

FERRAMENTAS DE SIMPLIFICAÇÃO DO TRABALHO PARA O SETOR DE ESTÁGIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS.

¹ F. C. OLIVEIRA; ² H. T. CAVALCANTI.

Artigo submetido em Jul/2018. Aceito em Set/2018. Revisado em Nov/2018. Publicado em Jan/2019.

RESUMO: As organizações, ao longo do tempo, modificam-se e evoluem, seus funcionários são remanejados e seu público-alvo precisa ser informado constantemente das mudanças que o afeta no dia a dia. O setor de estágios da UFAL apresenta um momento de dificuldade, visto que é preciso gastar muito tempo para treinamento de novos entrantes no setor, sendo eles estagiários ou servidores. Tal setor não apresenta fluxogramas atualizados com informações sobre os processos e nenhum tipo de informativo para sanar as dúvidas sobre como lidar com as situações rotineiras, acadêmicas e burocráticas que dizem a respeito do estágio. Com vistas a colaborar para a resolução das problemáticas apontadas, foi desenvolvido este artigo que, utilizando a pesquisa aplicada, propôs ferramentas para simplificação do trabalho. As observações permitiram a criação de manuais, com o auxílio de fluxogramas e planilhas 5W2H, para sanar dúvidas a respeito do estágio. Acredita-se que a adoção desses meios aumentará a eficiência das atividades diárias. Destaca-se, ainda, a flexibilidade dos instrumentos de simplificação aqui sugeridos, que podem ser adaptados a outros espaços da universidade, bem como em outras organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Simplificação do trabalho. Manuais. Fluxograma. 5W2H.

SIMPLIFICATION TOOLS OF WORK FOR THE INTERNSHIP DEPARTMENT FROM FEDERAL UNIVERSITY OF ALAGOAS

Article submitted Jul / 2018. Accept Sep / 2018. Revised Dec / 2018. Posted Jan / 2019.

ABSTRACT: Organizations over time change and evolve, their collaborators are reassigned, and their stakeholders need to be constantly informed of the changes that affect them daily. The UFAL internship sector presents in a difficult moment since it is necessary to spend a lot of time to train new co-workers, that can be they trainees and new employees. Such a sector does not have update flow charts with information about the processes and neither type of information to address the doubts of how to deal with routine academic and bureaucratic situations about the internship. In order to collaborate in solving the problems mentioned, this work was carried out which, using applied research, proposes tools to simplify the work in the sector. The observations made possible the creation of manuals with the aid of flowcharts and 5W2H spreadsheets to solve doubts of the internal public about the internship. It is believed that the adoption of these tools will increase the efficiency of the sector. The work simplification tools suggested here are flexible and can thus be adapted to other sectors and other organizations.

KEYWORDS: Simplification of work. Manuals. Flowchart. 5W2H.

¹ Universidade Federal de Alagoas. E-mail: felipe.oliveira1@feac.ufal.br

² Universidade Federal de Alagoas. E-mail: hellentaynan@gmail.com

INTRODUÇÃO

As empresas possuem diversos fluxos de processos e estão em constante movimento. Nesse contexto, as organizações públicas não se diferenciam dessa dinâmica e, assim, precisam, por meio das tecnologias disponíveis, desenvolver uma cultura organizacional que esteja em constante adaptação. Tal mudança compreende, dentre outros fatores, o dever de manter nas atividades diárias um padrão de qualidade, cumprimento dos prazos, redução de custos e tempo.

Apesar de terem profissionais interessados na organização e que procuram fazer seu trabalho da melhor forma possível, as empresas públicas apresentam gargalos. Tais problemas, que além de mancharem a imagem da organização, comprometem as atividades, são em sua maior parte ocasionados pelos erros ou ausência da passagem de informação. Assim, ainda é possível encontrar funcionários com pouco ou nenhum treinamento, desconhecimento quanto às atividades pertinentes ao cargo, aumento de tempo de espera dos processos, retrabalho, além de problemas de origens diferentes, como a falta de meios, despreparo na gestão e sistemas ineficientes.

A partir da análise dos problemas supracitados, em um setor de uma organização pública, a saber, GEST (gerência de estágios), da UFAL (Universidade Federal de Alagoas), elaborou-se a seguinte problemática: o que poderia ser desenvolvido para simplificar as atividades realizadas no setor GEST? Assim, objetivou-se desenvolver ferramentas úteis à simplificação do trabalho na GEST. Após pesquisas bibliográficas, na grande área da Administração de Processos, propôs-se a criação de manuais a partir da padronização dos processos.

A manualização auxilia a resolução de grande parte dos problemas em relação à adequação dos processos nos setores. Isso porque os manuais padronizam atividades e promovem a redução de erros, auxiliando na visualização do processo, a fim de poder melhorá-lo e compreendê-lo. Desse modo, há economia de recursos, um fluxo otimizado para a passagem de informação além da perspectiva de um preparo melhor para os funcionários do setor.

Por entender a importância e o impacto do desenvolvimento desse material, propõem-

se mostrar, neste trabalho, o processo de criação de tutoriais práticos e simples, através dos quais, em poucas páginas, o processo possa ser analisado e compreendido, seja pelo público interno ou o público externo. Para isso se faz necessária a utilização de fluxogramas para mapear o fluxo do processo e possibilitar uma visão mais ampla, e para complementar este estudo o 5W2H foi utilizado por possibilitar uma visão mais ampla do contexto geral, ajudando assim a discernir quais os pontos-chave de cada etapa.

