

FLUXOGRAMA COMO FERRAMENTA DE ORIENTAÇÃO E OTIMIZAÇÃO: UM ESTUDO DOS PROCESSOS DE ESTÁGIO DO IF SUDESTE MG – CAMPUS MURIAÉ

MARIA EDUARDA SOUZA MINGARDI – Graduanda do Curso Superior em Administração pelo IF SUDESTE MG – CAMPUS MURIAÉ

JUNIO VASCONCELOS SOARES - Mestre em Sistemas de Gestão, Professor do Curso de Administração pelo IF SUDESTE MG- CAMPUS MURIAÉ

RESUMO

É notável a importância das ferramentas de controle nas organizações no que tange a administração de seus processos. Baseado nesse princípio, o presente estudo teve como seu principal objetivo analisar os processos inerentes às atividades desenvolvidas pelos estagiários do IF Sudeste MG – Campus Muriaé, e propor a utilização de fluxogramas a fim de organizar e otimizar a realização dos processos pelos estagiários atuantes nos diversos setores dessa instituição educacional. Como metodologia para se alcançar tal finalidade, utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada, onde foram realizadas entrevistas junto aos estagiários e aos coordenadores dos setores analisados, permitindo assim o mapeamento das atividades desenvolvidas por cada estagiário. Através das informações adquiridas, foram desenvolvidos os fluxogramas correspondentes a cada atividade destacada no levantamento, além de ser proposta a utilização dos respectivos documentos em cada setor de atuação dos estagiários no IF. Ao longo do estudo foi possível compreender a crucial importância de ferramentas de aplicação simples, como o fluxograma, para a otimização de processos e, conseqüentemente, melhoria dos resultados em uma organização. Verificou-se também o potencial que os fluxogramas confeccionados apresentam em relação ao aumento da produtividade e redução de erros nas tarefas desempenhadas pelos estagiários da instituição.

Palavras-chave: Mapeamento de atividades. Fluxogramas. Estagiários. IF Sudeste MG – Campus Muriaé.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, com o intuito de auxiliar nos processos administrativos, foram sendo desenvolvidos, juntamente com os estudos na área da administração, ferramentas que concedem auxílio e suporte às atividades de cunho organizacional. Dentre essas criações, surgiu o fluxograma, que pode ser definido como a representação gráfica do fluxo de movimentação e informações que compreendem a realização de uma atividade (QUERIDO et al., 2018). Segundo Felin et al. (2012), a integração de pessoas no desenvolvimento e aplicação do mapeamento de processos permite a expansão das capacidades organizacionais.

A utilização do fluxograma nos processos organizacionais de uma empresa faz com que as tarefas mapeadas se tornem rotinas interdependentes e padronizadas (FELDMAN & PENTLAND, 2003), que, de acordo com Becker (2004), garantem o controle na execução das atividades e auxiliam na coordenação de ações para que erros e incertezas sejam minimizados.

Dessa forma, tendo em vista o seu aspecto simplista e de fácil entendimento, o fluxograma, juntamente com as demais ferramentas administrativas, vem sendo cada vez mais empregado nas organizações, trazendo resultados positivos no que diz respeito ao conhecimento e execução de uma tarefa de forma eficiente e eficaz, integrando pessoas e auxiliando na gestão (SACHETTO; BATAGLIA, 2016).

Embasado nos benefícios da ferramenta e na constatação da ausência de um mapeamento das atividades desenvolvidas pelos estagiários do IF Sudeste MG – Campus Muriaé, o presente trabalho busca analisar os processos e propor o desenvolvimento de fluxogramas que compreendam as tarefas exercidas por cada estagiário atuante nos diversos setores da instituição.

1. APRESENTAÇÃO GERAL DA EMPRESA

O IF Sudeste MG – Campus Muriaé é fruto da rede de Institutos Federais que seguem as diretrizes da Lei nº 11.892, tendo como principal objetivo a oferta de um ensino gratuito e de qualidade nos níveis básico, profissionalizante e superior. A instituição faz parte do IF Sudeste MG, criado em 2008, composta por 10 unidades acadêmicas, que compreende 7 campi e 3 campi avançados nos municípios das mesorregiões Zona da Mata e Campo das Vertentes, sendo eles Cataguases, Juiz de Fora, Santos Dumont, Manhuaçu, Muriaé, Rio Pomba, Ubá, Barbacena, São João Del Rei e Bom Sucesso.

A história particular do Campus Muriaé teve seu início a partir de uma parceria entre o Centro Federal de Educação Tecnológica de Rio Pomba e a Prefeitura Municipal de Muriaé - MG, que juntos apresentaram o Projeto Técnico-Administrativo para a Criação e Implantação da Unidade Descentralizada de Ensino de Muriaé do CEFET-Rio Pomba, em 2007. A partir desse documento foi-se realizado estudos acerca das condições da região em relação a demanda de estudantes e suas condições socioeconômicas, cominando na iniciação dos projetos para funcionamento do Campus Muriaé em setembro 2009.

A missão do IF Sudeste MG – Campus Muriaé compreende a promoção da educação básica, profissional e superior, pública, de caráter científico, técnico e tecnológico, inclusiva e de qualidade, por meio da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, visando à formação integral e contribuindo para o desenvolvimento e sustentabilidade regional. Sua visão se embasa na consolidação do instituto, no horizonte de cinco anos, como referência em Educação profissional e tecnológica, formação docente, produção e compartilhamento de tecnologias e conhecimento focados na sustentabilidade.

Logo abaixo expõe-se informações gerais e pertinentes da instituição:

a) Nome da empresa: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - Campus Muriaé

b) Endereço: Avenida Coronel Monteiro de Castro, 550 - Bairro Barra - Muriaé/MG - CEP: 36884-036

c) CNPJ: 10.723.648.0003-01

d) Principais Serviços: Oferta de educação básica, profissional e superior, compreendendo os cursos Técnicos Integrados em Agroecologia, Informática e Eletrotécnica, Técnico em Eletromecânica, Meio Ambiente e Secretariado, Técnico em Administração (a distância), PROEJA Técnico Integrado em Orientação Comunitária e os cursos superiores, Bacharelado em Administração e Tecnologia em Design de Moda.

e) Principais Mercados: O IF Sudeste MG – Campus Muriaé atua no mercado da educação, oferecendo ensino público e de qualidade, tendo como público-alvo jovens e adultos que desejam ingressar em um curso técnico (integrado, concomitante ou subsequente) ou superior.

f) Tamanho da instituição: A instituição é considerada de grande porte, tendo em vista a sua quantidade de funcionários (SEBRAE, 2013), e possui uma representatividade de 500.000 pessoas sendo beneficiadas diretamente e/ou indiretamente pelo Campus, de acordo com O Plano Decenal Municipal de Educação de Muriaé, realizado em conjunto com o Projeto de Implantação da Unidade Descentralizada de Ensino de Muriaé do CEFET-RIO POMBA.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa possui viés qualitativo, que segundo GIL (2012), se embasa na compreensão de fenômenos decorrentes das ciências sociais para interpretação da realidade. Quanto aos meios, é classificada como pesquisa de campo, já que procura explicar acontecimentos ocorridos na prática por intermédio da observação da vida real e seus fenômenos (GIL, 2012). No que se refere aos fins, é tida como descritiva, por ter como finalidade a análise de ocorrências sociais através da descrição das características de um fato e de suas conexões com outras variáveis (VERGARA, 2013; MICHEL, 2009).

