

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA**  
**TÉCNICO EM LOGÍSTICA**

**IMPLANTAÇÃO DE FLUXOGRAMA PARA ATINGIR A QUALIDADE  
TOTAL NA GESTÃO DOCUMENTAL EM CONSULTORIA DE RH**  
***IMPLEMENTATION OF FLOWCHART TO ACHIEVE TOTAL QUALIT  
INDOCUMENT ANAGMENT IN HR CONSUTANCY***

**Ana Julia Ferreira de Lima<sup>1</sup>**  
**Isabelle Caroline Machado Nascimento<sup>2</sup>**  
**Leonardo Bruno Barbosa da Silva<sup>3</sup>**  
**Maycon Allan dos Santos<sup>4</sup>**  
**Prof. Me Deyse Sene de Melo Souza<sup>5</sup>**

**Resumo:** O objetivo deste artigo é demonstrar a viabilidade da aplicação de ferramentas logísticas em outros seguimentos, com o objetivo de atingir a qualidade total e resolver problemas como de padronização na gestão de documentos, desperdício de papeis e atraso na entrega de serviços utilizando o fluxograma como ferramenta para atingir a qualidade total da Empresa-X de maneira que atinja seus objetivos corretamente e de maneira eficaz.

**Palavras-chave:** Fluxograma. Gestão Documental. Qualidade total.

**Abstract:** *The objective of this article is to demonstrate the feasibility of aplying logistical tools in other segments, in order to achieve total quality na solve problems such as standardization in document management, waste of paper and delay in*

---

<sup>1</sup> Técnico em Logística – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. Annaferreira2266@gmail.com

<sup>2</sup> Técnico em Logística – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. isabelle.machado030@gmail.com

<sup>3</sup> Técnico em Logística – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. Leonardobruno30102001@gmail.com

<sup>4</sup> Técnico em Logística – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. Mayconallan2401@gmail.com

<sup>5</sup> Mestre em planejamento e desenvolvimento regional. Professora da Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. Deyse.souza6@etec.sp.gov.br

*servisse delivery using the flowchart as a tool to achieve the total quality of Company-X so that it achieves it's objectives correctly and effectively.*

**Keywords:** *Flowchart. Document management. Total quality.*

## **1 INTRODUÇÃO**

O presente trabalho tem como tema “Implantação de fluxograma para atingir a qualidade total na gestão documental em consultoria de RH”, diante de algumas dificuldades apresentadas por uma consultoria de RH como a falta de padronização na gestão de documentos, desperdícios de papeis e atrasos na entrega de serviços constatou-se que a empresa não consegue atingir as dimensões da qualidade, sendo elas relacionadas ao desempenho, característica, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida . Sendo assim, com base nos estudos na área de logística, acredita-se que a implantação de um fluxograma padronizaria os processos da empresa, levando à maior eficiência e rapidez na gestão documental proporcionando a qualidade total na entrega dos serviços prestados aos clientes.

Tem-se como objetivos específicos apresentar os conceitos de Gestão de Qualidade Total e fluxograma afim de incentivar a padronização de processos, evitar desperdícios de papeis e agilizar o prazo de entrega dos serviços prestados referente à empresa estudada.

Obteve-se como metodologia durante a elaboração deste trabalho, de maneira confiável, pesquisas quantitativas e qualitativas por meio de formulários, revisão bibliográfica e estudo de caso na Empresa-X.

Este tema possui extrema relevância para identificar a utilização do fluxograma como fermenta para atingir a qualidade total em uma empresa de pequeno porte, proporcionando que ela atinja maiores resultados através de ferramentas logísticas.

## **2 GESTÃO DE QUALIDADE TOTAL**

Embora o conceito de gestão de qualidade total seja amplo, pode-se defini-la como um modelo da gestão que visa o alcance da melhoria e satisfação para os clientes e parceiros comerciais, por meio de melhorias contínuas.

Paladini (2011 *apud* Joseph Juran, 1991) aponta outra definição criada por Joseph Juran, demonstrando que a qualidade total vem a ser uma extensão de um planejamento de uma empresa, aderindo atividades usuais como:

- Definição de objetivos;
- Determinar as ações necessárias;
- Dispor de responsabilidades atribuídas e definidas;
- Viabilizar recursos necessários;
- Dispor de treinamentos necessários para cada ação prevista;
- Estabelecer formas de avaliar o desempenho do processo;
- Estruturar um processo de análise;
- Criar um sistema para reconhecer e analisar o confronto entre os objetivos e desempenhos.