Esses instrumentos facilitam a compreensão do que ocorre em todo o processo, ampliando a visão sistêmica do funcionário ou estagiário, auxiliando no desenvolvimento do profissional, setor e empresa. Os dispositivos de simplificação do trabalho e processos de criação de fluxograma e manuais têm sua importância e aplicabilidade a toda e qualquer organização. Assim, corrobora-se a contribuição deste trabalho para além das empresas públicas.

2 Simplificação e facilitação

Nesta seção serão abordados os aspectos teóricos que embasam esta pesquisa. O primeiro subtópico apresentará o processo de simplificação do trabalho e o segundo irá discutir a manualização de processos. A proposta é atualizar o estado da arte sobre o tema, citando autores clássicos e apresentando estudos empíricos anteriores, em trabalhos acadêmicos no campo explorado.

2.1 Simplificação e Manualização de processos

O desenvolvimento constante dos processos que move a sociedade e o cenário global, em geral, anuncia a necessidade de que todas as pessoas e organizações estejam adequadas a seu tempo, a fim de acompanhar o fluxo das mudanças. As empresas públicas não estão fora dessa realidade e necessitam se adequar, buscando adaptação de modo mais favorável ao público de interesse. Tal adequação, por sua vez, inclui a facilitação no fluxo de informações e processos.

Segundo Oliveira (2010), a administração de processos nas instituições governamentais e para governamentais é difícil devido a uma série de empecilhos, tais como:

falta de profissionalismo e treinamento, fisiologismo do congresso, resistência à mudança, acomodação, ausência de ameaça ao posto de trabalho por ineficiência e ambiente não competitivo. Apesar de todas essas dificuldades, felizmente ainda existem profissionais de elevado valor, nos quais vale a pena investir em treinamento, educação e conscientização.

No contexto da Administração de Processos e com vistas a minimizar os entraves da administração em geral, especialmente no que concerne à Administração pública, destacam-se ferramentas que assingelam o trabalho. Tal recurso surge como uma análise sistemática de todos os fatores que podem influenciar a empresa ou que já afetam em alguma medida. Essa análise, segundo Lehrer (1962), visa a economia de esforço, tempo e dinheiro.

À medida que o trabalho é simplificado, a estrutura da entidade é racionalizada. Tal simplificação consiste em utilizar os meios possíveis para tornar as tarefas mais fáceis, mais econômicas, visando ter comodidade e produtividade, como menor número de recursos e tempo possível. (LEHRER, 1962; MIRANDA, 1981). Uma estratégia útil à simplificação, no âmbito da Administração, é a manualização.

Os manuais se mostram como ferramenta multifacetária que tem utilidade, no sentido de facilitar as atividades desempenhadas em uma organização. Segundo Araujo (2011), os manuais são utilizados para sanar muitas necessidades das empresas, tais como: o auxílio na divulgação, para responder às perguntas de usuários; fortalecimento de uma imagem de um serviço; ajuda na coordenação de atividades conjuntas; análise mais clara do processo e treinamento, com fins de auxiliar na eficiência e eficácia.

Villa (2017), comentando sobre manuais, enfatiza que estes não servem apenas para ter um maior controle das operações, mas também para o treinamento de novos colaboradores. Mesmo empresas que não apresentam um alto *turn over*, há que se considerar as ocasiões em que o quadro será substituído temporariamente ou integralmente.

Assim, tanto em contextos com alta rotatividade ou mesmo naqueles em que a substituição se dá ocasionalmente, Villa (2017) destaca que os manuais evitam a fuga do conhecimento e passam a ser uma solução para problemas futuros. Desse modo, o conhecimento que é repassado para o novo funcionário terá uma menor perda de informações e menos ruído na comunicação, facilitando o aprendizado dos processos.

Destaca-se a concordância entre a literatura clássica e atual sobre o que se dispõe

acerca dos manuais. Assim, tem sido consensual, por entre as décadas, que os manuais ajudam no controle operacional, elevam a padronização dos métodos do trabalho e facilitam sua análise, pelo fato de os funcionários obterem em forma escrita todo o processo, facilitando sua visualização. (MIRANDA, 1981; CURY, 1995; ARAUJO, 2011; VILLA, 2017).

Cada manual tem um propósito e, para que ele seja criado, é preciso entender primeiramente sua função e definir qual tipo será mais adequado a fim de que o objetivo principal do desenvolvimento tenha êxito. Segundo Miranda (1981), há quatro tipos de manuais utilizados como ferramenta de simplificação. O autor apresenta como manuais de política e organização da empresa; manual operacional; manual de execução; e manual disciplinador de atividade.

Em uma abordagem teórica mais recente, Oliveira (2010) divide os tipos de manuais em seis. O autor preserva os conceitos clássicos abordados por Miranda, optando por explorar mais subdivisões com a finalidade de explicar possibilidades adicionais de utilização dos manuais.

Desse modo, para fins deste trabalho, coube apresentar um quadro explicativo, na Figura 1, dos tipos de tutoriais, incluindo as informações adicionais de Oliveira (2010) acerca dos manuais de normas e procedimentos.