A pesquisa também faz uso da aplicação de entrevistas semiestruturadas, a fim de levantar constatações e identificar opiniões a cerca do evento estudado de forma flexível e não padronizada (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

O estudo será conduzido a partir desse caminho metodológico, tendo em vista em sua primeira parte, a realização das entrevistas semiestruturadas junto aos coordenadores e estagiários, para que em sua segunda parte seja realizada a descrição das atividades desempenhadas pelos estagiários na instituição.

Após o mapeamento das tarefas, serão desenvolvidos os fluxogramas para cada atividade identificada, como resultado do levantamento que será realizado. Por fim, será proposto ao IF que os fluxogramas desenvolvidos sejam afixados nos setores onde os estagiários desenvolvem suas respectivas atividades, a fim de nortear o trabalho desenvolvido, organizando, otimizando e dando maior fluidez aos processos.

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 Introdução

Nessa seção o levantamento busca apresentar, em uma visão geral, as variáveis que compõe a organização IF Sudeste MG – Campus Muriaé, de forma a identificar seus principais aspectos a fim de realizar uma visão estratégica sobre suas características.

4.2 Diagnóstico da empresa utilizando a análise SWOT

A matriz SWOT, a ser utilizada como diagnóstico empresarial do presente trabalho, busca identificar variáveis positivas e negativas dos ambientes interno e externo de uma organização, de forma a gerar a interpolação desses aspectos e assim, evidenciar a situação organizacional e mercadológica da empresa na atualidade (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

De acordo com Porter (1986), o ambiente interno analisado a partir da análise SWOT identifica os valores competitivos de uma organização e seus respectivos limites internos. Enquanto que o ambiente externo serve para orientar e determinar o meio competitivo de uma empresa, de maneira a auxiliar em sua atuação (ANSOFF, 1990; ANSOFF; McDONNELL,1984).

Tendo em vista as características da matriz SWOT que dispõe de uma visão estratégica acerca da organização em destaque, será apresentada a seguir a aplicação da análise SWOT no IF Sudeste MG – Campus Muriaé, a fim de constatar as principais variáveis acerca do ambiente interno e externo da instituição.

4.2.1 Ambiente interno

4.2.1.1 Pontos fortes

- Oferta de um ensino gratuito e de qualidade, que possui destaque na cidade e região por atuar nos três eixos principais da educação: ensino, pesquisa e extensão.
- Ambiente interno e salas de aula com arranjo físico eficiente, bem equipados e constantemente limpos.
- Estrutura arquitetônica adaptada, permitindo a acessibilidade de pessoas com deficiência física.
- Curso de Bacharelado em Administração com classificação de 4 estrelas no Guia do Estudante Profissões, da Editora Abril.
- Primeira instituição presencial da cidade a ofertar um curso de Pós-graduação na área de administração, o curso MBA em marketing de relacionamento com foco no varejo.
- Disponibilidade de vagas para estágio em vários setores do campus, que permitem, de forma eficiente, a aprendizagem prática do estudante estagiário quanto aos processos da administração pública.

4.2.1.2 Pontos fracos

- Processos burocráticos, devido à padronização do setor público, que inflexibiliza a tomada de decisões em casos contingenciais na instituição.
- Auditório externo sem capacidade para comportar todos os estudantes do instituto, o que impossibilita, por exemplo, a realização de um evento multidisciplinar entre os alunos do campus.
- Oferta de curso superior restrita às áreas de Gestão e Moda.
- Capacidade instalada, em relação às salas de aula, totalmente utilizadas a partir do primeiro semestre de 2020, o que impossibilitará a oferta de qualquer outro curso, a partir dessa data, sem a ampliação física do campus.
- Ausência de padronização / definição de processos (por meio de fluxogramas) que apresentem o mapeamento das atividades desenvolvidas por servidores e estagiários na instituição.
- Pouca divulgação dos cursos superiores ofertados pela instituição na cidade e região, o que faz com que grande parte das pessoas saibam apenas sobre a oferta dos cursos técnicos integrados ao ensino médio.

4.2.2 Ambiente externo

4.2.2.1 Oportunidades

- Apresenta projeto de expansão em desenvolvimento, que compreenderá a oferta de dois novos cursos, Licenciatura em Biologia e Técnico Integrado em Mecânica, a partir do primeiro semestre de 2020.
- Alta demanda e procura na cidade e região em relação aos cursos ofertados pelo IF Sudeste MG – Campus Muriaé.
- Realização de pesquisas em parceria com instituições internacionais, que promovem a atuação e credibilidade dos cursos superiores ofertados na instituição.

- Melhores resultados da região no que diz respeito ao desempenho de estudantes do Campus Muriaé em vestibulares e afins.
- Oportunidade de realização de projetos de extensão pelo IF Sudeste MG – Campus Muriaé junto à comunidade externa, contribuindo tanto para a sociedade e as organizações da cidade, no que diz respeito a realização de oficinas culturais, elaboração de planos de negócio e auxílio a pequenas empresas, quanto para os estudantes da instituição, que obtém um nível de ensino que extrapola os limites teóricos da sala de aula.
- Possibilidade, a médio prazo, de expandir sua oferta de cursos em todos os níveis de atuação da instituição (PROEJA, médio integrado, técnico e superior).

4.2.2.2 Ameaças

- Bloqueio, pelo Ministério da Educação (MEC), de 30% do orçamento estabelecido pela Lei Orçamentária Anual (LOA de 2019) para o IF Sudeste MG, resultando em um corte de cerca de 47% do orçamento do Campus Muriaé, o que impossibilitará a instituição de atuar em sua capacidade normal, restringindo a realização de suas atividades, como a realização de projetos de extensão e oferta de estágios remunerados.
- A atuação e desenvolvimento de outras instituições que ofertam cursos superiores tanto presenciais – UNIFAMINAS e Faculdade Santa Marcelina- quanto à distância – UNOPAR, UNIP e Estácio - que ofertam maior variedade de cursos em diferentes áreas do conhecimento.

