



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA

FERNANDA GEÓRGIA ISIDORO CORRÊA

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO DA QUALIDADE NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DE
ESTÁGIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FORTALEZA

2017

FERNANDA GEÓRGIA ISIDORO CORRÊA

Avaliação institucional e gestão da qualidade na administração pública: um estudo de caso na Agência de Estágios da Universidade Federal do Ceará

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih.

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Corrêa, Fernanda Geórgia Isidoro.

Avaliação institucional e gestão da qualidade na administração pública : um estudo de caso na Agência de Estágios da Universidade Federal do Ceará / Fernanda Geórgia Isidoro Corrêa. – 2017.

71 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Tecnologia, Curso de Engenharia de Produção Mecânica, Fortaleza, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih.

1. Gestão da qualidade. 2. Qualidade em serviços. 3. Qualidade na Administração Pública. 4. Escala SERVQUAL. I. Título.

CDD 658.5

FERNANDA GEÓRGIA ISIDORO CORRÊA

AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E GESTÃO DA QUALIDADE NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA AGÊNCIA DE ESTÁGIOS
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Mecânica.

Aprovado em: ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Rogério Teixeira Mâsih (Orientador)
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. José Lassance de Castro Silva
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Sérgio Jose Barbosa Elias
Universidade Federal do Ceará

Dedico este trabalho aos meus pais e irmão, por terem sido meu alicerce durante toda a vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha vida, saúde e pela força espiritual para continuar batalhando por meus objetivos.

Agradeço aos meus pais e irmão por terem sido exatamente tudo que eu precisava, mesmo quando estávamos longe do resto de nossa família, nas transferências à trabalho do meu pai. Esses momentos foram muito importantes e contribuíram para o nosso crescimento e fortalecimento como família. Eles que me ensinaram todos os meus valores, me apoiaram nas minhas escolhas, me corrigiram quando eu estava errada, me protegeram quando estava insegura e, acima de tudo, me deram amor incondicional.

Agradeço também aos meus padrinhos, por terem sido a nossa família de coração, sempre perto, mesmo com a distância física.

Não poderia deixar de agradecer também aos amigos que fiz no decorrer da caminhada. Sou grata pelos momentos de descontração e por tornarem tudo mais leve, mesmo quando parecia que o fim do semestre ia me engolir.

Por fim, agradeço aos professores do Departamento de Engenharia de Produção Mecânica por todo o conhecimento transmitido e dedicação e, especialmente ao meu orientador, professor Dr. Rogério Teixeira Mâsih, que acreditou na realização desse trabalho e me deu suporte, mesmo diante de alguns contratemplos que surgiram.

“Ninguém é tão grande que não possa aprender, nem tão pequeno que não possa ensinar”. (Esopo)

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal desenvolver um questionário para a avaliação institucional da Agência de Estágios da Universidade Federal do Ceará. Para isto, utilizou-se uma adaptação de ferramenta comumente empregada na Gestão de Qualidade em serviços: a escala SERVQUAL. A metodologia, que se baseia no confronto entre a expectativa e percepção do serviço ofertado, originalmente toma como base as cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, receptividade, segurança e empatia. No entanto, devido a algumas peculiaridades encontradas no serviço público, a ferramenta foi desenvolvida tomando como base também os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Desse modo, a escala SERVQUAL foi elaborada com base nos dois critérios mencionados para maior adequação ao serviço prestado pela Agência de Estágios. Como recomendação para trabalhos futuros, sugere-se a análise dos resultados obtidos com a aplicação da ferramenta.

Palavras-chave: Gestão da qualidade. Qualidade em serviços. Qualidade na Administração Pública. Escala SERVQUAL.

ABSTRACT

The main goal of this study is to develop a questionnaire for the institutional evaluation of an internship agency at Universidade Federal do Ceará. For this, it was used a tool adaptation commonly applied in Service Quality Management: the SERVQUAL scale. The methodology, which is based on the confrontation between the expectation and perception of the offered service, originally takes as basis the five quality dimensions: tangibility, reliability, responsiveness, security and empathy. However, due to some peculiarities found in the public service, the tool was also applied based on the principles of public administration: legality, impersonality, morality, publicity and efficiency. In this way, the SERVQUAL scale was elaborated based on the two mentioned criteria for greater adequacy to the service provided by the agency. As a recommendation for future work, the analysis of the results obtained with the tool application is suggested.

Keywords: Quality management. Quality in services. Quality in Public Administration. SERVQUAL scale.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Três eras ou estágios do movimento da Administração da qualidade. ...	19
Quadro 2 - Comparativo entre Gestão da qualidade em ambientes industriais e ambientes de serviços.....	29
Quadro 3 - Cálculo do gap associado às dimensões da qualidade em serviços para avaliação da Lacuna 5.	32
Quadro 4 - Critérios excluídos da avaliação e respectiva correspondência.	50
Quadro 5 - Questionário baseado no modelo SERVQUAL (Afirmações de Expectativa e Percepção).	52
Quadro 6 - Correspondência do grau atribuído à afirmação de expectativa e seu significado.	53
Quadro 7 - Correspondência do grau atribuído à afirmação de percepção e seu significado.	53
Quadro 8 - Perguntas complementares à avaliação baseada na escala SERVQUAL.	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As principais eras da qualidade.	19
Figura 2 - Ciclo PDCA de controle de processos.	22
Figura 3 - Simbologia usual no Mapeamento de Processos.	23
Figura 4 - Percepção da qualidade em serviços.	28
Figura 5 - Modelo de lacunas na qualidade em serviços.	31
Figura 6 - Estrutura Organizacional da Pró-reitoria de extensão.....	42
Figura 7 - Etapas do estudo de caso.....	43
Figura 8 - Processo de efetivação de um Termo de Compromisso de Estágio.....	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CF	Constituição Federal
CPA	Comissão Própria de Avaliação
EAD	Ensino à Distância
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PREx	Pró-reitoria de Extensão
SDCA	<i>Standart, Do, Check, Action</i>
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
TCE	Termo de Contrato de Estágio
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Metodologia	15
1.5 Limites do Trabalho	16
1.6 Estrutura do Trabalho	16
2 QUALIDADE	18
2.1 Melhoria Contínua	20
2.2 PDCA	21
2.3 Mapeamento dos Processos	22
2.4 Serviços	23
2.4.1 Classificação dos Serviços.....	25
2.5 Qualidade em serviços	27
2.6 Lacunas da Qualidade em Serviços	29
2.7 Escala Servqual e Mensuração da Qualidade em Serviços	31
2.8 A Administração Pública	33
2.8.1 Histórico da Administração Pública no Brasil	33
2.8.2 Princípios da Administração Pública	34
2.8.3 Atos Administrativos	35
2.8.4 Gestão de Resultados em Serviços Públicos.....	36
2.8.4.1 Avaliação Institucional das Instituições de Ensino de Nível Superior.....	37
2.8.5 Qualidade na Administração Pública Brasileira.....	37
2.8.6 Programa Gespública.....	38
3 Estudo de Caso	40
3.1 Agência de estágios da UFC	40
3.2 Etapas do Estudo de Caso	42
3.2.1 Mapeamento do Processo.....	43
3.2.2 Classificação do Serviço Prestado	44
3.2.3 Definição das Dimensões de Avaliação	44
3.2.4 Elaboração do Questionário	44

3.2.5 Discussão de Resultados	44
3.2.6 Considerações e Sugestões de Melhoria	44
3.3 Resultados Obtidos	45
3.3.1 Etapa 1: Mapeamento do Processo	45
3.3.1.1 <i>Descrição das etapas do processo</i>	46
3.3.2 Etapa 2: Classificação do serviço prestado.....	48
3.3.3 Etapa 3: Definição das Dimensões de Avaliação da Qualidade.....	49
3.3.4 Etapa 4: Elaboração do Questionário.....	50
3.3.5 Etapa 5: Discussão e resultados	53
3.3.6 Etapa 6: Considerações e Sugestão de Melhoria	55
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A - INSTRUÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DO TERMO DE CONVÊNIO	61
APÊNDICE B - INSTRUÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DO TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO (TCE)	65
APÊNDICE C - CHECKLIST UTILIZADO PARA A VERIFICAÇÃO E ASSINATURA DO TCE	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A escassez de recursos é uma realidade diante das infinitas necessidades dos seres humanos. O mesmo ocorre no mundo empresarial e na administração pública. É necessário elencar prioridades e, mais do que isso, promover um uso racional de recursos de modo que seja atendida a maior demanda possível.

O modelo gerencial de administração pública adotado no Brasil, ao incorporar práticas de gestão do setor privado, busca a eficiência em suas ações. Tal conceito possui extrema importância, especialmente quando se trata de dinheiro público, ao levar em conta o compromisso moral do estado com o cidadão e sua função alocativa, que é prover serviços para o atendimento da população.

Na administração, o conceito de eficiência encontra-se intimamente ligado ao conceito de qualidade. Paladini (2009) afirma que a Gestão da Qualidade nasceu e se consolidou em períodos de crise. Desse modo, a aplicação das ferramentas da qualidade é imprescindível para a resolução de problemas e consequente redução de custos.

A Constituição Federal de 1988 apresenta, como um dos princípios e normas fundamentais relativos à educação no Brasil, “a garantia de padrão de qualidade”. Assim, para atender ao disposto na Carta Magna e em outros dispositivos como a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), o Plano Nacional de Educação (PNE) e à legislação infraconstitucional, a avaliação institucional fica estabelecida como forma de realizar a análise de desempenho na educação superior e fundamentar ações que visem à melhoria de sua qualidade.

