

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Augusto Villa**

**Orientador: Takeyoshi Imasato**

**MAPEAMENTOS E PADRONIZAÇÃO DOS FLUXOS DE  
TRABALHOS NO RESTAURANTE GRELHA DO PORTO**

**Turma C**

**Porto Alegre**

**2017**

## SUMÁRIO

<b>1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....</b>	<b>03</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>05</b>
<b>3 REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>06</b>
<b>3.1 FLUXOGRAMA.....</b>	<b>06</b>
<b>3.1.1 Diagrama de Blocos.....</b>	<b>06</b>
<b>3.1.2 Padrão American National Standards Institute (ANSI).....</b>	<b>07</b>
<b>3.1.3 Funcional.....</b>	<b>08</b>
<b>3.1.4 Geográfico.....</b>	<b>08</b>
<b>3.2 MANUALIZAÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>3.2.1 Manual de Política.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2.2 Manual de Procedimentos.....</b>	<b>10</b>
<b>3.3 Procedimento Operacional Padrão (POP).....</b>	<b>12</b>
<b>3.3.1 Desenvolvimento do POP.....</b>	<b>13</b>
<b>4 OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2 Objetivo Específico.....</b>	<b>16</b>
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1 Metodologia Utilizada.....</b>	<b>17</b>
<b>5.2 Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>17</b>
<b>6 ANÁLISE.....</b>	<b>19</b>
<b>6.1 Resultados Obtidos.....</b>	<b>19</b>
<b>6.1.1 Auxiliar de Cozinha.....</b>	<b>19</b>
<b>6.1.2 Churrasqueiro.....</b>	<b>25</b>
<b>6.1.3 Cozinheiro.....</b>	<b>30</b>
<b>6.1.4 Garçom.....</b>	<b>35</b>
<b>6.1.5 Barista/Auxiliar de Limpeza.....</b>	<b>40</b>
<b>6.2 Considerações Organizacionais.....</b>	<b>46</b>
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>47</b>
<b>8 APÊNDICES.....</b>	<b>49</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>

## **1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO**

Diante de uma grande necessidade de retenção de conhecimento implícito a cada funcionário de determinada organização, há de se esperar que empresas mapeiem os seus processos e os fluxos de trabalhos a fim de facilitar a operacionalização de sua gestão. No entanto, se analisarmos a maioria das empresas de pequeno e médio porte, identificaremos que não há uma cultura voltada ao registro e documentação das atividades rotineiras da organização. É o caso do restaurante Grelha do Porto, tema de estudo deste trabalho, que muito embora esteja atuando há 19 anos no segmento de alimentação, nunca elaborou documentos ou manuais instrutivos que demonstrem as rotinas operacionais de cada cargo.

O restaurante Grelha do Porto é uma empresa fundada em 1997 e está situado na Rua José de Alencar, 1057 - bairro Menino Deus, um dos bairros mais gastronômicos da cidade de Porto Alegre. Aberto de segunda a segunda-feira no horário de almoço, o restaurante oferece o serviço de Buffet ao meio-dia e também realiza locação de seu espaço para realização de eventos de formatura e casamento nos seus dois salões que comportam até 180 pessoas.

Com uma equipe de trabalho de apenas seis pessoas (proprietário, cozinheiro, churrasqueiro, garçom, barista e auxiliar de cozinha) e com pouca formalidade entre os colaboradores, nota-se uma percepção de empresa familiar pela maneira que são conduzidas suas rotinas de trabalho, assim como a relação próxima dos funcionários para com o dono. O motivo de escolha desta empresa se deve ao fato de que o autor trabalha nela e o seu pai é o proprietário do estabelecimento. Devido ao fato do autor ter uma relação direta com o restaurante e prezar pelo desenvolvimento do negócio familiar, vale ressaltar que este é um ponto positivo, pois proporciona mais liberdade de explorar o conhecimento da organização.

Apesar do restaurante Grelha do Porto estar atuando há 19 anos no segmento de alimentação, nunca se fez um mapeamento das atividades de cada cargo, nem um roteiro de tarefas diárias de cada funcionário. Visando trazer benefícios reais de padronização e controle de atividades ao restaurante estudado, este trabalho consiste em

proporcionar uma pesquisa acadêmica que operacionalize, através da manualização, as atividades do restaurante.

O trabalho a ser realizado no restaurante tem como objetivo o levantamento dos fluxos de trabalhos das atividades operacionais (exceto as atividades administrativas financeiras) e sua posterior manualização através de escolha de um modelo adequado para tal atividade. Optou-se por não estudar os fluxos de trabalho das atividades administrativas, pois são atividades realizadas pelo proprietário, que não faz questão que suas rotinas sejam mapeadas. A não necessidade de mapeamento das atividades administrativas também se deve ao fato dos sucessores dos cargos administrativos serem familiares que já possuem o conhecimento operacional do cargo, além da não exposição e sigilo destas rotinas administrativas.

O mapeamento dos fluxos de trabalho numa empresa como o restaurante em questão é de extrema importância para aumentar o controle das operações, bem como para que não haja prejuízos caso um funcionário deixe a organização e leve o aprendizado consigo. Como forma de evitar esta fuga de conhecimento implícito, a manualização passa a ser uma solução para problemas futuros. Muito embora a rotatividade de funcionários do restaurante seja muito baixa, sempre que há inserção/troca de funcionários têm-se problemas de distorções de aprendizado repassado por parte dos novos funcionários. Acredita-se que com a manualização de todos os fluxos de trabalho, passará a ter menos ou nenhuma distorção em relação ao conhecimento que é ensinado e o que realmente é entendido pelo novo funcionário.

De caráter prático, o conteúdo gerado por este trabalho irá beneficiar as diversas áreas do restaurante, haja vista que os manuais de rotinas serão um elemento de consulta diária aos funcionários e servirá como base de treinamento para novos funcionários, que até então eram treinados sem material algum de consulta instrutiva e eram prejudicados pela falta do mesmo. Além de proporcionar um excelente aprendizado ao autor, que irá adquirir um maior conhecimento das rotinas de trabalho de cada cargo, assim como beneficiará a empresa de sua família, que poderá utilizar de todo material elaborado para melhorar a gestão do conhecimento.

## **2. JUSTIFICATIVA**

O uso destes resultados servirá para melhorar o controle operacional, assim como elevar a padronização dos métodos de trabalho, obtendo conhecimento de forma escrita, que possa ser visualizada pelos atuais funcionários sempre que tiverem alguma dúvida referente à realização de uma tarefa. Aos novos funcionários, servirá, também, como um guia de orientação de suas atividades de forma cronológica.

Buscou-se com os possíveis resultados, evitar possíveis falhas, aumentar a eficácia e o controle sobre a atividade de rotina realizada. Os treinamentos a novos funcionários passarão a ser mais eficiente, pois haverá manuais a serem seguidos, evitando erros de interpretação e evitando maior gasto de tempo de orientação.

Vale ressaltar que os interesses de elaboração deste trabalho acadêmico vão além de apenas um objetivo acadêmico, pois os resultados obtidos irão beneficiar diretamente todos os setores do restaurante Grelha do Porto. Tendo, então, um trabalho que concilie o interesse acadêmico e empresarial, visto que servira como base de consulta à gestores do ramo alimentício e trazer uma solução administrativa para a gestão do conhecimento no restaurante Grelha do Porto.

### **3. REVISÃO TEÓRICA**

#### **3.1 Gestão de Processos**

No que se refere aos gráficos de processamento das organizações, podemos evidenciar a relevância de seu uso para o bom desempenho e controle das atividades operacionais de cada indivíduo. Como forma de evidenciar os acontecimentos dos procedimentos de trabalho do início ao fim, conforme Cury (2005, p.340), “os símbolos utilizados no fluxograma tem por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação”. Sendo assim, temos no fluxograma uma ferramenta capaz de auxiliar na gestão de processos de trabalho na área desejada.

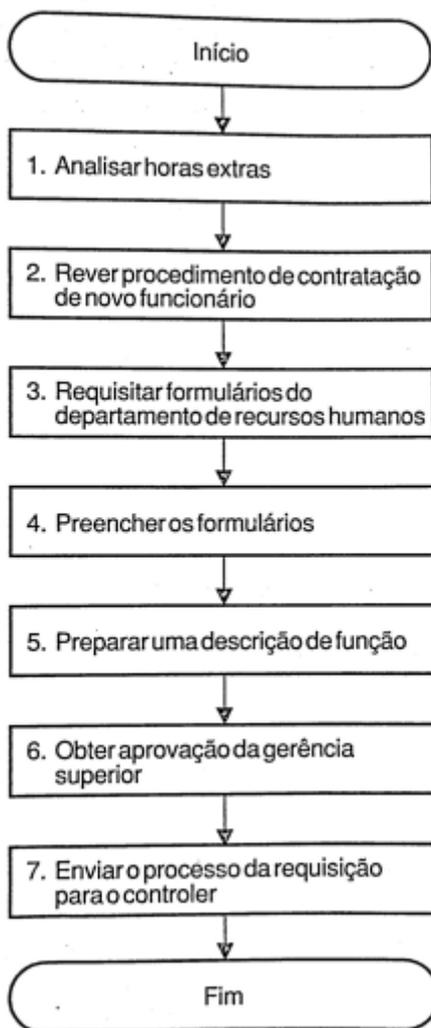
Como lembra Cury (2005), a importância de um fluxograma para a empresa tem como premissas, a documentação de processos para melhor entendimento do funcionamento; possibilitando uma consciência mental, à medida que se tem um distanciamento de como tal atividade é realizada e como ela deveria ser feita. Harrington (1993) também enfatiza que um fluxograma irá evidenciar este “gap” que há entre como uma atividade deveria ser executada e como ela é realmente executada, evidenciando a desobediência por parte dos realizadores do processo.

Já para Harrington, “Os fluxogramas representam graficamente as atividades que constituem um processo” (1993, p.104); sendo assim, uma ferramenta de extrema importância para um trabalho como este, que visa o mapeamento das atividades dos processos de trabalho da organização.

##### **3.1.1 Diagrama de Blocos**

Segundo Harrington (1993, p.105) o diagrama de blocos “é o fluxograma mais simples e comum que existe. Ele fornece uma visão rápida e simples do processo.” Sendo assim, o tipo mais simples de fluxograma utilizando poucas formas geométricas, fazendo o uso de Retângulos, Setas indicativas e Círculos. Retângulos são utilizados para identificar atividades executadas, setas indicativas para auxiliar a visualização da interligação dos retângulos, assim como orientar o fluxo. Já os Círculos indicam o início e o fim do fluxo grama (Harrington, 1993). Como exemplo de um Fluxograma Diagrama de Blocos utilizamos o exemplo da figura 1:

Figura 1: Atividades da gerência para obter a aprovação de um novo funcionário.



Fonte: Harrington (1993, p. 106)

Por ser um fluxograma muito simples, conforme Harrington, “O diagrama de blocos pode ser usado para auxiliar a definir que outros tipos de fluxograma oferecem uma compreensão mais detalhada das tarefas executadas dentro do processo” (1993, p.112). Sendo assim, têm-se mais exemplos de fluxogramas que poderão ser utilizados no propósito deste trabalho, buscando o tipo de fluxograma mais adequado para os fluxos de trabalho acadêmico.

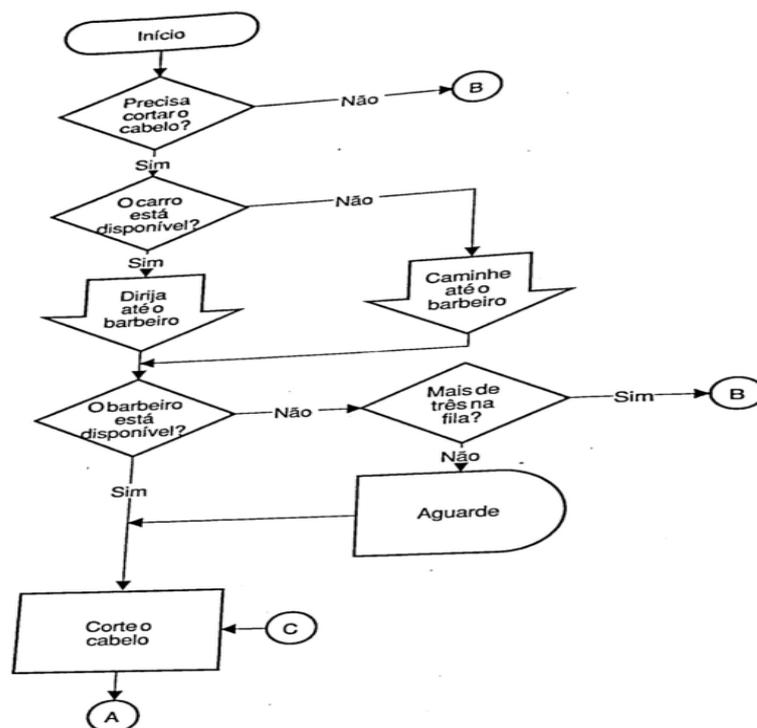
### 3.1.2 Padrão American National Standards Institute (ANSI)

Visto que há uma necessidade inicial de mapeamento, temos no diagrama de blocos o início dos trabalhos a serem aprofundados. Conforme Harrington (1993, p.110) “os diagramas de bloco apresentam uma rápida visão geral do processo, e não uma análise detalhada”, partiremos deste pressuposto para iniciar esta pesquisa, e

aprofundaremos o estudo através do fluxograma de ANSI, que, conforme Harrington(1993, p.116) “fornece uma compreensão detalhada de um processo, que excede, em muito, aquela dada por um diagrama de blocos.”

De acordo com Harrington, este tipo de fluxograma tem a finalidade de trazer uma compreensão mais detalhada de um processo, excedendo em nível de detalhamento o Diagrama de Blocos. Segue exemplo padrão ANSI de na figura 2:

Figura 2: Um fluxograma padrão da primeira parte do processo de cortar o cabelo e/ou sair para pescar.



Fonte: Harrington (1993, p.118)

### 3.1.3 Funcional:

Este fluxograma é muito utilizado para inter-relacionar diversos setores de uma empresa. Conforme Harrington, este tipo de fluxograma “identifica como as organizações verticais afetam um processo que flui horizontalmente, por meio da organização” (1993, p.121). Sendo, este, de extrema importância a medida que há um envolvimento de inúmeros departamentos.

### 3.1.4 Geográfico:

Voltado à análise detalhada do fluxo físico das atividades, o fluxograma Geográfico é mais utilizado para mapear o layout físico da organização desmistificando o desperdício de tempos e movimentos. Harrington (1993, p.124) rechaça que este fluxograma “ajuda a minimizar o tempo desperdiçado entre o trabalho realizado e os recursos envolvidos dentro das atividades”.

### **3.2 Manualização**

No que se refere à manualização dos processos, Araujo (2008) salienta que para manualizar é necessário que haja uma predisposição para utilização de instrumentos de análise indispensáveis, como questionários, entrevista e observação pessoal; transformando estas demais informações em futuros guias operacionais de trabalho que auxiliarão na gestão de processos. A realização dos manuais tem impacto considerável em uma organização, à medida que haja fidedignidade entre o que é realizado e o que esta documentado. Araujo (2008) ressalta que o grande objetivo da manualização esta na sistematização criteriosa e segmentada das informações coletadas, a fim de que se crie um manual que seja um facilitador para a organização.

Já para Cury (2005), os manuais são vistos como instrumentos utilizados por empresas para conseguir sistematizar e organizar informações para facilitar o desempenho no trabalho. Sendo, então, documentos capazes de padronizar procedimentos, buscando integrar os subsistemas organizacionais e aperfeiçoar o sistema de comunicação. Araujo (2008, p.123) reforça que “o pessoal responsável pela sua elaboração e utilização tenha em mente, sempre, o objetivo maior, que é agilizar o funcionamento da organização”.