4.3 Resultado da análise SWOT

A partir dos pontos evidenciados no diagnóstico empresarial realizado é possível identificar abaixo, na Figura 1, a matriz SWOT desenvolvida com base na análise do IF Sudeste MG – Campus Muriaé.

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Ensino gratuito e de qualidade; - Ambiente físico bem equipado, organizado e limpo; -Estrutura acessível; -Curso de Administração 4 estrelas; -Oferta de curso de pós-graduação; -Vagas para estágio na área da administração pública. 	<ul style="list-style-type: none"> -Processos burocráticos; -Capacidade limitada no auditório para eventos; -Oferta de cursos superiores restrita a área da Gestão e Moda; -Capacidade instalada totalmente utilizada; -Ausência de fluxogramas e mapeamento de atividades. -Pouca divulgação dos cursos superiores ofertados pela instituição
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> -Projeto de expansão em desenvolvimento; -Alta demanda e procura pelos cursos na cidade e região; -Realização de pesquisas com parcerias internacionais; -Melhores resultados da região em relação ao desempenho de seus alunos; -Projetos que integram os alunos e a comunidade externa; - Possibilidade de expandir sua oferta de cursos em todos os níveis de atuação da instituição. 	<ul style="list-style-type: none"> -Bloqueio no orçamento pelo Ministério da educação; -A atuação e desenvolvimento de outras instituições que ofertam cursos superiores na cidade;

Tabela 1: Matriz SWOT do IF Sudeste MG - Campus Muriaé
 Fonte: A autora (2019).

Através da realização da análise SWOT foi possível identificar os aspectos do IF Sudeste MG – Campus Muriaé que devem ser mantidos e aqueles que devem ser desenvolvidos, bem como foi possível destacar ainda os pontos fracos, que devem ser trabalhados e melhorados na instituição, juntamente com as ameaças que devem ser minimizadas.

Como resultados dessa análise identifica-se que em relação ao ambiente interno, no qual a instituição possui maior controle, seus pontos fortes contrapõem os seus pontos fracos, fazendo com que a organização possua aspectos positivos em maior número e mais importante que os seus aspectos negativos. Da mesma forma, no ambiente externo a instituição apresenta um potencial de desenvolvimento maior que suas ameaças, ainda que a redução no orçamento da instituição represente um desafio de alto impacto.

Através do diagnóstico realizado que constatou a ausência de fluxogramas e mapeamento das atividades realizadas no IF, torna-se consentânea a realização da proposta do presente estudo, que visa atender a essa demanda da instituição, de forma a fazer com que esse item não seja mais um ponto fraco na análise SWOT da organização.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. Planejamento estratégico e diagnóstico organizacional

5.1.1. O planejamento estratégico em Instituições Federais de ensino no Brasil

Quando analisado o desenvolvimento social pela perspectiva econômica, encontra-se como sua principal causa as atividades de cunho produtivo (COUTINHO, 2011), onde, segundo Hegel (2000), evidencia-se os interesses individuais como forma predominante de geração de resultados. Todavia, ao se explicitar os aspectos relacionados ao desenvolvimento de uma sociedade, tem-se em destaque variáveis não econômicas da sociedade civil, como, por exemplo, o ramo educacional (HENN et al., 2017).

Nesse sentido, as instituições federais de ensino possuem destaque no Brasil no que se refere a propagação da educação dentro das diretrizes governamentais, tendo assim, planejamentos estratégicos pautados na administração pública e seus preceitos (CARIO; DIAS, 2014). Segundo Chiavenato (2010), o planejamento estratégico pode ser definido como a fixação de um plano de ação que guie a organização na realização de seus objetivos, podendo também ser interpretado

como uma função gerencial relevante em que a instituição se projeta para o futuro, delineando uma programação na qual os objetivos são definidos, estratégias são estabelecidas e recursos são alocados visando-se a manutenção das organizações no mercado. (CASTRO et al., 2015, p. 195).

Ao se analisar os institutos federais em termos de planejamento estratégico, tem-se a identificação de suas características principais baseadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e nos estabelecimentos do Ministério da Educação (MEC) (HENN et al., 2017), sendo, segundo Brasil (2006), suas diretrizes, tanto administrativas como acadêmicas, fundamentadas inteiramente no art. 16 do Decreto n. 5.773 de 09 de maio de 2006.

Dessa forma, observa-se que o planejamento das instituições federais de ensino no Brasil apresenta escassez na participação da sociedade em sua execução, possuindo foco em ações internas administrativas com objetivo de retorno de resultados gerenciais (SECCHI, 2009).

5.1.2. Diagnóstico organizacional

O diagnóstico organizacional, que se deriva da análise do planejamento estratégico em relação as ações efetivamente realizadas pelas empresas (CARVALHO; LAURINDO, 2012), pode ser caracterizado, segundo Barney e Hesterly (2011, p. 4), “como um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas”. A análise organizacional é embasada na visão sistêmica sobre um determinado negócio, onde são levantadas informações sobre suas atividades de gestão, área setorial e clientes internos e externos (MINTZBERG, 2010).

Dessa forma, identifica-se o diagnóstico organizacional como o melhor caminho para se guiar uma organização para a melhoria de seus processos, uma vez que, segundo Rumelt (2011), a partir dessa avaliação é possível reunir informações empresariais que permitem o conhecimento integral de seu negócio, o que facilita na identificação de possíveis falhas e auxilia na elaboração de aspectos relacionados à vantagem competitiva (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Tendo em vista suas principais características, evidencia-se a importância da ferramenta de análise organizacional para a gestão estratégica de uma empresa, com base em sua relevância gerencial no que se refere a verificação contínua da situação organizacional, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, e na manutenção das estratégias da organização a fim de garantir sempre a sua otimização (WAGNER; MERINO, 2017).

5.2. O estagiário e sua importância nas organizações

A atuação do estagiário no Brasil passou a crescer de forma acentuada a partir da década de 90, como consequência dessa época que pode ser caracterizada por um aumento no número de universidades e de estudantes do ensino superior e profissionalizante no país (HASENBALG, 2003).

Ao se analisar a figura do estagiário, empreende-se a direta ligação que sua atuação tem com a aprendizagem de uma profissão (SANTOS, 2016). Nesse contexto, Lopez (2015) afirma que a realização do estágio permite ao aluno-estagiário a capacidade de exercer na prática, o que o foi embasado teoricamente na sala de aula, dessa forma,

o aluno é levado a explicar as suas representações, a refletir sobre as suas estratégias, a confrontar os seus processos com os dos outros, a integrar os critérios externos nos seus quadros de referência, a gerar ativamente as relações entre as diferentes tarefas a cumprir. (ALLAL, 1999, p.443-444).

