

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS, ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

**PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DA ÁREA DE DEPARTAMENTO PESSOAL EM
UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE CONTABILIDADE BUSCANDO A
CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2015**

JULIANA CHIQUITO E SOUZA

Ituiutaba – MG
2022

**PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DA ÁREA DE DEPARTAMENTO PESSOAL EM
UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE CONTABILIDADE BUSCANDO A
CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2015**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação da Faculdade De Administração, Ciências
Contábeis, Engenharia De Produção E Serviço Social da
Universidade Federal de Uberlândia, para obtenção do
grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Batista Penteado.

Ituiutaba, 02 de fevereiro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ricardo Batista Penteado
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Luís Fernando Magnanini de Almeida
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Lúcio Abimael Medrano Castillo
Universidade Federal de Uberlândia

Ituiutaba - MG

2022

Este trabalho é todo dedicado aos meus pais, pois é graças ao esforço deles que hoje posso concluir o meu curso; a Deus, pois sem Ele eu não teria capacidade para desenvolver este projeto; aos meus professores que durante os anos me ajudaram a aumentar meu conhecimento; e a todos os que me ajudaram ao longo desta caminhada.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Ilustração da sequência de etapas para implementação da ISO	
9001:2015		14
Figura 2	Representação gráfica IDEF0	18
Figura 3	Mapeamento IDF0 do processo de folha de pagamento	22

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Estrutura ISO 9001:2015 em comparação com a ISO 9001:2008	13
Quadro 2	Missão, visão e valores da empresa	20
Quadro 3	Escopo da ISO 9001:2015 na empresa analisada	21

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FIPS	<i>Federal Information Processing Standards</i>
IDEF	<i>Integration Definition Methods</i>
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OCCs	Organismos Credenciados de Certificação
PDCA	<i>Plan, Do, Check e Act</i>
POP	Procedimento Operacional Padrão

Sumário

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 CERTIFICAÇÃO NORMA ISO 9001:2015.....	11
2.1.1 Conceito da organização ISO e desenvolvimento da família ISO 9000 ...	11
2.1.2 Definição e estrutura ISO 9001:2015	12
2.1.3 Implementação ISO 9001:2015.....	14
2.2 CONTABILIDADE	15
2.2.1 Departamento pessoal	16
2.2.2 Folha de pagamento	16
2.3 MAPEAMENTO IDEF0	17
3. METODOLOGIA.....	18
4. RESULTADOS	19
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	19
4.2 MAPEAMENTO DA REALIDADE EMPRESARIAL.....	21
4.3 ESTUDO DE CASO.....	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS	26
APÊNDICE	28

PROPOSTA DE ADEQUAÇÃO DA ÁREA DE DEPARTAMENTO PESSOAL EM UMA MICROEMPRESA DO SETOR DE CONTABILIDADE BUSCANDO A CERTIFICAÇÃO ISO 9001:2015

Resumo:

A demanda para a obtenção do certificado ISO 9001:2015 aumenta a cada dia, visto que auxilia na competitividade das empresas de todos os tamanhos e áreas, criando um Sistema de Gestão da Qualidade. Com isso, a busca pela melhoria contínua pode ser realizada através de procedimentos destinados a aprimorar um departamento dentro da empresa, para então diminuir a resistência a mudanças, a burocracia e aumentar a comunicação entre clientes internos e externos. A partir dessas ideias um método de implementação do sistema de gestão de qualidade foi criado por Carpinetti e Gerolamo (2016), que é dividido em cinco etapas em que se (1) diagnostica a situação empresarial, (2) lista as necessidades e a equipe responsável, (3) realiza a parte teórica do projeto, (4) implanta o sistema, (5) realiza auditoria e certificação ISO 9001:2015. A microempresa estudada é um escritório de contabilidade localizado em uma cidade no interior de São Paulo, que está interessado em obter a certificação referente ao serviço de folha de pagamento, realizado pelo departamento pessoal, e, com isso, o objetivo desse trabalho é preparar a empresa para a implantação, através da análise dos processos e planejamento de ações responsáveis. Por meio de uma pesquisa aplicada de estudo de caso com caráter exploratório, visto que analisa os pontos de vistas dos funcionários envolvidos e explica a causa dos acontecimentos. Por fim, foi possível identificar que a empresa tem capacidade para conseguir a certificação no serviço escolhido, se visar as melhorias sugeridas e superar as dificuldades.

Palavras-chave: ISO 9001:2015; Sistema de Gestão da Qualidade; Melhoria contínua; Folha de pagamento.

Abstract:

The demand for obtaining the ISO 9001:2015 certificate increases every day, as it helps companies of all sizes and areas to compete, creating a Quality Management System. With this, the search for continuous improvement can be carried out through procedures aimed at improving a department within the company, to then reduce resistance to changes, bureaucracy and increase communication between internal and external customers. Based on these ideas, a method for implementing the quality management system was created by Carpinetti and Gerolamo (2016), which is divided into five stages in which (1) the business situation is diagnosed, (2) the needs and the team are listed. responsible, (3) performs the theoretical part of the project, (4) implements the system, (5) performs ISO 9001:2015 audit and certification. The microenterprise studied is an accounting office located in a city in the interior of São Paulo, which is interested in obtaining certification regarding the payroll service, carried out by the personnel department, and, therefore, the objective of this work is to prepare the company for the implantation, through the analysis of the processes and planning of responsible actions. Through an exploratory case study applied research, as it

analyzes the points of view of the employees involved and explains the cause of the events. Finally, it was possible to identify that the company has the capacity to obtain certification in the chosen service, if it aims at the suggested improvements and overcome the difficulties.

Keywords: ISO 9001:2015; Quality Management System; Continuous improvement; Payroll.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

As empresas sabem que a competitividade é necessária para o crescimento, e, com isso, precisam de bons métodos e uma forte cultura empresarial para aumentar a quantidade de clientes e a qualidade de serviços.

Com isso, a Norma ISO 9001:2015 pode ser utilizada pelas empresas, visto que é uma certificação que busca garantir que o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) seja realizado corretamente, de acordo com os padrões pré-estabelecidos pela empresa, buscando a melhoria contínua e a satisfação dos clientes e colaboradores a partir de um consenso conhecido mundialmente sobre boas técnicas de gestão (MELLO *et al.*, 2009).