A importância dos manuais reside em reunir todas as informações necessárias acerca do trabalho a ser desenvolvido, explicando o que é feito e como é feito, afim de que essas informações, estando documentadas, sejam repassadas aos funcionários novos, ou àqueles que revezem turnos de trabalho e ainda àqueles funcionários que sempre tenham alguma dúvida a respeito da tarefa que desempenham. Para Araujo (2008), os manuais não são considerados obrigatórios em todos momentos da organização, mas sim, de extrema importância por ser um material consultivo, objetivando auxiliar na padronização e no desempenho das tarefas realizadas.

Os manuais são documentos de extrema importância para uma organização, a medida que é dado treinamentos corporativos. Sendo uma excelente ferramenta

complementar para reduzir a ineficiência operacional, haja vista que o manual trará maior controle sobre o desempenho de uma tarefa.

Cury (2005) rechaça que não existe um modelo padrão específico de Manual de Organização que atenda as necessidades de qualquer organização. Isso se deve ao fato de cada organização possuir suas características próprias de seu setor. Sendo assim, diversos critérios têm de serem considerados. Conforme solução da American Machine & Foundry Company (AMF) citada por Cury (2008, p. 429):

“Um manual de organização pressupõe a consideração das seguintes etapas básicas:

1ª reconhecimento da necessidade, pela alta administração, de a empresa ter Manuais de Organização;

2ª sugestão dos títulos dos manuais, o que equivale à indicação da finalidade geral de cada um;

3ª fixação dos objetivos específicos de cada manual e respectivo conteúdo;

4ª atribuição de responsabilidades pelo prepara de cada manual;

5ª critério sobre o uso de cada manual e a quem se destina cada tipo”.

Araujo e Cury apresentam diversos manuais e técnicas de manualização. Para Cury (2008) são três tipos de manuais que podem ser aplicados à uma organização, são os manuais de: Procedimentos, Política e de Organização.

### 3.2.1 Manual de Política:

É um manual voltado a orientar a ação dos executivos responsáveis pela direção da organização. Visando assimilar as diretrizes organizacionais nos manuais, Cury rechaça que este manual auxilia a “comunicar as decisões da alta administração aos executivos responsáveis pelos setores operacionais da empresa” (2008, p. 429).

Araujo (2008) complementa do ressaltar que neste tipo de manual objetivo Delegar Autoridades aos departamentos separados, para que os mesmos tomem providencias conforme condições já determinadas. Quanto a Gestão processual, ressalta que facilita ao evitar a necessidade dos gestores de diferentes níveis a repassarem problemas à alta administração.

### 3.2.2 Manual de Procedimentos:

Este manual é de grande importância para descrever as diversas atividades de uma empresa. Trazendo uma detalhada explicação de como tal atividade deve ser executada. Dentre os critérios para a elaboração deste tipo de manual citamos:

- a) “veicular instruções aos preparadores da informação para serem processadas por um centro de serviços;
- b) proporcionar por intermédio de um ou mais departamentos, métodos que possibilitem a execução uniforme dos serviços;
- c) atribuir aos departamentos de competência para definição das informações que serão incluídas no manual;” (Cury, 2005, p.430)

Os manuais podem ser constituídos por diversos tomos, que se compõem de normas, rotinas, quadros, tabelas, fluxogramas, catálogos, listas, etc.(Cury, 2005).

Para a finalidade de um restaurante, há de se esperar que se tenha um manual enxuto e objetivo, capaz de atender a necessidade da área de serviços gerais. É importante ressaltar que não existe um modelo específico de manual; o que foi encontrado na literatura até então são apenas sugestões de modelos, assim como o que cada um não deve deixar de abranger de acordo com sua finalidade. Por ser um material que não tem características de permanência, mas sim de constante atualização conforme as mudanças que ocorrem na organização e na maneira de executar tarefas há de se ter manuais que apresentem facilidade na sua atualização quando for necessário.

De acordo com o que foi apresentado por Araújo (2008), um de seus modelos propostos como sugestão para a elaboração de um manual de serviços que se enquadre nas características e necessidade da empresa estudada, compõe-se de:

- Normas Legais, ou Normas Básicas, que devem estabelecer as diretrizes e os princípios legais;
- Roteiro de Execução, no qual o processo é apresentado e depois se estabelece a integração com outros processos. Podendo ser apresentado fluxogramas;
- Apresentação de formulários presentes nos processos, o que não seta nosso objeto no caso a ser estudado na empresa;
- Interface, que registra a confrontação de um serviço com os demais da unidade ou da organização.

Portanto, os manuais devem atingir o propósito de nortear o trabalho a ser desempenhado pelos funcionários, pois ele é elaborado para quem não sabe, devendo indicar todas as informações, até mesmo aquelas que parecerem óbvias. Devendo ser distribuído e planejado pela gerência, é um instrumento de trabalho e não um mero

informativo. Não existem modelos fixos de manuais, mas sugestões de modelos e de técnicas de manualização, pois cada empresa irá apresentar diferentes características e peculiaridades; cabendo a empresa escolher o manual que mais se encaixe com seu tipo de organização.

Diante das diversas exigências impostas pelo Agência Nacional de Vigilância Sanitária e o tipo de trabalho realizado numa operação de um restaurante, cabe descobrirmos ao longo deste trabalho qual será o melhor método de manualização a ser utilizado. Pois, conforme Araújo (2008), sob a ótica de gestão de processos, há diferentes tipos de manuais a serem elaborados, e estes poderão ser de procedimentos, política ou organização (Cury, 2005).

### **3.3 POP (Procedimento Operacional Padrão)**

O POP (Procedimento Operacional Padrão), conhecido internacionalmente como SOP (*Standard Operation Procedure*), consiste em instruções escritas de processo padronizados que fornecem orientações que asseguram que as atividades serão conduzidas de forma consistente, assim levando a produtos e serviços de qualidade confiável. A observância do POP garante que as atividades serão conduzidas de forma consistente, reduzindo a variabilidade de como um processo específico é desempenhado. POPs são baseados na ideia de que a constância na performance de um processo específico que é desenhado em completa observância das exigências regulatórias irá aumentar a probabilidade de um produto/serviço ser desenvolvido com alta consistência e qualidade. (HATTEMER-APOSTEL, 2001).

Muito utilizado por organizações pertencentes à área da saúde, o POP é um método de manualização que pode vir a ser utilizado na área de alimentos, especificamente nos restaurantes, pois as regulamentações de higiene em procedimentos alimentares são de vital importância para o bom funcionamento de um restaurante.

Auxiliando os gestores a mapear com precisão as tarefas de cada membro de um setor, o POP traz aos funcionários uma visão clara das responsabilidades e objetivos de sua função específica. Conforme Stup (2001):

O processo de desenvolvimento de POP é um excelente caminho para gestores, trabalhadores e assessores técnicos de cooperar para o benefício de todos. Um positivo senso de trabalho em equipe ascende quando estas partes trabalham juntas rumo a um objetivo comum. Procedimentos operacionais padronizados utilizados em combinação com treinamento planejado e *feedback* regular de performance leva a uma efetiva e motivada força de trabalho. (...) Trabalhadores

beneficiam-se de elevada confiança e claro senso de conquista. (STUP, 2001, p.2) <sup>1</sup>

O objetivo do POP é o de criar uma documentação de fácil entendimento, e que auxilie o funcionário a esclarecer e compreender os processos a quais lhe são designados a cumprir tarefas. Stup (2001) rechaça que gestores podem escolher as formas de organizar e padronizar os POPs.

No que tange a definição do melhor tipo de POP a utilizar (Quadro 1), deve-se analisar a quantidade de decisões que o usuário irá realizar num processo, seguido da quantidade de passos e sub-passos do mesmo. Stup orienta utilizar o uso de Fluxogramas quando houver muitas decisões nos procedimentos. Para procedimentos mais curtos, com poucas decisões sugere que se desenvolva um POP formato de Passos Simples. E para procedimentos com mais dez passos e com poucas decisões, usar o POP formato Hierárquico.

Quadro 1

<b>Muitas decisões?</b>	<b>Mais de 10 passos?</b>	<b>Melhor formato de POP</b>
Não	Não	Passos Simples
Não	Sim	Hierárquicos ou Gráficos
Sim	Não	Fluxograma
Sim	Sim	Fluxograma

Fonte: STUP (2001, p. 3)

### 3.3.1 Desenvolvimento do POP:

Visando uma implementação bem sucedida do desenvolvimento do POP, Stup (2001) reitera que deve haver contribuição de todas as pessoas que se envolvem nos procedimentos. Não devendo ser feito somente por gestores da área, mas sim, escrito por gestores e executores da tarefa no dia-a-dia, pois são estes que irão fazer uso do manual para executar tarefas conforme o padronizado.

Stup (2001) cita sete etapas que auxiliam o processo de desenvolvimento do POP e trazem engajamento dos funcionários que os utilizaram:

<sup>1</sup> Tradução livre de "The SOP development is an excellent way for managers, workers and technical advisers to cooperate for everyone's benefit. A very positive sense of teamwork arises when these parties work together toward common goals. Standard operating procedures used in combination with planned training and regular performance feedback lead to an effective and motivated workforce. (...) Workers benefit from increased confidence and clear sense of achievement."

## **1. Planejamento por Resultados**

Planejamento voltado a alcançar objetivos pré-estabelecidos. Cria-se unidades de medidas para mensurar o resultado esperado x resultado obtido, fornecendo um *feedback* ilustrando a performance do trabalhador envolvido na tarefa.

## **2. Primeiro Esboço**

Escolhe-se o melhor formato de POP (passos simples, hierárquicos ou gráficos) conforme orientação do Quadro 1. Para facilitar a elaboração do primeiro esboço recomenda-se observar uma pessoa executando tarefas e anotar com exatidão como são executados.

## **3. Revisão Interna**

Fornecer a cada trabalhador uma cópia do primeiro esboço do POP. Este é o momento para que os trabalhadores leiam, revisem e sugerirem mudanças que serão mais fáceis de entender, mais precisas, ou que aumentarão a performance. Nesta etapa é importante assegurar os trabalhadores que suas inserções serão importantes e serão utilizadas.

## **4. Revisão externa**

Esta revisão deve ser feita por pessoas externas a execução do processo, para que possam agregar um *expertise* à maneira de como os procedimentos são executados.

## **5. Teste**

Esta etapa consiste em acompanhar a execução de procedimentos conforme a sequencia e diretrizes do manual já escrito. Nesta fase uma pessoa observa a execução da outra, é nesta fase que ocorrem diversas alterações que potencializam os procedimentos, trazendo maior eficiência a operação.

## **6. Publicação**

Nesta fase ocorre a publicação dos POPs já elaborados. Há de se ressaltar que o mesmo seja publicado em um local acessível aos usuários do mesmo, para que não seja esquecido e vire apenas um manual arquivado e que esteja sempre disponível para alteração sempre que julgarem necessário.

## **7. Treinamento**

Após publicado, deve-se então garantir que os procedimentos mapeados sejam realmente praticados. Nesta etapa deve-se treinar os novos membros e re-treinar os antigos funcionários, para que todos estejam perfeitamente alinhados com os procedimentos do POP de sua função.

Stup (2001) ressalta que é de extrema importância o detalhamento de como o POP será comunicado. Devendo ser manuais de fácil entendimento para os usuários, deve ser escrito da forma mais simples possível, não causando dúvidas ao leitor. Aconselha-se usar textos não muito longos, ordenados em diversos passos, usando verbos no imperativo para melhorar compreensão de todos os usuários.

Finalizando, Stup (2001) rechaça que, embora seja um processo bem trabalhoso para todos que se envolveram no desenvolvimento e confecção dos POPs, a sua elaboração traz mudanças significativas na performance dos executores das tarefas, a medida que houve um engajamento muito forte para o melhoramento das tarefas individuais e da organização como um todo.

## **4 OBJETIVOS**

Os objetivos deste projeto de pesquisa acadêmica estão descritos como objetivos principal e objetivos secundários.

### **4.1 Objetivo Geral**

O objetivo central consiste em mapear os fluxos de trabalho das rotinas do restaurante e posteriormente manualizar estas atividades (exceto atividades administrativas).

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Mapear atividades não administrativas executadas pelos colaboradores;
- Elaborar Fluxogramas das operações;
- Manualizar as atividades mapeadas.

## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada ao longo das pesquisas de campo para atingir os objetivos que foram propostos na elaboração deste projeto.

### 5.1 Metodologia Utilizada

A fim de atingir o objetivo do trabalho, dividiram-se as etapas da fase de campo conforme o cronograma abaixo. Totalizando doze semanas de envolvimento, temos da primeira à quarta semana um período destinada a coleta de informações primordiais, e a partir da quinta semana uma dedicação exclusiva para elaboração, correções e entrega de todo conteúdo produzido até então.

**1ª Semana:** Criação do Questionário;

**2ª Semana:** Aplicação de Questionário;

**3ª e 4ª Semana:** Acompanhamento das atividades de cada funcionário/cargo;

**5ª e 6ª Semana:** Elaboração de Fluxogramas Padrão Diagrama de Blocos;

**7ª Semana:** Validação dos fluxogramas com cada funcionário individualmente;

**8ª Semana:** Correção de erros na elaboração dos fluxogramas;

**9ª e 10ª Semana:** Elaboração dos manuais e validação dos mesmos;

**11ª e 12ª Semana:** Versão final dos manuais e entrega/exposição dos mesmos no restaurante.

### 5.2 Instrumentos de coleta de dados

Como forma de identificar e estruturar os passos da pesquisa aplicada dentro das operações do restaurante, na primeira semana foi criado o Questionário 1 (anexo 1), que visa a descrição da rotina de cada cargo do restaurante. A fim de tornar a pesquisa de trabalho transparente a todos os colaboradores, antes mesmo de aplicar o questionário, foi explicado a todos os colaboradores o trabalho que seria realizada dentro da organização e sua real aplicabilidade e benefício que traria após sua conclusão. Após tirar todas as dúvidas dos colaboradores (Cozinheiro, Churrasqueiro, Garçom, Barista/Auxiliar de Limpeza, e Auxiliar de Cozinha) foi aplicado o questionário ao longo da segunda semana.

A fim de compreender a rotina de trabalho de cada funcionário, na terceira e quarta semana foi feito um acompanhamento de perto de todas suas atividades durante

um dia de trabalho. Após duas semanas de aprendizado e entendimento das rotinas, tem-se na 5ª e 6ª semana um tempo destinado a elaboração dos primeiros esboços de fluxogramas diagrama de blocos para cada fluxo de atividades, subdividindo a rotina de cada cargo em Pré-Serviço, Serviço e Pós-Serviço.

Nas semanas seguintes (7ª e 8ª semana), foi feita a validação individualmente dos fluxogramas elaborados, assim como a correção dos mesmos para se ter uma versão final. Tendo os fluxogramas de todas as áreas validados, a 9ª e 10ª semana foi destinada à elaboração e validação dos Manuais de Procedimento Operacional Padrão (POP) produzidos pelo autor. Terminado a conclusão dos manuais, a 11ª e 12ª semana foram destinadas à entrega e exposição dos mesmos, que foram expostos em pastas penduradas nas paredes das suas devidas áreas de trabalho de cada cargo, facilitando, assim, a consulta em caso de necessidade.

## **6. ANÁLISE**

Neste capítulo será demonstrado todos os resultados obtidos através do questionário realizado e o acompanhamento da rotina dos funcionários do restaurante grelha do porto.

### **6.1 Resultados Obtidos**

Como forma de buscar o mapeamento dos fluxos de trabalho dos cargos do restaurante, este trabalho acadêmico contribuiu muito para a rotina do restaurante, haja vista que, ao mapear e manualizar todas as rotinas operacionais, adquire-se o conhecimento armazenando-o em manuais que podem ser utilizados eventualmente para consulta dos funcionários atuais, assim como base de treinamento para futuros colaboradores da organização.