“Juran deixa claro que essa sequência de atividades é típica do planejamento estratégico dos negócios da empresa e afirma que ela pode ser aplicada à administração para a qualidade” (PALADINI, 2011, p. 3)

Da mesma forma como a GQT é abrangente em seu conceito, ela abrange também demais áreas e formas de aplicação, podendo ser inserida em pequenas empresas.

## **2.1 Gestão de Qualidade para pequenas empresas**

“Não há como negar que existem muitos indícios de que a gestão de qualidade é uma realidade na pequena empresa” (PALADINI, 2011, p. 198)

Como aponta Carolino (2013), nos últimos anos nota-se um grande número de pequenas empresas no Brasil, desempenhando fundamental para a economia brasileira, dispondo de, não apenas meios de proporcionar empregos e giro na economia, como instrumento de desenvolvimento nacional.

Isso faz com que seja viável e importante a aplicação da gestão de qualidade para o desenvolvimento da empresa, além de haverem elementos que facilitam a inserção do sistema que trazem vantagens para as pequenas empresas como:

“Visão conjunto facilitada; flexibilidade administrativa; mão-de-obra mais facilmente envolvida; decisões quase sempre abrangentes; e integração entre recursos. ” (PALADINI, 2011, p. 200)

Para Paladini (2011) as estratégias de gestão de qualidade dão certo com diversas empresas, independente do porte ou área, basta saber aplicar as estratégias e ferramentas de forma correta, como por exemplo implantação das dimensões da qualidade.

## 2.2 Dimensões da Qualidade

Para Garvin (1987 *apud* Soares 2017) torna-se claro a existência de oito dimensões da qualidade, como ferramenta competitiva e para alcance de um melhor resultado na qualidade sendo esses:

- Desempenho: Faz referência as características operacionais básicas, sendo possível o acréscimo de critérios de desempenho ao serviço. Ou seja, entrega dos resultados e documentos sem atrasos;
- Característica do produto ou serviço: São as funções secundarias que auxiliam no funcionamento básico. Neste caso seria a padronização dos serviços gerais atendimento, entregas, documentos e currículos);
- Confiabilidade: Ter a confiança dos clientes e colaboradores é importante para atingir o esperado, mesmo que hajam falhas durante o serviço é esperado a identificação das causas e achar uma forma de reajustar. Seria passar a confiança aos clientes que seus dados não serão vazados, e protegidos de acordo com a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais);
- Conformidade: Analise do grau em que o serviço está e se está de acordo com as especificações padrão. Há a não-conformidade, utilizado para expressar quando o serviço não está de acordo com as especificações da qualidade;
- Durabilidade: Diz questão a vida útil de um produto, ou seja, o uso do mesmo, até que ele possa ser substituído ou restaurado. Com relação a serviço, a durabilidade está relacionada ao tempo disposto a determinado serviço;
- Atendimento: Indica a rapidez e cordialidade no atendimento, sendo proporcionado por meio de treinamentos, ajuda a alcançar a qualidade perante os consumidores;

- Estética: Indica o julgamento pessoal e preferências individuais, os clientes estão mais enérgicos com relação aos impactos e formas como devem ser cativados. É importante se atentar a estética do serviço, fazer tudo de maneira organizada e que agrade aos clientes.
- Qualidade Percebida: Aborda a qualidade perante a percepção do cliente, ele irá dizer se há qualidade, sendo abordado por meio de questionários para buscar formas de melhorar e satisfazer o cliente. De uma outra visão, a qualidade percebida pode vir como a busca pelos serviços sem se preocupar com o valor, uma vez que sabe e confia na qualidade do serviço.

Com isso, pode-se indicar o fluxograma como uma opção de ferramenta de qualidade, para auxiliar na implementação ou aperfeiçoamento da gestão de qualidade.

### 3 Fluxograma

O fluxograma é uma ferramenta de qualidade, uma representação gráfica onde demonstra o passo a passo de um processo, capaz de descrever, estudar e planejar as etapas de cada.