O presente artigo estuda um escritório de contabilidade localizado no interior de São Paulo, que atua na cidade desde 2006 e identificou a necessidade de melhorar seus processos visto que novas empresas contábeis continuam se consolidando na cidade.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é adequar o processo da folha de pagamento, que é um serviço realizado pelo departamento pessoal, a partir das etapas sugeridas por Carpinetti e Gerolamo (2016), destacando os problemas da realização desse serviço e explorar maneiras de padronizar esse processo através de sugestões, para que a empresa, depois de aplicar as melhorias e estruturar o seu sistema de gestão da qualidade, consiga obter a certificação ISO 9001:2015.

Este estudo está dividido em cinco seções principais: (1) contextualiza o tema abordado, a empresa de estudo e o objetivo do mesmo; (2) é referente a revisões bibliográficas de autores das áreas referentes a definição e implementação da ISO 9001:2015, contabilidade, departamento pessoal, folha de pagamento e sobre o mapeamento de processos pela técnica IDEF0; (3) explica a metodologia realizada; (4) mapeia e esclarece o processo de folha de pagamento, evidenciando os problemas e as melhorias que podem guiar a empresa para a certificação; e por último, (5) as considerações finais do autor destacando as limitações e trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção apresenta a fundamentação teórica sobre a Norma ISO 9001:2015, sobre contabilidade e folha de pagamento.

2.1 CERTIFICAÇÃO NORMA ISO 9001:2015

O presente tópico tem por finalidade apresentar os conceitos da organização ISO e da formação da família ISO 9000, definição e diferenças da revisão de 2015 e a implementação da Norma em estudo.

2.1.1 Conceito da organização ISO e desenvolvimento da família ISO 9000

A *International Organization for Standardization* (ISO) é derivada do grego “isos” que significa “iguais” e foi escolhido por causa do propósito da entidade: padronização. A organização ISO foi criada na Suíça em 1947 com o objetivo de estabelecer padrões de qualidade internacionais relacionados a engenharia (ZACHARIAS, 2001). A abreviação ISO é universal e não muda a sigla de acordo com a tradução de cada língua.

De acordo com Zacharias (2001), a ISO é composta pelos representantes dos países membros, e no Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) exerce esse papel. O Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO) é o órgão responsável pela fiscalização, que determina as instruções que os Organismos Credenciados de Certificação (OCCs) precisam seguir depois que conquistam o certificado ISO.

As Normas participantes da ISO 9000 são orientações para coordenar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). O foco destas Normas é padronizar todos os fatores relacionados a cadeia de suprimentos da organização, como serviços, produtos e processos, além de fornecerem quais são as ferramentas que as empresas precisam utilizar para cumprirem os requisitos de qualidade, buscando a satisfação do cliente (HERAS-SAIZARBITORIA; BOIRAL, 2013).

Deve-se documentar e evidenciar todos os procedimentos padronizados de acordo com cada Norma publicada. É possível aplicar-se essas Normas em qualquer tipo de empresa pois elas são genéricas (BANKS; SAMED, 2017).

A família ISO 9000 é formada por 4 Normas internacionais: ISO 9000 (SGQ – Fundamentos e vocabulário); ISO 9001 (SGQ – Requisitos); ISO 9004 (Gerenciamento para o sucesso Sustentável de uma organização. Uma abordagem de gerenciamento de qualidade); e ISO 19011 (Diretrizes para Auditorias de Sistema de Gestão de Qualidade e/ou Ambiental) (BANKS; SAMED, 2017).

É importante ressaltar que a ISO 9001 é a Norma que apresenta os requisitos para a organização receber a certificação, e que as outras são complementos dessa buscando a melhoria contínua (KIRCHNER *et al.*, 2009).

2.1.2 Definição e estrutura ISO 9001:2015

A Norma ISO 9001 é um modelo que auxilia na criação de sistemas de gestão da qualidade (CARVALHO; PALADINI, 2012). A gestão da ISO 9001 certifica que a organização siga os padrões de procedimentos pré-estabelecidos, englobando toda a cadeia de suprimentos para que a qualidade do produto/serviço final seja satisfatória para o cliente. Algumas empresas buscam essa certificação para que o cliente tenha a garantia da qualidade dos produtos/serviços e processos (MELLO *et al.*, 2009).

Essa Norma já passou por 4 revisões desde seu lançamento em 1987 (1994, 2000, 2008 e 2015). A ISO 9001:2015 ainda utiliza o ciclo PDCA, que é uma sigla proveniente das palavras em inglês *Plan*, *Do*, *Check* e *Act* (planejar, executar, checar e agir), como suporte, já que pode ser utilizado em todos os processos e sistemas de qualidade. Em relação a liderança, de acordo com a nova versão, existe a alta gerência que fica em contato com o sistema de gestão de qualidade no lugar do representante da direção. Em relação ao formato da estrutura da Norma, ocorreram as mudanças apresentadas no quadro 1 (ABNT, 2015).

Quadro 1 - Estrutura ISO 9001:2015 em comparação com a ISO 9001:2008.

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
1. Escopo	1. Escopo
2. Referências normativas	2. Referências normativas
3. Termos e definições	3. Termos e definições
4. Sistema de gestão da qualidade	4. Contexto da organização
5. Responsabilidade da direção	5. Liderança
6. Gestão de recursos	6. Planejamento
7. Realização do produto	7. Apoio
8. Medição, análise e melhoria	8. Operação
	9. Avaliação de desempenho
	10. Melhoria

Fonte: Adaptado de ABNT (2015).

Outra mudança relevante da Norma de 2015 é a não obrigatoriedade do manual da qualidade, que antes era exigido abrangendo os documentos de todas as partes. Hoje em dia, o que é requisitado é a informação documentada de apenas alguns processos. É possível iniciar o planejamento da certificação de acordo com as informações disponíveis na organização e da forma que elas são encontradas, já que esta informação não dispõe de um padrão para ser apresentada.

Com isso, a documentação apresentada pela empresa pode ser disponibilizada no formato que mais convém a organização, como na forma de texto, fluxogramas ou imagens, mas, buscando a facilidade do entendimento do auditor que irá implementar a certificação (FISHER, 2016). O modo mais consistente para realizar uma audição é através de competências auditivas, visto que as informações podem ser apresentadas de vários jeitos (PINTO, 2017).

De acordo com Hunt (2016), a publicação mais recente da Norma introduz o conceito de conhecimento organizacional, que visa disponibilizar as informações necessárias para realizar um processo de maneira adequada para todos os funcionários, mesmo que ocorra troca de turnos ou de pessoal, garantindo a qualidade do produto/serviço. Essas mudanças aconteceram para que essa norma conseguisse se adaptar as mudanças que acontecem nos ambientes das organizações.