Com uma equipe de trabalho de seis pessoas (proprietário e cinco funcionários), serão apresentados os fluxogramas e seus manuais de Procedimento Operacional Padrão (POP) de cada funcionário na sequência do trabalho. Para melhor compreensão de todos, optou-se por dividir a rotina de trabalho de cada cargo em três etapas. A primeira etapa foi classificada com o fluxograma de Pré-Serviço, nele encontram-se todas as atividades de rotina que são secundárias a sua função, haja vista que são, na maioria das vezes, atividades de suporte ao serviço principal de cada cargo. A segunda etapa consiste no fluxograma de Serviço de cada cargo, nele estão as principais atividades que resultam diretamente no serviço oferecido aos clientes do restaurante. A terceira etapa de trabalho foi caracterizada pelo Fluxograma de Pós-Serviço, neste fluxograma estarão todas as atividades realizadas após o horário de atendimento comercial do restaurante; são atividades de encerramento de jornada, voltadas a organização de área de trabalho, limpeza e armazenamento de alimentos utilizados ao longo da jornada de trabalho.

Cada cargo será descrito, assim como apresentado seu manual POP, o qual foi desenvolvido através da elaboração dos fluxogramas no modelo Diagrama de Blocos.

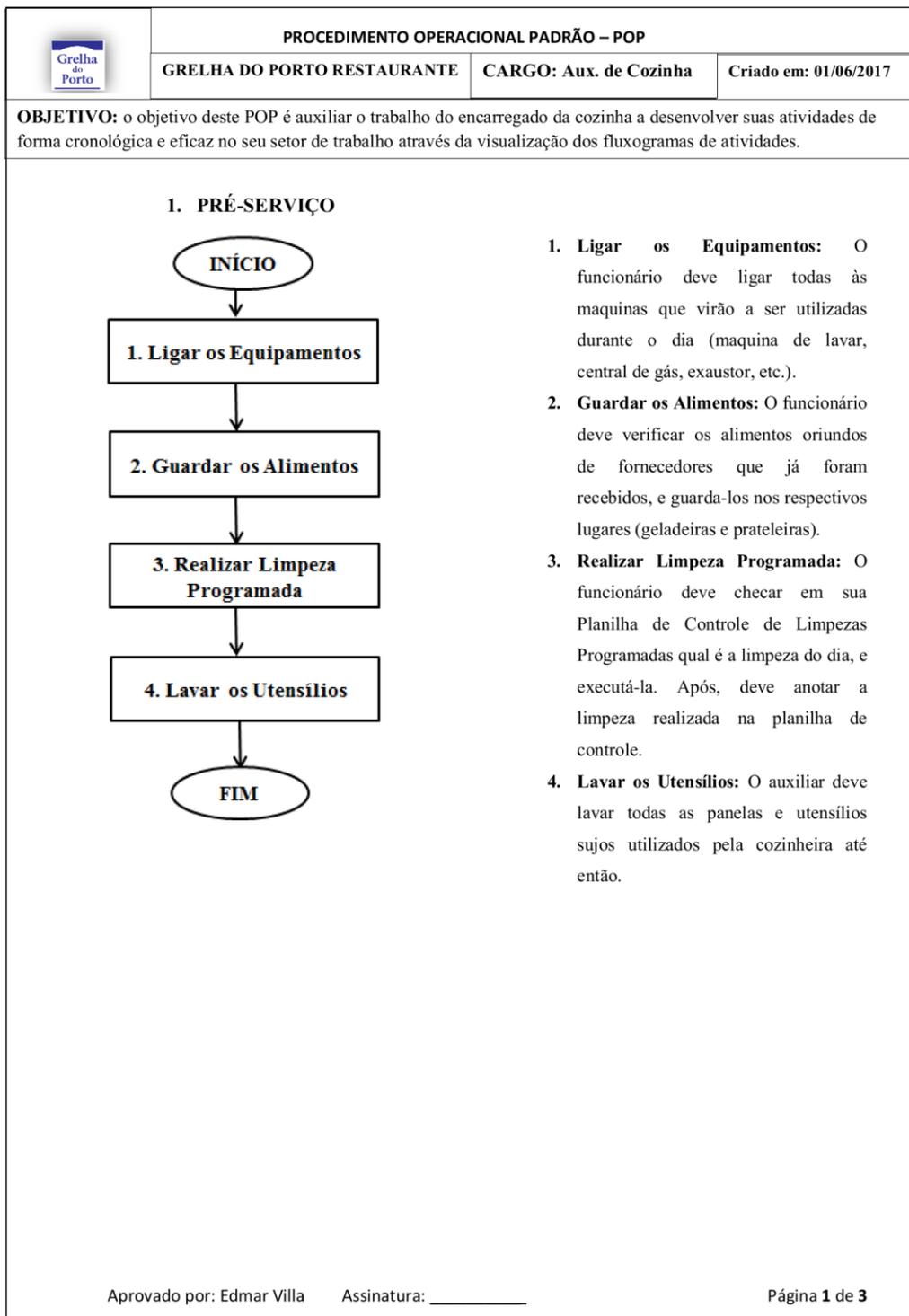
#### **6.1.1 Auxiliar de cozinha:**

O fluxo de trabalho do funcionário com este cargo tem como principal responsabilidade a montagem do buffet de saladas, como também dar suporte às eventuais demandas do cozinheiro chefe, auxiliando-o no que for necessário. Além

destas funções, cabe a este funcionário a atividade de limpeza de todo e qualquer utensílio que venha a ser utilizado pela cozinha ao longo do dia.

Conforme organização prévia dos fluxos de trabalho, dividimos as suas tarefas em três fluxogramas diagrama de blocos. O primeiro consiste no Pré-Serviço (figura 3).

Figura 3



Fonte: Elaborado pelo autor.

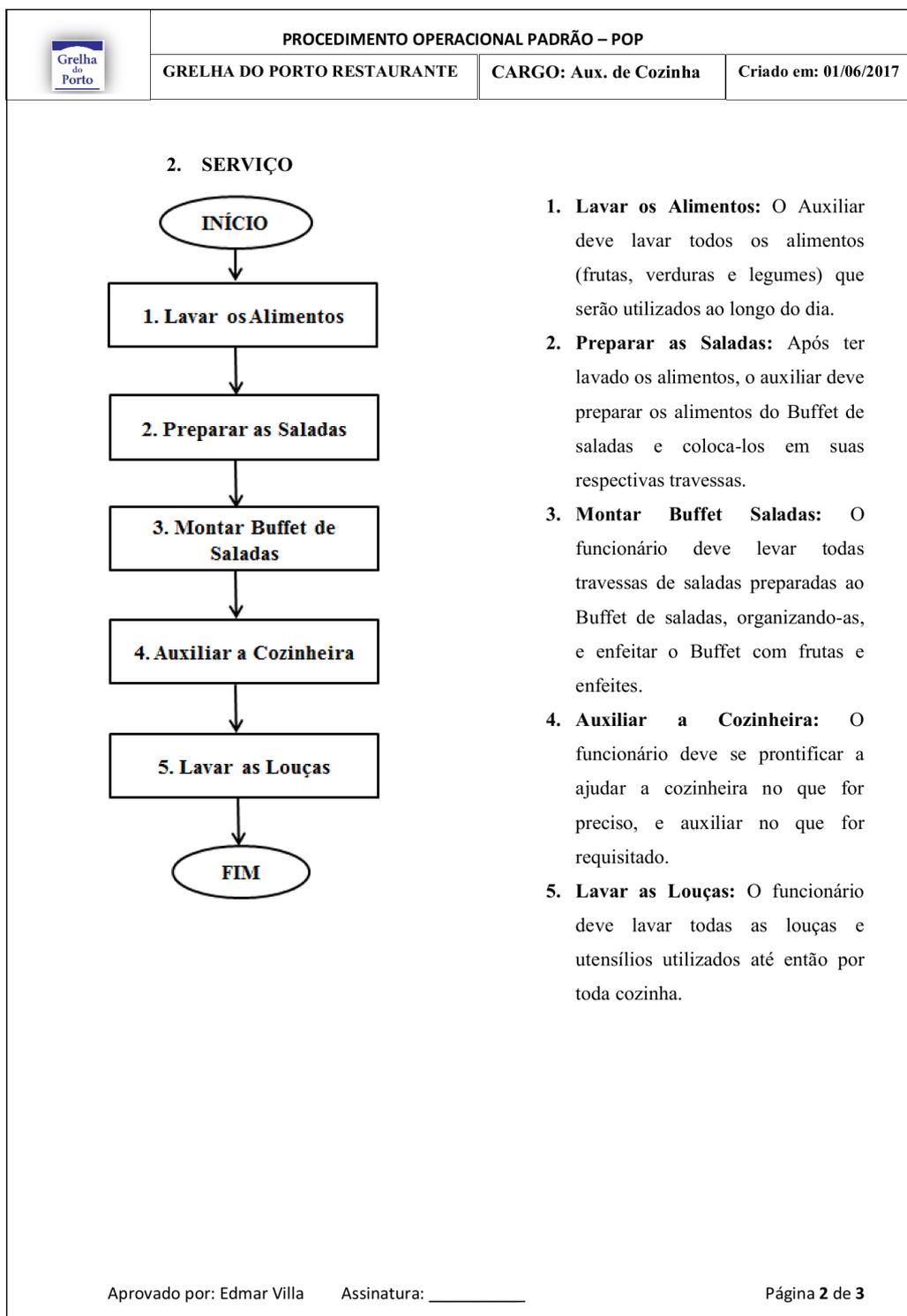
Identificamos e descreveremos quatro atividades rotineiras neste processo. A primeira atividade de “Ligar os Equipamentos” se resume em ligar todo e qualquer equipamento que venha a ser utilizado ao longo dia. Sendo de extrema importância que seja feito logo ao chegar, pois, quando houver necessidade do uso destes, eles já estarão prontos para uso. Posteriormente, o funcionário deve realizar o ofício de “Guardar Alimentos”, nesta atividade, o auxiliar deve guardar/armazenar todos os alimentos oriundos de fornecedores que já foram recebidos por outro colega, e destina-los ao seu devido local.

A terceira e a quarta tarefa do Pré-serviço são atividades voltada à limpeza do local e dos utensílios. A atividade “Realizar Limpeza Programada” consiste em destinar um tempo para fazer a limpeza de locais que não necessitam de uma limpeza diária. Para isso, criou-se uma Planilha de Controle de Limpeza Programada (Anexo III) e esta deve ser seguida como modelo para boa manutenção da limpeza local.

Durante o envolvimento nas atividades realizadas pelo auxiliar até este momento, já houve tempo suficiente para cozinheira ter gerado quantidade significativa de louças sujas. Eis que o auxiliar se encarrega da atividade “Lavar Utensílios”. Após o término da atividade três, o auxiliar fica encarregado de lavar todos os utensílios sujos já utilizados pela cozinha até o momento.

O diagrama de Serviços (figura 4) refere-se às atividades desempenhadas, as quais são atividades-chave na função do seu cargo. Esta etapa abrange o fluxo de atividades voltadas ao preparo de saladas, mas com dedicação de tempo para auxiliar a cozinheira, assim como manter a ordem do local, organizando a cozinha para que se tenham todos os materiais limpos e disponíveis para uso sempre que necessário.

Figura 4



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para dar início as demais atividades, faz-se necessário a execução da atividade “Lavar os Alimentos”. Lavar os alimentos é primeiro passo para dar continuidade ao fluxo dos alimentos que serão manuseados posteriormente. A segunda etapa será a de

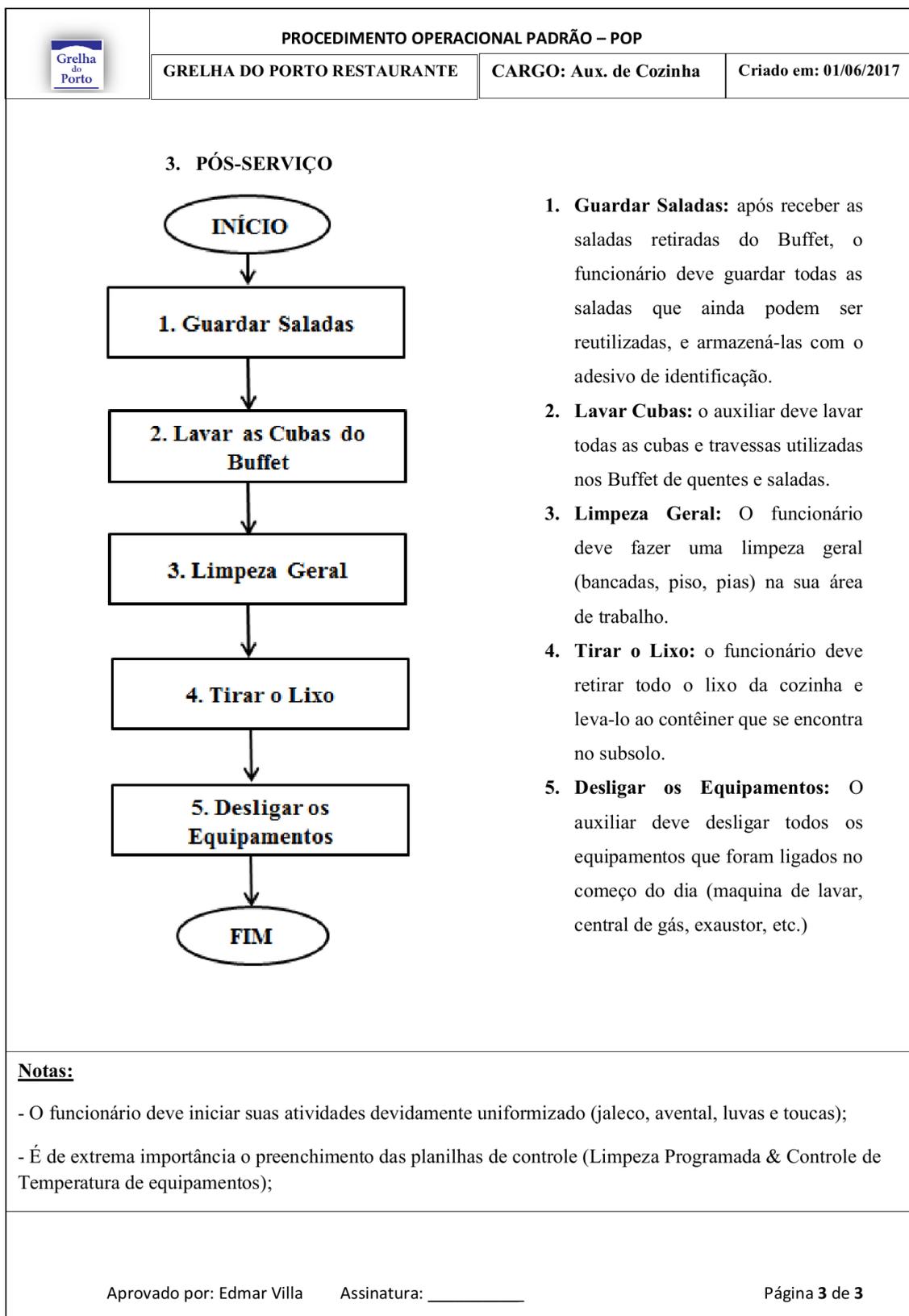
“Preparar as Saladas”, a qual se dá quando o funcionário executa cortes, misturas, descasques, entre outras atividades, variando conforme a necessidade da salada. No caso do restaurante Grelha do Porto, já existe uma lista padrão de saladas que devem ser servidas no buffet, e esta deve ser obedecida.

Após terminar sua atividade de maior relevância (preparo das saladas), o encarregado passa a estar disponível para a função “Auxiliar a Cozinheira”. Esta atividade não se trata de algo padronizado a ser realizado, mas sim de uma atividade ampla e dinâmica, pois fica a cargo da cozinheira utilizar sua mão de obra no que for preciso. Após ter auxiliado a cozinheira, cabe neste momento a tarefa de lavar as louças e utensílios sujos que foram utilizados pela equipe da cozinha do restaurante até então.

O fluxograma de Pós-Serviço do auxiliar de cozinha (figura 5) consiste em atividades voltadas após o término do horário de buffet do restaurante (14h30min). Este fluxo de atividades começa a partir do momento em que o garçom traz todas as travessas de saladas que estavam no buffet. A partir daí disso, o auxiliar realiza a atividade “Guardar as Saladas”, a qual se resume em armazenar e etiquetar todas as verduras e saladas que possam vir a ser reaproveitadas e descartar aquelas que não são passíveis de reaproveitamento.