Ainda, os resultados obtidos pela avaliação devem ser utilizados como base para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o que demonstra a preocupação em promover a articulação do instrumento com o planejamento estratégico.

Este trabalho trata do caso de uma universidade que está passando pelo processo de expansão de sua avaliação institucional interna, para que todos os serviços utilizados pelos alunos sejam contemplados pela avaliação. Nesse caso, o objeto de estudo refere-se à agência de estágios da UFC.

Para a criação de uma avaliação mais pertinente à atividade desenvolvida, cada setor da instituição ficou incumbido da elaboração de seu próprio modelo de avaliação, de modo que não existe uma padronização quanto ao critério para o seu desenvolvimento.

Com base no exposto, o presente trabalho busca desenvolver um modelo para a avaliação de desempenho da agência de estágios utilizando os conceitos da qualidade em serviços e os princípios da administração pública.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar, como parte da avaliação institucional interna da Universidade Federal do Ceará, um modelo adequado à análise de desempenho dos serviços prestados pela agência de estágios a partir da aplicação da escala SERVQUAL, que avalia a qualidade em serviços, alinhando os princípios da ferramenta original com os da administração pública.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar a Agência de Estágios
- b) Descrever seus macroprocessos e classificar os serviços ofertados
- c) Descrever as etapas realizadas para a definição dos critérios exatos a serem avaliados na escala SERVQUAL

1.3 Justificativa

Diante da grave crise econômica em que o país se encontra e da efetivação da política de contingenciamento adotada pelo governo na tentativa de amenizar os problemas, a educação foi fortemente atingida pela redução dos recursos financeiros do orçamento.

Nesse contexto, o uso racional de recursos torna-se imprescindível para a manutenção das atividades. A avaliação institucional interna da Universidade Federal do Ceará, portanto, pode contribuir na identificação de áreas prioritárias para

investimentos, bem como as áreas que demandam menores esforços para se manterem no padrão de qualidade desejado, à medida que trabalha com informações levantadas junto aos usuários diretos dos seus serviços: a comunidade acadêmica.

Assim a avaliação, além de instrumento obrigatório por força de dispositivo legal, também consiste de uma poderosa ferramenta de gestão. Desse modo, a agilidade de sua elaboração é de grande interesse por parte da cúpula administrativa da universidade.

A escala SERVQUAL, aliada a outras ferramentas da qualidade, pode ajudar a instituição em questão a direcionar melhor seus recursos, favorecendo a eficiência em suas atividades e a possibilidade de estender seus serviços a um número maior de estudantes em plena crise.

1.4 Metodologia

Para Cervo e Bevilacqua (1996), o método científico é o conjunto de processos orientados por uma habilidade crítica e criadora cujo objetivo são a descoberta da verdade e a construção da ciência, sendo a pesquisa o seu principal meio de acesso.

Desse modo, para que uma afirmação tenha validade quanto aos seus fundamentos na comunidade científica, é necessário que sejam cumpridas todas as formalidades previstas, para afastar a influência do viés do pesquisador. Ou seja, a sua parcialidade na realização do trabalho.

Para Silva e Menezes (2005) as maneiras clássicas de classificar a pesquisa são quanto a sua natureza, à abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos.

Assim, o presente trabalho, quanto à natureza, classifica-se como pesquisa aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais à medida que trata da elaboração de um questionário para ser aplicado junto aos usuários dos serviços da Agência de Estágios como parte da Avaliação Institucional da Universidade Federal do Ceará.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, visto a importância da interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. A elaboração do questionário não envolve aplicação de métodos estatísticos e os critérios utilizados como parâmetros de avaliação foram definidos de forma indutiva.

No que tange à classificação quanto aos objetivos, a pesquisa é considerada do tipo exploratória. O questionário desenvolvido busca proporcionar maior familiaridade com o tipo de avaliação adequada para mensurar a qualidade na prestação de serviços públicos e torna-los mais eficientes.

Por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos adotados, a pesquisa possui uma abordagem combinada de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Desse modo, a elaboração do questionário se deu tomando por base a literatura especializada e estudo detalhado acerca das peculiaridades na prestação do serviço público e das aplicações de Gestão da Qualidade na administração pública.

1.5 Limites do Trabalho

Devido à avaliação institucional interna, com aplicação na agência de estágios, estar em fase conceitual na Universidade Federal do Ceará, não será possível realizar a aplicação do modelo de avaliação de desempenho elaborado.

Assim, o presente trabalho limita-se à criação de um questionário com base na Escala SERVQUAL e nos princípios da Administração pública.

A ferramenta elaborada nesse trabalho, portanto, consiste em uma proposta para a avaliação institucional no âmbito da agência de estágios da UFC.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está organizado em 4 capítulos, para uma abordagem estruturada do problema.

O primeiro capítulo cumpre a função de introduzir o trabalho e aborda de maneira sintética os assuntos que serão explorados, além de justificar a necessidade do estudo em questão. Além disso, o capítulo traz os objetivos pretendidos com a realização do trabalho, os quais estão relacionados com a metodologia utilizada. Por fim, é exposto os limites do trabalho bem como a forma em que está estruturado.

O segundo capítulo aborda a revisão bibliográfica. Desse modo, é constituído pela fundamentação teórica utilizada como base para os assuntos abordados. De acordo com a literatura especializada, serão definidos os conceitos de Administração Pública e Qualidade, bem como as ferramentas adequadas à medição da qualidade

na prestação de serviços. Basicamente, o capítulo tem a função de ambientar o leitor no que se refere à metodologia utilizada nesta pesquisa-ação.

O terceiro capítulo trata do estudo de caso propriamente dito e apresenta a agência de estágios, descrevendo os serviços prestados e o fluxo do seu macroprocesso. Além disso, explica a elaboração da ferramenta baseada na Escala SERVQUAL aliada aos princípios que orientam o funcionamento da Administração Pública.

O quarto e último capítulo, por sua vez, trata das conclusões do trabalho em questão, além de propor sugestões para trabalhos futuros.

As referências bibliográficas utilizadas para a elaboração do presente trabalho são apresentadas ao final do texto.

2 QUALIDADE

Marshall *et al* (2008) afirmam que o tema gestão da qualidade é fruto da interação dos diversos fatores que compõem a estrutura organizacional e sua administração.

Assim, ao buscar a definição para o conceito de qualidade, é comum se deparar com diferentes abordagens. O conceito, que se encontra intrinsecamente relacionado ao contexto histórico e a evolução das práticas de gestão, é caracterizado pelo seu dinamismo.

Ainda, Marshall *et al* (2008) definem qualidade como:

Conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de um serviço ou a percepções associadas a produtos de natureza intelectual, artística, emocional e vivencial.

A partir disso, é fácil entender a popularização do termo e sua incorporação ao cotidiano das pessoas. É possível se deparar com o seu emprego em diversas situações fora do contexto empresarial.

Costa *et al* (2014) trazem, resumidamente, as acepções clássicas do termo, de acordo com os estudiosos conhecidos como Gurus da Qualidade:

- a) Na visão de Juran (1999), qualidade consiste na adequação ao uso;
- b) Já para Deming (2000), qualidade significa atender e, se possível, exceder as expectativas do cliente;
- c) Para Crosby (1995), por sua vez, qualidade significa atender às especificações;
- d) Por fim, para Taguchi (1999), qualidade está relacionada ao menor prejuízo causado, visto que toda produção, uso e descarte acarreta prejuízo para a sociedade. Tais prejuízos não se limitam apenas à questão ambiental, mas incluem os prejuízos causados diretamente aos consumidores como quebras inesperadas, excesso no consumo, entre outros.

Já Garvin (2002), tratou do conceito de qualidade de acordo com sua evolução histórica, em termos das práticas de gestão vigentes. Sua classificação é bem aceita pelos especialistas da área e compreende quatro etapas:

- a) inspeção;
- b) controle estatístico da qualidade;
- c) garantia da qualidade;

d) gestão estratégica da qualidade.

Um resumo com as características de cada etapa pode ser visto na figura 1, a seguir:

Figura 1 - As principais eras da qualidade.

Identificação das Características	Etapa do Movimento da Qualidade			
	<i>Inspeção</i>	<i>Controle Estatístico da Qualidade</i>	<i>Garantia da Qualidade</i>	<i>Gestão Estratégica da Qualidade</i>
Ênfase	uniformidade do produto	uniformidade do produto com menos inspeção	toda a cadeia de produção, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais	as necessidades do mercado e do consumidor
Métodos	instrumentos de medição	instrumentos e técnicas estatísticas	programas e sistemas	planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização
Quem é o responsável pela qualidade	o departamento de inspeção	os departamentos de produção e engenharia	todos os departamentos, embora a alta gerência só se envolva periféricamente	todos na empresa, com a alta gerência exercendo forte liderança
Orientação e abordagem	"inspeciona" a qualidade	"controla" a qualidade	"constrói" a qualidade	"gerencia" a qualidade

Fonte: Garvin (1992) apud Martins e Costa (1998)

Para Maximiano (2004), a qualidade é dividida em três eras. Diferentemente de Garvin, a etapa de garantia da qualidade foi suprimida, mantendo-se as fases de inspeção, controle estatístico da qualidade e a gestão estratégica da qualidade que corresponde à era da qualidade total em seu modelo. As três eras da qualidade propostas pelo autor são resumidas no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Três eras ou estágios do movimento da Administração da qualidade.