Portanto, com a implantação da ISO 9001, a organização fica mais confiante de que consegue fornecer produtos/serviços e realizar seus processos para que atendam a expectativa do cliente e de acordo com leis e regulamentos (RODRIGUES; VARGAS; SANTOS, 2016).

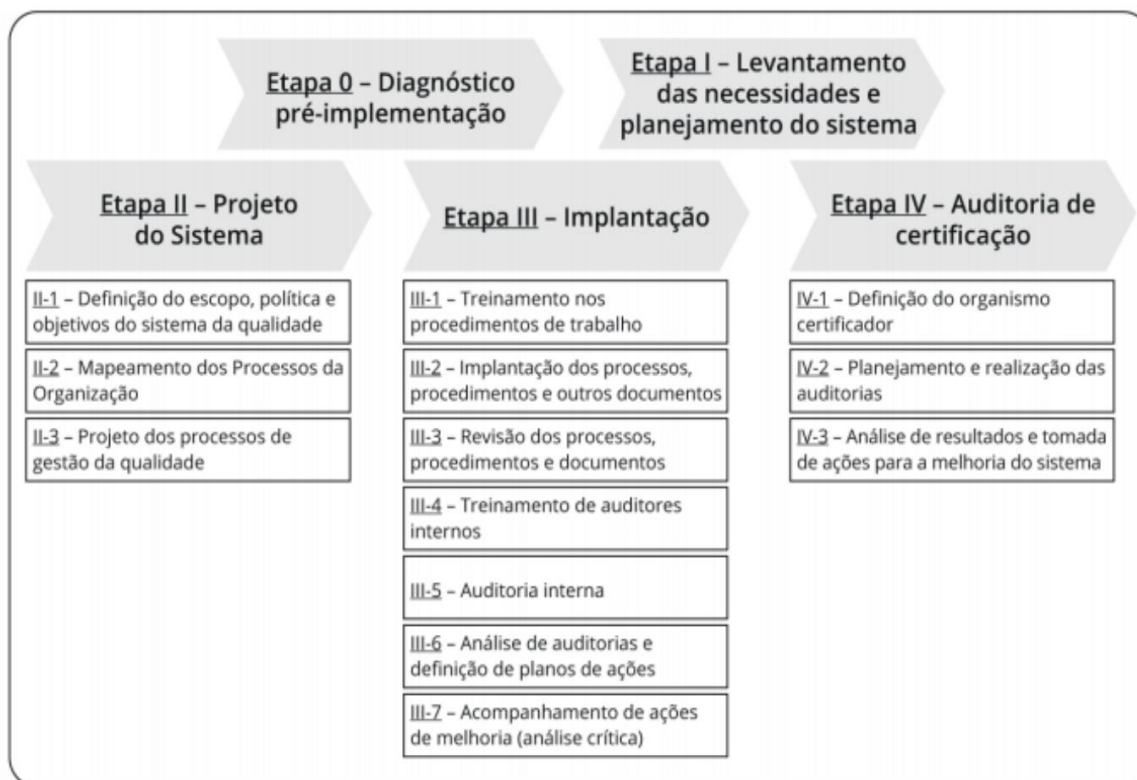
2.1.3 Implementação ISO 9001:2015

A implementação da ISO 9001:2015 é dividida em cinco partes, sendo elas, respectivamente: diagnóstico de pré-implementação; levantamento das necessidades e planejamento do sistema; projeto do sistema; implementação e auditoria de certificação (CARPINETTI; GEROLAMO, 2016).

De acordo com Carpinetti e Gerolamo (2016), as etapas são explicadas da seguinte maneira:

- Primeira etapa: diagnostica-se a real situação da organização;
 - Segunda etapa: é realizada uma listagem das necessidades, onde define-se a equipe que irá implantar o sistema, contendo um responsável pela alta direção;
 - Terceira etapa: é realizado o projeto, que é dividido em escopo, política e objetivos; mapeamento de processos; e projeto dos processos de gestão da qualidade;
 - Quarta etapa: é realizada a implementação do sistema, onde acontecem treinamentos e revisões, sem uma duração pré-determinada.
 - Quinta etapa: é realizada a conclusão do processo, a auditoria e a certificação.
- A figura 1 demonstra as etapas.

Figura 1 – Ilustração da sequência de etapas para implementação da ISO 9001:2015.



Fonte: Adaptação de Carpinetti e Gerolamo (2016).

Existem alguns obstáculos para realizar essa implantação que resultam da falta de engajamento da alta direção, da resistência a mudanças culturais e das barreiras entre departamentos (BOUNABRI *et al.*, 2018).

2.2 CONTABILIDADE

Contabilidade é uma ciência social que estuda o patrimônio da empresa (pessoa jurídica) e da pessoa física, auxilia no seu controle e é o meio que disponibiliza todas as informações necessárias para a tomada de decisões internas e/ou externas na organização (MARION, 1998).

Para Greco e Arend (1997), um patrimônio é definido como um composto de bens materiais e imateriais que têm valor em moeda e que podem ser usados no giro das suas atividades, desde que esses bens sejam ligados a organização.

Segundo Sant'Anna (2012) e Barros (2013), a memória humana funciona com algumas limitações, com isso, o surgimento da contabilidade se faz necessário pois o profissional contábil consegue registrar as mudanças patrimoniais e as informações

referentes ao estado econômico, financeiro e administrativo da empresa e apresentá-las ao gestor por meio de relatórios, para que a organização consiga certificar-se de que seu negócio está sendo executado de acordo com os planos previamente traçados e aspirando novas direções para o futuro.

Uma das características das empresas de contabilidade é a organização dos departamentos, que são divididos em diretoria, gerencia técnica, e departamento comercial que pode ser dividido em quatro outros departamentos: legal, fiscal, pessoal e contábil (ANANIAS, 2017).

2.2.1 Departamento pessoal

O departamento pessoal possui, dentre outras funções, a de orientar a empresa ou setores dentro da mesma, prevenindo reclamações trabalhistas, tratar dos assuntos referentes aos empregados desde a contratação até o desligamento, realização da folha de pagamento, férias, licenças em geral, 13º salário e afins (MORAES *et al.*, 2018).

Os colaboradores desse setor, precisam entender a contabilidade trabalhista (cálculo de folha de pagamento, férias etc.), com o intuito de verificar o trabalho realizado pelo contador, mas principalmente para utilizar essas informações a fim de conseguir traçar estratégias de desenvolvimento. Com isso, o departamento pessoal precisa ser composto por profissionais capacitados, tendo uma forte ligação com o desenvolvimento do negócio e em melhorar e multiplicar o desempenho dos colaboradores, através de treinamentos, estudo de cargos e salários, criação de plano de carreira e como apoio às áreas de negócio na composição de equipes (BROGIO, 2016).