Atendo-se ao fato de que a maioria dos estágios constitui a primeira experiência que o estudante tem com o mercado de trabalho e com a sua área de atuação (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012), essa experiência intensifica a sua essencialidade na construção do perfil profissional do estagiário (ZANESCO et al., 2016), que ocorre através da inserção profissional que pode ser identificada também como entrada na vida ativa ou transição escola-trabalho (NICOLE-DRANCOURT, 1996).

Todavia, apesar do papel de grande importância que o estágio desempenha na vida do discente de qualquer área profissional (FERREIRA, 2018), os benefícios dessa prática não se atrelam somente ao estagiário, como também às organizações que oferecem essa oportunidade (TREVISAN; WITTMAN, 2002). Segundo Domingo (2002), além do estágio ser considerado como uma fonte de mão-de-obra de baixo custo, esse mecanismo também agrega as empresas uma maior flexibilidade em relação aos seus processos e à oxigenação de seus recursos humanos.

Tais constatações reiteram a relevância dos programas de estágio para as três esferas principais desse tipo de contrato, que são compostas pelo aluno, instituição de ensino e organização (CASTRO; GOLDSCHMIDT, 2016), sendo uma atuação onde, segundo Peixoto et al. (2014, p. 530), “espera-se que a prática do aluno propicie condições para a passagem do papel de estudante para o de profissional”.

5.3. Fluxograma como ferramenta de controle de processos

Estudos na área de Administração evidenciam cada vez mais a flexibilidade como a característica principal que faz com que as organizações consigam sobreviver e garantir a sua vantagem competitiva (PEREIRA; SELBITTO; BORCHARDT, 2018) perante o mercado atual repleto de mudanças e de ambientes contingenciais em todas as segmentações mercadológicas (FREITAS, 2000).

Segundo Chiavenato (2012), princípios básicos administrativos, como o estudo de tempos e movimentos de Frederick Taylor, continuam sendo aplicados nas empresas contemporâneas como forma de garantir a eficácia na execução de tarefas que são de natureza estandardizada.

A padronização de atividades organizacionais é uma das formas mais eficientes de redução de custos e erros, a partir do controle de processos (MONTGOMERY, 2004; COSTA; EPPRECHT; CARPINETTI, 2005), uma vez que segundo Souza, Pedrini e Caten (2014, p. 882), “a melhoria da qualidade é a redução da variabilidade nos processos e, conseqüentemente, dos produtos”, já que a variabilidade no desempenho de processos faz com que as tarefas não sejam desenvolvidas da forma como foram planejadas.

Nesse sentido, pode-se definir como processo o conjunto de atividades preestabelecidas que seguem uma sequência de eventos responsáveis pela modificação de uma variável ao longo de um determinado tempo (PLATTS et al., 1996). Para Oliveira (2007, p. 19), entende-se como processo “um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa”. O processo ainda pode ser interpretado como o caminho pelo qual uma organização alcança seus objetivos específicos (SMITH; FINGAR, 2003), sendo assim, de suma importância para uma empresa, em todos os seus níveis estratégicos (SALGADO et al., 2013).

Tendo em vista a importância organizacional da execução de processos, identifica-se o seu controle como forma essencial para garantir a geração de resultados das organizações a partir da realização de atividades (LEITE et al., 2017). Dessa forma, evidencia-se o mapeamento de processos como uma ferramenta de apoio à melhoria contínua de processos dentro de uma organização (MARETH; ALVES; BORBA, 2009), sendo o fluxograma a ferramenta mais utilizada nesse sentido (HARRINGTON, 1993).

Segundo Jones, Silva e Freitas (2012, p. 125), “o fluxograma consiste na representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais”. D’Ascensão (2001), por sua vez, caracteriza como fluxograma a descrição detalhada de um processo através de um desenho. O objetivo principal dessa ferramenta é permitir uma análise aprofundada de tarefas, a fim de gerar seu aperfeiçoamento e otimização (ROGLIO, 2001).

A partir da utilização de fluxogramas dentro das organizações, é possível, além de guiar a execução de atividades e, conseqüentemente, causar a redução de erros (CANEIRO SOUSA, 2019), definir os limites de reponsabilidade de colaboradores, perante as tarefas, o que facilita na constatação de falhas e a avaliação de funcionários em relação as tarefas desempenhadas (REYNAUD; TODESCAT, 2017).

7. RESULTADOS DO PLANO DE AÇÃO

7.1 Mapeamento das atividades e seus fluxogramas

7.1.1. Estagiário da coordenação de gestão de pessoas do IF Muriaé

O estagiário no setor de Coordenação de Gestão de Pessoas (CGP) do IF Muriaé, possui como principais atribuições as atividades de arquivamento de documentos e manutenção das pastas referentes aos servidores da instituição.

Tendo em vista a importância dos documentos relacionados ao setor, no que se refere informações dos funcionários, o manuseio e guarda desses documentos devem seguir uma ordem correta, para que erros sejam evitados e se otimize a realização das tarefas desempenhadas.

Os documentos manuseados dizem respeito aos servidores e a Coordenação de Gestão de Pessoas do campus, onde estes são arquivados no armário designado aos documentos referentes ao setor e aqueles são alocados seguindo um fluxo específico de identificação, dentro das pastas dos servidores, que ficam em um outro armário.