O objetivo principal é descrever o fluxo, seja manual ou mecanizado, especificando os suportes (documento, papel, disco, formulário ou qualquer outro) que sejam usados para os dados e as informações. Em sua confecção, são usados símbolos convencionados, que permitem poucas variações. (BALLESTERO-ALVARES, 2011, p.228)

Para Balestero-alvares (2011) e D'Ascensão (2012), o fluxograma possui vantagens como:

- Atuar na descoberta das falhas e irregularidades, e descrever os impactos.
- Descrever rotinas simples ou complexas.
- Permitir analisar e sugerir modificações, objetivando melhora no processo.
- Colaborar na verificação de modificações, apresentando todos os pontos afetados.
- Simplificar a inclusão de avanços ou alterações, mostrando todos os pontos de modificação de maneira clara e rápida.

Além de suas vantagens, há diversos tipos de fluxograma, sendo os principais: vertical e horizontal.

### 3.1 Tipos de Fluxogramas

Como aponta D'Ascensão (2012,) cita-se dois tipos de fluxograma, o vertical e o horizontal, sendo:

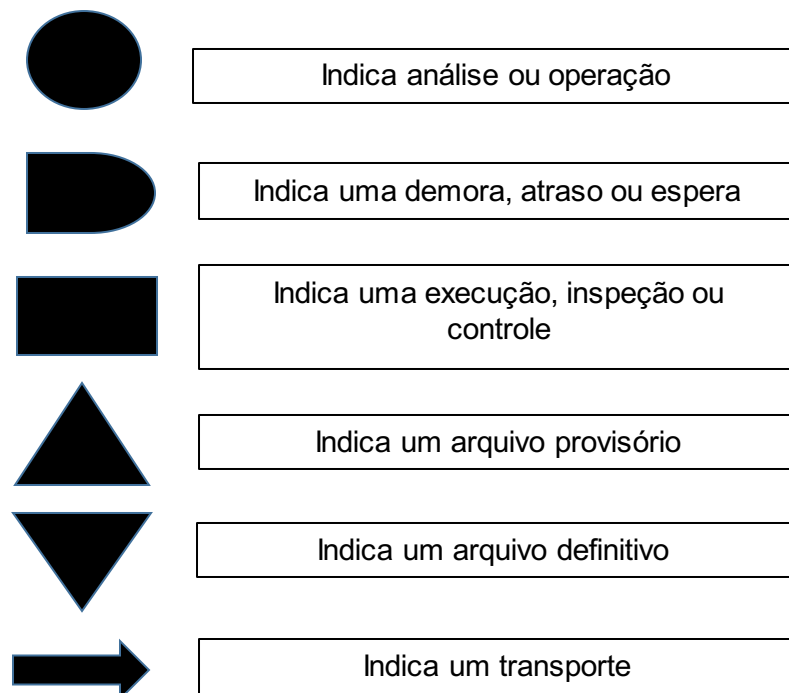
- O fluxograma vertical utilizado em estudos de processos operacionais, da modelo linha de produção. Ele é simples, podendo também ser usado em pequenas atividades de processos administrativos de forma que seja elaborado com as devidas adequações.
- O fluxograma horizontal, assim como o vertical, irá buscar descrever os processos administrativos, porem de maneira horizontal e mais complexa, da esquerda para a direita.

Bem como possui diversos tipos, há também símbolos corretos para cada processo.