2.2.2 Folha de pagamento

O uso da folha de pagamentos é obrigatório e previsto na Lei nº 8.212/91, da Consolidação da Legislação Previdenciária – CLP (BRASIL, 1991) e está vigente na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT pela Lei nº 5.452/43 (BRASIL, 1943) e, de acordo com Art. 459, § 1.º da CLT, o limite para pagamento mensal é até o 5º dia útil do mês seguinte.

A folha de pagamento é um demonstrativo de registros financeiros como salário, bônus, vencimentos e descontos. O documento padrão utilizado para esse resumo é o holerite ou o contracheque. Nesse documento é necessário conter informações sobre a empresa empregadora, sobre o funcionário, todos os proventos e descontos de impostos e contribuições como Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF), e o valor líquido a receber referente ao mês anterior (RIBEIRO, 2014).

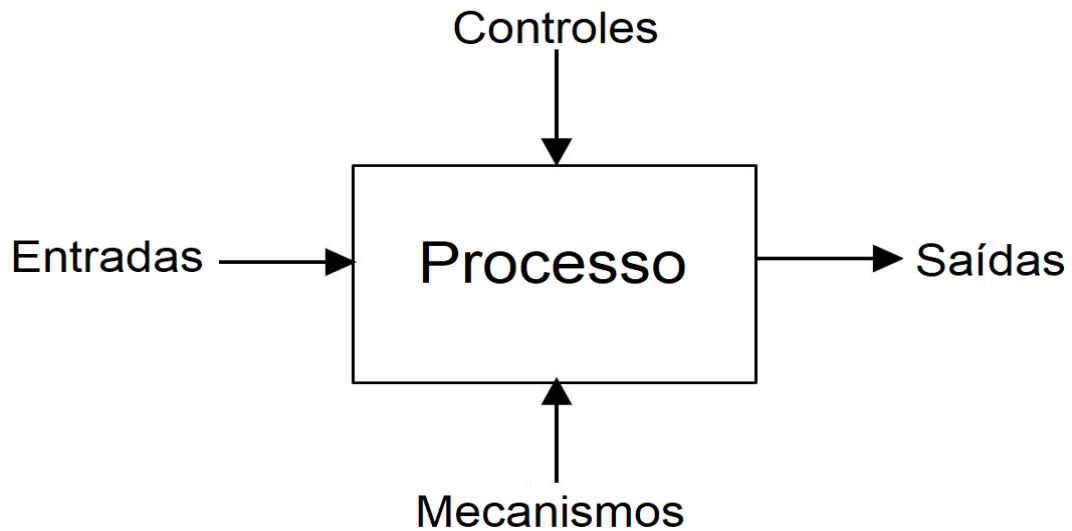
2.3 MAPEAMENTO IDEF0

O *Integration Definition Methods* (IDEF) é definido como um grupo de técnicas de modelagem de processos que está inserido no *Federal Information Processing Standards* (FIPS), e foi criado na década de 1970 quando a Força Aérea Norte Americana percebeu a necessidade de melhorar a produtividade da manufatura utilizando a ciência da computação pelo *Program for Integrated Computer Aided Manufacturing* (ICAM) (FIPS, 1993).

A técnica IDEF0 foi criada para construir um modelo funcional que pode ser descrito como uma reprodução estruturada de processos inserido em um sistema modelado. Quando a área de modelagem é referente a um projeto, essa técnica pode ajudar a definir as especificações das funções e também projetar a implementação de acordo com esses requerimentos (LEAL *et al.*, 2007).

Para Leal, Almeida e Montevechi (2008), na representação gráfica dessa técnica, existem elementos e textos, dispostos de maneira ordenada, com o objetivo de facilitar o entendimento da modelagem através de lógica e a interação entre as tarefas. Os elementos são divididos entre setas, caixas, regras e diagramas. As atividades e processos são representadas pelas caixas; dados referentes a esses processos são representados pelas setas; as regras apontam como os dados são utilizados; e por fim, os diagramas determinam o formato para a descrição da modelagem. Pode-se observar a representação gráfica da técnica IDEF0 na figura 2.

Figura 2 – Representação gráfica IDEF0.



Fonte: Autoria própria (2021).

Os dados representados pelas setas no IDEF0 são:

- Entradas: dados que a partir do processo, são transformados em saídas e essas setas são conectadas pelo lado esquerdo do processo;
- Saídas: dados que são criados a partir do processo e essas setas são conectadas pelo lado direito do processo;
- Mecanismos: dados que mostram a execução do processo e essas setas são conectadas pelo lado de baixo do processo;
- Controles: dados que mostram as condições para a execução do processo e essas setas são conectadas pelo lado de cima do processo

3. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada de estudo de caso, de caráter descritivo, em que analisa e relaciona a Norma ISO 9001:2015 com a folha de pagamento que é um serviço prestado na área de contabilidade pelo departamento pessoal através da implementação sugerida por Carpinetti e Gerolamo (2016).

A pesquisa é descritiva, pois para Gil (2002), leva em consideração as opiniões e o dia a dia dos funcionários e de suas tarefas, relacionando com um serviço em

específico e o tempo necessário para sua realização. E, para Gonsalves (2003), o foco do estudo é apresentar as características do objeto.

A partir do *brainstorm* inicial, foi possível identificar o problema em relação ao serviço de folha de pagamento e seu prazo de finalização, e com isso, foi realizado um estudo bibliográfico aprofundado sobre os temas em questão, entrevistas semiestruturadas com os funcionários e sugestões de melhorias no processo.

Com isso, a coleta de dados foi realizada a partir de pesquisas de campo com observações e participações como *brainstorm*, análise de documentos oficiais da empresa como relatórios e documentos legais (leis e normas) e referência de autores das áreas de qualidade e de contabilidade.

4. RESULTADOS

Esta seção é dividida em três partes: a primeira apresenta a empresa estudada, seus principais serviços e qual vai ser o escopo da Certificação ISO 9001:2015; a segunda detalha o mapeamento da realidade empresarial no serviço de folha de pagamento; e a última evidencia melhorias contínuas que visam a padronização e a diminuição da resistência a mudanças, que são passos necessários para obter a certificação ISO 9001:2015.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada iniciou suas atividades em uma cidade no interior de São Paulo no mês de fevereiro de 2006, constituindo-se no segundo escritório de contabilidade da cidade. É uma empresa familiar em que o dono é o contador, e tem três funcionários: um analista de departamento pessoal, um escriturário e um auxiliar de escritório. O quadro 2 apresenta a missão visão e valores do escritório.