A atividade subsequente é a de “Lavar as Cubas do Buffet”, a qual consiste em lavar todo material oriundo tanto do buffet de saladas quanto do de pratos quentes. Depois de lavar os utensílios do buffet o auxiliar de cozinha se encarrega da função “Limpeza Geral”, na qual o funcionário tem de limpar toda a cozinha, a fim de deixar tudo em ordem para o próximo dia. Finalizando isso, cabe a tarefa “Tirar o lixo”, onde este é levado para o contêiner que se encontra no subsolo do restaurante. Por fim, o funcionário realiza a tarefa “Desligar todos os Equipamentos”, que consiste em desligar equipamentos utilizados ao longo do dia, tais como máquina de lavar, exaustor, central de gás, etc.

Figura 5



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.1.2 Churrasqueiro:

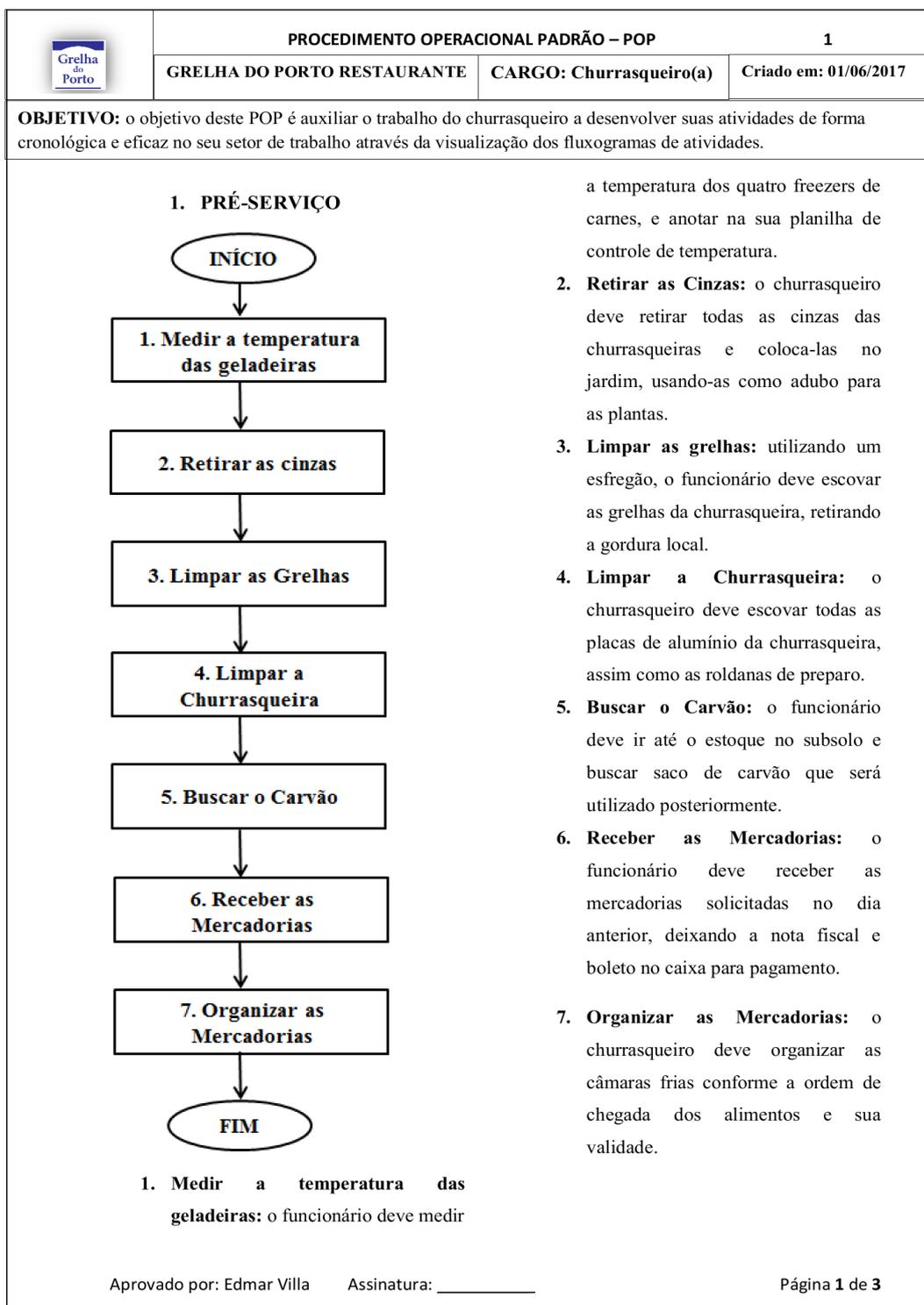
O cargo desta função envolve a preparação do produto “carro-chefe” do restaurante, o churrasco. Com tarefas voltadas a elaboração do churrasco, o churrasqueiro tem alta responsabilidade nas suas funções, haja vista que trabalha diretamente com alimentos e com fogo. Assim como os demais cargos, dividimos seus fluxos de atividades em três etapas: Pré-serviço, na qual as atividades estão voltadas a preparação do ambiente de trabalho, organização e limpeza; Serviço, que consiste desde o manuseio da carne até o momento do atendimento ao cliente; e Pós-serviço, no qual se enquadram atividades de limpeza, armazenamento e planejamento de estoque, todas estas atividades executadas após o horário de funcionamento para clientes.

O fluxograma de Pré-serviço (figura 6) inicia com a tarefa “Medir a Temperatura das Geladeiras”, em que anota a temperatura em uma planilha de controle que deve ser entregue ao gerente e armazenada para controle interno. Posteriormente, cabe a função “Retirar as Cinzas” e “Limpar as Grelhas”. Vale ressaltar que estas são atividades que só não foram realizadas no dia anterior, pois as cinzas ainda eram brasa, e as grelhas estavam muito quentes para serem limpas naquele momento.

A quarta atividade é “Limpar a Churrasqueira”. Diferentemente da função de limpar a grelha, na qual as vigas de ferro da grelha são escovadas, a limpeza da churrasqueira consiste em fazer a lavagem de todo seu entorno de alumínio, assim como a limpeza das suas roldanas e correias. Após isso, o churrasqueiro realiza a atividade “Buscar Carvão”, sendo assim, o funcionário deve ir até o estoque no subsolo e buscar o carvão que será utilizado posteriormente.

As tarefas subsequentes estão voltadas ao recebimento e manuseio de mercadorias. No “Recebimento de Mercadorias” cabe ao funcionário fazer a checagem de todo material que é entregue pelo fornecedor, validando nota fiscal, vencimento, categoria e preço do produto e assinando a guia de recebimento e a nota fiscal que deve ser entregue ao gerente para o pagamento. Após recebimento, cabe a função de “Organizar Mercadorias”, que se resume em estocar o alimento na câmara fria adequada e organizar os produtos dentro das câmaras frias em ordem de validade.

Figura 6

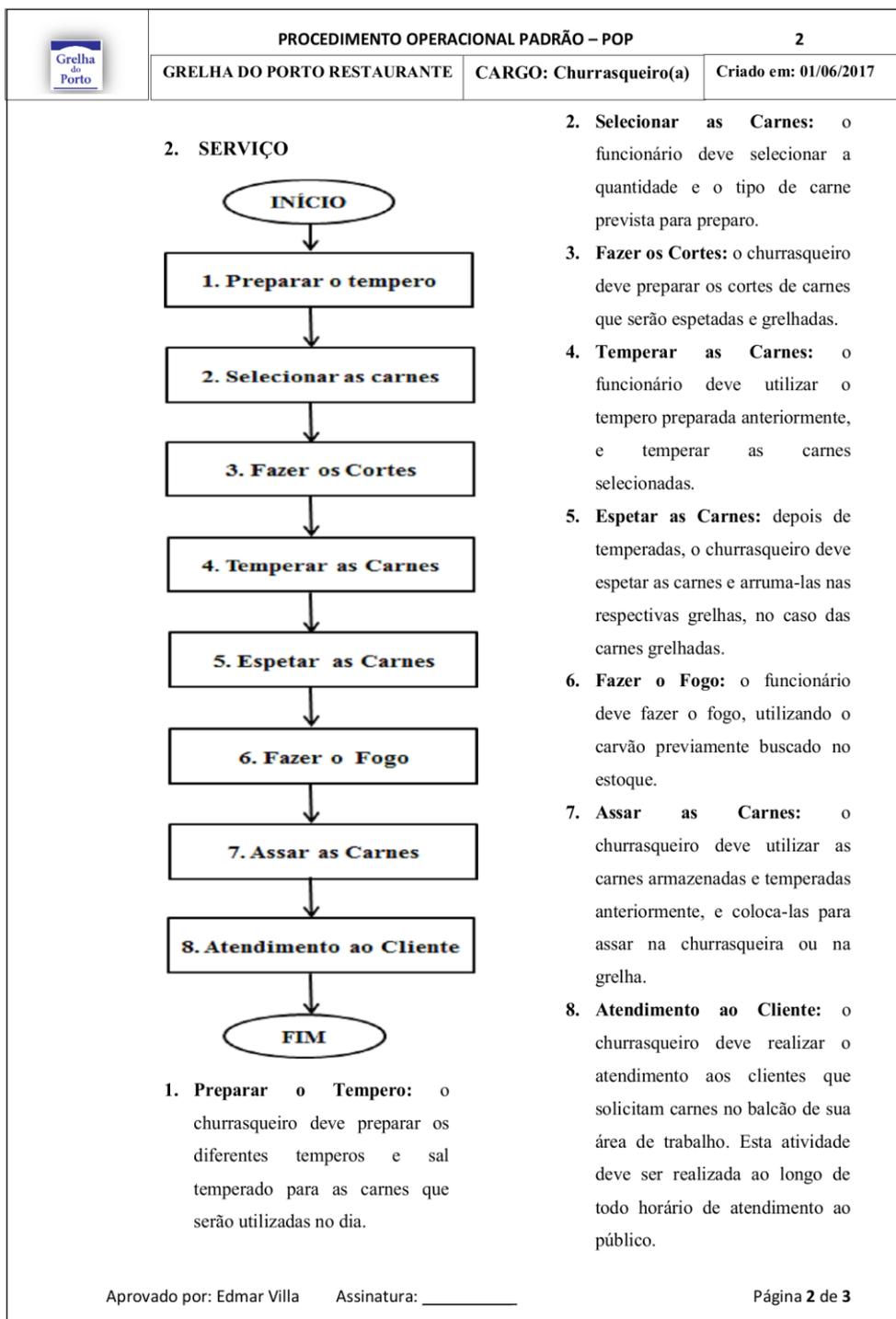


Fonte: Elaborado pelo autor.

O diagrama de Serviços (figura 7) do churrasqueiro se resume em todo o processo de preparação do churrasco até a etapa de servir as carnes aos clientes. Este fluxo de atividade tem como sua primeira atividade o processo de “Preparar o

Tempero”, nesta etapa são feitas as misturas de sal, temperos especiais, preparo de especiarias, entre outras.

Figura 7



Fonte: Elaborado pelo autor.

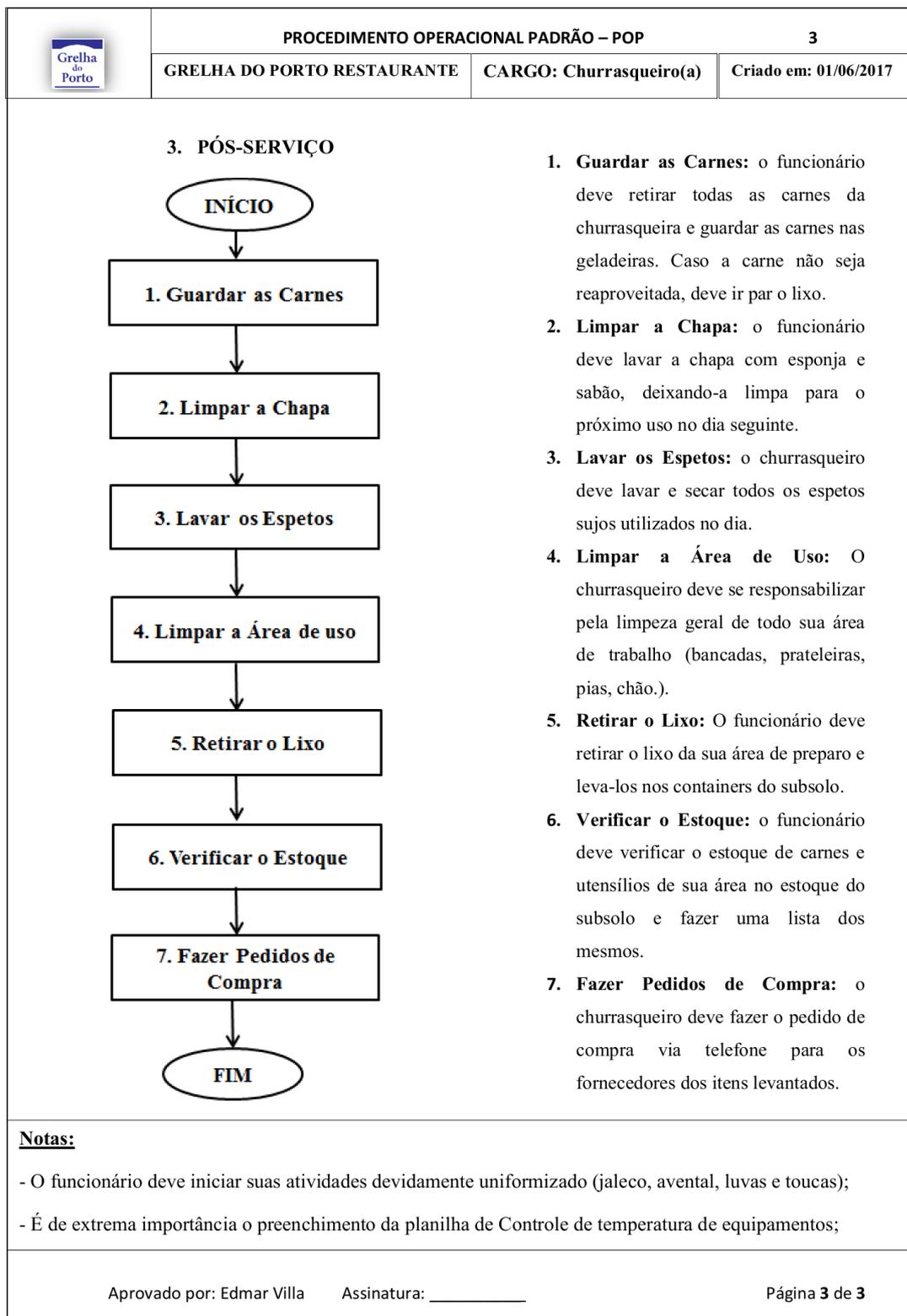
O segundo momento é o de “Selecionar as Carnes”, função que se destina a escolher as peças que serão servidas ao longo do dia. Após esta seleção o funcionário se envolve na atividade “Fazer os Cortes”, onde realiza a diferenciação entre as peças, as

quais poderão ser assadas de diversas maneiras, tais como na forma de bife que serão preparadas na chapa ou em peças maiores que deverão ser feitas no espeto ou grelha. Após o corte, o churrasqueiro utiliza dos temperos que já elaborou e se encarrega da função “Temperar as Carnes”. Tão logo as carnes são temperadas, elas já são espetadas ou prensadas nas grelhas para adquirirem tempero enquanto a próxima tarefa venha a ser realizada. Resta ao churrasqueiro então, fazer o fogo e assar as carnes no seu respectivo local. Estando assadas, as carnes já estão disponíveis para consumo, e então começa a atividade mais longa do dia, a qual acontece no horário de almoço: o “Atendimento ao Cliente”, momento em que as carnes são servidas conforme o gosto de cada cliente.