Era da Inspeção	Era do Controle Estatístico	Era da Qualidade Total
<ul style="list-style-type: none"> • Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor. • Produtos e serviços inspecionados um a um ou aleatoriamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor, ao final do processo produtivo. • Produtos e serviços inspecionados com base em amostras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos e serviços definidos com base nos interesses do consumidor. • Observação de produtos e serviços durante o processo produtivo. • Qualidade garantida do fornecedor ao cliente.

Fonte: Maximiano (2004, p. 184).

Aproximadamente desde a década de 1980 até os dias atuais, vive-se a era da qualidade total, em que a preocupação com o conceito deixa de ser pontual e passa a ser uma questão estratégica.

Deming (1991, p.21) ressalta que os erros prejudiciais à qualidade total decorrem mais de sistemas e processos equivocados do que de operações mal desempenhadas, o que reforça a necessidade da inclusão dos conceitos de qualidade nas funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle.

Para Oliveira *et al* (2014) as organizações têm o dever de produzir com qualidade não mais por uma questão de diferenciação no mercado, mas enquanto condição de sobrevivência.

Assim, a qualidade está intimamente relacionada com a eficiência e deve estar presente em toda a cadeia de suprimentos, uma vez que se caracteriza como requisito fundamental para a manutenção de atividades produtivas. Essa ampliação na aplicação de seus conceitos, por sua vez, também justifica a dificuldade em definir com exatidão o termo.

2.1 Melhoria Contínua

Também conhecido por *Kaizen*, o conceito de melhoria contínua, segundo Carpinetti (2012), tem por objetivo manter o princípio evolutivo nas organizações, visto que é uma abordagem de processo cíclica e interativa que conduz as empresas ao aperfeiçoamento de processos e produtos.

Para Bhuiyan e Baghel (2005), a melhoria contínua consiste em uma cultura de melhorias sustentáveis que tem por objetivo o fim do desperdício em todos os sistemas e processos da organização.

Os autores ainda defendem que, para tal, não são necessários grandes dispêndios financeiros, mas o engajamento das pessoas em todos os níveis hierárquicos da organização e tempo, pois decorrem do resultado de diversas melhorias incrementais.

Assim, a melhoria contínua, um dos princípios básicos da Gestão da Qualidade, pode ser entendida como uma filosofia, um exercício rotineiro que busca a interiorização dos vários conceitos associados à qualidade nas organizações.

2.2 PDCA

O ciclo PDCA, idealizado por Shewhart, foi introduzido no Japão no período do pós-guerra. No entanto, Deming foi o responsável pela divulgação da ferramenta cujo principal objetivo é sistematizar o processo de gestão com vistas à resolução de problemas.

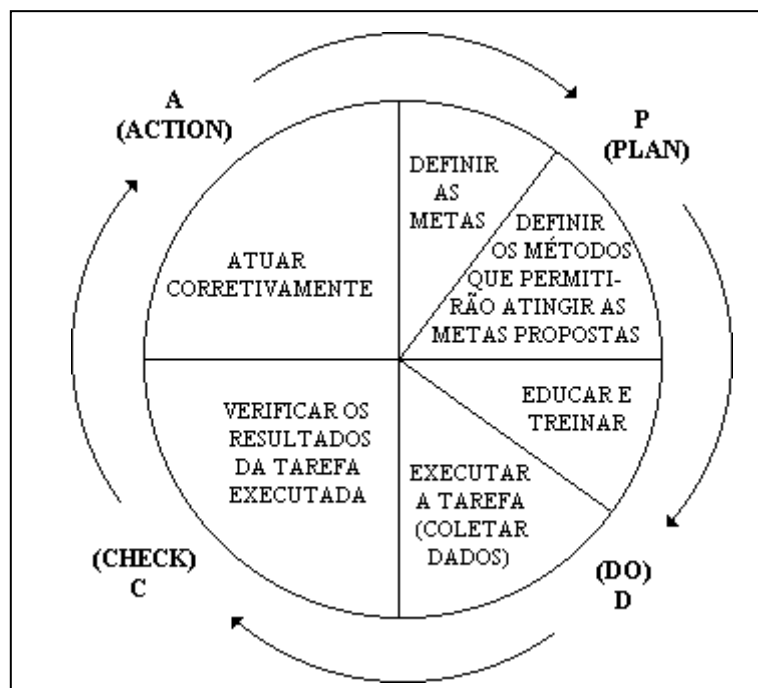
Para Marshall *et al* (2008), o ciclo PDCA é uma forma de materializar o esforço pela melhoria contínua e é composto por quatro etapas, conforme descrição a seguir:

- a) *Plan* (Planejamento) – Nessa etapa são estabelecidos os objetivos e metas para que os métodos adequados possam ser desenvolvidos bem como os procedimentos e padrões para seu alcance;
- b) *Do* (Execução) – Etapa em que ocorre a implementação do que foi estabelecido na fase de planejamento, portanto exige trabalho intenso em termos de treinamento e educação. Nessa fase, também deve ocorrer a coleta de dados que vai fundamentar a etapa seguinte;
- c) *Check* (Verificação) – Nesse momento são realizadas comparações entre os padrões estabelecidos e os resultados efetivamente obtidos. É uma forma de avaliar se o que foi planejado de fato foi alcançado, por meio da utilização de um conjunto ferramentas voltadas para o controle;
- d) *Act* (Agir corretivamente) – Trata-se da última etapa do ciclo PDCA, a qual pode se desdobrar de duas formas: A primeira trata da eliminação das causas fundamentais que causaram os desvios e a segunda trata da padronização, que deve ocorrer quando as metas são alcançadas.

Cabe ressaltar que alguns autores separam os desdobramentos da última fase adaptando a nomenclatura do ciclo PDCA para SDCA. Assim, ocorre a substituição da etapa de planejamento (*Plan*) pela padronização (*Standard*), quando os resultados alcançados são os desejados.

A figura 2 mostra o ciclo PDCA e suas etapas fundamentais segmentadas pelas atividades desenvolvidas.

Figura 2 - Ciclo PDCA de controle de processos.



Fonte: Adaptado de Marshall *et al* (2008).

Por fim, Marshall *et al* (2008) afirmam que girar o ciclo PDCA confere previsibilidade nos processos organizacionais e aumento de competitividade.

Nesse mesmo sentido, SOBEK (2010) defende que cada nova aplicação do ciclo PDCA torna o processo mais forte e robusto, embora sempre haja espaço para melhorias.

2.3 Mapeamento dos Processos

Moreira (2008) define Sistema de Produção, em um contexto também entendido por "Processo", como o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens ou serviços, em que seus elementos são: Os insumos, a conversão por meio da agregação de valor e as saídas.

Desse modo, todas atividades empresariais podem ser encaradas sob a forma de processo, independentemente se o cliente é externo ou interno à própria organização.








Para Carpinetti (2012), as Ferramentas da Qualidade têm como objetivo realizar o controle da qualidade em processos, o qual constitui etapa imprescindível para a tomada de decisão fundamentada.

No entanto, o ponto de partida para a implementação das ferramentas da qualidade, é o conhecimento efetivo dos processos pelas empresas. Sem essas informações, elas estarão mais suscetíveis a cometer erros e ter desperdícios, tanto de tempo, como financeiros, entre outros.

Nesse contexto, O Mapeamento de Processos é uma ferramenta visual que permite documentar, de maneira simplificada, todos os elementos que compõem um processo e a interação entre eles.

SLACK et al (2009), afirmam que há variadas técnicas para a realização do mapeamento, não sendo fixa e universal sua simbologia. No entanto, a essência da ferramenta é a mesma: representar de forma ilustrada os fluxos que compõem o processo, sejam de materiais, pessoas e/ou informações. A figura 3, a seguir, mostra uma simbologia frequentemente empregada no mapeamento de processos, o qual será adotada para a realização desse trabalho:

Figura 3 - Simbologia usual no Mapeamento de Processos.

	Indica o início ou fim do processo
	Indica cada atividade que precisa ser executada
	Indica um ponto de tomada de decisão
	Indica a direção do fluxo
	Indica os documentos utilizados no processo
	Indica uma espera
	Indica que o fluxograma continua a partir desse ponto em outro círculo, com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior

Fonte: Adaptado de Slack *et al* (2009)

2.4 Serviços

Freire (2009) define serviços como promessas, uma vez que sua venda ocorre antes da produção, nesse contexto entendida como a prestação do serviço. Em produtos, por sua vez, a venda ocorre em momento posterior à produção.

Paladini (2000) afirma que, em serviços, além da prestação propriamente dita, deve haver a estruturação de métodos. Pois, ao contrário do que acontece na

fabricação de produtos, não há possibilidade de separação nítida entre o processo produtivo e a prestação de serviços. Assim, a gestão da qualidade está essencialmente ligada ao processo de interação com o usuário.

Oliveira *et al* afirma (2014, p. 12):

É necessário sempre considerar o momento de contato com o cliente como fator principal de qualquer esforço mercadológico. Esses contatos com os clientes são também chamados de momentos de verdade. São situações em que o cliente entra em contato com algum aspecto da organização e obtém uma impressão de seus serviços. Logo, deve-se emvidar o máximo empenho para que essa experiência transcorra de modo a superar as expectativas do cliente e impressioná-lo positivamente, para manter a relação já existente e possibilitar novo relacionamento comercial [...] A percepção do cliente ao interagir com o ambiente físico, processos e procedimentos de uma organização formará sua opinião final sobre a transação comercial e fará que se decida se a experiência é ou não satisfatória.