Figura 1: Funcionalidade dos manuais organizacionais

Manual	Escopo	Função
Política e organização	Políticas da empresa; normas; estatutos; portaria.	Definir a situação jurídica, econômica, financeira e estrutural da empresa, plano de contas e normas financeiras e administrativas.
Operacionais	Execução de atividades; volume de trabalho; tempo; distância.	Descrever as fases e operações de rotina, designando pessoas para cada atividade e estimando o tempo de conclusão do processo.
Execução	Meios, instrumentos e ferramentas; velocidade na execução; aumento da produtividade.	Racionalizar o trabalho, uma vez que esse manual otimiza os meios para minimizar o esforço mental e físico nos processos produtivos.
Disciplinadores	Organização de normas, políticas e procedimentos.	Sistematizar os procedimentos de determinado setor, especialmente em empresas de grande porte e órgãos públicos que demandam uma estrutura sistêmica organizada.
Manuais de normas e procedimentos	Descrição, detalhamento e orientação de execução de atividades.	Esclarecer como, quem e quando as atividades devem ser executadas, utilizando para isso, fluxogramas, formulários e anexos.

Fonte: Adaptado de Miranda (1981) e Oliveira (2010).

Para criação de manuais operacionais é comum a utilização de ferramentas de mapeamento de processos, pois, a partir delas, fica fácil visualizar todas as atividades que englobam o processo como um todo, possibilitando, assim, melhor entendimento. Uma das ferramentas que podem ser utilizadas para fazer esse mapeamento é o fluxograma.

O próximo subtópico irá explicar como o fluxograma pode ser útil na simplificação do trabalho, além de ser uma ferramenta auxiliar na construção de manuais de operação.

2.2 Fluxograma

A utilização de fluxogramas apresenta grande utilidade por possibilitar clareza para os diversos públicos envolvidos com a organização. Além disso, os fluxogramas permitem a uniformização do procedimento, otimização da análise do processo como um todo e visualização das etapas, facilitando, assim, a localização de deficiências. (Miranda, 1981; Curry, 1995; Oliveira, 2010; Daychoum, 2018).

Segundo Faria (2018), “um fluxograma, ou *flowchart*, é um diagrama que tem como finalidade representar processos ou fluxos de materiais e operações”. Desse modo, essa ferramenta mostra o fluxo de ações que ocorrem no processo, apresentando a ordem de execução e possíveis alternativas a serem tomadas a partir de cada ação, de uma maneira clara e de fácil identificação.

Os fluxogramas se relacionam aos manuais no sentido de auxiliar a redação destes. Assim, conforme destacou Oliveira (2010), as empresas procuram apresentar os manuais de normas e procedimentos com fluxogramas bem elaborados. Tal estratégia dispensa a parte descritiva dos procedimentos administrativos.

Para a elaboração do fluxograma, faz-se necessário que quem irá elaborá-lo analise as ações, para coletar os passos, entrevistando a pessoa que executa a atividade, participando como observador ou refazendo o processo como executor. Essa terceira opção é comum quando o executor é quem faz o próprio fluxograma. Chiavenato (2007) destaca três tipos de fluxogramas, conforme apresentados na figura a seguir.

Figura 2: Tipos de Fluxograma

Tipo de fluxograma	Função simbólica	Descrição	Utilização
Vertical	Descrição de procedimento executado por vários funcionários ou uma rotina realizada por uma única pessoa.	Linhas traduzindo as tarefas necessárias e colunas representando os símbolos das tarefas ou operações.	Planejamento de métodos e procedimentos de trabalho; montagem de procedimento ou rotina; treinamento de pessoas.
Horizontal	Descrição de procedimento, enfatizando os órgãos ou pessoas envolvidas.	Linhas e colunas que permitem a visualização da atividade individual e comparação da distribuição das tarefas entre todos.	Racionalização das atividades do processo a fim de facilitar os trabalhos de coordenação e de integração.
Blocos	Representação gráfica das entradas, operações, saídas, conexões, decisões, arquivamento etc...	Blocos ou ícones encadeados entre si. Simbologia mais rica e variada.	Visualização mais rápida dos passos do processo a ser analisado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007).

Para a elaboração do fluxograma, faz-se necessário que quem irá elaborá-lo tenha em vista como ele vai ser utilizado e assim, procure saber quais dados são pertinentes para a sua realização. Segundo Oliveira (2010), existem informações básicas que não podem faltar, são elas: as operações que integram o circuito de informações; o sentido de fluxo e as unidades organizacionais em que se realiza cada operação.





Cury (1995) ressalta que os executores do processo devem deixar claro para o elaborador do fluxograma: o cargo e nome de quem executa a ação; de quem recebe o trabalho; em que consiste o procedimento; para quem ele é passado; quantidade e o tempo de realização do processo. É interessante não se restringir aos pontos levantados pelos autores supracitados, podendo ampliar as perguntas destinadas aos executores sobre o processo, se assim for preciso, como também há a possibilidade de retirá-las, caso seja prescindível para o fluxograma em questão.

Após o levantamento das questões, podem ser analisadas as ações para mapeamento, por meio de uma entrevista, destinada às pessoas que executam a atividade, mediante de aplicação de questionário ou pela visualização do procedimento como observador (Cury, 1993; Oliveira, 2010). Pode ser acrescentada ainda, uma forma de análise que os autores não levaram em conta: a refacção das atividades como executor prestando atenção em cada passo executado. Essa quarta opção pode ser utilizada quando quem vai fazer o fluxograma já tem conhecimento

de como se faz, o que está sendo estudado.