A última sequência de atividades mapeadas se encontra no fluxograma de Pós-Serviço (figura 8). Neste diagrama de blocos encontram-se todas as atividades de rotina voltadas ao encerramento da jornada. A primeira atividade começa após o término do horário comercial do restaurante. Dando-se por encerrado o atendimento ao público, o churrasqueiro deve realizar a atividade de “guardar as carnes”, que consiste em retirar as carnes que se encontram nas chapas e churrasqueira, e armazená-las em local apropriado para usá-las numa futura ocasião. Caso não seja possível o reaproveitamento, a carne deve ser descartada. Guardada as carnes, faz-se a atividade de “limpar a chapa”, na qual o churrasqueiro deve esfregar a chapa com esponja, a fim de deixar tudo limpo e em perfeitas condições de uso no próximo dia.

Seguindo a rotina de limpeza, o churrasqueiro segue com os ofícios “Lavar os Espetos” e “Limpar a Área de Uso”, lavando o piso, pias, bancadas e prateleiras. Após todo o seu recinto estar limpo, cabe a ele retirar o lixo de sua área de trabalho, e levá-lo ao contêiner que se encontra no subsolo. No mesmo andar, porém em outro departamento, o funcionário deve verificar o estoque de carnes e utensílios que se encontra na área de preparo. Após verificar, deve-se fazer uma lista de itens com baixo estoque, e então realizar a última tarefa, denominada “Fazer Pedidos de Compra” em que se deve ligar para os fornecedores e solicitar o que é necessário.

Figura 8



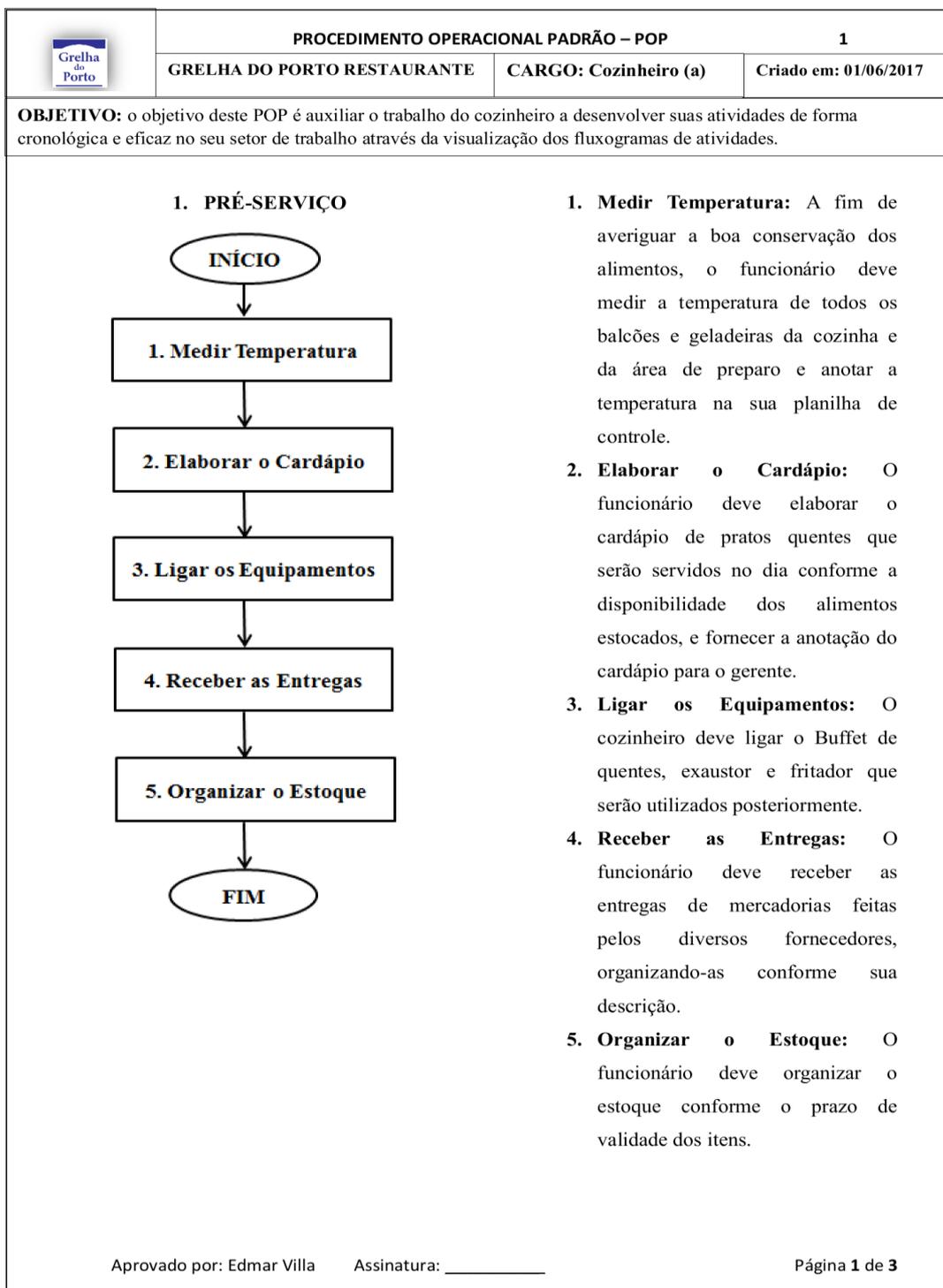
Fonte: Elaborado pelo autor.

### 6.1.3 Cozinheiro:

No que se refere às atividades realizadas ao responsável pelo cargo de cozinheiro, suas atividades cotidianas começam com a organização de sua área de trabalho, deixando-a adequada e com todos os equipamentos já prontos para o uso. O cozinheiro deve iniciar a sua rotina de trabalho devidamente uniformizado, começar pelas atividades de Pré-Serviço, seguir com as de Serviço, e então finalizar com as atividades Pós-serviço.

As atividades de Pré-serviço (figura 9) consistem em um fluxo de atividades necessárias que darão suporte ao longo do dia para as demais tarefas. Estas atividades estarão descritas no diagrama de blocos de Pré-serviço para melhor entendimento. A primeira incumbência atribuída a esse cargo é “Medir Temperatura”, a qual se faz necessária devido às exigências da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) através da RDC216/2004 que preconiza a medição da temperatura de todos os balcões refrigerados, freezers e geladeiras do estabelecimento. Após medir a temperatura, o funcionário deve anotar os valores obtidos na sua planilha de controle. Esta atividade é de extrema importância, pois averigua cotidianamente se os alimentos estão sendo bem conservados e mapeia o bom funcionamento dos eletrodomésticos do local. Ao final do mês, estas planilhas de controle devem ser entregues à gerência para serem arquivadas e mostradas aos fiscais da Secretaria de Vigilância Sanitária em uma eventual fiscalização de rotina.

Figura 9



Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguinte tarefa é “Elaborar o Cardápio”. Apesar de já haver um cardápio padrão para os dias da semana, esta tarefa é de extrema importância, pois é nesse momento em que o cozinheiro identifica se será possível manter o modelo padrão ou se terá que modificar alguns pratos devido à sazonalidade e/ou falta de algum alimento. Feito o cardápio, o cozinheiro deve proceder com a tarefa “Ligar os Equipamentos”, que

é basicamente ligar os aparelhos que serão utilizados ao longo do dia, como fritador, exaustor, buffet de pratos quentes e de saladas. Estes devem ser ligados no início da jornada, para estarem prontos para o uso posteriormente. O próximo passo a ser realizado é “Receber as Entregas”. Esta atividade se faz necessária porque é preciso ser feita a conferência dos itens entregues, assim como assinar o recibo de entrega de mercadorias exigido para os fornecedores. E para finalizar as atividades de Pré-Serviço, cabe ao cozinheiro o ofício “Organizar o Estoque”, tarefa fundamental, dado que os fornecedores apenas entregam os alimentos, sendo de responsabilidade do cozinheiro a colocação dos itens no local apropriado.

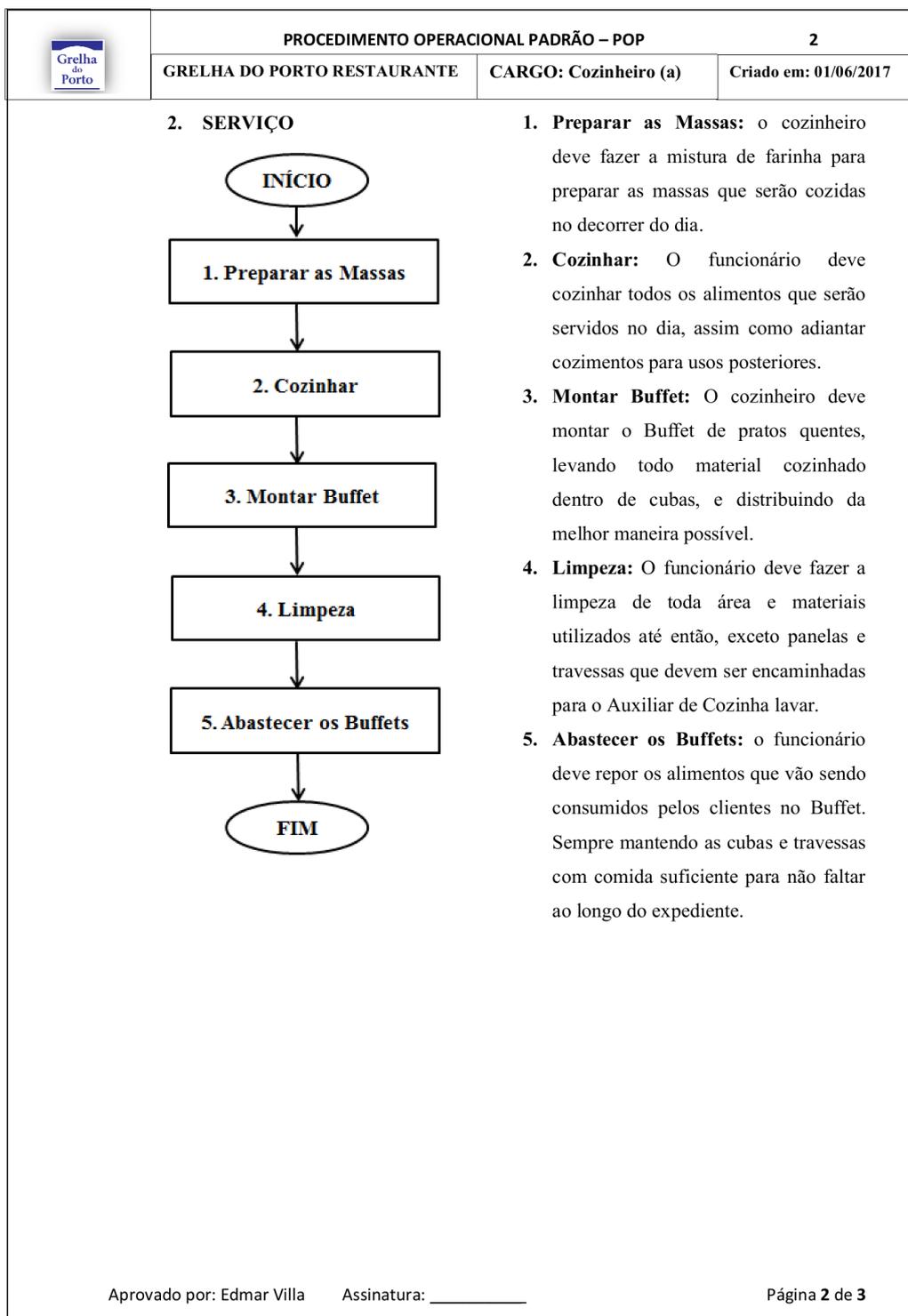
O segundo fluxograma, denominado fluxograma de Serviço (figura 10), consiste em atividades de cunho essencial para a função de cozinheiro. É neste diagrama de blocos em que se encontram as atividades-chave da função seu cargo.

A atividade “Preparar Massas” é de extrema importância para o início das atividades de cozinha, é nesse momento em que serão produzidas as massas caseiras, tais como canelone, espaguete, talharim, rondelli, lasanha e capeletti. Cabe ao funcionário identificar qual tipo de massa está com estoque baixo, e prepará-la no dia. Já a atividade “Cozinhar” se resume em cozinhar todos os alimentos que serão servidos no buffet, e que já foram previamente mapeados na elaboração do cardápio. Após o término do preparo dos alimentos é realizada a montagem do buffet, sendo essa a terceira etapa do fluxograma de Serviço. Nessa etapa se faz organização da ordem dos pratos quentes no buffet, colocando-os nas suas devidas cubas.

Realizada a montagem dos pratos, a quarta incumbência a esse cargo é a “Limpeza”. Nesta ocasião o cozinheiro deve limpar as bancadas e eletrodomésticos utilizados até então, não realizando a lavagem das louças, que são de responsabilidade do auxiliar de cozinha. Vale ressaltar que manter o ambiente limpo e organizado é de fundamental importância em qualquer atividade que se faça, a fim de que se tenha maior produtividade no trabalho a ser realizado.

Ao longo do funcionamento do restaurante, é preciso que se reponham as comidas do buffet. Perante esta necessidade, a atividade “Abastecer os Buffets” consiste na manutenção da boa oferta de alimentos para consumo dos clientes.

Figura 10

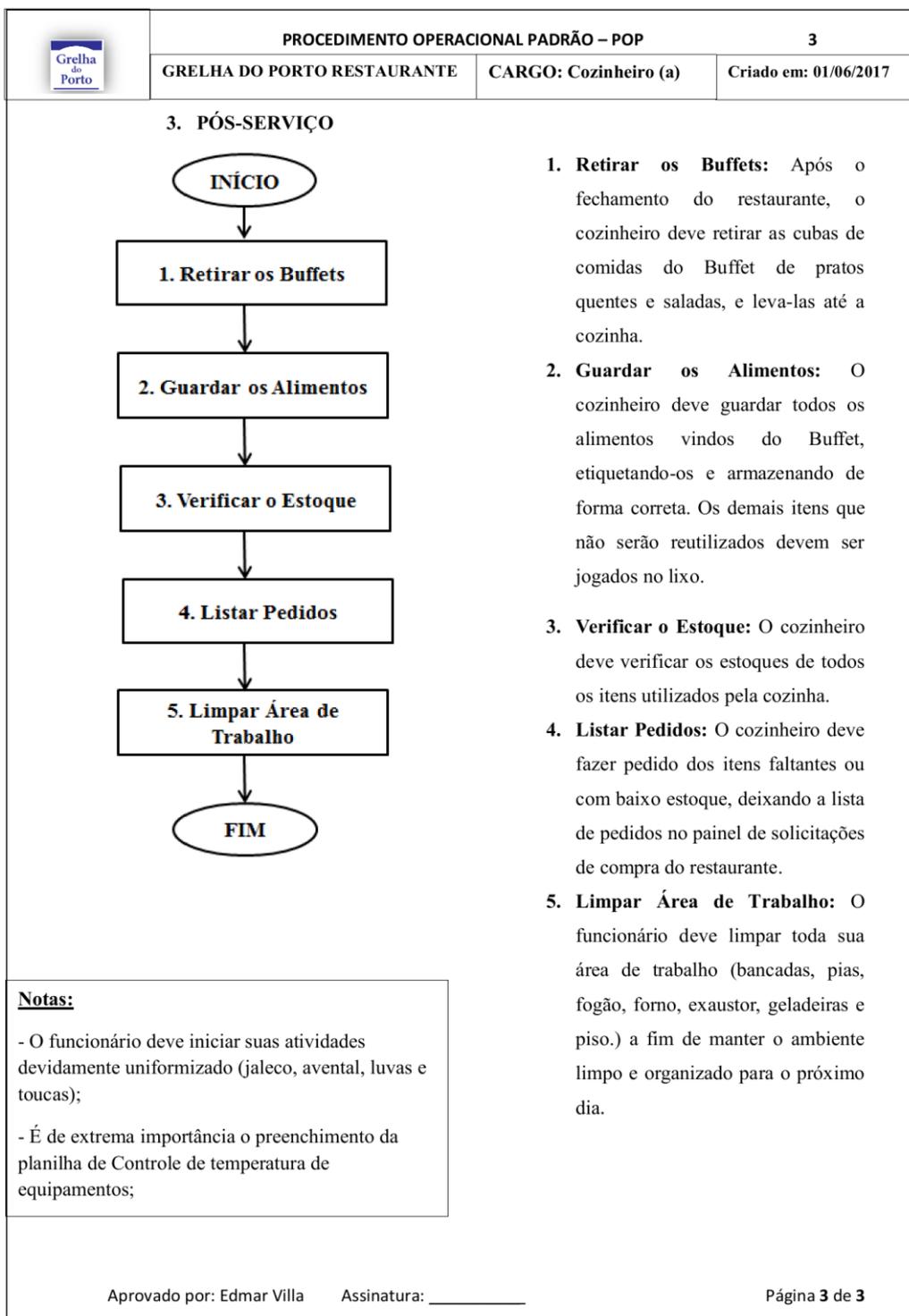


Fonte: Elaborado pelo autor.

