os procedimentos necessários	Responsável pela Gestão de Pessoas da Sede	Encaminhando	Via-e-mail/ SKIPE	Após refeito os documentos
10. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para proceder aos encaminhamentos seguintes	Responsável pela Gestão de Pessoas da Sede	Encaminhando	Via-e-mail/ SKIPE e Sistema RM Saldus	Após o encaminhamento para o financeiro da Sede
11. Receber aviso-prévio e termo de rescisão	Para proceder aos encaminhamentos seguintes	Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo	Via-e-mail/ SKIPE e Sistema RM Saldus	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
12. Imprimir termo de rescisão (4 vias) e aviso prévio	Para que possam ser manuseados	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Imprimindo	Na impressora	Após o recebimento do termo de rescisão e do aviso-prévio
13. Solicitar ao funcionário (a) a assinatura do aviso prévio e a CTPS e entregar a requisição para o exame demissional	Para cumprir os procedimentos legais	Responsável pela Gestão de Pessoas	Solicitando a assinatura do aviso-prévio, a CTPS e entregando a requisição de exame demissional	Ao funcionário (a)	Após a impressão dos documentos
14. Receber a solicitação	Para providenciar o solicitado	Funcionário (a)	Recebendo a solicitação	No Setor de Gestão de Pessoas	Após solicitação
15. Assinar o aviso prévio, entregar a CTPS e receber a requisição do exame demissional	Para cumprir as exigências legais do processo de rescisão contratual	Funcionário (a)	Assinando o aviso-prévio, entregando a CTPS e recebendo a requisição de exame demissional	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento da solicitação
16. Fazer o exame médico demissional	Para verificar se esta apto para a demissão	Funcionário (a)	Fazendo o exame médico demissional	Na Clínica Médica	Após a assinatura do aviso-prévio, a entrega da CTPS e o recebimento da requisição do exame demissional

Continuação...

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA: 02
140 PROCESSOS DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:		DATA:
148 SUBPROCESSO: Rescisão do contrato de trabalho					REVISÃO:
APLICAR A: Docente, Funcionário (a) do Administrativo, Portador de Necessidades Especiais e Menor Aprendiz			INTERAÇÃO: Direção, Gestão de Pessoas, Funcionário (a) e Sede		
OBJETIVO: Fazer a rescisão do Contrato de Trabalho do funcionário (a).					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
17. Receber o ASO da Clínica	Para confirmar se o funcionário está apto para ser demitido	Clínica Médica	Entregando o ASO	Na Clínica	Após o término do exame demissional
18. Entregar na Gestão de Pessoas o atestado de saúde ocupacional (ASO)	Para que fiquem atestadas suas condições de saúde	Funcionário (a)	Entregando o ASO	No Setor de Gestão de Pessoas	Após fazer o exame médico ocupacional
19. Receber o ASO	Para que sejam feitos os procedimentos necessários	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o ASO	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a entrega do ASO no Setor de Gestão de Pessoas
20. Conferir o ASO	Para verificar se todos estão corretos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo	No ASO	Após o recebimento do ASO
21. Resolver pendência do ASO	Porque foi encontrada alguma pendência	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Resolvendo a pendência	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a conferência
22. Lançar o ASO no Programa de Perfil Profissiográfico Previdenciário	Para que o ASO fique registrado no sistema e componha o perfil do funcionário (a)	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Lançando o ASO	No programa	Após resolução da pendência
23. Fazer a anotação na CTPS e no Livro de Registro de Empregados	Para que fique registrada a rescisão contratual do funcionário (a)	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Fazendo a anotação	Na CTPS e no Livro de Registro de Empregados	Após o lançamento do ASO no programa
24. Corrigir anotação	Para que fique com todas as informações corretas	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo a anotação	Na anotação	Após anotação na CTPS e no Livro de Registro de Empregados
25. Encaminhar os documentos para a Direção assinar	Para que faça os encaminhamentos necessários	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Encaminhando os documentos	Na sala da Direção	Após a correção
26. Receber os documentos	Para que faça os encaminhamentos necessários	Direção	Recebendo os documentos	Na sala da Direção	Após o encaminhamento para a Direção assinar
27. Corrigir	É necessário correção	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Corrigindo os documentos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após receber os documentos
28. Assinar os documentos	Para que o se tornem válidos	Direção	Assinando os documentos	Na Sala da Direção	Após a devolução para a Gestão de Pessoas
29. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para que faça os encaminhamentos necessários	Direção	Encaminhando os documentos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a aprovação dos documentos
30. Receber os documentos assinados	Para que faça os encaminhamentos necessários	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo os documentos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
31. Agendar a rescisão com o funcionário (a)	Para que compareça no local e horário combinados	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Agendando o horário	Com o funcionário (a)	Após o recebimento dos documentos assinados
32. Remarcar horário	Porque o funcionário (a) não compareceu	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Remarcando o horário	Com o funcionário (a)	Após confirmação do horário
33. Receber os documentos	Para serem assinados	Funcionário	Recebendo os documentos	No setor de Gestão de Pessoas	Após remarcação do horário
34. Assinar documentos	Para confirmar a rescisão contratual	Funcionário (a)	Assinando e recebendo	Os documentos e recebendo a CTPS	Após o recebimento dos documentos
35. Entregar os documentos assinados na Gestão de Pessoas	Para finalizar o processo de rescisão contratual	Funcionário	Entregando os documentos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após assinatura
36. Receber os documentos	Para que finalize o sub-processo de demissão	Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo os documentos	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento para a Gestão de Pessoas
37. Resolver pendência	Há alguma pendência nos documentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Resolvendo a pendência	No Setor de Gestão de Pessoas	Após receber os documentos
38. Arquivar definitivo	Para futura consulta	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Arquivando os documentos	No arquivo morto	Após o recebimento dos documentos assinados