Segundo Daychoum (2018), existem símbolos básicos para desenhar todo fluxograma, sendo eles: a elipse que representa o início e fim; o retângulo para ações, o losango que indica mais de uma possível alternativa, e as setas que mostram o fluxo do processo. A figura a seguir exibe os elementos básicos citados.

Figura 3: Simbologia básica de um fluxograma

	Geralmente usa-se uma ELIPSE para indicar o início e o fim do fluxo.
	No RETÂNGULO normalmente são inseridas as ações.
	O LOSANGO usualmente representa questões alternativas.
	A SETA frequentemente é usada para indicar o sentido do fluxo.

Fonte: Daychoum (2018).

Conforme Oliveira (2010), os símbolos do fluxograma têm o intuito de descrever e evidenciar a origem, processo e o destino da informação. O autor salienta que esses símbolos estão cada vez mais padronizados e têm sua utilização comum em várias empresas, chegando a constituir uma linguagem corrente entre os usuários. Apesar dessa padronização, destaca-se que é possível utilizar símbolos diferentes dos convencionais, desde que não ofereçam dificuldade de compreensão para o leitor.

Após a escolha dos símbolos e desenho do fluxograma, os passos do processo devem ser listados de maneira cronológica, podendo ser retirados, realocados, e modificados, visando sempre um melhor fluxo (Miranda, 1981; Cury, 1993; Contador, 2010; Lucinda, 2010). Desse

modo, torna-se importante fazer uma identificação das possíveis melhorias do processo e, após essa identificação, redesenhar, caso necessário, para que o fluxo funcione da maneira mais adequada.

O fluxograma pode ser integrado ao 5w2h na medida em que analisa quais os passos mais importantes do processo (DAYCHOUM, 2018). Almeida (2017) explica a importância da ferramenta 5W2H na resolução de problemas e falhas salientando que o método é representado por letras: cada uma delas representa uma pergunta. A figura a seguir, exibe a descrição do método 5w2h.

Figura 4: Método 5W2H

Pergunta	Descrição
Who? / Quem?	O responsável pela ação que está sendo criada.
When? / Quando?	Datas de início e término da ação, com cronograma das atividades.
Where? / Onde?	Local de realização das ações, incluindo informações de setores ou fornecedores externos, se necessário.
What? / O quê?	A ação que será executada.
Why? / Por quê?	Motivos ou justificativas da realização das ações.
How? / Como?	Meios, processos, serviços e métodos envolvidos nas ações.
How much? / Quanto custa?	Custo das ações, incluindo custos externos e internos.

Fonte: Adaptado de Almeida, 2017; Cavalcanti, 2017; e Daychoum (2018).

Para implementar novos processos, o 5w2h é uma ferramenta válida por auxiliar na análise das atividades a serem executadas, tempo e período de execução, os responsáveis pelo cumprimento e a situação das tarefas (CAVALCANTI, 2017). Em outras palavras, a ferramenta 5W2H auxilia nas etapas prévias de um plano de ação (OGDEN; CRESCITELLI, 2009; CARVALHO; CATAPAN; CRUZ, 2018).

Destaca-se que, uma vez utilizada como um referencial para nortear decisões, a fim de aperfeiçoar os planos de ação, servirá como instrumento auxiliar na construção metodológica deste trabalho, a qual será detalhada no próximo tópico.

3 Procedimentos metodológicos

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como aplicada. Segundo Vergara (1990), tal tipo de intervenção apresenta um estudo sistemático motivado pela necessidade de solucionar algum problema concreto. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa

qualitativa, descritiva, com pesquisa de campo e observação participante aberta, uma vez que um dos pesquisadores tem amplo acesso aos procedimentos do setor analisado. Ademais, sabem do propósito da pesquisa, de modo que quem analisa têm permissão para executá-la.

As etapas de observação tornaram possível desenvolver um estudo de caso, o que serviu como base para diagnóstico da situação e possibilidades de atuação nos gargalos do processo. O processamento dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo em que ficou evidenciado, através do diagnóstico da situação, a necessidade da criação dos manuais.

Além da observação aberta, utilizou-se uma entrevista com roteiro estruturado a fim de diagnosticar as necessidades do setor, sob o ponto de vista dos atores envolvidos nas atividades. Solicitou-se que os colaboradores explicassem qual o fluxo dos processos e como devia ser feita cada ação para que fosse preenchida a planilha 5W2H e o fluxograma. A partir dos dados coletados, desenvolveu-se a proposta dos manuais, que obedeceram ao modelo de planilha 5W2H.

3.1 Diagnóstico situacional

A GEST (Gerência de Estágios Curriculares) é uma estrutura administrativa da Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD), que tem por finalidade assessorar alunos, coordenar contratos de estagiário, analisar convênios e confeccionar edital de estágio obrigatório na UFAL. Destaca-se a atividade intensa do setor nas atividades da Universidade Federal de Alagoas, o que o torna essencial.

A GEST tem como ponto forte funcionários preparados que pensam na dinâmica e no futuro do setor. Isso se tornou perceptível pela receptividade à ideia da pesquisa. O servidor mais antigo, o gerente, possui domínio de todos os processos e é encarregado de grande parte dos serviços realizados, o que gera uma dificuldade de parar e ensinar todo o fluxo aos novos entrantes, uma vez que para isso ele deixa de fazer tarefas cruciais para o funcionamento dos processos vinculados a ele. Ele também concorda que ferramentas que auxiliem a passagem de informação irão ser boas.