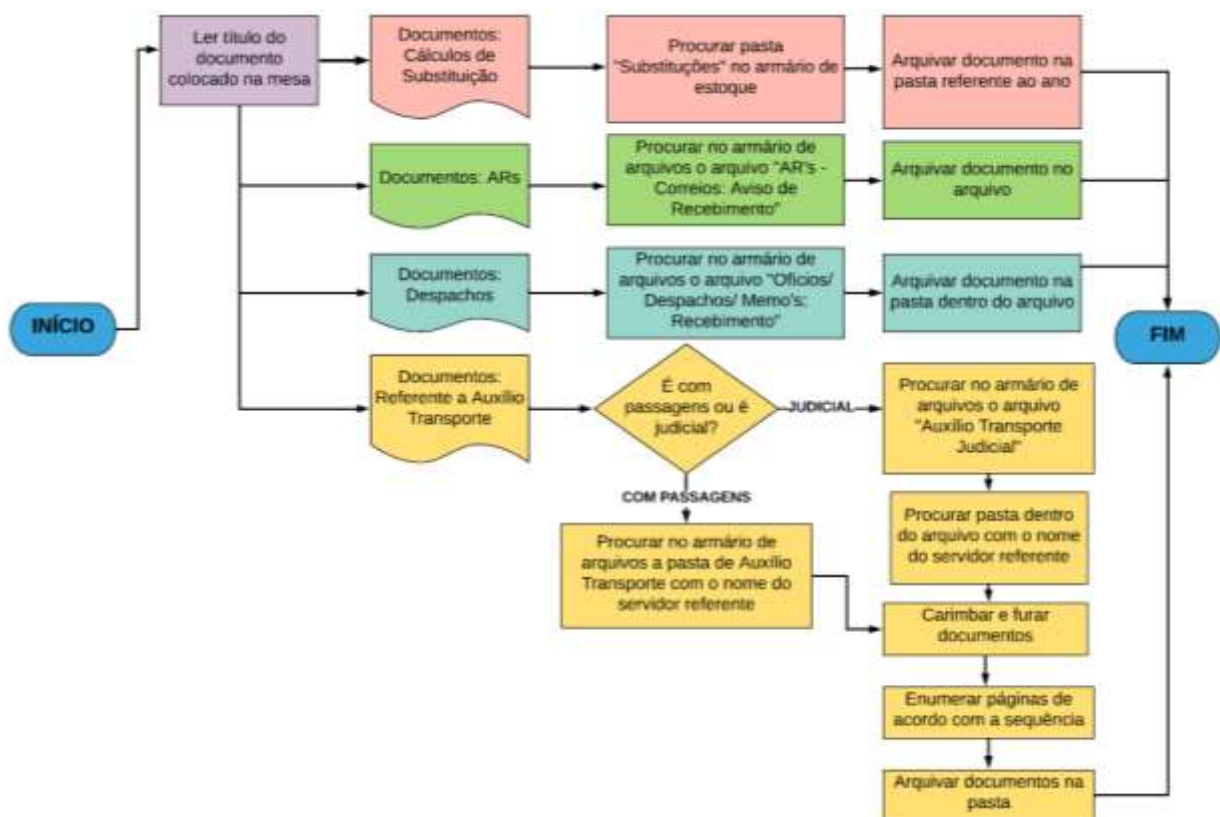


Figura 1: Fluxograma de arquivamento de documentos referentes aos servidores.
Fonte: A autora (2019).

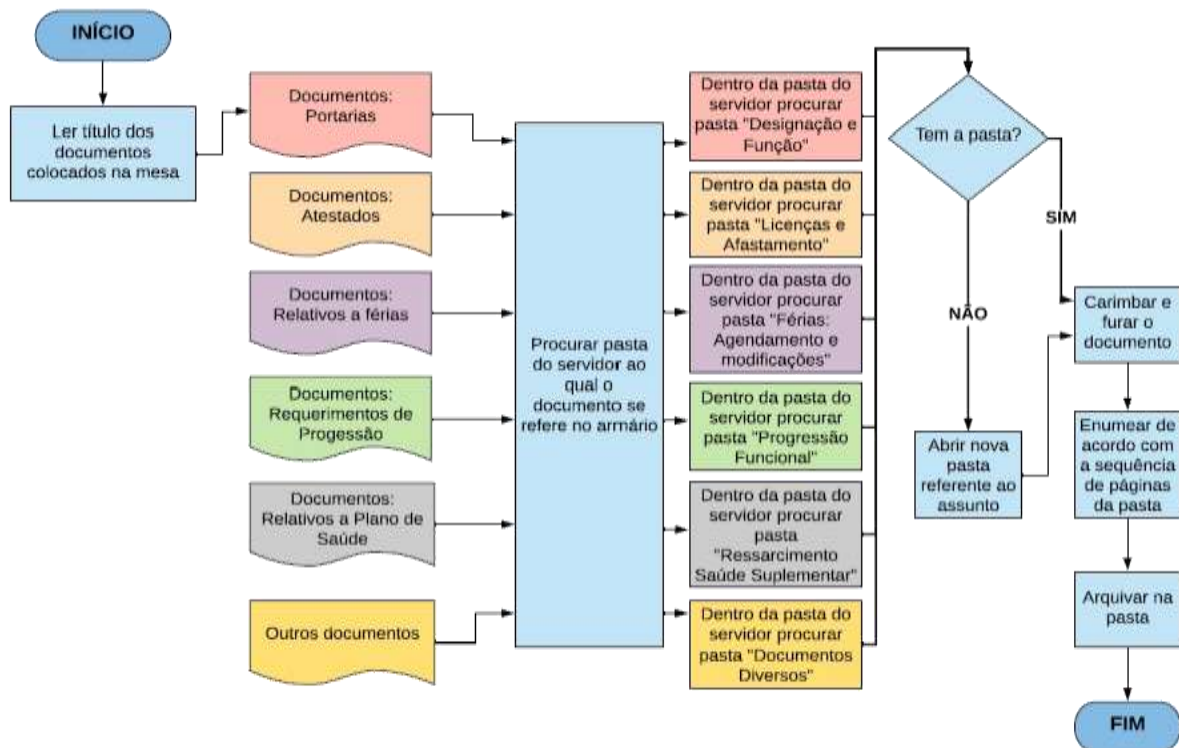


Figura 2: Fluxograma de Arquivamento de Documentos Referentes ao Setor
Fonte: A autora (2019).

7.1.2. Estagiário da Coordenação Geral de Assistência ao Educando

O aluno-estagiário do setor de Coordenação Geral de Assistência ao Educando (CGAE) é responsável pelas atividades de acompanhamento dos tickets de alimentação dos alunos no turno da noite, solicitação e recebimento dos recibos referentes aos auxílios de assistência ao aluno concedidos pela instituição, além de realizar o papel de recepcionista no setor.

As tarefas a serem desempenhadas podem ser descritas pela contagem dos tickets e confecção da planilha com o somatório total e numeração individual dos pedidos referentes à alimentação dos alunos no período noturno, envio de e-mail aos alunos contemplados pelos Programas de Assistência Estudantil do Campus solicitando entrega dos recibos mensais, bem como o recebimento e organização da documentação comprobatória para posterior envio para a Assistência Social.