Terminado o horário de almoço, iniciam-se as atividades do fluxograma de Pós-Serviço (figura 11), que são atividades de encerramento de jornada. A primeira delas é

“Retirar os Buffets”, na qual o cozinheiro a retira do buffet as cubas de pratos quentes, assim como as travessas de saladas, levando-as para a cozinha.

Figura 11



Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda etapa é “Guardar os Alimentos”. Trata-se de guardar os alimentos trazidos dos buffets, no entanto a grande maioria dos alimentos terá de ser descartada no lixo,

pois não poderá ser reaproveitada num segundo momento. Os alimentos que poderão ser reutilizados devem ser armazenados de forma correta, etiquetando-os com as informações de nome, produto, data e validade.

A função subsequente é “Verificar o Estoque”, momento em que é feito o levantamento de itens em estoque, e mensuração da necessidade de fazer pedidos de compra de determinado item. Após verificar estoque, o funcionário passa a executar o ofício “Listar Pedidos”, que consiste em fazer uma lista de pedidos e encaminhá-la ao gerente para que ele faça as ordens de compra aos fornecedores.

A quinta tarefa destinada ao cozinheiro é “Limpar Área de Trabalho” que se resume na limpeza de todas bancadas, pias, forno, exaustor, geladeiras e faxina no piso. Dessa forma, após a finalização de seus deveres o funcionário está apto para encerrar seu expediente.

#### 6.1.4 Garçom:

Responsável pelo atendimento aos clientes, o funcionário com o cargo de garçom tem como premissa zelar pela agilidade e eficiência no seu atendimento no horário de almoço. Muito embora em diversos restaurantes o garçom só atenda os clientes, este cargo no restaurante Grelha do Porto exerce uma quantidade variada de funções no seu período de Pré-serviço, Serviço e Pós-serviço que devem ser mapeadas a fundo, a fim de não se perder o conhecimento destas atividades. Mapeou-se estas três etapas, que se diferenciam bastante uma das outras, devido ao fato de ser um cargo bem dinâmico na organização.

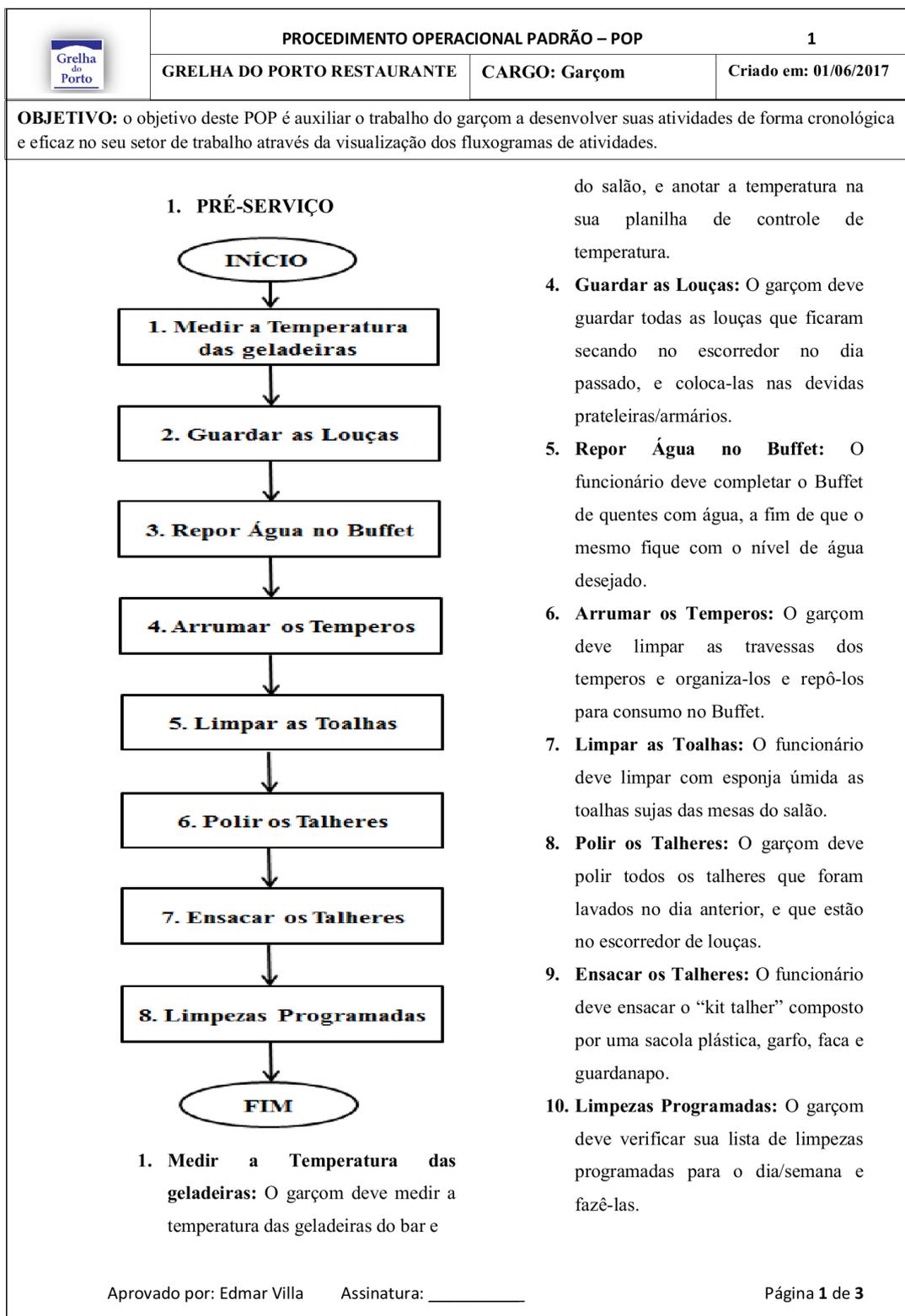
No que se refere às atividades iniciais do garçom, classificou-as no fluxograma de Pré-Serviço (figura 12).

Após estar devidamente uniformizado, o garçom deve iniciar suas atividades preenchendo a planilha de controle de temperatura dos balcões de sua responsabilidade, atividade denominada “Medir a Temperatura das Geladeiras”. Assim como as demais planilhas de controle de temperatura do restaurante, esta também deve ser entregue a gerência para controle interno.

Sua segunda tarefa é “Guardar as Louças”. Cabe ao garçom guardar nos seus respectivos lugares os objetos que ficaram nos corredores de louça no dia anterior. A atividade seguinte é “Repor Água no Buffet”, a qual deve ser feita cotidianamente, pois o buffet de pratos quentes perde muita água na forma de vapor ao longo do dia anterior,

fazendo-se necessária a reposição diária a fim de evitar que o nível de água baixo danifique o equipamento.

Figura 12



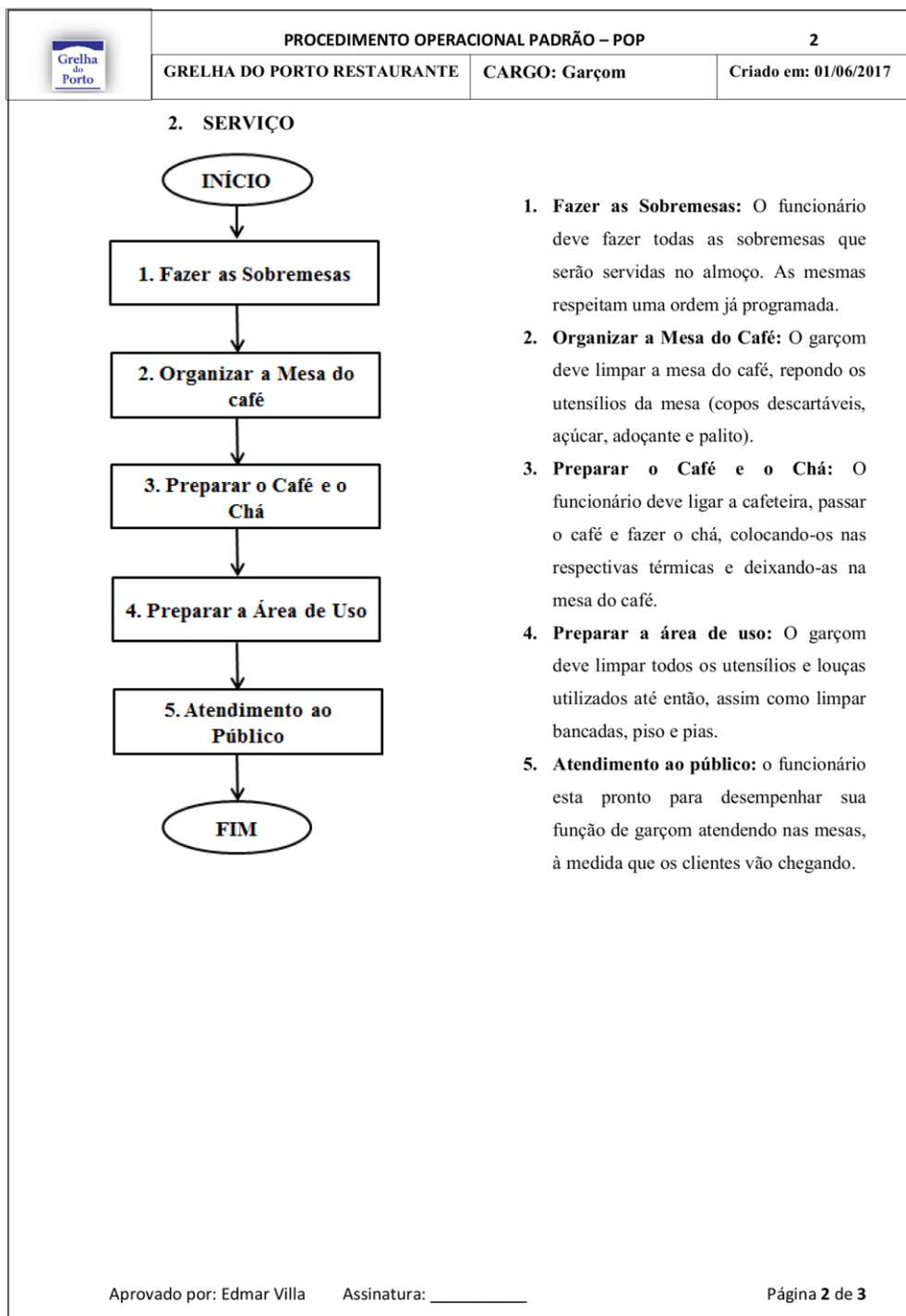
Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima incumbência é “Arrumar os Temperos”, sendo uma atividade voltada a limpeza, organização e reposição dos temperos que se encontram no balcão do buffet de saladas. Já no ofício “Limpar as Toalhas” o empregado é encarregado de limpar as toalhas de mesa do salão, pois estão sujas devido ao uso no dia anterior. A tarefa “Polir Talheres” é uma atividade de polimento de louças, na qual se usa álcool e pano de prato para polir as mesmas. Terminado o polimento, cabe ao garçom preparar o kit almoço, que consiste no ato denominado “Ensacar os Talheres”, em que são colocados em um saco plástico o guardanapo, faca e garfo que serão utilizados individualmente pelos clientes. A última tarefa deste fluxograma é “Limpezas Programadas”, na qual o funcionário deve dedicar este momento para fazer alguma limpeza que esteja programada conforme sua planilha de limpezas programadas (Anexo IV).

O segundo fluxograma de atividades do garçom é o de Serviços (figura 13). A primeira atividade “Fazer as Sobremesas” é de inteira responsabilidade deste cargo e é de extrema importância, dado que as sobremesas fazem parte do almoço dos clientes. Segue-se, após o preparo dos doces, a função “Organizar a Mesa do Café”, a qual consiste em limpar e repor os itens da mesa do café, como copos plásticos, colheres, açúcar e adoçante. Depois de organizada, o garçom deve cumprir o terceiro item deste fluxograma que se fundamenta em preparar o café e o chá que serão disponibilizados aos clientes ao final das refeições.

Antes de realizar o atendimento ao público é necessário o preparo da área de uso, atividade em que o garçom lava todos os utensílios utilizados no período da manhã, deixando a copa em perfeitas condições para o decorrer da jornada de trabalho. Dessa maneira, após tudo organizado, o garçom passa a exercer a atividade mais longa de sua jornada de trabalho: o “Atendimento ao Público”. Neste momento é feito o atendimento nas mesas, retirando pedidos de bebidas e recolhimento de louças utilizadas.

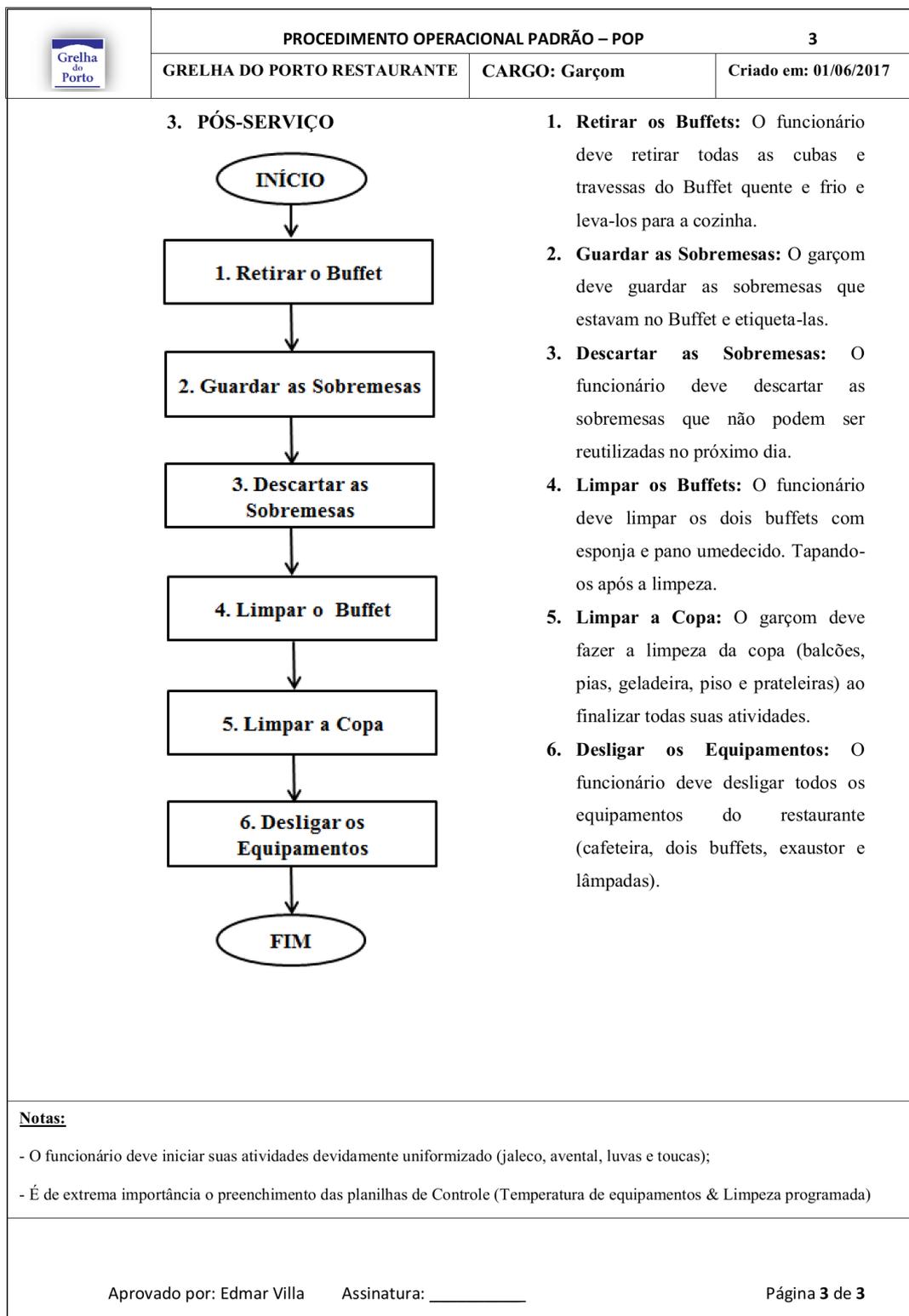
Figura 13



Fonte: Elaborado pelo autor.