Quadro 2 – Missão, visão e valores da empresa.

MISSÃO	“Oferecer soluções contábeis, administrativas e personalizadas de acordo com as necessidades individuais de cada cliente, buscando a qualidade e confiabilidade dos serviços.”
VISÃO	“Ser o melhor e mais conhecido prestador de serviços contábeis e administrativos da cidade em que atua, priorizando a melhoria contínua dos serviços oferecidos.”
VALORES	- Integridade; - Visão para negócio; - Espírito de equipe; - Comprometimento; - Agilidade; - Ética; - Melhoria Contínua; - Satisfação dos clientes.

Fonte: Adaptação do manual da qualidade da empresa (2021).

De acordo com o manual da qualidade da empresa, a política da qualidade é “oferecer serviços de contabilidade e administrativos eficientes e eficazes, por meio do gerenciamento da qualidade e busca da melhoria contínua dos nossos processos, prezando a excelência no atendimento dos clientes e a transparência na prestação de serviços”, e é conhecida pelos funcionários e clientes.

O objetivo da qualidade é “buscar alcançar a melhoria dos processos, com base em análises dos dados obtidos, através de pesquisas de satisfação dos clientes, registro de reclamações dos clientes e pesquisas de satisfação dos funcionários”.

O escritório de contabilidade realiza serviços como abertura de empresas, escrituração contábil e tributária, entrega das obrigações acessórias, emissão de certificados negativos de débitos, encerramento de empresas e assessoria trabalhista que envolve a folha de pagamento dos colaboradores, emissão de guias como INSS, FGTS e IRRF, processar os documentos de contratações e demissões de colaboradores e preencher o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED).

Por ser um dos escritórios de contabilidade mais antigos da cidade, a empresa procurou uma maneira de melhorar a competitividade através da adaptação e melhoria do seu método de gestão pela certificação ISO 9001: 2015 no serviço de folha de pagamento.

O escopo do projeto escolhido para obter a certificação ISO 9001:2015 é a folha de pagamento. O quadro 3 apresenta o escopo do Sistema de Gestão da Qualidade, as exclusões e o objeto que faz parte do escopo da certificação.

Quadro 3 – Escopo da ISO 9001:2015 na empresa analisada.

ESCOPO DO SGQ	O Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido e utilizado na organização busca o contínuo desenvolvimento estratégico da qualidade e da satisfação de seus clientes e colaboradores na prestação de todos os serviços oferecidos.
EXCLUSÕES	É objeto de exclusão deste documento o item 8.3 (Projeto e desenvolvimento de produtos e serviços) da Norma base ISO 9001:2015.
ESCOPO DA CERTIFICAÇÃO	É objeto de escopo de certificação ISO 9001:2015 a Prestação de serviços de Folha de Pagamento realizada pelo departamento pessoal.

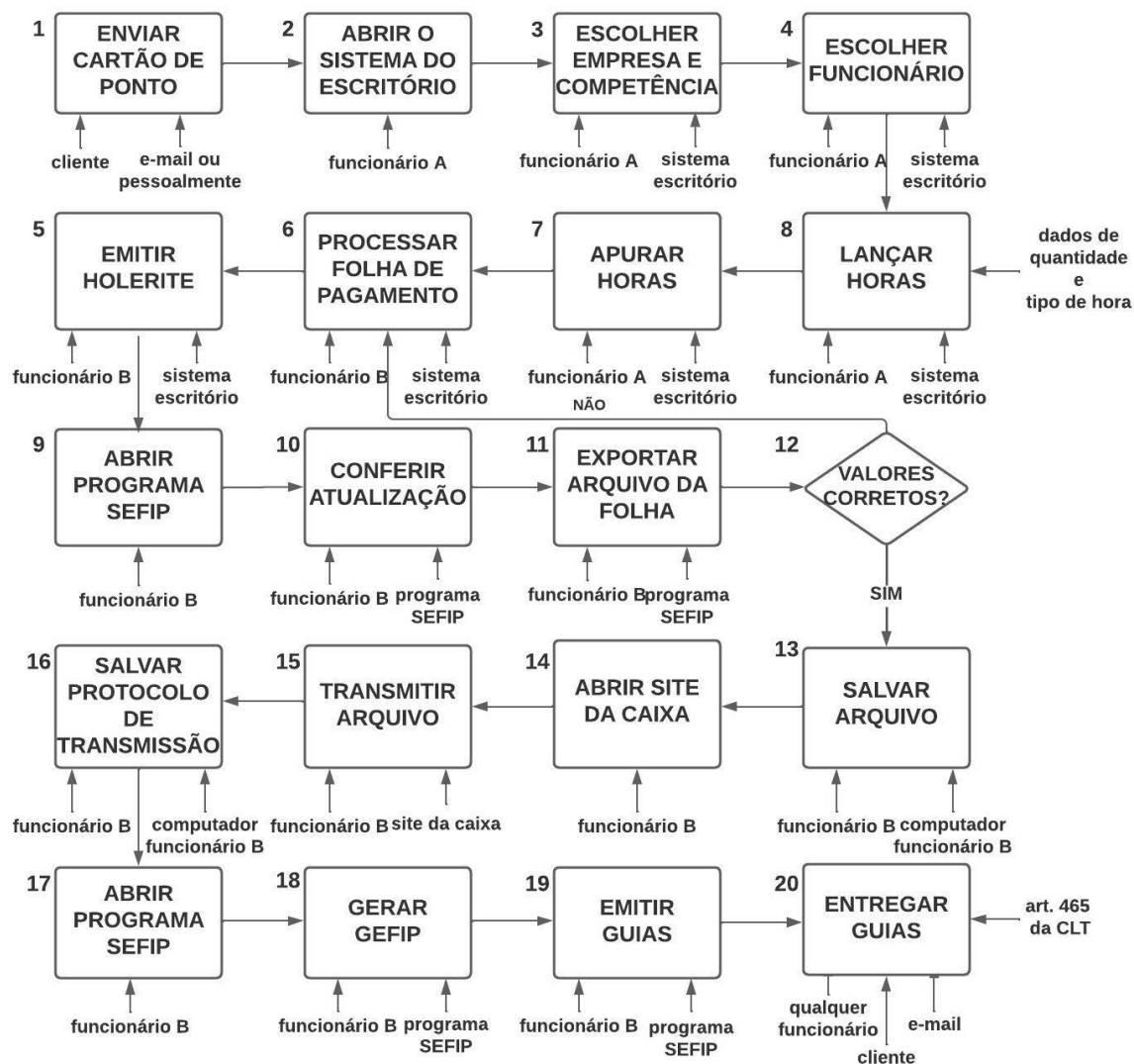
Fonte: Autoria própria (2021).