Já para Quinn, Baruch e Paquette (Scientific American, vol. 257, nº 2, 1987, p. 50) apud Fitzsimmons (2014),

O setor de serviços abrange todas as atividades econômicas cujo produto não é um bem físico ou fabricado; em geral, ele é consumido no momento em que é produzido e fornece um valor agregado em formas que representam essencialmente interesses intangíveis de seu comprador (como conveniência, diversão, oportunidade, conforto ou saúde).

Diante do exposto, e de maneira diferente do que ocorre na fabricação de produtos, é possível perceber uma das características próprias da prestação de serviços: sua intangibilidade.

Essa peculiaridade é reforçada por Fitzsimmons (2014) quando o autor afirma que o sistema de serviços deve interagir com os clientes como se estes fossem participantes do processo. Assim, nessa concepção, o consumidor assumiria papel similar ao de uma espécie de insumo produtivo.

Ainda segundo o autor, em um contexto em que não é possível criar um conjunto de especificações para os insumos, a percepção do serviço pelo cliente possui maior grau de subjetividade e variabilidade. Tal característica, própria do modelo de negócio, é chamada de heterogeneidade.

Outra característica dos serviços está relacionada à impossibilidade de utilização de estoques para contrabalancear a demanda. Envolve os conceitos de simultaneidade e inseparabilidade, visto que os serviços são produzidos e consumidos de maneira concomitante e não podem ser estocados.

Por fim, em sua obra, Fitzsimmons (2014) caracteriza os serviços como perecíveis. Isso é, têm tempo para ser utilizado ou se transformam em oportunidades perdidas. Essa característica decorre justamente da anterior, simultaneidade, devido à impossibilidade de se trabalhar com estoque em serviços.

2.4.1 Classificação dos Serviços

Segundo Lovelock e Wright (2006) *apud* Salomão (2012), os serviços podem ser classificados quanto ao:

- a) grau de tangibilidade/intangibilidade: Em que há a realização de algo físico, como o serviço de lavagem de roupas, ou por outro lado envolve a intangibilidade em parcela maioritária com é o caso da prestação de serviços educacionais.
- b) destinatário direto do processo de serviço: Em que alguns serviços são realizados diretamente para o consumidor - como o corte de cabelo em um salão de beleza - ou, em vez de ser destinado a ele, destina-se a um bem de sua posse como o reparo de uma geladeira. No segundo caso, o cliente não se envolve na prestação do serviço se beneficiando dela somente em momento posterior.
- c) local e tempo da realização do serviço: Em que é preciso ponderar as preferências do cliente quando do planejamento do serviço, se ocorrerá por meio da presença física do cliente às instalações da empresa ou se existe a possibilidade da prestação em sua residência. Ou ainda, se existem horários de atendimento previamente estabelecidos ou maior conveniência quanto à disponibilidade de horários.
- d) padronização/Personalização: Em que a classificação ocorre baseada no grau de uniformização ou flexibilização do serviço. Ao planejar o serviço, deve-se pensar no quanto sua personalização é importante para o cliente e se a relação de custo benefício é válida. Ou se, por outro lado, será possível manter um serviço padronizado com índice elevado de satisfação.
- e) medida de equilíbrio entre demanda e oferta: Em que alguns serviços possuem demanda relativamente constante, e outros, em que a demanda oscila drasticamente. No segundo caso, a empresa deve adotar estratégias para

atender às alterações de demanda mais suavemente, de modo a sentir menos os impactos e possibilitar o equilíbrio do ritmo de trabalho.

Ainda em termos de classificação, adota-se a abordagem quanto às categorias de processos de serviço as quais Lovelock e Wright (2006) *apud* Salomão (2012) definiram:

- a) processamento com pessoas: Se refere a serviços que envolvem ações tangíveis com pessoas, por exemplo uma sessão de massagem em um spa;
- b) processamento com bens: Ações tangíveis sobre bens de posse do contratante, por exemplo o serviço de manutenção de carro em uma oficina mecânica;
- c) processamento com estímulo mental: Serviço intangível direcionado à mente do cliente que pode estar presente na estrutura física da empresa ou não. Um exemplo atual é o processo de ensino que pode ocorrer por meio de aulas presenciais ou em ambiente virtual (EAD);
- d) processamento com informações: Serviço intangível direcionado aos bens do cliente. Um exemplo é a contratação de um coach para a elaboração de um plano de estudo para quem vai realizar determinada avaliação, ou mesmo uma consultoria para as finanças da empresa.

Assim, conforme visto, os processos listados em “c” e “d” possuem um maior grau de intangibilidade, enquanto “a” e “b” são processos mais materiais.

Por fim, os autores ainda segmentaram os serviços com base no tipo de interação que os clientes possuem com a empresa durante sua prestação. Nos serviços de alto contato, o cliente visita as instalações físicas do estabelecimento durante toda a prestação do serviço.

Nos de médio contato, por sua vez, há uma interação moderada entre cliente e prestador, como em um escritório de contabilidade em que ocorre apenas a visita inicial para ajustar detalhes do serviço.

Quanto aos serviços de baixo contato, a interação entre os atores do processo é baixa, quase nula, ocorrendo indiretamente, seja por meio de canais eletrônicos ou até físicos. Um exemplo é um componente que precisa de reparo e é enviado via correios para a fábrica.

2.5 Qualidade em serviços

Caracterizadas as particularidades dos serviços, a avaliação da qualidade também ocorre de maneira diferenciada. Para Fitzsimmons (2014), são observados os seguintes critérios:

- a) confiabilidade;
- b) receptividade;
- c) segurança;
- d) empatia;
- e) tangíveis.

Assim, o autor estabelece que a confiabilidade se relaciona com a capacidade de prestar o serviço proposto com confiança e precisão. Desse modo, o consumidor espera pela prestação confiável de um serviço a qual é definida como a que cumpre o prazo estabelecido, os requisitos formais e não apresenta equívocos.

O critério de receptividade, o autor define como a disposição para auxiliar os clientes e fornecer o serviço instantaneamente, uma vez que deixar o cliente aguardando atendimento é uma situação que cria percepções sabidamente negativas.

O critério de segurança, por sua vez, está ligado ao conhecimento dos funcionários sobre o processo e à confiança que transmitem ao cliente ao dar encaminhamento às solicitações. A avaliação da dimensão da segurança inclui, ainda, a competência para realizar o serviço, cordialidade e comunicação eficaz.

A dimensão empatia está relacionada com a demonstração de interesse e o atendimento personalizado aos consumidores. A empatia envolve acessibilidade, sensibilidade e esforço para entender os anseios dos clientes.

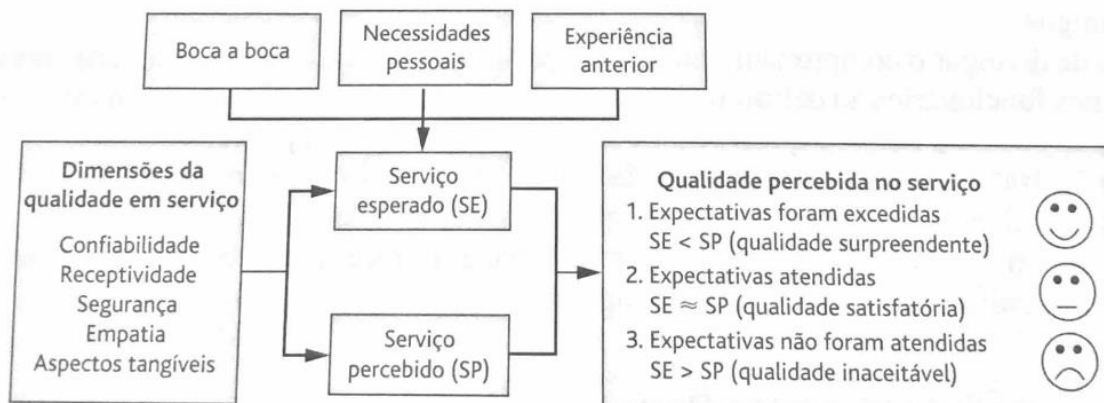
Por fim, a perspectiva dos tangíveis pode ser entendida como o “visual”. Assim, envolve a aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e canais de comunicação.

Para Fitzsimmons (2014, p.116):

A satisfação do cliente com a qualidade do serviço é definida ao comparar a percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Quando se excedem as expectativas o serviço é percebido como de qualidade excepcional e, também, como uma agradável surpresa. Quando, no entanto, não se atende às expectativas, a qualidade do serviço passa a ser vista como inaceitável. Quando se confirmam as expectativas no serviço percebido, a qualidade é satisfatória [...]. Essas expectativas derivam de várias fontes, entre elas a propaganda boca a boca, as necessidades pessoais e as experiências anteriores.

A figura 4, a seguir, traz um resumo da percepção da qualidade em serviços a partir dos fatores que a influenciam:

Figura 4 - Percepção da qualidade em serviços.



Fonte: Fitzsimmons (2014).

Para Paladini (2000), as principais características da gestão da qualidade no ambiente de serviços são:

- a) simultaneidade na produção e consumo e dificuldade em separar essas duas etapas;
- b) falta de informações objetivas a respeito das operações, que não são sempre idênticas, de modo que a gestão deve ser extremamente flexível.
- c) atenção voltada para ações que busquem maior contato com o cliente como, por exemplo, a definição de suas preferências e interesses objetivando primeiramente a eficácia e depois a eficiência;
- d) avaliação focada em elementos de interação com o usuário e não pontos de controle especificamente definidos;
- e) direcionamento da empresa para modelo específico de relacionamento com o cliente que criará o diferencial competitivo;
- f) modelo de gerenciamento que torne a oferta adequada à demanda. Ou seja, passível de flexibilização para redução de custos por capacidade ociosa ou por perdas de oportunidade.