A servidora também se mostrou otimista com a proposta dos manuais. Ela está há pouco tempo no cargo, mas já consegue realizar boa parte da rotina. Atualmente, ela foi realocada para a recepção da PROGRAD, pois uma das funcionárias está de férias e seria

necessário que alguém ficasse no lugar dela. Esse fato merece destaque, pois afeta diretamente o andamento dos processos no setor de estágio que, encontram-se na responsabilidade do gerente e de um estagiário.

3.1.1 Antecedentes

Os bolsistas do setor da GEST eram gratificados com a chamada Bolsa Permanência. Esta bolsa tinha o intuito de garantir que o aluno tivesse as condições mínimas para estudar, uma vez que este seria economicamente vulnerável.

A Universidade Federal de Alagoas exigia que os alunos contemplados pela bolsa trabalhassem em setores da própria instituição, o que acarretava uma irregularidade. Tal

Problema ocorria porque, além de os alunos precisarem trabalhar para ganhar a bolsa, eles estavam em funções que não eram correlacionadas com seus respectivos cursos.

Em 2017, a Bolsa Permanência foi substituída pela Bolsa Pró-graduando e, desta vez, teve seu objetivo cumprido: os estudantes contemplados por ela não precisariam mais trabalhar para serem remunerados. Essa medida acarretou a perda de 8 bolsistas no setor, além desse desfalque, o setor ficou com apenas dois servidores, pois um dos colaboradores da equipe teve que se ausentar.

Em 2017, segundo informações da PROGRAD, trabalharam no setor: uma estagiária, com regime de estágio obrigatório, por um período de 4 meses, e um estagiário, com regime de estágio não obrigatório, que ainda está no setor no presente momento. Segundo as informações coletadas, está prevista, ainda para 2018, a admissão de 3 estagiários na modalidade de regime não obrigatório.

3.1.2 Análise das perspectivas

Através de dois questionários, voltados para os servidores do setor GEST/PROGRAD, verificou-se que os estagiários permanecem no posto em média seis meses. Esse curto período gera um gasto de dinheiro e tempo para treinamento, pois é necessário que os servidores deixem suas atividades para treiná-los o que, conseqüentemente, acarreta a redução da eficiência.

Buscou-se, então, uma possibilidade de desenvolvimento de uma ferramenta que

contemplasse uma melhoria nos processos de comunicação a fim de otimizar estes treinamentos. Desse modo, viu-se a possibilidade de criação de mecanismos de simplificação do trabalho, através de manuais, fluxogramas e planilhas, para facilitar a passagem de informação aos interessados pelos serviços do setor.

Considera-se que a criação desses manuais, além de reduzir o tempo gasto com atendimento e facilitar a passagem de informações, evitará ações desnecessárias nos processos internos, gerando uma padronização, mantendo, assim, resultados consistentes e controlados durante todas as etapas.

4 Resultados e discussões

De acordo com o que foi levantado nos procedimentos metodológicos e com apoio do levantamento teórico sobre as possibilidades de simplificação do trabalho, foi possível elaborar a planilha 5W2H; o fluxograma; e três manuais, que serão exibidos a seguir.

Figura 5: Planilha 5W2H de formalização de convênio de estágio

O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUE?	COMO?
Abrir documento do Excel do ano vigente.	Servidor/estagiário	Ao receber o formulário 3 ou 4.	Computador	Para abrir a planilha de cadastro.	Abra a pasta: GEST, convênio de estágios e convênios.
Preencher a planilha.	Servidor/estagiário	Ao abrir o documento.	Computador	Para cadastrar a empresa na planilha do ano e ter registro do documento.	Coloque a data do dia atual na primeira coluna data e preencha as outras informações necessárias.
Salvar documento.	Servidor/estagiário	Após preencher todas as informações.	Computador	Para manter as alterações no documento.	Clique no disquete na parte superior esquerda.
Levar o documento para um servidor do setor assinar e carimbar.	Servidor/estagiário	Quando documento estiver cadastrado na planilha e salvo.	Setor	Para que o documento seja validado.	Assine o documento, carimbando e datando.
Levar o documento para a PROGINST.	Servidor/estagiário	Após ele estar assinado e cadastrado.	PROGINST	Para que se comece a formalização do contrato de convênio.	No caderno de protocolo interno, identifique PROGINST como destinatário, o nome do documento e o nome da empresa. Leve o documento com o caderno de protocolo, entregue o documento após a assinatura do receptor.