4.2 MAPEAMENTO DA REALIDADE EMPRESARIAL

O processo de folha de pagamento é extenso e tem um prazo a ser realizado. De acordo com Art. 459, § 1.º da CLT §1.º, o limite para pagamento mensal é até o 5º dia útil do mês seguinte, sendo iniciado no primeiro dia útil desse mês (BRASIL, 1943).

A visualização das etapas através do mapeamento IDEF0 identifica a pessoa responsável pelo processo e como ela realizou a transformação de dados de entrada para dados de saída. Com isso, temos a figura 3.

Figura 3 – Mapeamento IDF0 do processo de folha de pagamento.



Fonte: Autoria própria (2021).

O processo de folha de pagamento apura os dados de um mês x (do dia 1 ao dia 30) e tem um prazo de até o 5º dia útil do mês subsequente (mês $x+1$) para ser finalizado. Ele se inicia quando (1) o cliente disponibiliza o cartão de ponto de todos os funcionários, seja via e-mail ou entregando pessoalmente, para o escritório (a partir do dia 1 do mês $x+1$);

Em seguida, o funcionário A do escritório (2) abre o sistema, (3) seleciona a empresa e a competência desejada, (4) seleciona o funcionário que deseja lançar as horas, (5) digita o cartão de ponto (horários de entrada, almoço e saída de cada dia do mês) desse funcionário no sistema e (6) lança no sistema informações como: quantidade de horas trabalhadas, horas extras, dias trabalhados, benefícios e valores

de guias (INSS, FGTS, imposto de renda e contribuição) de acordo com o código de cada um (os passos 5 e 6 precisam ser feitos para todos os funcionários da empresa);

Posteriormente, (7) o funcionário B abre o sistema do escritório e processa a folha de pagamento, (8) emite os holerites, (9) abre o programa SEFIP, (10) confere a atualização do programa e (11) exporta o arquivo da folha de pagamento, (12) confere se os valores e as bases estão corretos, se não estiverem, volta para o passo 10, se estiverem, (13) salva o arquivo gerado no computador, (14) abre o site da caixa, (15) transmite o arquivo salvo no computador para o site da caixa na área de conectividade social, (16) salva o protocolo de transmissão gerado no computador, (17) abre novamente o programa SEFIP, (18) gera a GEFIP, (19) emite as guias e (20) entrega as guias até o 5º dia útil do mês seguinte (x+1) de acordo com o art. 465 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

Atualmente, o prazo que o funcionário A tem para digitar o cartão de ponto e lançar as informações extraídas dele, é de até 1 dia depois do recebimento, mas muitos clientes disponibilizam o cartão de ponto no 4º e 5º dia útil do mês seguinte, fazendo com que o funcionário B tenha que trabalhar fora do período (gerando custos para a empresa) para conseguir cumprir o prazo da CLT, já que precisa esperar o prazo que o funcionário A tem para realizar a atividade de lançar os dados.

Outro problema evidente é o fato de que para muitos clientes, as guias são emitidas no dia do vencimento (5º dia útil do mês), ou são emitidas em um dia, mas a entrega só é feita no dia de vencimento, e com isso, esses clientes ficam sujeitos ao pagamento de multas caso não consigam buscá-las no dia do vencimento ou caso aconteça algum imprevisto e não realizem o pagamento no dia estipulado e gerando um retrabalho para o funcionário B que precisa processar novamente a folha de pagamento e todos os passos seguintes.

4.3 ESTUDO DE CASO

A percepção, entendimento da dimensão dos problemas citados anteriormente e a definição de um comitê da qualidade composto pelos três funcionários e pelo gestor da empresa, entram na etapa 0 (diagnóstico pré-implementação) e na etapa I (levantamento das necessidades e planejamento do sistema) do modelo sugerido para implementação da ISO 9001:2015 de Carpinetti e Gerolamo (2016).

A etapa II (projeto do sistema) engloba a criação de um manual da qualidade contendo missão, visão, valores, política da qualidade e matriz de cargos e funções (disponível no Apêndice – A), apresenta o mapeamento do processo referente ao escopo da certificação (folha de pagamento) e a descrição dos problemas dentro do processo.

Analisando esse processo, algumas melhorias podem ser sugeridas, como:

- a) enfatizar para os clientes a importância de enviar o cartão de ponto no prazo, criando um procedimento operacional padrão (POP) (disponível no Apêndice – B) em que consiste em (1) enviar e-mail de “lembrete” uma semana antes, revisando os formatos corretos que os cartões de ponto precisam ser enviados; (2) em o cliente conferir os dados pessoais dos funcionários, se todos os horários de entradas e saídas estão registrados e informar quais horas extras serão pagas e quais irão para o banco de horas; (3) entregar ou enviar os documentos para o escritório até o segundo dia do mês. A partir da conclusão do passo a passo desse POP, a empresa pode adotar uma cultura de “recompensa” para o cliente, como por exemplo: um desconto no valor da mensalidade paga ao escritório será aplicado;
- b) diminuir o prazo em que o funcionário A digita e apura as informações do cartão de ponto, como por exemplo: realizar a atividade em até um período depois do recebimento do cartão de ponto (se o escritório recebeu a informação de manhã, o funcionário A precisa realizar a tarefa até o fim do dia; se o escritório receber a informação à tarde, o funcionário A precisa realizar a tarefa até o horário de almoço do dia seguinte), visto que o prazo atual para realização dessa tarefa é de 1 dia, através de capacitação de digitação e gestão de tempo para o funcionário se organizar em relação a todas as tarefas e prioridades do dia;
- c) contratar um assessor contábil somente nos dias de fechamento de folha de pagamento (do 1º dia útil ao 5º dia útil de cada mês);
- d) criar um POP (disponível no Apêndice – B) em relação ao final do processo em que (1) um e-mail ou mensagem no celular é enviado para o cliente avisando que suas guias estão prontas e confirmando se o cliente irá retirar ou se precisa que alguém entregue ou envie as guias; (2) outro e-mail ou mensagem de celular é enviado para o cliente frisando a data de vencimento das guias e explicando os impactos caso não sejam pagas antes do dia limite;

- e) uso de indicadores para controle das respostas enviadas nos questionários padrões definidos no manual da qualidade e para frequência de preenchimento deles.