O quadro 2 traz um resumo com as principais diferenças da abordagem de gestão da qualidade em relação à fabricação de produtos e à prestação de serviços:

Quadro 2 - Comparativo entre Gestão da qualidade em ambientes industriais e ambientes de serviços.

Gestão da Qualidade Ambientes Industriais	Gestão da Qualidade em Ambientes de Serviços
O esforço pela qualidade aparece no produto	O esforço aparece na interação com o cliente
Interação com clientes via produtos	Interação direta com clientes
Elevado suporte	Baixo suporte
Baixa interação	Intensa interação
Suporte ao produto (qualidade de produto)	Suporte ao cliente (qualidade de serviço)
Cliente atua ao final do processo produtivo	Cliente presente ao longo do processo produtivo
Produção e consumo em momentos bem distintos	Produção e consumo simultâneos
Feedback (retorno do usuário sobre o produto adquirido) pode demorar	Feedback imediato
Expectativas menos sujeitas a mudanças abruptas	Expectativa dinâmica
Cliente tende a não influenciar o processo produtivo	Cliente participa do processo produtivo
Resulta de um conjunto de elementos (máquinas e pessoas)	Resulta mais do desempenho dos recursos humanos
Condições favoráveis à padronização	Difícil padronizar
Tende a uniformizar-se a médio prazo	Difícil ter um modelo uniforme de execução
Bens tangíveis podem ser patenteados	Serviços não podem ser patenteados
Bens tangíveis podem ser protegidos em relação aos seus processos de fabricação e à forma final como são disponibilizados para comercialização	Serviços não podem ser protegidos

Fonte: Paladini (2000).

2.6 Lacunas da Qualidade em Serviços

A palavra lacuna, de acordo com a primeira definição dada pelo dicionário Michaelis, significa espaço não ocupado, natural ou artificial; falha, falta. Assim as lacunas da qualidade, também chamada de gaps, envolvem a diferença de um

parâmetro estabelecido e o parâmetro efetivamente alcançado em relação a determinado critério.

A avaliação a partir das lacunas da qualidade em serviços possui um diferencial quanto à economia de esforços. Assim, permite foco pontual para modificar o desempenho indesejado de modo que as ações corretivas passam a ser mais eficientes.

Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985) criaram um modelo para identificar os gaps que indicam falhas na qualidade dos serviços. No total são cinco lacunas, conforme descrição a seguir:

Lacuna 1: Trata da divergência entre as expectativas do cliente e o entendimento que a administração tem sobre elas. Assim, surge da falta de compreensão plena da maneira pela qual os clientes formulam suas expectativas. Essas expectativas, por sua vez, podem ser influenciadas por anúncios, experiências anteriores com a empresa e/ou concorrentes, necessidades específicas e comunicação com outros clientes, entre outras maneiras. A fim de minimizar essa lacuna, são necessários investimentos em pesquisa de mercado bem como a melhoria da comunicação entre a administração e os empregados que possuem contato direto com os clientes além da redução da hierarquia administrativa.

A lacuna 2 se refere ao projeto do serviço e tem origem na má formulação de metas de serviço, que não correspondem com a expectativa do cliente, ou na incapacidade de parametrizá-las.

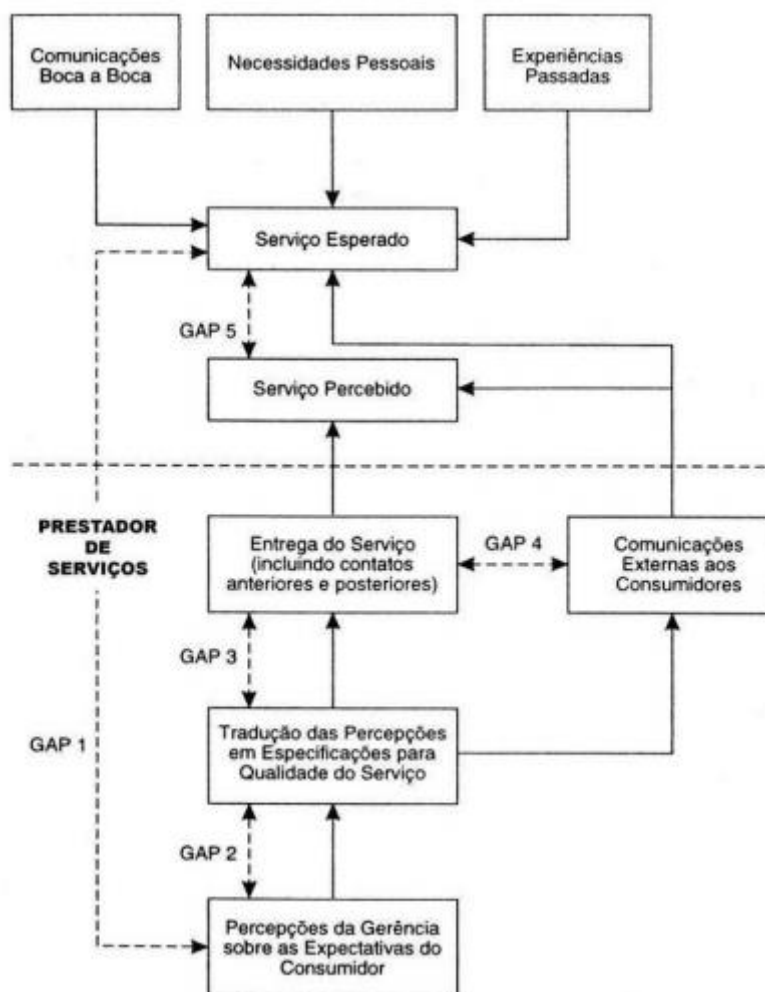
A terceira lacuna, ou lacuna de conformidade, decorre do fato de o serviço fornecido não corresponder aos parâmetros estabelecidos pela administração. Nesse caso, o trabalho de coordenação de equipe, melhoria no processo de seleção de pessoal, treinamento e organização adequada das tarefas são respostas adequadas ao problema.

A lacuna 4 trata da discrepância entre o serviço oferecido e suas promessas exageradas, que criam expectativas irreais, bem como da falta de informações dos funcionários da linha de frente.

Por fim, a lacuna 5 representa a diferença entre o serviço esperado e o percebido, sendo esse um processo de retroalimentação comumente empregado pelas empresas de serviços.

A figura 5 ilustra o modelo de lacunas na qualidade em serviços explicado anteriormente:

Figura 5 - Modelo de lacunas na qualidade em serviços.



Fonte: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithalm e Leonard L. Berry. (1985, p.44).

2.7 Escala Servqual e Mensuração da Qualidade em Serviços

Para Fitzsimmons (2014, p. 119),

Mensurar qualidade em serviços é uma tarefa desafiadora, uma vez que a satisfação dos clientes é determinada por diversos fatores intangíveis. Ao contrário de um produto com características físicas objetivamente mensuráveis, a qualidade em serviços conta com muitas características psicológicas.

No entanto, uma ferramenta capaz de medir o grau de satisfação do cliente de forma adequada, ao captar as múltiplas dimensões da qualidade em serviços (confiabilidade, receptividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis) é a Escala SERVQUAL.

O método, validado após aplicação bem-sucedida nas mais variadas empresas prestadoras de serviço, utiliza-se como forma de avaliação o modelo de lacunas em qualidade nos serviços, anteriormente explicado.

A aplicação da ferramenta conta com vinte e duas perguntas e ocorre em dois momentos distintos. No primeiro, é dada uma sentença de *expectativa*, que posteriormente é associada a uma afirmativa da *percepção* correspondente. Assim, os participantes da pesquisa indicam o quanto concordam com as afirmações utilizando-se, para tal, de uma escala LIKERT de sete pontos.

No caso de avaliação da LACUNA 5, por exemplo, a nota da qualidade do serviço é obtida ao calcular a discrepância entre os graus atribuídos pelo cliente às afirmações correspondentes de expectativa e percepção. Entretanto, a ferramenta é perfeitamente aplicável para a mensuração das demais lacunas.

Em consonância com o modelo de lacunas proposto, Lovelock e Wright (2006) *apud* Salomão (2012), afirma que ao realizar uma compra e usufruir do serviço, o cliente compara mentalmente a qualidade que esperava para esse serviço com o que realmente foi ofertado pela empresa, em um processo automático e quase instantâneo.

O quadro 3, a seguir, demonstra o cálculo dos gaps em relação ao atributo avaliado, levando em consideração as vinte e duas perguntas do questionário:

Quadro 3 - Cálculo do gap associado às dimensões da qualidade em serviços para avaliação da Lacuna 5.

Atributo	Média Expectativa	Média Percepção	Gaps
Tangibilidade	Média E1 até E4	Média P1 até P4	Média Percepção - Média Expectativa
Confiabilidade	Média E5 até E9	Média P5 até P9	Média Percepção - Média Expectativa
Responsabilidade	Média E10 até E13	Média P10 até P13	Média Percepção - Média Expectativa
Segurança	Média E14 até E17	Média P14 até P17	Média Percepção - Média Expectativa
Empatia	Média E18 até E22	Média P18 até P22	Média Percepção - Média Expectativa

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Em suma, a função principal da Escala SERVQUAL é identificar os aspectos da qualidade em serviços, por meio de pesquisas periódicas com os clientes. O processo de avaliação deve visar à melhoria contínua e ao aperfeiçoamento da ferramenta, inclusive com modificações nas perguntas do formulário de avaliação, quando necessário.