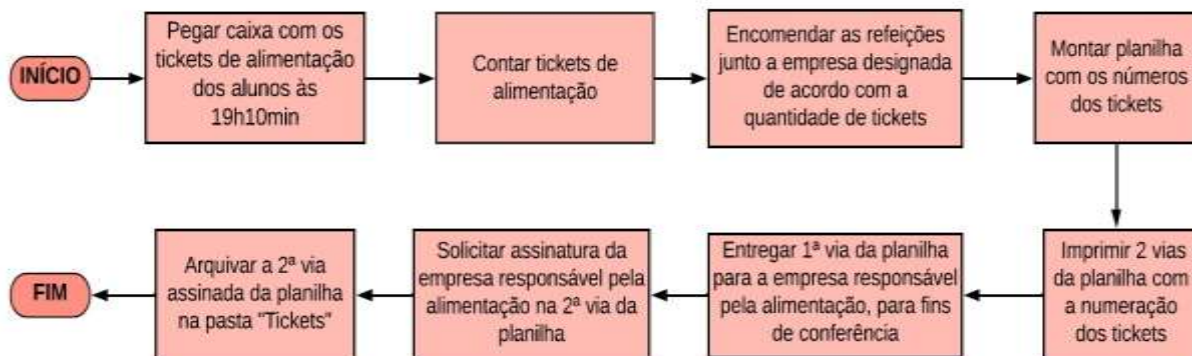


Figura 3: Fluxograma de acompanhamento dos tickets de refeição do turno da noite.
Fonte: a autora (2019).

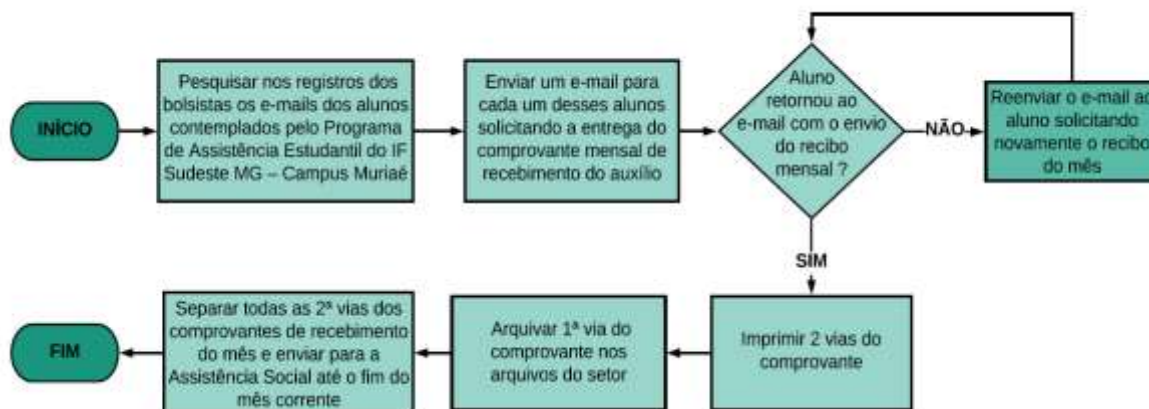


Figura 4: Fluxograma de acompanhamento dos recibos da assistência ao estudante.
Fonte: a autora (2019).

1.3 Atividades realizadas pelo estagiário da Unidade Rural do IF Muriaé

As principais atividades desempenhadas pelo estagiário da Unidade Rural do IF Muriaé dizem respeito a recepção e acompanhamento dos tickets de alimentação (almoço) dos alunos do curso de nível médio integrado em Agroecologia.

As tarefas que devem ser realizadas são: atendimento do telefone da recepção do instituto, realização do pedido de almoço dos estudantes e registro dos tickets de alimentação de cada dia.

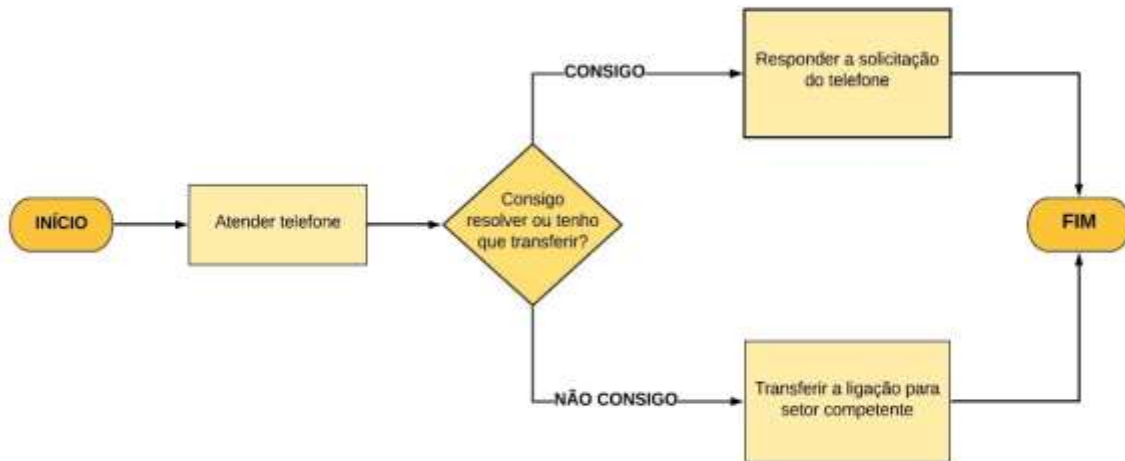
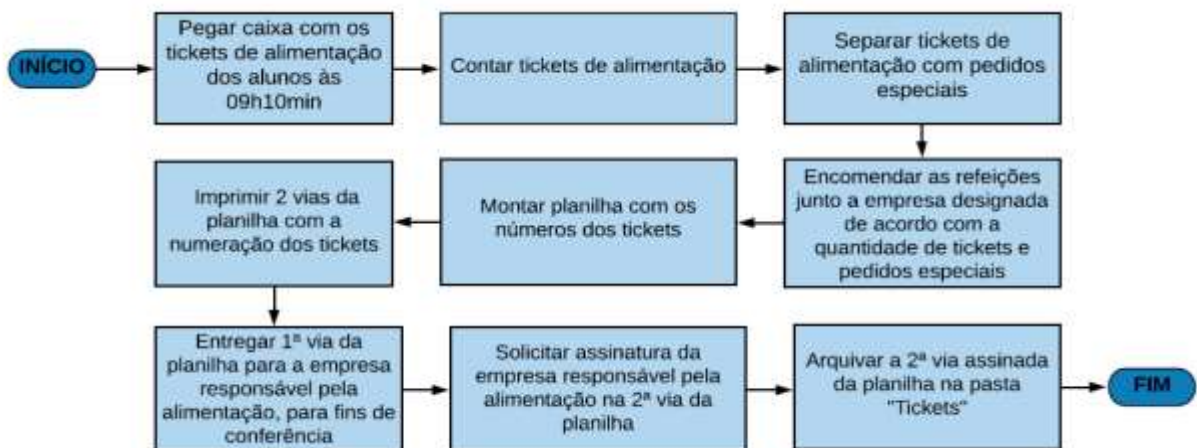


Figura 5: Fluxograma do atendimento de telefone da recepção do IF Muriaé – Unidade Rural
Fonte: a autora (2019).