#### 3.1.1 Simbologia

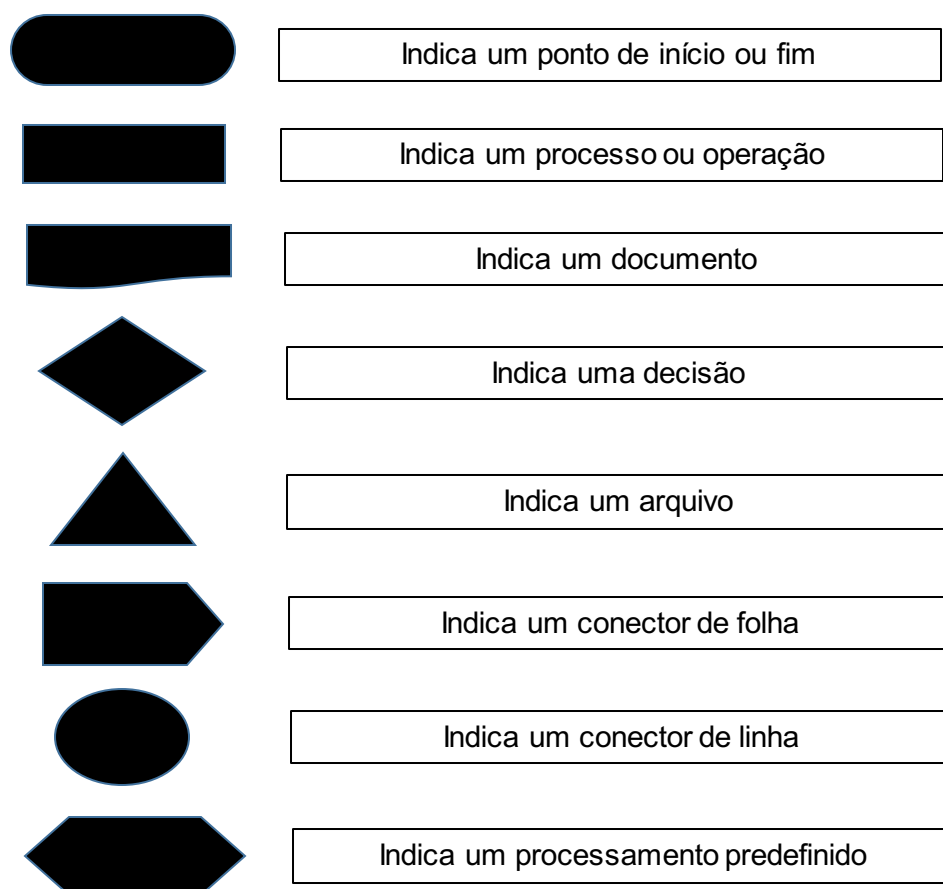
Os símbolos não são muitos e podem variar, pode-se especificar:

**Figura 1: Símbolos para fluxograma vertical**



Fonte: Ballestero-Alvarez (2010, p. 29)

**Figura 2: Símbolos para fluxograma Horizontal**



Fonte: Ballestero-Alvarez (2010, p. 29)

Atrelado ao fluxograma, pode-se dizer que seguir uma boa gestão documental é essencial para definir o que é necessário e deve ser seguido.

#### **4 Gestão documental**

Entende-se por gestão de documentos um conjunto de processos que irão garantir o fluxo de maneira precisa de todos os documentos de uma empresa, responsável por gerenciar todos os documentos gerados e suas utilidades. Ou seja,

A gestão de Documentos consiste em um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, transmissão e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a eliminação ou recolhimento para guarda permanente. (SENAI, 2015, p.55)

Paes (2002) nos disponibiliza bases necessárias para compreender as três fases indispensáveis relacionadas à Gestão Documental, sendo elas:

- Produção: Refere-se ao período de elaboração dos documentos que tem rotatividade entre os ambientes;
- Utilização: Necessita-se de atividades de protocolo, sendo elas classificação, registros, recebimentos e tramitação, expedição, organização dos arquivos e elaboração de normas e recuperação das informações;
- Avaliação e destinação: É desenvolvido por meio de atribuições avaliativas e análises do documento, com o objetivo de estabelecer os prazos para arquivar ou despachar.

#### **4.1 Protocolo Documental**

Para Rodrigues (2014), fazem parte das atividades de protocolo:

- Recebimento: Entrada de documentos a serem levados ao destinatário final;
- Registro: Feito apenas depois de receber os documentos, a fim de registra-los;
- Triagem e Classificação: Quando há análise dos documentos que devem ser protocolados, separados e cadastrados;
- Distribuição e Expedição: Saída e encaminhamento para outro setor;
- Controle e movimentação: Essa etapa pode ser feita manualmente, de maneira mecanizada ou informatizada. É feito o fluxo documental desde a entrada até a saída e finalização do protocolo.

É imprescindível que, conforme toda a movimentação e fluxo documental, os dados pessoais dos clientes sejam protegidos e hajam garantias disso, como por exemplo a LGPD.

#### **4.2 Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**

A LGPD vem com o intuito de estabelecer critérios para recebimento de dados, bem como seu armazenamento, tratamento e distribuição, de pessoas físicas ou jurídicas e proporcionando mais segurança ao cliente. É possível, com a LGPD, que



os clientes tenham conhecimento das regras sobre o que ocorre com seus dados, trazendo segurança com relação ao uso deles.