2.8 A Administração Pública

Segundo Di Pietro (2005), a administração pública, em sentido material, relaciona-se com a atividade típica desenvolvida pelo poder executivo. Basicamente, trata das atividades de gestão no desenvolvimento das três funções do estado: Alocativa (Prestação de Serviço Público), Distributiva (Políticas Públicas para redução de desigualdades sociais) e Estabilizadora (Manutenção da economia e empregabilidade).

2.8.1 Histórico da Administração Pública no Brasil

Para Carranza (2017), a administração pública no Brasil passou por três etapas fundamentais, em que cada uma delas se relaciona com o contexto histórico da época. No entanto, a superveniência de uma etapa não significa o fim de sua anterior por completo. Ainda hoje, por exemplo, é possível identificar algumas características do primeiro modelo de gestão adotado.

Chiavenato (2016) afirma que a administração pública no país teve como modelo precursor o patrimonialismo. Esse modelo remonta os tempos da colonização, quando patrimônio público e privado se confundiam na mão da coroa e praticamente não havia a noção de prestação de serviço público. O dinheiro do estado era utilizado para sustentar a nobreza, em uma sociedade marcada pelo nepotismo, enquanto grande parte da população vivia em condições miseráveis.

O modelo posterior, burocrático, ascendeu no mundo durante o estado liberal com a burguesia e visava basicamente ao combate do nepotismo e da corrupção. Desse modo, apresentava estruturas de controle tão rígidas que, com o passar do tempo, se tornaram um empecilho à própria prestação do serviço, com uma máquina pública cara e pouco eficaz.

No Brasil, o modelo foi implementado durante o governo de Getúlio Vargas, na década de 30, em meio ao regime ditatorial. Carranza (2017) ressalta que o modelo burocrático nunca se consolidou em seu sentido original, uma vez que, em teoria, seria um modelo ideal, mas na prática apresenta muitas disfunções.

A transição para o modelo seguinte, o gerencial, vem ocorrendo progressivamente há algumas décadas. Trata basicamente da incorporação de técnicas gerenciais do setor privado na administração pública.

Castro e Dzierwa (2013) destacam, entretanto, que embora existam eixos comuns entre gestão pública e privada, elas não podem ser tratadas de maneira igual, dadas as diferenças conceituais e operacionais entre as duas.

Considerado o primeiro passo na transição para o modelo gerencial, a criação do Decreto Lei 200/67 instituiu as Autarquias, Fundações, Empresas públicas e Sociedades de Economia Mista a fim de descentralizar atividades e dar maior flexibilidade à prestação do serviço. Outro marco na transição entre os modelos burocrático e gerencial é a Carta Magna de 1988, ao instituir o princípio constitucional da eficiência.

Assim, o modelo gerencial pode ser subdividido em três momentos: O Gerencial Puro, o Consumerism e o Public Service Oriented. O que diferencia um dos outros é a forma como os administrados são vistos e os princípios norteadores.

No gerencialismo puro, a população era vista como mero contribuinte e o princípio era a eficiência visando à redução de custos, sem preocupação com os efeitos na prestação do serviço público. Já no segundo momento, a população era vista como cliente e iniciava a preocupação com a qualidade e impacto do serviço prestado. O atual momento enxerga a população de maneira mais democrática, todos são cidadãos que devem ter iguais oportunidades de acesso a serviços públicos, de modo que o princípio norteador é a equidade.

Em suma, o modelo adotado atualmente já passou por diversas etapas tendo seu “ápice” com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, elaborado em 1995 pelo então ministro Bresser Pereira. No entanto, seu objetivo básico desde o princípio é desburocratizar e desonerar o estado, melhorando a relação custo benefício do serviço público prestado a partir da aplicação dos princípios da administração de empresas no setor público, no que for cabível.

2.8.2 Princípios da Administração Pública

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, caput, traz a obrigação de a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, Estados, Distrito Federal e Municípios obedecerem aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Tais princípios devem servir como balizas para atuação do agente público, principalmente em situações em que haja o elemento de discricionariedade. Ou seja,

situações em que não seja possível aplicar fielmente os dispositivos legais. Cada um dos princípios mencionados é explicado a seguir, segundo Chiavenato (2016):

- a) Legalidade: Representa a consonância com os dispositivos legais aplicáveis;
- b) Impessoalidade: Relaciona-se à questão da igualdade entre as pessoas. Ou seja, representa o tratamento sem qualquer tipo de beneficiamento, ressalvadas as exceções legais como, por exemplo, o atendimento prioritário aos idosos;
- c) Moralidade: Representa o bem comum, a finalidade última da atuação da administração pública;
- d) Publicidade: Representa o direito à informação e ao controle social que o povo deve exercer, pois o dinheiro público é o maior responsável pelo financiamento do estado;
- e) Eficiência: Representa a consecução do objetivo com o menor ônus possível para a administração pública.

2.8.3 Atos Administrativos

Para Mello (2005), a definição de ato administrativo é:

A declaração do Estado [...] no exercício de prerrogativas públicas, manifestada mediante providências jurídicas complementares da lei a título de lhe dar cumprimento, e sujeitas a controle de legitimidade por órgão jurisdicional.

Assim, toda manifestação da administração no sentido da consecução do fim público caracteriza-se como um ato administrativo.

Esses atos administrativos, por sua vez, são revestidos de atributos, prerrogativas de que a Administração Pública dispõe para alcançar seus objetivos no exercício da função administrativa os quais decorrem do interesse público tutelado e do princípio de sua supremacia.

As prerrogativas dos atos administrativos, por sua vez, não são conceitos pacificados na doutrina. Desse modo, Meirelles e Carvalho (2002), afirmam que os atributos dos atos administrativos se resumem em presunção de legitimidade, auto-executoriedade e imperatividade.

Por outro lado, di Pietro (2005) defende a existência de uma quarta característica do ato administrativo, que é consequência do princípio constitucional da legalidade, a tipicidade.

Com base nos autores citados, uma breve descrição dos atributos dos atos administrativos é realizada a seguir:

- a) *Presunção de Legitimidade* – Devido à fé pública conferida ao agente da administração no exercício de sua função, presume-se que os atos administrativos foram elaborados em conformidade com a legislação específica;
- b) *Auto-executoriedade* - Trata da possibilidade direta de execução de um ato pela Administração Pública, sem a necessidade de ordem judicial para dar-lhe cumprimento. Os atos que possuem esse atributo normalmente são previstos em lei ou têm caráter emergencial;
- c) *Tipicidade* – Presente nos atos unilaterais, é o atributo pelo qual a Administração Pública fica autorizada a praticar apenas os atos definidos em lei, uma vez que cada ato tem uma função específica que deve ser respeitada;
- d) *Imperatividade* – Trata-se de uma manifestação do Poder Extroverso, o qual prevê a possibilidade de a Administração Pública impor obrigações a terceiros de forma unilateral. Assim, cria medidas que interferem na esfera jurídica de outras pessoas sem a necessidade de sua anuência ou concordância.

2.8.4 Gestão de Resultados em Serviços Públicos

Segundo Carranza (2017, p. 418):

A Gestão para Resultados é uma estratégia de gestão centrada no desempenho para o desenvolvimento e na melhora da Administração Pública. Proporciona um marco coerente para a eficácia do desenvolvimento na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de decisão e inclui ferramentas práticas como planejamento estratégico, programação e execução orçamentária, gestão de riscos, e monitoramento e avaliação dos resultados.

Desse modo, a gestão de resultados é imprescindível para melhorar a maneira como o gasto público é realizado, pois tem potencial para proporcionar maior nível de serviço ao cidadão, tanto no sentido de ampliação da cobertura, quanto no que se refere à qualidade do serviço público oferecido. Está intimamente relacionada com a forma racionalizada de efetuar o gasto público.

2.8.4.1 Avaliação Institucional das Instituições de Ensino de Nível Superior

A lei 10.861, publicada no ano de 2004, institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) com vistas à realização do processo nacional de avaliação das instituições de educação superior bem como do nível dos cursos de graduação ofertados e do desempenho acadêmico de seus alunos.

De acordo com o art. 1º, § 1º da referida lei:

O SINAES tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional.

Além dessa avaliação de desempenho externa, conduzida pelo Ministério da Educação, que leva em conta uma série de critérios incluindo a aplicação de provas juntamente aos alunos (ENADE), o art. 11 da referida lei institui a obrigatoriedade da realização de uma avaliação de desempenho como forma de controle interno, nos seguintes termos:

Cada instituição de ensino superior, pública ou privada, constituirá Comissão Própria de Avaliação - CPA, no prazo de 60 (sessenta) dias, a contar da publicação desta Lei, com as atribuições de condução dos processos de avaliação internos da instituição, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP [...]

Por fim, a avaliação institucional estabelecida pelo dispositivo legal, consiste em mecanismo para avaliação de desempenho e gestão de resultados na administração pública. Tais informações são de grande valia para embasar a tomada de decisão e representam a preocupação com a gestão da qualidade na administração pública bem como com a gestão estratégica.