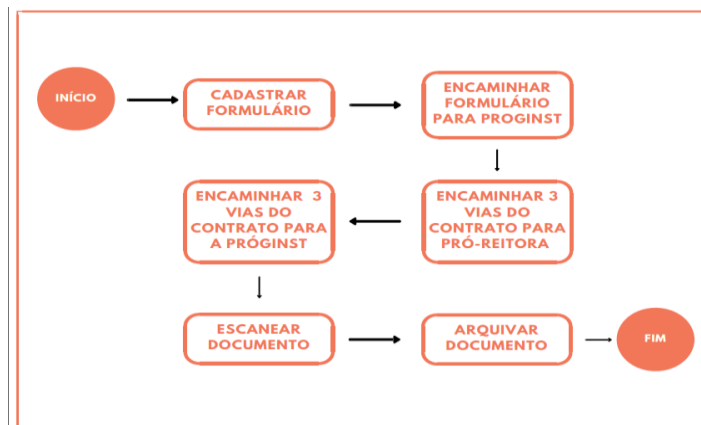
Colocar 3 vias na pasta do pró-reitor da Prograd para ser rubricado e assinado.	Servidor/estagiário	Ao chegar as 3 vias do contrato.	Sala do Pró-reitor	Para que o documento seja validado.	Leve os documentos na sala do pró-reitor.
Protocolar as vias novamente para a PROGINST.	Servidor/estagiário	Após o documento estar assinado e rubricado.	PROGINST	Para a PROGINST enviar os documentos para o interessado.	Leve os documentos na PROGINST.
Digitalizar uma das vias com todas as assinaturas.	Servidor/estagiário	Ao receber a via.	Computador	Para que o convênio fique salvo no computador.	Ligue o scanner, após o documento estar nele, abra "digitalização HP", vire a página do documento e clique em adicionar página e ao digitalizar todas as páginas aperte o botão concluir.
Abrir a pasta minhas digitalizações	Servidor/estagiário	Após o documento ser gerado.	Computador	Para colocar o documento no local adequado.	Abra a pasta documentos e logo após a pasta minhas digitalizações.
Nomear o arquivo	Servidor/estagiário	Após abrir a pasta minhas digitalizações.	Computador	Nomear o arquivo adequadamente.	Aperte a tecla "F2" e renomeie o arquivo.
Colocar o arquivo na pasta adequada	Servidor/estagiário	Após renomeá-lo.	Computador	Para conseguir encontrá-lo, caso precise.	Recorte o documento, abra as pastas: GEST, convênios de estágio, convênios digitalizados, e cole o arquivo na pasta.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

A planilha 5W2H foi desenvolvida como ponto de partida a fim de entender cada etapa do processo. Conforme consta na literatura, o 5W2H é composto por sete itens (DAYCHOUM, 2017). Neste trabalho, não foi considerado a questão *how* (quanto), porque, quando se trata de custos, no setor analisado e pela proposta da pesquisa, não há necessidade de investimentos extras ou realocação de recursos. A ferramenta 5W2H foi o primeiro resultado gerado da pesquisa, considerando os apontamentos de alguns teóricos sobre a funcionalidade dela, no que diz respeito ao auxílio às etapas de um plano de ação. (OGDEN et CRESCITELLI, 2009; CARVALHO, CATAPAN et CRUZ, 2018).

A elaboração da planilha facilitou a criação do fluxograma, conforme exibido:

Figura 6: Fluxograma

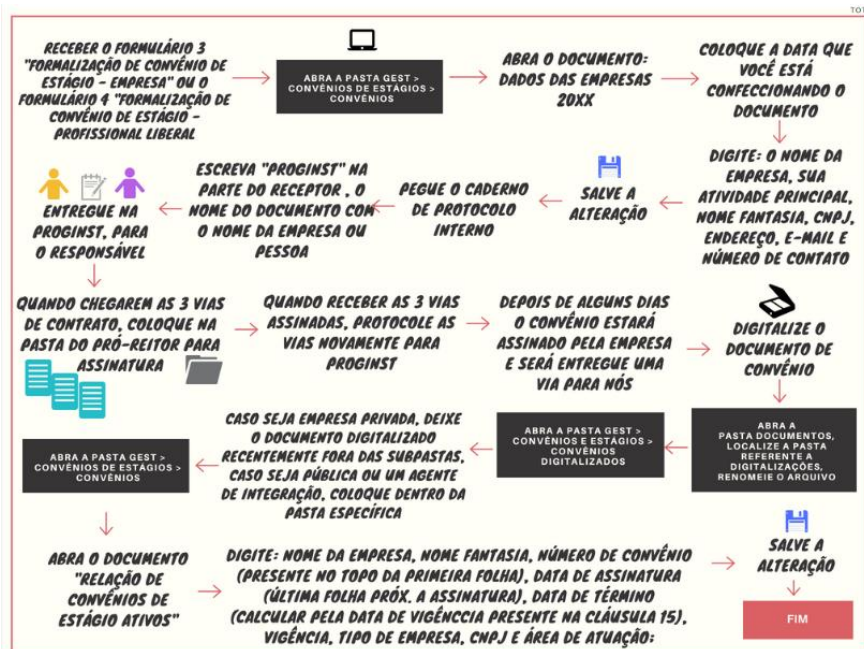


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O fluxograma foi criado para possibilitar a representação ilustrativa do fluxo processual com maior facilidade. Assim, o processo foi resumido em poucas ações, o que permitiu ver as possibilidades de melhorias. Destaca-se que a criação dos manuais contempla uma sequência segundo a qual, primeiramente, foi apresentada a ferramenta 5W2H que, por sua vez, permitiu a criação e análise do fluxograma.

Após a análise do fluxograma, ficou mais perceptível a necessidade da simplificação, considerando os processos burocráticos de movimentação da parte interessada entre os setores. Após entender o fluxo e os motivos de cada ação, foi possível elaborar o manual principal e dois auxiliares, que serão exibidos a seguir.