## Apêndice 20 – Plano de ação 5W1H de Rescisão do contrato de trabalho de Estagiário

100 MACROPROCESSO: GESTÃO DE PESSOAS					FOLHA:
140 PROCESSO DE: REGISTROS E PAGAMENTOS			APROVADO POR:		DATA:
149 SUBPROCESSO: RESCISÃO DO CONTRATO DE ESTAGIÁRIO (A)					REVISÃO:
APLICAR A: Estagiário (a)			INTERAÇÃO: Direção, Gestão de Pessoas e Estagiário (a)		
OBJETIVO: Fazer a rescisão do contrato do estagiário conforme as leis trabalhistas.					
PLANO DE AÇÃO 5W1H					
O que fazer	Por que fazer	Quem irá fazer	Como fazer	Onde fazer	Quando fazer
1. Encaminhar para a Gestão de Pessoas autorização de rescisão	Para que seja feito os encaminhamentos para a rescisão	Direção	Encaminhando a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a decisão de rescisão
2. Receber a autorização de rescisão de estagiário	Para que seja encaminhada a rescisão	Responsável pela Gestão de Pessoas	Recebendo a autorização	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento da autorização
3. Fazer o lançamento on line da rescisão	Para rescindir o contrato	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Entrando no site da instituição responsável e lançando as informações	No site da instituição	Após recebimento da autorização
4. Refazer o lançamento on-line	Porque algo não ficou correto	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Refazendo o lançamento	No site da instituição	Após o lançamento on line
5. Imprimir a rescisão e encaminhar para a Direção	Para serem impressos e recebidos para revisão	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Imprimindo o documento e encaminhando	Na impressora e entregando na Sala da Direção	Após o lançamento on line
6. Receber o termo de rescisão	Para que seja assinado	Direção	Recebendo o documento	Na Sala da Direção	Após a impressão e o encaminhamento
7. Conferir o termo de rescisão	Para verificar se há algum erro	Direção	Conferindo	No documento	Após o recebimento do documento
8. Solicitar correção	Porque foi verificado algum problema	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Solucionando o problema	No documento	Após a conferência do documento
9. Aprovar termo de rescisão	Para ser feita a rescisão	Direção	Assinando o documento	No documento	Após solucionar o problema
10. Encaminhar para a Gestão de Pessoas	Para fazer os encaminhamentos necessários	Gestão de Pessoas	Recebendo o documento	No Setor de Gestão de Pessoas	Após a aprovação do documento
11. Receber o termo de rescisão assinado	Para prosseguir os procedimentos	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Recebendo o termo de rescisão	No Setor de Gestão de Pessoas	Após o encaminhamento do termo de rescisão
12. Agendar horário com o estagiário	Para que possa assinar o termo de rescisão	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Ligando e agendando o horário	No setor de Gestão de Pessoas	Após o recebimento do termo de rescisão
13. Estagiário confirma o horário	Para que possa ser feita a rescisão	Estagiário	Confirmando	No Setor de Gestão de pessoas	Após o agendamento
14. Remarcar horário com o estagiário	Porque o estagiário não compareceu	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Remarcando o horário	Com o estagiário (a)	No dia seguinte ao não comparecimento
15. O estagiário assina o termo de rescisão	Para rescindir o contrato	Estagiário	Assinando	No termo de rescisão	Após o comparecimento no setor de gestão de pessoas
16. Conferir a assinatura do estagiário no termo de rescisão	Para que a rescisão tenha valor legal	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Conferindo	No termo de rescisão	Após a assinatura do estagiário
17. Arquivar definitivo	Para que sirva para futura consulta	Auxiliar de Gestão de Pessoas	Arquivando o termo de rescisão	No arquivo	Após conferência da assinatura