Iniciando as atividades de finalização de rotina, temos no fluxograma de Pós-Serviço (figura 14), um conjunto de obrigações da função que ocorrem logo após o fim do horário de atendimento do restaurante. Assim como o cozinheiro, o garçom também realiza a atividade de “Retirar os buffets”, tarefa que se resume em retirar todas as cubas de pratos quentes e as travessas de saladas e leva-las para a cozinha.

Figura 14



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência temos a tarefa “Guardar as Sobremesas” e “Descartar Sobremesas”, onde são armazenadas as sobremesas que podem ser reaproveitadas e descartadas as que assim devem ser feitas, respectivamente. Após a realização destas

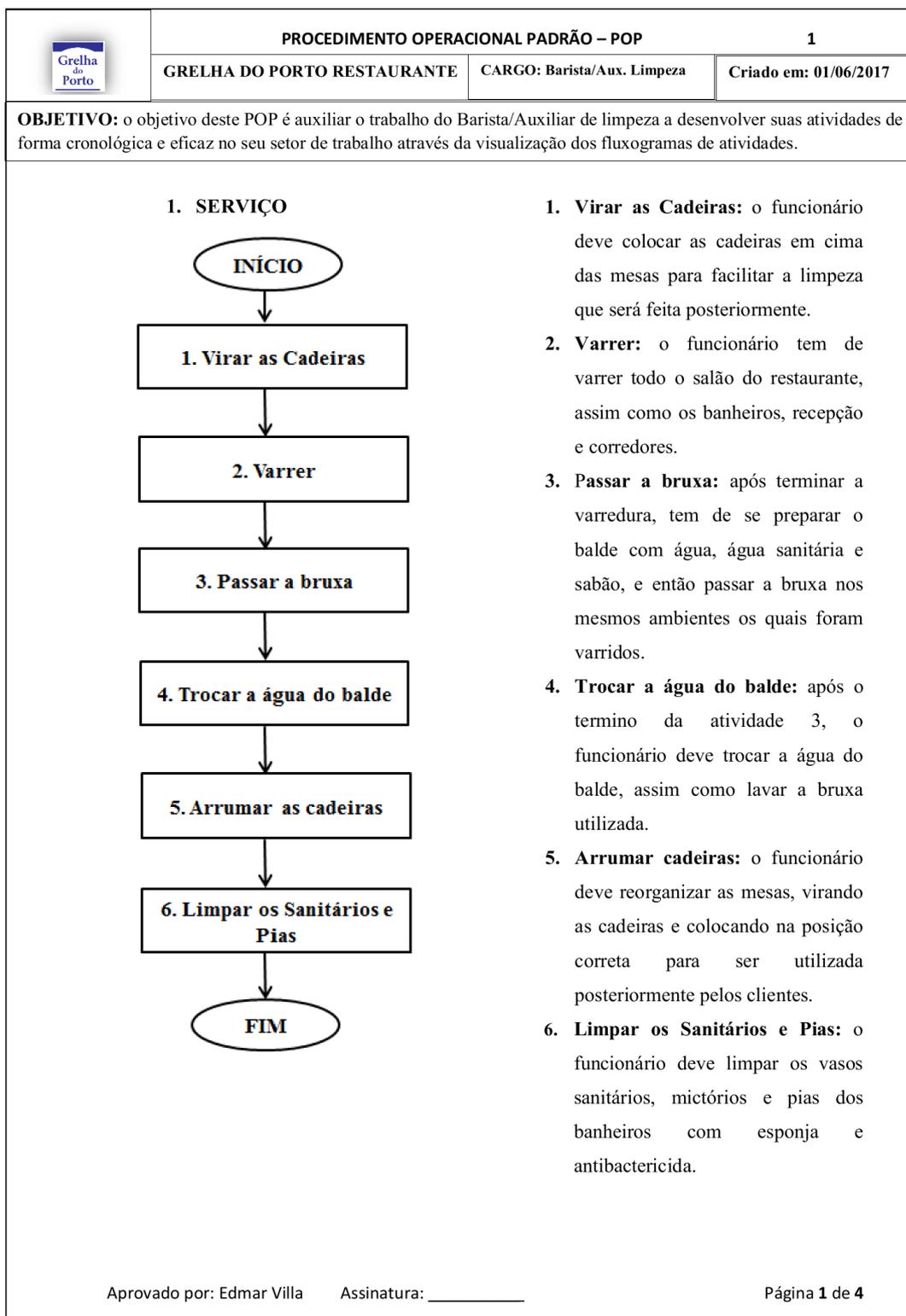
três atividades, têm-se, então, os dois buffets vazios. Eis que se faz necessário a tarefa “Limpar o Buffet”, a qual deve ser realizada com esponja e panos umedecidos, a fim de manter os dois buffets em perfeitas condições de uso. Cabe também ao funcionário a função “Limpar a Copa”, a qual se resume em fazer a limpeza geral do ambiente, deixando em condições adequadas de uso para o próximo dia. Finalizando, a última atividade é “Desligar os Equipamentos”, na qual o garçom tem de desligar os dois buffets, a cafeteira e o exaustor, terminando então a sua jornada de trabalho.

#### 6.1.5 Barista/Auxiliar de Limpeza:

O funcionário deste cargo deve, além de ser responsável pelas atividades voltadas aos serviços prestados por um barista, cumprir um fluxograma diário de atividades voltado para a limpeza do restaurante. Muito embora a maioria de suas atividades seja voltada ao bar, seu primeiro fluxo de atividades do dia esta destinado à limpeza do salão do estabelecimento. Por ser um cargo com dupla função, optou-se por, diferentemente dos demais cargos, criar quatro fluxogramas, sendo o primeiro um fluxograma de Serviço de limpeza, e os demais fluxogramas de Pré-Serviço, Serviço e Pós-Serviço voltados à função de barista.

Iniciando sua rotina diária, temos no fluxograma de Serviço (figura 15), as atividades relacionadas à limpeza do salão do restaurante, assim como das demais áreas de circulação dos clientes. Para dar início a esta limpeza, faz-se necessário virar as cadeiras de todo o salão, nesta atividade o funcionário coloca todas as cadeiras em cima das mesas. O motivo disto se deve ao fato de que isso facilitará o bom andamento da segunda tarefa, que é varrer o salão, banheiros, corredores e recepção. Tendo as cadeiras viradas em cima das mesas, a atividade de varrer se torna mais fácil, visto que é possível varrer por debaixo das mesas. Após a varredura, cabe ao funcionário passar a bruxa no piso, esta atividade se resume em preparar um balde com água, água sanitária e sabão, e utilizá-la para passar a bruxa nos ambientes que foram varridos. É de extrema importância que esta atividade seja executada todos os dias, pois é uma atividade que ajuda na limpeza e polimento do piso, deixando-o brilhoso.

Figura 15



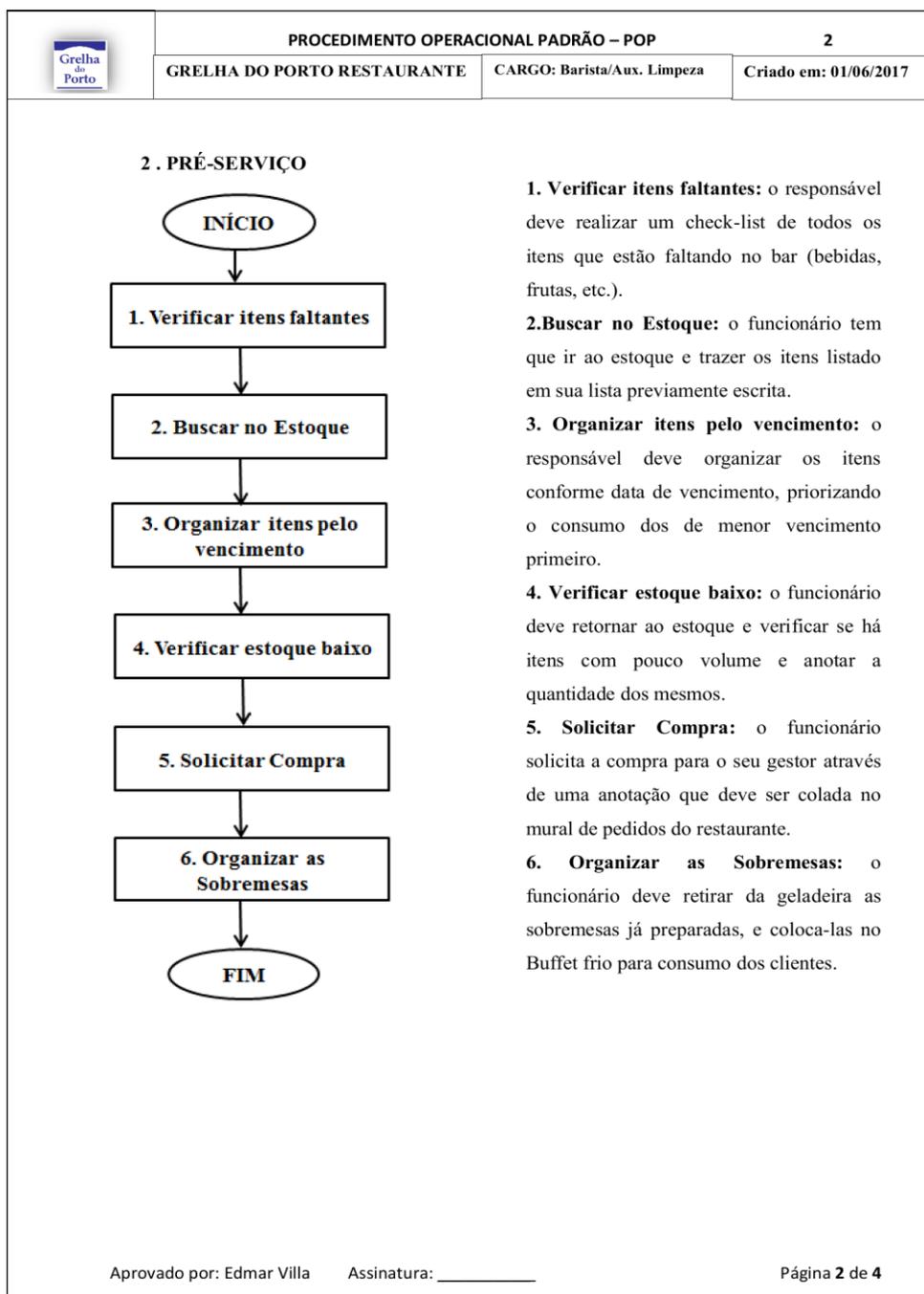
Fonte: Elaborado pelo autor.

Terminado a atividade três, cabe ao funcionário trocar a água do balde, retirando a água suja, e lavar a bruxa, a fim de que ela fique desengordurada e pronta para novo uso. Após a limpeza do piso, o funcionário deverá arrumar as cadeiras, tarefa oposta à

sua primeira atividade do dia, agora deixando-as organizadas nas mesas para que possam ser utilizadas posteriormente pelos clientes. Temos na atividade de limpar os sanitários e pias a última atividade de limpeza deste fluxograma. Nesta tarefa, cabe ao funcionário limpar os vasos sanitários, mictórios e pias dos banheiros com esponja e bactericida.

O fluxograma 2.Pré-Serviço(figura 16) consiste nas atividades relacionadas as rotinas do cargo de barista.

Figura 16



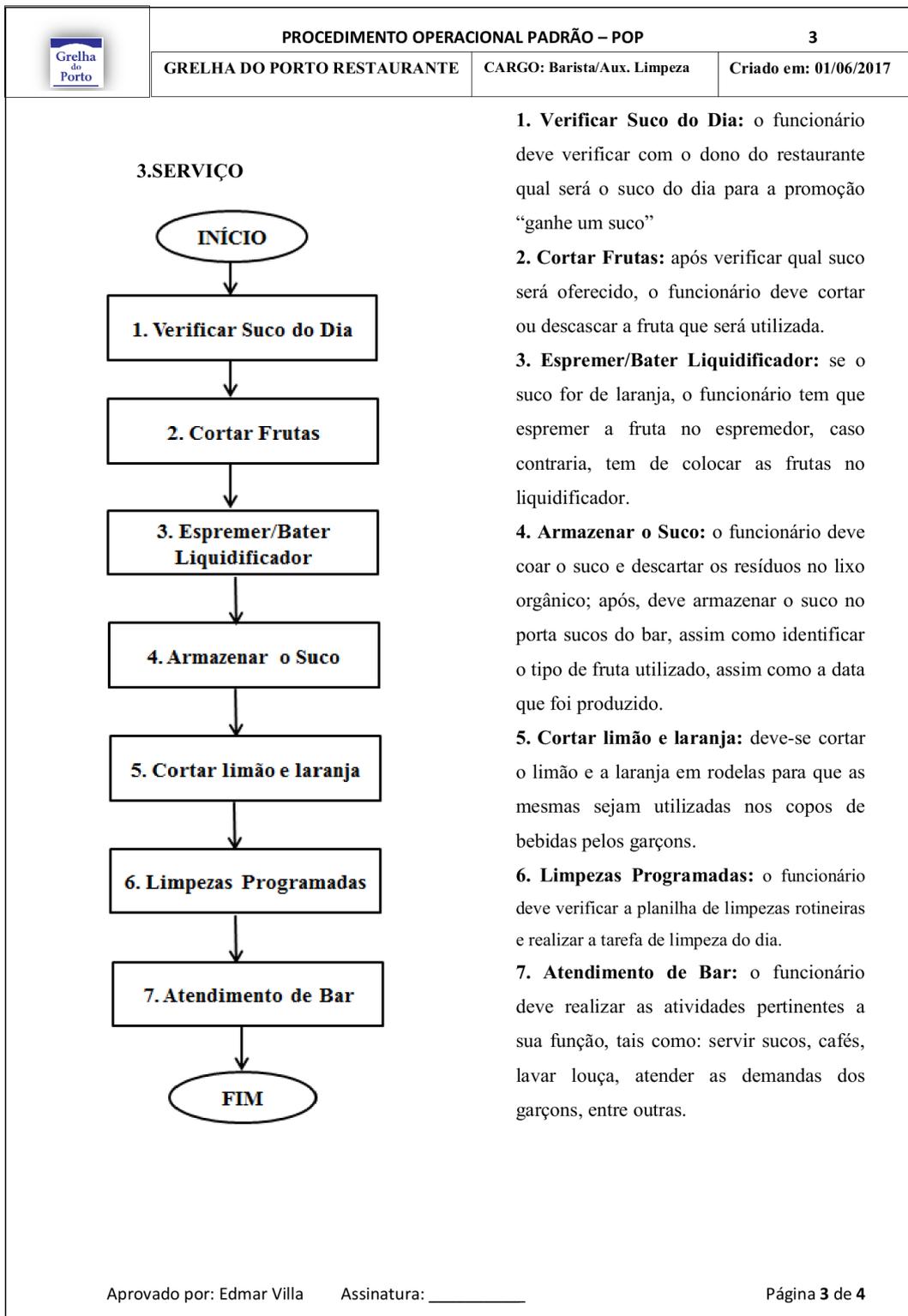
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na primeira atividade “Verificar Itens Faltantes”, deve ser feito um check-list de todos os itens que estão com baixo estoque no bar. Feito isso, o funcionario deve ir até o estoque (subsolo) buscá-los, organizando-os conforme sua data de vencimento, priorizando o consumo/venda de itens com menor validade. A terceira tarefa é a de “Verificar Estoque Baixo”, neste momento o barista deve anotar todos os itens que estão com estoque baixo, e posteriormente solicitar a compra para o seu gestor via anotação de bilhete, que deve ser colocado no mural de pedidos do restaurante. A partir desse momento cabe ao gestor efetuar a compra. A última atividade de Pré-serviço é a tarefa “Organizar as Sobremesas”, na qual o barista deve retirar da geladeira as sobremesas devidamente prontas, e organizá-las no buffet de doces para que os clientes as consumam no decorrer do período de atendimento ao publico.