Conforme o art. 1º da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, inclusive nos meios digitais, por pessoa natural ou por pessoa jurídica de direito público ou privado, com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural. (BRASIL, 2018, s/p)

Bem como, no art. 5º da Lei nº 13.709, de agosto de 2018:

“I - dado pessoal: informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável;

[...] V - titular: pessoa natural a quem se referem os dados pessoais que são objeto de tratamento;

VI - controlador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, a quem competem as decisões referentes ao tratamento de dados pessoais;

VII - operador: pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado, que realiza o tratamento de dados pessoais em nome do controlador.” (BRASIL, 2018)

## **5 ESTUDO DE CASO: GESTÃO DOCUMENTAL EM CONSULTORIA DE RH**

### **5.1 Perfil da empresa**

A empresa estudada é especializada em serviços como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, mentoria profissional e suporte as rotinas de departamento pessoal.

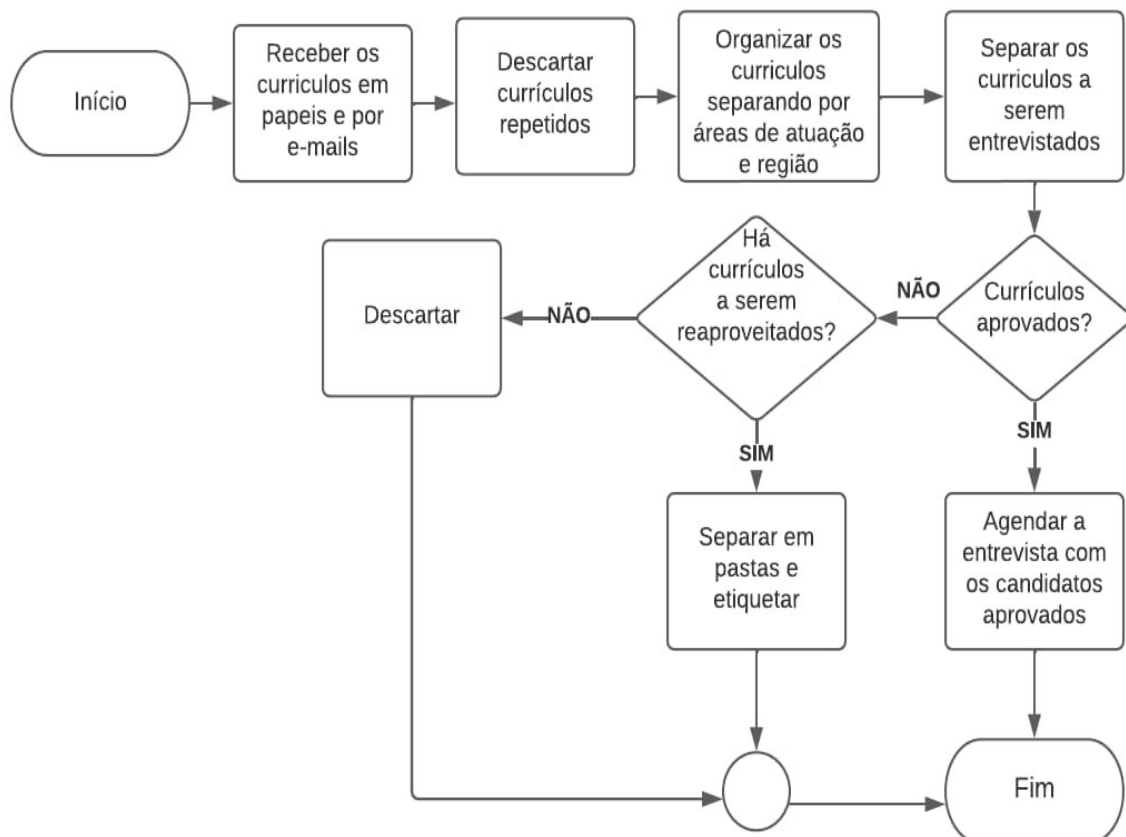
Sua Missão é a aplicação de práticas para o desenvolvimento de pessoas e organizações, por meio de atendimento personalizado na prestação de serviços de desenvolvimento profissional e organizacional, para proporcionar o crescimento dos clientes. A Visão de expansão no mercado de prestação de serviços de RH, por meio da excelência na qualidade dos serviços e como Valores, o comprometimento, respeito e dedicação.

## 5.2 Problema

A proprietária deixa expresso seu desaproço com os prazos na entrega dos trabalhos, a falta de padronização na gestão de documentos, o desperdício de papéis e atrasos na entrega de serviços, de maneira que não atinja as dimensões da qualidade total e siga oposto à sua Visão de expansão no mercado.