A inserção das melhorias está na etapa III (implantação) e serão realizadas pelo comitê da qualidade, a partir de treinamentos semestrais que reafirmarão a cultura da empresa sobre a importância de realizar processos padronizados, a fim de evitar desperdício de tempo, de custo e agregar na qualidade do serviço, em busca da melhoria contínua e da diminuição da resistência a mudanças, para então finalizarem as etapas e obterem a certificação ISO 9001:2015.

As barreiras para implantação destacadas por Bounabri *et al.* (2018) podem ser controladas com a maior participação da direção nas pesquisas de satisfação e registro de reclamação, abrindo caminhos para melhorar os obstáculos de comunicação entre clientes internos e externos, aprimorando a cultura empresarial.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme apresentado anteriormente, a implementação da ISO 9001:2015 pode ser feita em empresas de todos os tamanhos e de qualquer segmento. Para isso, é necessário mapear os processos, analisar os problemas, e a partir da padronização, elaborar soluções buscando sempre a melhoria contínua.

Obter esse certificado é significativo quando o assunto é competitividade, visto que os clientes sabem que a empresa preza pela qualidade dos seus serviços e a alta diretoria mostra para seus colaboradores que se importa com o ambiente de trabalho.

O objetivo desse trabalho foi preparar um escritório de contabilidade de uma cidade pequena para receber o certificado ISO 2001:2015 e, a partir de todas as análises e sugestões, é possível afirmar que a empresa tem potencial para obter a certificação no serviço escolhido, se ela se comprometer em seguir a política da qualidade e focar na maturidade da cultura organizacional.

Como dificuldades, tem-se a hesitação da alta gerência em contratar novos funcionários e a falta de comprometimento dos clientes em enviar as informações corretas e dentro do prazo estabelecidos. Com essas análises, se estabelece como recomendações para pesquisas futuras, a possibilidade de acompanhar o processo de certificação e a renovação dele.

Referências

ABNT. **NBR ISO 9001**: Sistema da gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015.

ANANIAS, C. R. **Uma reflexão sobre a precificação dos honorários contábeis, mudanças e tendências do mercado** – São Paulo, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/20881/2/Camila%20Roberta%20Anania%20s.pdf> . Acesso em: 14 de Fev de 2022.

BANKS, I. S. e SAMED, M. M. A. **Análise dos requisitos da Norma ABNT ISO 9001:2015 em relação à Norma ABNT ISO 9001:2008**. XXXVII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Joinville, 2017. Disponível em: <https://repositorio.pucsp.br/bitstream/handle/20881/2/Camila%20Roberta%20Anania%20s.pdf>. Acesso em 10 de Fev de 2022.

BARROS, M. **Contabilidade Geral**. Fundação Sérgio Contente. IDEPAC, 2013.

BOUNABRI, N *et al.* *Barriers to ISO 9001 Implementation in Moroccan Organizations: Empirical Study*. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 11, 2018.

BRASIL. Lei N.º 5.452, de 01 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. **Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 jul. 1943.

BRASIL. Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social institui Plano de Custeio, e dá outras providências. **Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1991.

BROGIO, R. C. S. **Importância do profissional de departamento pessoal e a relação com a contabilidade da empresa** – Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, 2016. Disponível em: <http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/502/1/IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20PROFISSIONAL%20DE%20DEPARTAMENTO%20PESSOAL%20E%20A%20RELA%C3%87%C3%83O%20COM%20A%20CONTABILIDADE%20DA%20EMPRESA.pdf>. Acesso em: 18 de Fev de 2022.

CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da qualidade ISO 9001:2015: requisitos e integração com a ISO 14001:2015**. -1. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: Teoria e casos**. 2. ed - Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CHIN, G. **Agile Project Management: how to succeed in the face of changing project requirements**. Amacom, New York, 2004.

FEDERAL INFORMATION PROCESSING STANDARDS PUBLICATIONS (FIPS PUBS). **Integration Definition for Function Modeling (IDEF0)**, n. 183. Disponível em: www.idef.com, 1993. Acesso em 01 de Nov de 2021.

FISHER, C. **Auditing your QMS with limited documentation: the misunderstanding about documentation in ISO 9001-2015**. Quality, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. 3. ed. Campinas: Alínea, 2003.

GRECO, A; AREND, L. **Contabilidade Teoria e Prática Básicas**. 7. ed - Porto Alegre: Editora Afiliada, 1997.

HERAS-SAIZARBITORIA, I.; BOIRAL, O. *ISO 9001 and ISO 14001: Towards a Research Agenda on Management System Standards*. **International Journal of Management Reviews**, 2013.

HODA, R.; NOBLE, J.; MARSHALL, S. **Developing a grounded theory to explain the practices of selforganizing Agile teams**. *Empirical Software Engineering*, v. 17. 2012.

HUNT, L. **Organizational knowledge: implementing the new ISO 9001:2015 requirement**. Quality, Sao Paulo, 2016.

KIRCHNER, A. *et al.* **Gestão da qualidade: Segurança do trabalho e gestão ambiental**. 2. ed - São Paulo: Blucher, 2009.

LEAL, F. *et al.* **Elaboração de modelos conceituais em simulação computacional através de adaptações na técnica IDEF0: uma aplicação prática**. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Foz do Iguaçu, 2007. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr620464_9097.pdf. Acesso em 01 de Nov de 2021.

LEAL, F.; ALMEIDA, D. A.; MONTEVECHI, J. A. B. **Uma Proposta de Técnica de Modelagem Conceitual para a Simulação através de elementos do IDEF**. **XL Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional**, João Pessoa, PB, 2008. Disponível em: <http://www.din.uem.br/sbpo/sbpo2008/pdf/arg0292.pdf>. Acesso em: 01 de Nov de 2021.

MARION, J. **Contabilidade Básica**. 6. ed - São Paulo: Atlas, 1998.

MELLO, C. H. P, *et al.* **ISO 9001:2000 – Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. - São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, D. **Contabilidade Básica**. Instituto de Estudos Superiores da Amazônia (IESAM), 2002. Disponível em: D MIRANDA - portalprudente.com.br. Acesso em 14 de Jul de 2020.

MORAES, A. A. R, F. *et al.* Departamentos de recursos humanos e pessoal: diferenças e similaridades e a relação com a contabilidade. **Revista eletrônica Organizações e Sociedade**, Iturama, 2018. <https://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/viewFile/334/294>. Acesso em 10 de Fev de 2022.