2.8.5 Qualidade na Administração Pública Brasileira

De maneira geral, os países subdesenvolvidos ainda não possuem entendimento consolidado em termos de aplicação das práticas de gestão da qualidade. Algumas das dificuldades, no que tange à implementação dos princípios da qualidade, especificamente no setor público, são descritas a seguir:

- a) alta rotatividade no setor;
- b) aumento de usuários sem correspondente aumento de recursos;
- c) *trade off* entre expansão do serviço ou melhoria do serviço prestado;
- d) inconstância de propósitos devido a questões políticas relacionadas à alternância de governantes no poder;

No entanto, Carranza (2017) afirma que, com o passar do tempo, vem sendo empreendido esforço para reverter esse quadro, com foco voltado principalmente para a redefinição do campo de intervenção do estado, redimensionamento da máquina governamental e aperfeiçoamento do desempenho burocrático.

Para Carranza (2017, p. 314):

Implementar a filosofia da Gestão da Qualidade Total nos serviços públicos significa, antes de tudo, reverter questões cruciais referentes à participação do cidadão no processo de gestão pública e ao seu controle social, articulando o funcionamento dos serviços às realidades nacionais.

2.8.6 Programa GesPública

Uma tentativa para a institucionalização dos conceitos de qualidade na administração pública foi realizada por meio do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, também conhecido como Programa GesPública.

Segundo Carranza (2017), instituído pelo decreto nº 5.378 no ano de 2005, o objetivo principal do programa consistia na melhoria da qualidade dos serviços públicos oferecidos ao cidadão bem como o aumento da competitividade do país.

A adesão ao programa podia ocorrer tanto por parte de organizações públicas quanto privadas, de maneira espontânea ou até mesmo compulsória, caso houvesse dispositivo legal criando essa obrigação.

O conceito do programa tentava alinhar a atuação dos órgãos, entidades e demais organizações participantes com os objetivos traçados nos planos estratégicos da administração pública, incluindo a integração com os resultados previstos no Plano Plurianual. No entanto, o programa foi revogado recentemente, ainda no ano de 2017.

O ato normativo que o revogou, Decreto 9.094/2017, visa a padronização quanto ao atendimento do cidadão por meio da simplificação de procedimentos, o que inclui o uso da tecnologia da informação e seus benefícios. Uma das mudanças, é o fato de que os órgãos do poder executivo, a partir de então, não vão poder exigir do cidadão a entrega de informações constantes de base de dados oficial da

administração pública para usufruir de um serviço. A própria administração deverá providenciar a informação, o que evita deslocamentos desnecessários e torna o atendimento mais célere.

Nesse sentido, o novo decreto representa um grande avanço visto que, como a adesão ao programa Gespública era basicamente voluntário, não havia padronização na administração pública quanto ao serviço prestado. Assim, o cidadão ganha em conveniência, tempo e possibilidade de se planejar, por conhecer previamente o procedimento.

3 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem por objetivo apresentar a instituição em que o trabalho foi realizado, de modo a caracterizar os serviços prestados e seus processos de trabalho.

Em seguida, os serviços serão classificados e serão apresentados os critérios utilizados para a elaboração do questionário, bem como o questionário propriamente dito, objetivo principal desse trabalho.

Por fim, o capítulo traz a discussão dos resultados e sugestões de melhoria, além de propor a replicação do questionário em outros setores da universidade.

3.1 Agência de estágios da UFC

De acordo com a lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, em seu artigo 1º:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

Assim, para o caso apresentado, os requisitos fundamentais para a realização da atividade de estágio consistem em estar regularmente matriculado em curso correspondente com as atribuições do trabalho e frequência ativa na UFC.

A agência de estágios da Universidade Federal do Ceará, em linhas gerais, visa promover a integração entre o corpo discente, docentes e empresas, de modo a proporcionar aos alunos a vivência profissional e a experimentação prática dos conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula por meio da atividade de estágio.

Composta por seis integrantes - um coordenador, um diretor e quatro funcionários - a agência trabalha no sentido de que as atividades de estágio, obrigatório ou não, não devem interferir negativamente na vida acadêmica do aluno, uma vez que se trata de um complemento a sua formação.

Assim, é feito um acompanhamento criterioso, que exige cuidado para conciliar os horários do estágio com a disponibilidade de tempo do aluno, a oferta de disciplinas e as normas da universidade. A agência, em um trabalho conjunto com a procuradoria da UFC, atua no sentido de proteger os interesses dos alunos, enquanto estudantes,

prevenindo eventuais abusos trabalhistas por meio da aplicação dos dispositivos legais que regem a relação de estágio.

Ainda, a agência de estágios busca dar ao aluno uma visão sobre o mercado de trabalho em sua área de formação, fazendo uma ponte com os principais atores do cenário econômico da região, de modo a facilitar o conhecimento da organização e favorecer a adaptação ao ambiente profissional/empresarial.

Por fim, a vivência profissional proporcionada pela agência de estágio também auxilia o aluno no processo ensino aprendizagem em sala de aula. A materialização do conhecimento favorece a criação de associações didáticas e a melhor compreensão do conteúdo.

A longo prazo, significa melhorar a qualidade profissional dos alunos formados pela instituição, que estarão mais aptos a responder as demandas da sociedade e do mercado. Essa universalização do conhecimento também reflete na melhoria da produção acadêmica e fortalece o papel institucional da UFC. Assim, outro objetivo da agência de estágios é ampliar a produção de conhecimento científico e tecnológico.

Em sua página na internet – www.estagios.ufc.br - a agência define seus objetivos, missão, visão e valores conforme segue:

a) Objetivos

- promover ao estudante a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos em seu curso universitário;
- fornecer ao estagiário uma visão macro da empresa, sua estrutura organizacional/funcional;
- proporcionar para os alunos a oportunidade de estágios para aplicar os conhecimentos científicos e tecnológicos;
- desenvolver a capacidade de visão crítica, técnica, política e humanista da sociedade.

b) Missão

Formar profissionais da mais alta qualificação, a partir de estágios oferecidos aos estudantes universitários

c) Visão

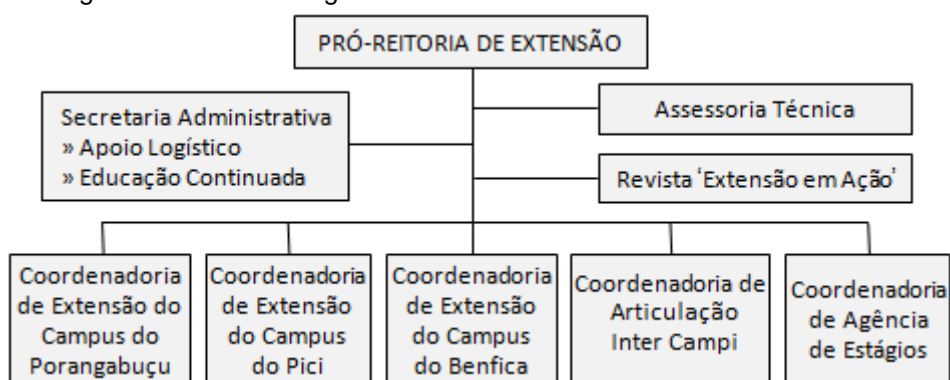
Promover a capacitação profissional, integrando o estudante universitário no mercado de trabalho.

d) Valores

Promover a formação humana e profissional de seus estudantes.

Por fim, destaca-se que a Pró-reitoria de Extensão da UFC (PREx) é o órgão da universidade responsável por criar e manter o elo entre a instituição – em sua totalidade, o que inclui sua comunidade acadêmica - e a sociedade. Assim, por conta do seu papel, a agência de estágios encontra-se vinculada à PREx, para facilitar a unificação do programa de estágio curricular supervisionado em todos os campi da UFC, conforme é mostrado na figura 6:

Figura 6 - Estrutura Organizacional da Pró-reitoria de extensão.



Fonte: www.prex.ufc.br. 2017.

3.2 Etapas do Estudo de Caso

Este trabalho se desenvolveu a partir da aplicação dos conceitos relativos à gestão da qualidade em serviços. Tendo início na etapa do conhecimento do processo, pelo seu mapeamento, passando pela classificação dos serviços prestados pela agência, escolha de dimensões relevantes para a avaliação da qualidade do serviço prestado, elaboração da ferramenta para análise de desempenho do serviço, baseada na metodologia SERVQUAL, e por fim, as sugestões de aplicação da ferramenta e análise de resultados bem como as medidas corretivas correspondentes, visando à melhoria contínua e o fechamento do ciclo PDCA. A figura 7 mostra as etapas em que o estudo de caso foi dividido:

Figura 7 - Etapas do estudo de caso.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

3.2.1 Mapeamento do Processo

Na etapa 1 do estudo de caso, será realizado o mapeamento do processo principal da agência de estágios por meio da utilização de um fluxograma multifuncional. Desse modo, ao fim da etapa será conhecido o processo de efetivação de um Termo de Contrato de Estágio em detalhes, bem como todo o pessoal envolvido em sua realização.

3.2.2 Classificação do Serviço Prestado

Na etapa 2 será realizada a classificação do serviço de acordo com seu grau de tangibilidade, o destinatário, a forma como é prestado, o grau de padronização e a estabilidade da demanda. Assim, ao fim da etapa, serão conhecidas as características do serviço que influenciam a avaliação de sua qualidade

3.2.3 Definição das Dimensões de Avaliação

Na etapa 3 serão definidas as dimensões a serem utilizadas para a avaliação da qualidade do serviço prestado. Para isso, será realizada análise quanto aos critérios da escala SERVQUAL e os princípios da administração pública mais adequados à avaliação do serviço prestado, com base nas características levantadas na etapa 2. Ao fim, serão conhecidos os atributos a serem avaliados na ferramenta proposta.