Figura 7: Manual de convênio de estágio

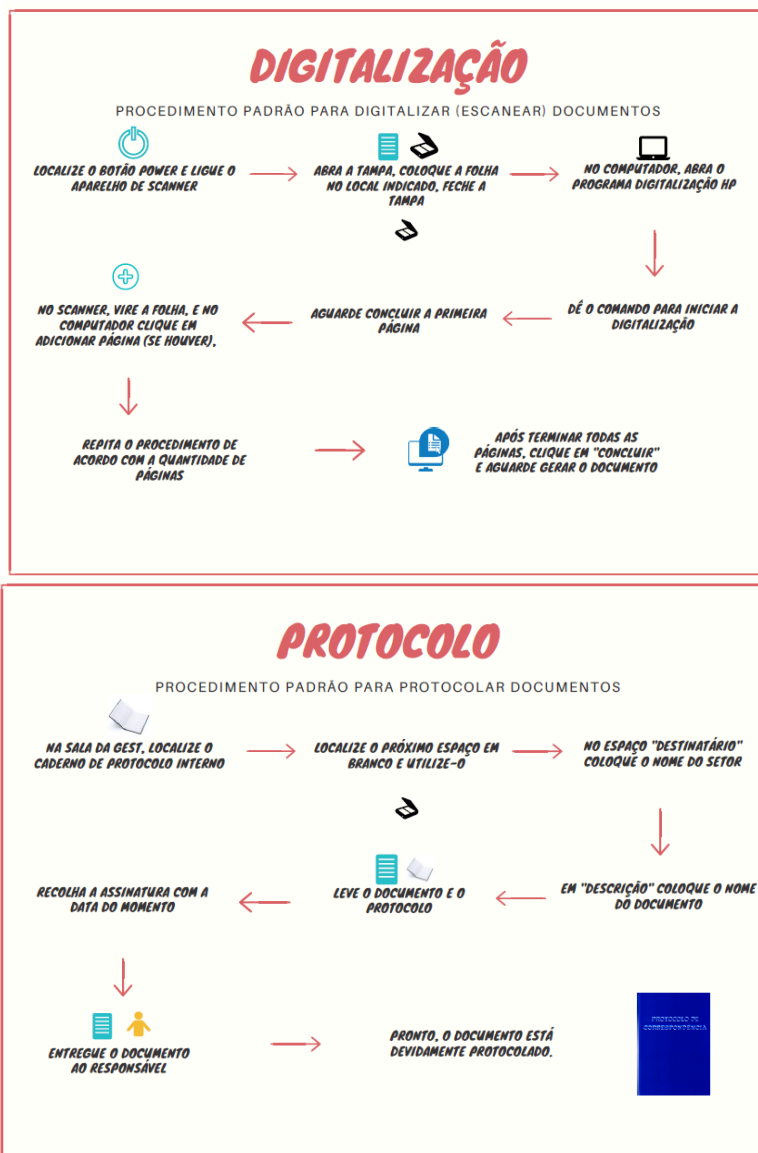


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme se pode observar, para confecção do manual, foram escolhidos os pontos-chaves do processo para serem informados, a fim de que o executor da atividade tenha clareza sobre o que deve fazer. Todos os itens contidos no manual já foram explicados na planilha 5W2H e, agora, estão redesenhados em etapas que obedecem a um fluxo lógico, com vistas à simplificação.

Os manuais foram elaborados respeitando as etapas da ferramenta 5W2H e o fluxograma, de modo que o desenvolvimento e proposta seguiu o que foi sugerido por Araujo (2011), quanto à instrumentalidade. Assim, contemplou-se o auxílio à coordenação de atividades, com fins de aumentar a eficiência e eficácia do serviço, através de uma análise clara do processo. Pode-se também desenvolver dois manuais auxiliares para as ações que deverão ser executadas, conforme exposto a seguir.

Figura 8: Manuais de Digitalização e Protocolo



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

As atividades expostas nos manuais e aquelas detalhadas nos manuais auxiliares, tais sejam digitalização e protocolo, podem parecer simples. No entanto, destaca-se a necessidade de explicá-las no contexto estudado. Pois os manuais foram desenvolvidos para atender uma necessidade individual de um setor específico. Neste sentido, cada setor envolve atividades e tecnologias próprias que se fundem gerando um sistema organizacional.

Desse modo, os manuais aqui elaborados se destacam por contemplar a realidade tecnológica e organizacional do setor de estágios da UFAL. Assim, em outros locais há que se considerar que os equipamentos podem variar e os processos que, *a priori* parecem corriqueiros, podem ser afetados, caso haja desconhecimento de operacionalização. Observa-se que os manuais acima foram criados para facilitar o entendimento de algumas ações mais complexas. Para adaptar-se a outras instituições ou atividades, cada organização deve por si, adaptar os manuais.

5 CONCLUSÃO

O objetivo dessa pesquisa foi propor o desenvolvimento de ferramentas úteis à simplificação do trabalho no setor de estágios da UFAL. Pretendeu-se, portanto, facilitar a passagem da informação, assim como ampliar o entendimento dos processos na empresa. Após o levantamento teórico sobre o tema, propôs-se a criação de manuais uma vez que, a partir da manualização, os funcionários conseguiriam reduzir o tempo despendido nas atividades e gastos econômicos.