7.2. Possíveis resultados advindos da utilização dos fluxogramas

A construção dos fluxogramas evidenciados na seção anterior pode representar para a instituição analisada inúmeras melhorias quanto a atuação dos estagiários, tendo em vista a disposição desses documentos nos setores da instituição.

A partir da utilização dos fluxogramas será possível aperfeiçoar as tarefas que são desempenhadas pelos estagiários, através da sua padronização, que além de facilitar a compreensão quanto as atividades, fazem com que erros e falhas em suas execuções sejam evitados e sua realização seja otimizada. Nesse sentido evidencia-se a eficácia das ferramentas de padronização, como o fluxograma, como forma de otimizar processos dentro das organizações através de métodos simples e de fácil utilização (CANEIRO SOUSA, 2019).

Outro possível benefício a ser identificado está na facilitação do repasse das atividades do coordenador de estágio para o estagiário em seus primeiros dias de trabalho, fazendo com que o fluxo do serviço seja contínuo e eficaz, além de reduzir o tempo com a realização das tarefas.

No que tange a realização das tarefas, constata-se uma redução perceptível no tempo gasto com a execução das ações, tendo em vista a utilização do fluxograma, além de, com as descrições das atividades contidas nesse documento, ser possível delimitar a responsabilidade advinda de cada tarefa executada pelo estagiário, o que permite uma avaliação mais concreta da atuação do estagiário mediante as atividades desempenhadas por ele.

Com a confecção dos fluxogramas, as atividades que compõem a atuação dos estagiários no IF, foram explicitadas de forma a tornar mais fácil e clara a identificação exata das tarefas realizadas por cada estudante-estagiário. Esse aspecto faz com que o objetivo central do presente estudo seja alcançado, no que tange à descrição e detalhamento das atividades a fim de, com a futura utilização dos fluxogramas nos setores do IF, otimizar os processos internos relacionados a atuação dos estagiários na instituição.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar os processos inerentes às atividades desenvolvidas pelos estagiários do IF Sudeste MG – Campus Muriaé, e propor a utilização de fluxogramas a fim de organizar e otimizar a realização dos processos pelos estagiários atuantes nos diversos setores dessa instituição educacional.

A autora embasou-se na ausência de orientação dos setores para a execução das tarefas nesses estágios e na importância da ferramenta administrativa fluxograma para a organização e otimização de processos.

Nesse contexto, identificou-se a padronização como fator principal relacionado a redução de falhas dentro das organizações, o que evidenciou a importância de ferramentas que auxiliem a empresa a manter um padrão na realização de suas tarefas. Em relação a essa constatação o fluxograma foi destacado como o principal mecanismo nesse sentido, uma vez que através dele é possível mapear um processo, a fim de entendê-lo e, até mesmo, gerar considerável melhoria a partir da correção de possíveis falhas.

Dentre os benefícios da ferramenta que foram identificados no decorrer da presente pesquisa, destacam-se a redução de tempo gasto com a realização das etapas de um processo, a retirada de movimentos desnecessários, o auxílio na execução das tarefas, tendo em vista sua descrição detalhada, e a constatação da forma mais eficaz e otimizada de realizar um determinado processo organizacional.

Com a realização da pesquisa, e após o desenvolvimento dos fluxogramas, foi possível visualizar de forma clara e detalhada as atividades realizadas pelos estagiários que atuam no IF Muriaé, o que tem o potencial de facilitar tanto na própria realização das tarefas por parte dos estagiários, como de auxiliar no repasse de atividades e verificação do desempenho por parte dos coordenadores de estágio.

Como resultado futuro desse levantamento, espera-se que a utilização dos fluxogramas desenvolvidos nesse trabalho, contendo as atividades de estagiários do IF Muriaé, possa ser implementada em cada setor da instituição, para fins de orientação dos estagiários e de seus coordenadores, o que irá propiciar maior fluidez e agilidade aos processos dessa instituição.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLAL, Linda. Impliquer l'apprenant dans le processus d'évaluation: promesses et pièges de l'autoévaluation. In: DEPOVER, C.; NÖEL, B. (Eds.). *L'évaluation des compétences et des processus cognitifs. Modèles, pratiques et contextes*. Bruxelles: De Boeck Université, 1999. p. 35-56.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, Igor., McDONNELL, Edmond. **Implementing Strategic Management**. PrenticeHall, 1984.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Pearson

BECKER, Markus C. Organizational routines: a review of the literature. **Industrial and Corporate Change**, 13, 643–678, 2004.

BRASIL. Decreto n. 5.773, de 09 de maio de 2006. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 maio 2006. Disponível em: <<http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/dec5773.htm>>. Acesso em: 10 junho 2019.

CANEIRO SOUSA, Felipe. CPC 25 / IAS 37: evidenciação dos ganhos contingentes das empresas do setor de consumo cíclico e não cíclico e proposta de fluxograma para o tratamento contábil dessas contingências. **Pensar Contábil**, v 21 n 74, p 14-23, 2019.

CARIO, S. F.; DIAS, T. Sociedade, desenvolvimento e o papel estratégico do Estado: uma reflexão sobre o surgimento da governança pública. **Ensaio FEE** [Impresso], v. 35, p. 337-362, 2014.

CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; DOS SANTOS, R. S.; VARELA, J. H. de S. O Planejamento Estratégico Como Ferramenta Para A Gestão Escolar: Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Filantrópica da Bahia/Ba. **HOLOS**, v 31, n 2, p195-211, 2015.

CASTRO, Tamiris Franco de; GOLDSCHMIDT, Andréa Inês. Aulas Práticas em Ciência: Concepções de Estagiários em Licenciatura em Biologia e a Realidade Durante os Estagiários. **Revista de Educação em Ciência e Matemática**, v 13 n 25 p 116-134, 2016.

CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. ed. 6. Pearson Universidades, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. ed. 13 tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Antonio Fernando Branco; EPPRECHT, Eugenio Kahn; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Controle estatístico de qualidade**. 2 d. São Paulo: Atlas, 334 p, 2005.

COUTINHO, C. N. (Org.) **O leitor de Gramsci**. Escritos escolhidos: 1916-1935. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2011.

D'ASCENÇÃO, Luz Carlos M. **Organizações, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DOMINGO, Pauline. Logiques d'usages des stages sous statut scolaire. **Formation EMPLOI**, n 9 p 67-81, 2002.

FELDMAN, Martha S.; PENTLAND, Brian T.. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, 48, 94–118, 2003.