PINTO, P. N. F. R. **Diagnóstico para a implantação da Norma ISO 9001:2015 em um empresa de produção de perfis de alumínio.** – Medianeira, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2017. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/14816/1/diagnosticoimplantacaonormaISO9001.pdf>. Acesso em: 14 de Jul de 2020.

RIBEIRO, J. C. J. **Estudo sobre a compreensão da folha de pagamento.** Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade Nossa Senhora Aparecida. Aparecida de Goiânia, 2014. Disponível em: <http://www.fanap.br/Repositorio/352.pdf>. Acesso em 09 de Ago de 2021.

SANT'ANNA, Roberto de O. **Contabilidade Gerencial.** Disponível em: <https://docplayer.com.br/11377844-Contabilidade-gerencial.html>. Acesso em 14 de Jul de 2020.

ZACHARIAS, Oceano. **ISO 9000:2000. Conhecendo e implementando. Uma estratégia de gestão empresarial.** 1. ed. - São Paulo, 2001.

APENDICE A – MATRIZ DE CARGOS E FUNÇÕES

CARGO

Auxiliar de escritório e Escriturário

FORMAÇÃO / ESCOLARIDADE

Mínimo ensino médio completo

EXPERIÊNCIA MÍNIMA

Não aplicável

CONHECIMENTOS BÁSICOS

Informática

Internet

RESPONSABILIDADE

- Recepcionar e atender clientes (balcão, telefone, redes sociais (*whatsapp, facebook e instagram*), *e-mail* e outros formatos);
- Realizar serviços como:
 - declarações simples (endereço, casamento, etc.);
 - contratos de aluguel e de compra e venda;
 - abertura de conta física e jurídica e pagamento de boletos (representante bancário);
 - emissão de nota fiscal eletrônica de pessoas jurídicas;
 - upload de documentos de clientes nos respectivos sistemas;
 - registro de funcionários no sistema do escritório;
 - lançamento do cartão de ponto dos clientes no sistema do escritório;
 - arquivar documentos de clientes nas respectivas caixas-arquivo ou pastas;
 - abertura de MEI (reunir documentação, gerar protocolo e emissão de guias);

TREINAMENTOS

- Manual da Qualidade;
- Treinamentos relacionados à esta Matriz de Cargos e Funções;
- Treinamento de ISO 9001: 2005;
- Treinamentos não conformidades;
- Treinamentos de melhoria contínua;
- Treinamentos relacionados aos processos que são designados à esta função;
- Treinamentos de Atendimento aos Clientes;
- Treinamento os processos relacionados ao banco;
- Treinamento em digitação.

CARGO**Analista Departamento Pessoal****FORMAÇÃO / ESCOLARIDADE**

Graduação em Ciências Contábeis completa

EXPERIÊNCIA MÍNIMA

2 anos

CONHECIMENTOS BÁSICOS

Fechamento de folha de pagamento

Cálculo de imposto, taxa e contribuição

Processos de admissão/demissão

Controle de horário

Legislação Trabalhista

RESPONSABILIDADE

- Fechamento de folha de pagamento;
- Controle de admissão/demissão de funcionários;
- Controle de férias de funcionários;
- Emissão de guias de contribuições;
- Apuração de impostos;
- Controle de cartão de ponto;
- Atendimento ao cliente;
- Emissão de nota fiscal eletrônica;
- Lançamento de notas fiscais de entrada e saída
- Entrega de obrigações acessórias.

TREINAMENTOS

- Manual da Qualidade;
- Treinamentos relacionados à esta Matriz de Cargos e Funções;
- Treinamento de ISO 9001: 2005;
- Treinamentos não conformidades;
- Treinamentos de melhoria contínua;
- Treinamentos relacionados aos processos que são designados à esta função;
- Treinamentos de Atendimento aos Clientes;

Versão Agosto de 2021

APENDICE B – PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÕES (POPs)

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – ENVIO DE CARTÃO DE PONTO

1 – OBJETIVOS

Fornecer diretrizes padrões para a realização da tarefa de envio de cartão de ponto realizada pelo cliente.

2 – PROCEDIMENTO

- (1) Auxiliar administrativo (funcionário do escritório) envia um e-mail “lembrete” para o cliente uma semana antes do prazo inicial para realização da folha de pagamento, revisando os formatos corretos que os cartões de ponto precisam ser enviados;
- (2) cliente confere os dados pessoais dos funcionários (nome, CPF e função), se todos os horários de entradas e saídas estão registrados e informa quais horas extras serão pagas e quais irão para o banco de horas;
- (3) cliente entrega pessoalmente por meios eletrônicos (como e-mail ou mensagem de celular) os documentos para o escritório até o segundo dia do mês.

3 – RESULTADOS ESPERADOS

- Maior comprometimento dos clientes para envios dentro dos prazos;
- Diminuir a quantidade de retrabalho em que o auxiliar administrativo precisa avisar ao cliente que estão faltando dados de entrada e saída e o reenvio do mesmo;
- Diminuir quantidade de retrabalhado relacionado ao valor do holerite quando o cliente não avisa se pagará ou se irá para banco de horas e o funcionário do departamento pessoal calcula o valor errado.

ELABORADOR / VISTO / DATA	APROVADOR / VISTO / DATA	EMISSOR / VISTO / DATA
Juliana Chiquito e Souza 02/2022	Sócio-diretor 02/2022	Cliente 02/2022

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – ENVIO DE GUIAS

1 – OBJETIVOS

Fornecer diretrizes padrões para a realização da tarefa de envio de guias e holerites relacionadas a folha de pagamento realizada pelo funcionário de departamento pessoal.

2 – PROCEDIMENTO

- (1) Funcionário de departamento pessoa envia um e-mail ou mensagem no celular para o cliente avisando que suas guias estão prontas e confirmando se o cliente irá retirar ou se precisa que alguém entregue ou envie as guias;
- (2) outro e-mail ou mensagem de celular é enviado para o cliente frisando a data de vencimento das guias e explicando os impactos caso não sejam pagas antes do dia limite;

3 – RESULTADOS ESPERADOS

Maior comprometimento dos clientes para pagamentos dentro dos prazos, diminuindo a quantidade de retrabalho realizado pelo escritório do processo da folha de pagamento quando as guias não são pagas até o vencimento.

ELABORADOR / VISTO / DATA	APROVADOR / VISTO / DATA	EMISSOR / VISTO / DATA
Juliana Chiquito e Souza 02/2022	Sócio-diretor 02/2022	Funcionário Dpto. Pessoal 02/2022