Assim, as ferramentas de simplificação do trabalho utilizadas para realização desta pesquisa foram o instrumento 5W2H; fluxograma e manuais, a fim de redesenhar os processos, de modo a tornar o fluxo mais condizente com o esperado. A partir da análise da discussão, foi perceptível a importância desse mapeamento, pois além de deixar claro para todos no setor qual era o fluxo da atividade estudada, foi possível verificar tarefas desnecessárias à atividade e as maneiras de evitá-las.

Destaca-se que ainda na etapa do fluxograma, foi possível verificar possibilidades de simplificar o trabalho, para além das que aqui foram propostas. Foi observado que o funcionário responsável exclusivamente pela elaboração de convênio de estágio está lotado na PROGINST, ao que se propõe que seria mais viável sua lotação no próprio setor da GEST.

Essa modificação dispensaria a necessidade de protocolo, diminuiria o tempo entre uma ação e outra e eliminaria o trânsito dos interessados de um setor para outro. Além dos benefícios visíveis do ponto de vista burocrático, a transferência do funcionário para o setor da GEST também reduziria gastos do ponto de vista econômico, tendo em vista um menor

consumo de papel e suprimentos de impressora, uma vez que só haveria um setor envolvido no processo.

Em curto prazo, as ferramentas de simplificação do trabalho, aumentam a percepção sobre os processos que ocorrem dentro do sistema estudado. Em longo prazo, elas apresentam um grande impacto. Ao observar a criação e aplicação dos manuais, por exemplo, sua utilidade se aplica ao treinamento de novos estagiários e funcionários do setor e serve como apoio para dirimir possíveis dúvidas acerca dele. Essa utilidade se entende, ao considerar a redução do tempo com treinamento, pela facilidade com que o novo integrante do setor pode obter as informações sobre os processos que ali ocorrem.

De modo geral, o trabalho atendeu os objetivos propostos, baseados na metodologia utilizada. Porém, destaca-se a necessidade da criação de mais manuais para que haja uma melhoria no processo sistêmico como um todo. Essa observação contempla o fato de que um único funcionário faz diversas outras atividades, e o tempo de duração de um processo, mesmo aqueles que não possuem uma interdependência, afeta diretamente quando irá começar o outro. Isso ocorre dada a limitação da quantidade de funcionários no setor e o número de atividades que um servidor pode fazer, concomitante, e no decorrer do dia.

A principal limitação deste trabalho foi a ausência da coleta de dados sobre a efetividade dos manuais. Para que esta efetividade pudesse ser mensurada, seria necessário o aprofundamento nos outros processos do setor e um acompanhamento longitudinal com os estagiários entrantes. Durante a execução do trabalho, não houve contratação de estagiários ou novos funcionários e a eficácia dos manuais no processo de treinamento não pode ser avaliada.

Sugere-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos longitudinais para avaliar a eficiência da manualização no treinamento de novos entrantes no setor, e para os usuários que se utilizam dessa ferramenta no dia a dia. Além desta, a criação de uma ferramenta de mensuração dos métodos utilizados para melhorias gradativas e sistêmicas. Tal sugestão possibilitaria o maior envolvimento de todos os interessados, criando um ciclo virtuoso de melhoria contínua.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Samuel de. **Gestão da manutenção**: Aplicada às áreas industrial, predial e elétrica. São Paulo: Érica, 2017.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. vol. 1. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CARVALHO, Débora Regina; CATAPAN, Dariane Cristina; DA CRUZ, Jusirmar Alves. Proposal to reduce the waste of steel sheets in a metallurgical company. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 1, p. 2-30, 2018.

CAVALCANTI, Rubens, **Modelagem de processos de negócios**: Roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: Teoria, processo e prática, 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CONTADOR, José Celso, **Gestão de operações**: A engenharia de produção a serviço da modernização de empresa. São Paulo: Fundação Carlos Alberto Vanzolini, 2010.

CURY, Antonio, **Organização e métodos**: Uma visão holística perspectiva comportamental e abordagem contingência. São Paulo: Atlas, 1995.

DAYCHOUM, Merhi. **40 + 20 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

DELL'ISOLA, Alberto. **Mentes Geniais**. São Paulo: Universo dos livros, 2011.

FARIA, Caroline. Fluxograma. Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao_/fluxograma/>. Acesso em: 26 de junho de 2017

FILHO, Moacyr Paranhos. **Gestão da produção industrial**. Curitiba: Ibplex, 2007.

LEHRER, Robert N. **Simplificação do trabalho**: pensamento criador nos problemas do trabalho. Tradução de Joaquim Gervásio Figueiredo. São Paulo: Instituto Brasileiro de Difusão Cultural S.A., 1962.

LENZI, KIESEL, ZUCCO. **Ação empreendedora**: Como desenvolver e administrar seu negócio com excelência. São Paulo: Editora Gente, 2010.

LUCINDA, Marco Antônio, **Qualidade**: Fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MIRANDA, Mac-dowell dos Passos. **Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 1981

OGDEN, J. R; CRESCITELLI, E. **Comunicação Integrada de Marketing** – Conceitos,

técnicas e práticas. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de, **Sistemas organização e métodos**: Uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2010

SILVA, S. A. da. Proposta de manualização dos procedimentos inerentes ao varejo da Majal Ind. e Com. de Malhas Ltda. 2014. 66f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

VERAS, Manoel, **Gestão dinâmica de projetos**: Life cycle canvas. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. 1990.

VILLA, Augusto. Mapeamentos e padronização dos fluxos de trabalhos no restaurante grelha do porto. Porto Alegre: UFRS, 2017.