O fluxograma de Serviço (figura 17) se resume em atividades voltadas ao cargo propriamente dito. Sua primeira atividade está relacionada a elaboração do “suco do dia”. O restaurante grelha do porto trabalha com uma promoção em que o cliente tem direito a um suco do dia caso opte pela opção de buffet livre. Como o suco do dia é diferente de um dia para o outro, deve-se verificar com o dono do restaurante qual deve ser o suco a ser feito. Verificado, cabe ao funcionário o ofício de cortar/descascar a fruta que será utilizada, e então espremer/bater no liquidificador, a fim de elaborar o suco do dia. A tarefa subsequente de “Armazenar o Suco” engloba o ato de coar o suco e armazená-lo em recipientes adequado, etiquetando-o, informando validade e tipo de suco.

A tarefa seguinte “Cortar Limão e Laranja” consiste em cortar estas frutas em rodela, para que sejam utilizados posteriormente nos copos de bebidas que são servidos aos clientes. Estando tudo organizado, resta esperar a abertura do restaurante para iniciar a atividade “Atendimento de Bar” que são voltadas a atender pedidos de bebidas requisitados pelo garçom, assim como lavar os copos sujo. Neste intervalo de tempo entre a abertura do restaurante e o termino da atividade de cortar limao, o barista deve realizar as atividades de “Limpezas Programadas”. Atividades que consiste em verificar a Planilha de Controle de Limpezas Programadas, e realizar tarefas destinadas para aquele dia, semana ou mês.

Figura 17

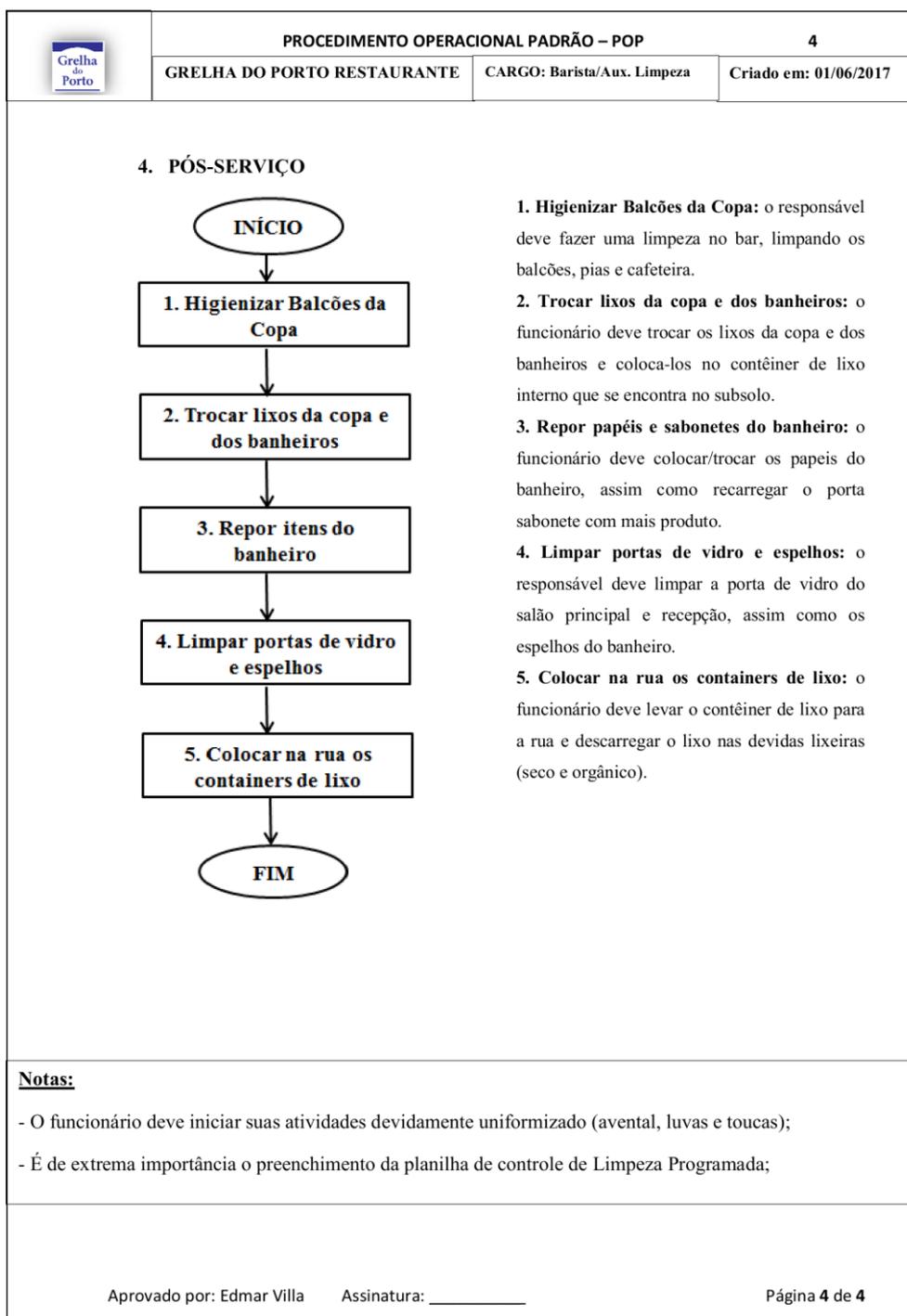


Fonte: Elaborado pelo autor.

As últimas atividades do barista encontram-se no fluxograma de Pós-Serviço (figura 18). Sendo atividades de encerramento, os ofícios deste fluxograma engloba tarefas voltadas a organização e higienização de ambientes. A primeira incumbência de

“Higienizar Balcões da Copa” esta voltada à limpeza de pias, balcões e cafeteira da copa. A atividade subsequente “Trocar lixos da copa e dos banheiros” resume-se em fazer a troca das sacolas de lixo da copa e dos banheiros dos clientes, colocando as sacolas de lixo no contêiner de lixo que se encontra no subsolo do restaurante. Já o ofício “Repor Itens do Banheiros” refere-se a reposição dos itens de banheiro tais como os papéis e as saboneteiras.

Figura 18



Fonte: Elaborado pelo autor.

A tarefa seguinte é “Limpar portas de vidro e espelhos”, que se encarrega da limpeza das portas do salão e da recepção, assim como dos espelhos dos banheiros. Por fim, o ofício “colocar na rua os contêineres de lixo”, tarefa na qual deve-se retirar todo lixo do contêiner do subsolo, e leva-lo para os containers de lixo da prefeitura que se encontram na frente do restaurante.

## **6.2 Considerações Organizacionais**

No que se refere a importância da criação e desenvolvimento dos manuais padrão POP, a entrega destes manuais para a equipe de trabalho do restaurante Grelha do Porto trará um grande benefício no quesito armazenamento de conhecimento explícito dos fluxos de trabalhos das rotinas dos cargos da organização. Conforme relato dos próprios funcionários, o uso desses manuais já está auxiliando na padronização de atividades, especialmente aos funcionários folguistas que passaram a executar as tarefas de forma cronológica e padronizada, seguindo os fluxogramas que lhe são apresentados. Muito embora a empresa tenha uma baixíssima rotatividade de funcionários, estes manuais irão servir como base de treinamento para futuros funcionários, que terão todo embasamento teórico explícito nos POPs de cada cargo.

Outro ponto a ser considerado, foi à criação das Planilhas de Controle de Limpezas Programadas (Anexo II, III e IV). Inicialmente não se tinha a ideia de desenvolver estas planilhas devido ao desconhecimento da necessidade das mesmas. No entanto, no decorrer do desenvolvimento do trabalho verificou-se uma carência de controle e de organização cronológica para execução das tarefas de limpeza em todas as áreas. Visando solucionar esta carência de padrão na limpeza do restaurante, conversou-se com os funcionários, e então optou-se pela criação das mesmas. Tão logo foram elaboradas, já começaram a serem utilizadas pelos funcionários, e esta sendo muito útil para o controle e mapeamento das rotinas de limpeza de cada área por parte da gerência e do próprio funcionário.

A respeito da visibilidade e exposição dos manuais e planilhas criadas, as mesmas já fazem parte do layout do restaurante, pois encontram-se a vista, penduradas em pastas em sua devida área de trabalho na qual é desempenhado cada atividade.

## 7. CONCLUSÃO

Trazendo alternativas de gestão para o restaurante, enxergou-se através da criação de manuais de Procedimento Operacional Padrão (POP) uma alternativa de material de consulta aos funcionários, e treinamento aos folguistas e futuros colaboradores da empresa.

Conciliando a necessidade do proprietário em querer desenvolver estes manuais, com os objetivos do trabalho que é o de mapeamento e padronização dos fluxos de trabalho do restaurante grelha do porto; pode-se afirmar que todo material elaborado será de bom uso para o restaurante em questão. Como forma de alcançar estes objetivos, apresentamos neste trabalho, exemplares de Manuais no padrão POP (Procedimento Operacional Padrão), elaborados através de embasamento expressados na forma de fluxogramas padrão diagrama de blocos.

Foram analisados cinco cargos do restaurante e desenvolvidos um total de dezesseis fluxogramas que foram elaborados através do embasamento teórico proporcionado nas etapas de e revisão teórica e metodologia deste projeto. Dentre os cargos (Cozinheiro, Garçom, Churrasqueiro, Auxiliar e Barista), foram desenvolvidos três fluxogramas para cada função, dividindo os fluxogramas quanto ao tipo de atividade exercida, subdivididos em fluxogramas de Pré-Serviço, Serviço e Pós-Serviço. Somente para o cargo de barista que se fez necessário a criação de um quarto fluxograma, haja vista que este funcionário também realiza uma atividade voltada a limpeza do restaurante; totalizando os dezesseis fluxogramas.

Ao longo da criação dos manuais de cada cargo, verificou-se algumas atividades que devem ser feitas com certa regularidade, mas que não havia controle algum perante a realização das mesmas por parte da gerencia. Visando maior controle perante aos funcionários, sugeri e criei três Planilhas de Controle de Limpezas Programadas (Anexos II, III e IV), a fim de que haja maior rigor na elaboração das atividades programadas de cada planilha e que se tenha controle sobre estas atividades. Estas planilhas expressam a necessidade de limpeza de cada área do restaurante, conforme o seu cargo. Sendo um material de extrema importância para o controle de limpeza do próprio funcionário de cada cargo, assim como da gerencia, a qual pode acompanhar a assiduidade das limpezas através destas planilhas.

Haja vista que os objetivos propostos inicialmente foram alcançados, obteve-se, através do desenvolvimento deste trabalho, exemplares de manuais serão muito utilizadas pelos funcionários do restaurante. Além das Planilhas de controle de limpezas que contribuem para um maior controle de higienização de locais de trabalho, bem como a padronização dos fluxos de trabalho. Temos a partir deste material desenvolvido uma maior retenção do conhecimento organizacional que deixa de ser algo implícito e passa a ser um conhecimento explícito expressado através de manuais.

Quanto à fase de elaboração de questionário e revisão de manuais previamente elaborados pelo autor, vale a pena destacar a cordialidade e envolvimento dos funcionários do restaurante em contribuir para o bom desenvolvimento dos mesmos. Os mesmos deram contribuição importante para a conclusão dos manuais, ajudando na correção dos mesmos, haja vista que estes estavam com divergências devido a não interpretação exata do fluxo de trabalho num primeiro momento. Feitas as correções dos manuais pelos próprios executantes de cada cargo, os manuais de POP foram aprovados pelo gerente do restaurante e agora poderão ser utilizados para treinamentos de futuros funcionários que poderão vir a ocupar estes cargos mapeados, assim como a utilização dos mesmos como forma de consulta para os funcionários atuais.



## ANEXO II

	<b>Planilha de Controle de Limpezas Programadas</b>  <b>do Restaurante Grelha do Porto</b>	Setor: <b>COPA e LIMPEZA</b>
		Responsável: <b>Barista / Auxiliar de Limpeza</b>
		DATA DA ELABORAÇÃO: Junho/2017
		MÊS: _____ ANO: 2017

Ambiente & Equipamentos	Frequência	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Piso Salão	Diária																																
Banheiros Salão	Diária																																
Porta de Vidro	Diária																																
Espelhos Banheiro	Diária																																
Banheiro Staff	Semanal																																
Elevador	Semanal																																
Área de Preparo	Semanal																																
Fachada	Semanal																																
Escadas Hall	Semanal																																
Recepção	Semanal																																
Contêineres de Lixo	Semanal																																
Janelas Recepção	Quinzenal																																
Luminárias	Mensal																																
Paredes e Teto	Mensal																																
Faxina Salão	Mensal																																

Supervisão: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Elaborado por: Augusto Villa

Revisado por: Edmar Villa

Aprovado por: Edmar Villa

## ANEXO III

	<b>Planilha de Controle de Limpezas Programadas</b>  <b>do Restaurante Grelha do Porto</b>	Setor: <b>COZINHA</b>
		Responsável: <b>AUXILIAR DE COZINHA</b>
		DATA DA ELABORAÇÃO: Junho/2017
		MÊS: _____ ANO:2017

Ambiente & Equipamentos	Frequência	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Bancadas	Diária																																
Fogão	Diária																																
Lavadora de Louças	Diária																																
Micro-ondas	Diária																																
Forno Elétrico	Diária																																
Freezer Externo	Diária																																
Geladeira Externo	Diária																																
Freezer Interno	Semanal																																
Geladeira Interno	Semanal																																
Exaustor	Quinzenal																																
Janelas	Quinzenal																																
Luminárias	Mensal																																
Paredes e Teto	Mensal																																

Supervisão: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Elaborado por: Augusto Villa

Revisado por: Edmar Villa

Aprovado por: Edmar Villa

## ANEXO IV

	<b>Planilha de Controle de Limpezas Programadas</b>  <b>do Restaurante Grelha do Porto</b>	Setor: <b>SALÃO</b>
		Responsável: <b>GARÇOM</b>
		DATA DA ELABORAÇÃO: Junho/2017
		MÊS: _____ ANO:2017

Ambiente & Equipamentos	Frequência	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Mesas	Diária																															
Buffets (2)	Diária																															
Geladeira - Externo	Diária																															
Freezer - Externo	Diária																															
Cafeteira	Diária																															
Geladeira - Interno	Semanal																															
Freezer - Interno	Semanal																															
Espelhos Copa	Semanal																															
Prateleiras Copa	Semanal																															
Paredes Copa	Semanal																															
Faxina Salão	Mensal																															

Supervisão: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Elaborado por: Augusto Villa	Revisado por: Edmar Villa	Aprovado por: Edmar Villa
------------------------------	---------------------------	---------------------------

## REFERÊNCIAS

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. Editora Atlas, São Paulo 2005.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. Editora Makron Books, 1993.

ARAUJO, Luis Cesar G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. Volume1. Editora Atlas, São Paulo, 2008. 5ª Ed..

HATTEMER-APOSTEL, Rita. **Standard Operating Procedures: A Novel Perspective**. The Quality Assurance Journal v. 5. Issue 4 December 2001. p. 207–219.

STUP, Richard. **Standard Operating Procedures: A Writing Guide**. Senior Extension Associate Human Resources, Penn State Dairy Alliance. Penn State University, 2001

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Cartilha sobre boas práticas para serviços de alimentação**. RDC nº 216/2004. Brasília, 3ª Edição.