Sendo assim, dispondo de bases necessárias e estudadas acima, acredita-se que a implantação de um fluxograma padronizaria os processos da empresa, em específico o fluxo documental de currículos, levando à maior eficiência e rapidez na gestão documental proporcionando a qualidade total na entrega dos serviços prestados aos clientes.

## 5.3 Implantação de fluxograma para atingir a qualidade total na gestão documental em consultoria de RH



Fonte: Autores

### 5.3.1 Análise e discussão de resultados

Foi implantado o fluxograma na Empresa-x e teve-se como *feedback* da empresa que após implantação da ferramenta fluxograma na consultoria, torna-se clara a importância de seguir um procedimento padrão na rotina de trabalho e que o RH também precisa de processos bem planejados, assim como em uma linha de produção.

O fluxograma relata a ordem correta das etapas da gestão documental, bem como padroniza o tempo executado em cada tarefa. Através do procedimento em torno de uma semana foi possível a eliminação de desperdícios, motivando também a implantação do 5S no dia a dia da equipe.

Na semana seguinte pós implantação da nova ferramenta, a organização dos documentos levou a equipe a ficar mais motivada e produzir mais. Espera-se que a médio prazo possa-se cumprir a meta de entregar os serviços prestados em um prazo menor do que o atual para assim superar as expectativas dos clientes. Além da inclusão de novas regras de gestão de documentos conforme a LGPD.

O fluxograma segue em um mural visível no escritório para que toda equipe visualize facilmente.

## 6 CONCLUSÃO

Para nós, quanto grupo, este trabalho trouxe o devido conhecimento da importância de pequenas empresas, principalmente no setor de RH, necessitam de ferramentas e métodos que auxiliem a atingir a qualidade.

Uma vez que, nos últimos anos, o número de pequenas empresas vem aumentando fortemente no Brasil, aderir as dimensões da qualidade combinadas a outras ferramentas, como o fluxograma, traz melhoras e uma boa gestão. Bem como, embora o conceito de qualidade seja amplo, o objetivo segue sendo o mesmo: aumentar a satisfação dos clientes e *Stakeholders*, abrangendo diversas áreas de aplicação como, por exemplo para pequenas empresas.

Podemos citar como um ponto importante para se atingir a excelência na aplicação do fluxograma é seguir corretamente a gestão documental, que garante um bom fluxo de documentos em uma empresa seguindo os três passos importantes e protocolos documentais.

Além de ser muito importante se atentar a forma como lida-se com os dados pessoais dos clientes, principalmente quando falamos em dados que compõem a documentação para contratação, sendo assim, é importante a adesão do LGPD em qualquer âmbito, para que os clientes saibam onde estão e o que será feito com seus dados pessoais.

Por fim, com este trabalho, fica claro para nós que a utilização de ferramentas logísticas pode estar atrelada a gestão e demais seguimentos para otimizar, organizar e melhorar os processos e fluxos documentais. E concluímos que é possível a implantação de um fluxograma para padronizar os processos da empresa, trazendo mais eficiência e rapidez na gestão documental, além de proporcionar a qualidade total na entrega dos serviços prestados aos clientes.

## 7 REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos**: Abordagem e prática da engenharia da informação. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Lei nº 13.709, de agosto de 2018. Dispõe sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF, 2018. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm) Acesso em: 22/06/2022

CAROLINO, Julia de Oliveira. **Gestão de qualidade nas pequenas empresas**. 2013. 20. Artigo (Pós-Graduação em gestão de qualidade) – CEPPAD, Universidade Federal do Paraná, 2013.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**: redesenho e informatização de processos administrativos. 1. Ed. 9. reimpr. São Paulo Atlas, 2012.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo**: Teoria e prática. 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2002.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 2011. 333.

RODRIGUES, George Mello. **Arquivologia** – Para os cursos de Técnico e Analista (2014) – 3 ed. Salvador: JusPODVIM, 2014.

SENAI. **Organização e Arquivamento**. Santa Catarina: SC, 2015.

SOARES, Marcela. VARGAS, Dora Fraga. BRASIL, João Eduardo Sampaio. **As oito dimensões da qualidade de Garvin e a dimensão em tempo de serviços de saúde**. 2017. 14. Artigo (Mestrado Engenharia de Produção e Sistemas) – FAHOR, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2013.