FELIN, Teppo; FOSS, Nicolai J.; HEIMERIKS, Koen H.; MADSEN, Tammy L.. Microfoundations of routines and Capabilities: Individuals, processes, and Structure. **Journal of Management Studies**, 49, 1351–1354, 2012.

FERREIRA, Carlos Alberto. Percepções de Estagiários Sobre as suas Práticas de Avaliação das Aprendizagens. **Educar em Revista**, v 34 n 70 p 231-254, 2018.

FREITAS, Marco Túlio de. Administrando as Incertezas: O Pensamento Estratégico, o Autodesenvolvimento e a Flexibilidade Organizacional. **Faces: Revista de Administração**, v 1, n 1, p 19-27, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. ed. 6. São Paulo: Atlas, 2012.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais: estratégias revolucionárias para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HASENBALG, Carlos. A Transição da Escola para o Trabalho. In: HASENBALG, C; SILVA, N. V. Origens e destinos. Rio de Janeiro: Topbooks, 2003 p 147-172.

HEGEL, G. W. F. **Princípios da filosofia do direito**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HENN, Sara Abreu; CASAGRANDE, Jacir Leonir; NUNES, Nei Antonio. LEITE, André Luis da Silva; PICOLLI, Icaro. Planejamento estratégico de uma instituição de ensino superior federal brasileira: uma análise à luz do movimento da governança pública. **Revista Organizações em Contexto**, v 13, n 25, p 219-243, 2017.

JONES, Graciela Dias Coelho; SILVA, Vanessa Ramos; FREITAS, Kellen Silva. Análise do Gerenciamento do Processo de Cobrança: uma proposta de fluxograma e layout para uma instituição de ensino. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v 2, n 3, p 121-139, 2012.

LEITE, J. Y. P.; SILVA, B. G.; SILVA, D. N.; TEIXEIRA, J. R. M. Controle de Processo em Laboratório de Processamento Mineral. **HOLOS**, v 33, n 6, p 241-248, 2017.

LOPEZ, Lucie Mottier. **Évaluations Formative et Certificative des Apprentissages**. Bruxelles: De Boeck Université, 2015.

MARETH, Taciana; ALVES, Tiago Wickstrom; BORBA, Gustavo Severo de. Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de Cruz Alta. In: Congresso USP, IX, São Paulo. **Anais....**, 2009.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. ed. 1. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTGOMERY, D. C. **Introdução ao Controle Estatístico da Qualidade**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 513 p, 2004.

NICOLE- DRANCOURT, Chantal. **Histoire d'un sujet et satut du sujet** In: LUROL, M. (Ed.). Les jeunes et l'emploi. Recherches pluridisciplinaires. Paris: La Documentation Française, 1996. P. 113-150.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEIXOTO, Ana Cláudia de Azevedo; SILVARES, Edwiges Ferreira de Mattos; ROCHA, Marina Monzani da; MONTEIRO, Nancy Ramacciotti de Oliveira; PEREIRA, Rodrigo Fernando. A Percepção de Estagiários em Diferentes IES do Brasil sobre a Supervisão. **Psicologia, Ciência e Profissão**, v 34 n 3 p 528-539, 2014.

PEREIRA, Giancarlo Medeiros ; SELBITTO, Miguel Afonso; BORCHARDT, Miriam. Flexibility and orientation for two supply chains fashion industry markets: analysis and model for future research. **Gestão e Produção**, v 25, n 2, p 319-330, 2018.

PLATTS, K; MILLS, J.; NEELY, A.; GREGORY, M; RICHARDS, H. Evaluating manufacturing strategy formulation processes. **International Journal of Production Economics**, v. 46-47, p. 233-240, 1996.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. **Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

QUERIDO Danielle Lemos; CHRISTOFFEL Marialda Moreira; ALMEIDA Viviane Saraiva de, ESTEVES Ana Paula Vieira dos Santos, ANDRADE Marilda, AMIM Amim Junior. Assistance flowchart for pain management in a Neonatal Intensive Care Unit. **Revista Brasileira de Enfermagem** [Internet]. 2018; 71(Suppl 3):1281-9. [Thematic Issue: Health of woman and child] DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0265>.

REYNAUD, Paula Debiasi; TODESCAT, Marilda. Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. **REGE- Revista de Gestão**, v 24, n 1, p 85-96, 2017.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria Carolina. Uma análise sobre a Inserção Profissional de Estudantes de Administração no Brasil. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, v 13 n 2 p 44-75, 2012.

ROGLIO, Karina de Déa. Aperfeiçoamento de processos: uma oportunidade para desenvolvimento da aprendizagem em equipe. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – **ENEGEP**. Salvador – BA, 2011.

RUMELT, R. P. **Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters**. New York: Crown Business, 2011.

SACHETTO, Ronaldo dos Santos; BATAGLIA, Walter Bataglia. O papel dos artefatos na coordenação das alianças estratégicas no setor de tecnologia. **REGE - Revista de Gestão**, v 23 p 254–263, 2016.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. Contribuições à Melhoria de Processos Organizacionais: Uma Avaliação Empírica Sob a Perspectiva de Mapeamento de Processos em Uma Unidade da Universidade Federal da Paraíba. **HOLOS**, v 29, n 1, p 151-168, 2013.

SANTOS, Leonor. A articulação entre a avaliação somativa e a formativa, na prática pedagógica: uma impossibilidade ou um desafio? **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 92, p. 637-669, 2016.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-69, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE– Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em 27/05/2019 20:52.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management: The Third Wave**. Tampa: Meghan-Kiffer, 2003.

SOUZA, Fernanda Siqueira; PEDRINI, Danilo Cuzzuol; CATEN, Carla Schwengber tem. Proposta de Fluxograma Orientativo para Aplicação de Índices de Capacidade. **Revista Gestão e Produção**, v 21, n 4, p 882-894, 2014.

TREVISAN, Marcelo.; WITTMANN, Milton Luiz. Estágios Extracurriculares e a Formação de Administradores. In: ENANPAD, 2., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. Ed. 14. São Paulo: Atlas, 2013.

WAGNER, Adriano; MERIDO, Eugenio Andrés Días. Processo de diagnóstico organizacional: proposta de framework baseado na relação interdisciplinar entre gestão e design. **Revista Gestão em Análise**, v 6, n 1/2, p 52-68, 2017.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

ZANESCO, Camila; SOUZA, Silvia Silva; POSSAMAI, Kauriara; SILVA, Tatiana Gafuri da; CELICH, Kátia Lilian Sedrez; BITENCOURT, Julia Valeria de Oliveira Vargas. Estágio Curricular Supervisionado I: A Atuação do Discente de Enfermagem na Realidade do Serviço. **Brazilian Journal of Surgery and Clinical Research**, v 15 n 4 p 162-163, 2016.