3.2.4 Elaboração do Questionário

Na etapa 4 será elaborado o questionário, utilizando-se da escala SERVQUAL com as dimensões de avaliação estabelecidas na etapa 3. Ao fim dessa fase, estará estabelecida a ferramenta proposta para a avaliação institucional no âmbito da agência de estágios da UFC.

3.2.5 Discussão de Resultados

Na etapa 5 serão discutidos os resultados, por meio da análise dos dados que a ferramenta elaborada será capaz de levantar. Ao fim do processo, serão conhecidas eventuais lacunas quanto à informação necessária a uma análise mais detalhada bem como a forma adequada de suplementar as informações.

3.2.6 Considerações e Sugestões de Melhoria

Na etapa 6 são feitas considerações e sugestões de melhoria utilizando como base os princípios da gestão da qualidade. Ao fim da etapa, serão conhecidas

algumas diretrizes objetivas para atuação da gestão da agência de estágios e para o aperfeiçoamento da ferramenta proposta.

3.3 Resultados Obtidos

3.3.1 Etapa 1: Mapeamento do Processo

De maneira bem objetiva, a agência de estágios define em sua página na internet a carta de serviços prestados à comunidade acadêmica e às empresas concedentes de oportunidades, conforme segue:

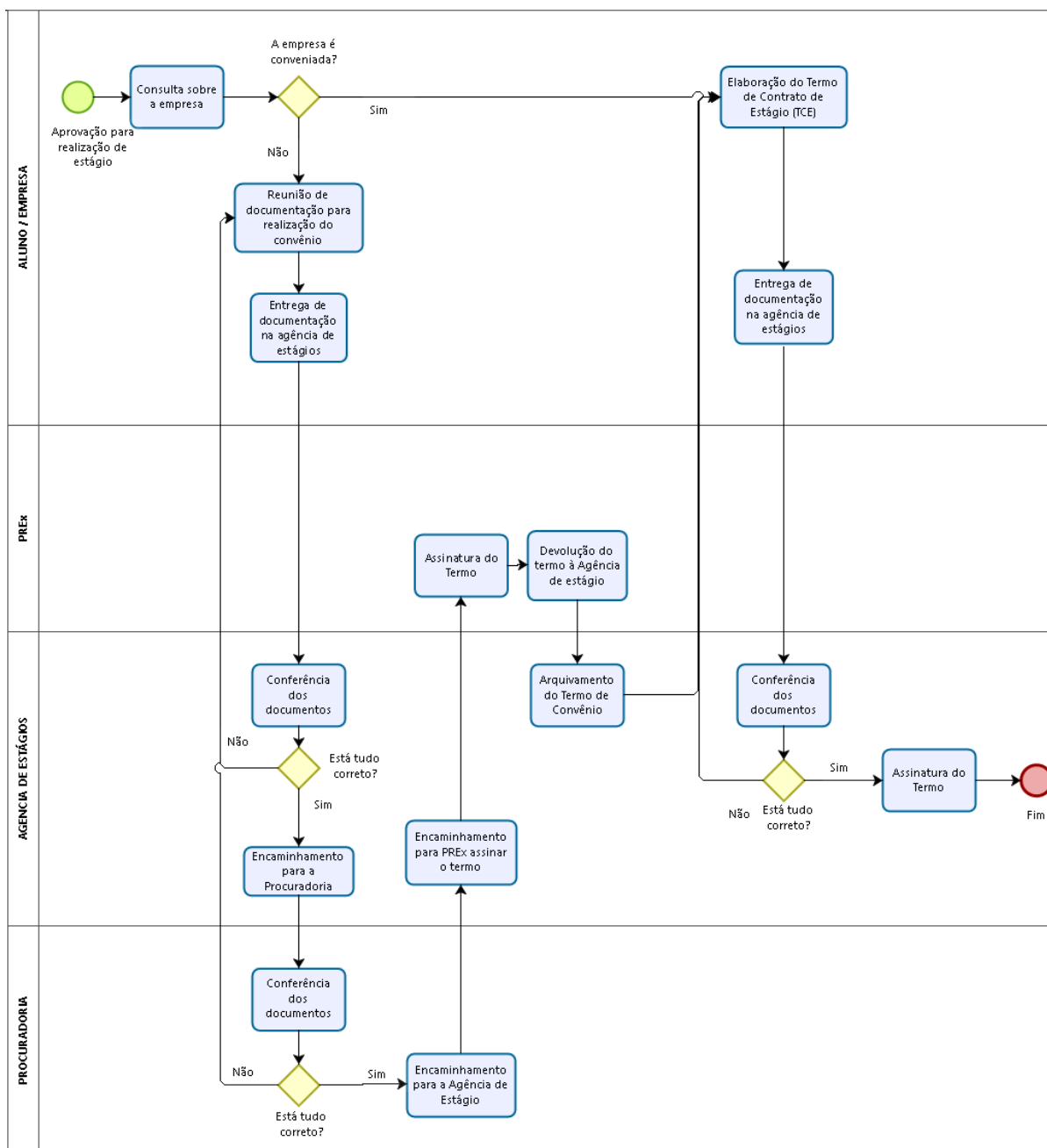
- I. divulgação de vagas de estágio;
- II. divulgação de empregos;
- III. divulgação de trainee;
- IV. intermediação de termos de convênio entre a UFC e as concedentes de estágios;
- V. orientação sobre os cursos que atendem o perfil da vaga solicitada.

Para a realização do estudo de caso, entre os serviços prestados pela agência de estágios, foram eleitos para análise aprofundada aqueles com maior grau de ligação ao objetivo final da agência e, portanto, maior relevância para a comunidade acadêmica.

Desse modo, os serviços I, II, III e V, mencionados anteriormente, podem ser entendidos como processos de apoio, enquanto o serviço de efetivação do Termo de Compromisso de Estágio (TCE) seria o serviço principal da agência, por ser o marco oficial da relação de estágio entre aluno e empresa. No entanto, o modelo de avaliação proposto pelo trabalho deve ser aplicado levando em conta a totalidade dos serviços prestados pela agência.

Cabe ressaltar que o serviço de Intermediação de termos de convênio entre a UFC e as concedentes de estágios pode ser considerado parte do serviço principal da agência, por ser o primeiro passo exigido para a efetivação de um termo de contrato de estágio, sem o qual a atividade ficaria impedida de ser realizada. No entanto, o convênio é um serviço realizado em parceria com a Procuradoria da UFC. O mapeamento do processo de ambos os serviços citados é exibido na figura 8, a seguir:

Figura 8 - Processo de efetivação de um Termo de Compromisso de Estágio.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

3.3.1.1 Descrição das etapas do processo

O processo para a efetivação de um Termo de Compromisso de Estágio (TCE) envolve basicamente três atores: O aluno/empresa, a agência de estágios e a Procuradoria da UFC – Órgão responsável pelo parecer jurídico.

Assim, ao ser selecionado para uma vaga de estágio, o aluno deve entrar no website da agência de estágios para consultar se a empresa concedente já é

conveniada à universidade. Em caso positivo, aluno e empresa devem proceder com a elaboração do Termo de Compromisso de Estágio, cujo modelo também se encontra disponível na página da agência juntamente às demais orientações quanto à documentação necessária.

Após reunir todos os documentos solicitados, o aluno deve se dirigir à agência de estágios para sua entrega. O atendente recebe a documentação e por meio de um *checklist*, utilizado para guiar o processo de verificação - constante no Apêndice c - confere o material. Caso sejam apresentados todos os documentos de maneira correta - válidos, sem rasura e com as devidas assinaturas – o termo é assinado na mesma hora e o aluno está apto a iniciar as atividades do estágio. Caso haja algum problema na documentação, o aluno é orientado a corrigi-lo bem como instruído quanto às informações de que necessita para resolver o problema.

Entretanto se, ao conferir a página da agência de estágios, o aluno identificar que a empresa concedente não é conveniada da UFC, então ele, ou um representante da empresa, deve proceder com o convênio. Todas as informações para a realização do convênio também se encontram disponíveis na página da agência. De posse da documentação necessária, o responsável pela realização do convênio deve se dirigir à Agência para a entrega de documentos, que após conferidos e devidamente aprovados pelo atendente, serão encaminhados para a avaliação da Procuradoria da UFC.

A Procuradoria é o Órgão responsável pelo parecer jurídico quanto à documentação apresentada. O tempo máximo para a avaliação da documentação é de 10 dias e o aluno é capaz de acompanhar o andamento da sua solicitação - bem como checar eventuais pendências - pela página da agência de estágios. Ao identificar uma pendência no seu processo, o aluno deve se dirigir à agência para complementar a documentação ou mesmo fazer contato telefônico, em caso de eventuais dúvidas.

Após o parecer favorável da procuradoria, os documentos são devolvidos para a agência, que os encaminha para a assinatura do convênio junto à PREx. Por fim, a PREx retorna o Termo de convênio assinado e a respectiva documentação para a agência de estágios, que é responsável pelo seu arquivamento.

Após a efetivação do convênio com a empresa concedente, deve-se proceder com a elaboração do termo de compromisso de estágio e entrega de demais

documentos correspondentes a essa fase do processo, conforme explicado anteriormente.

Em suma, a efetivação de um Termo de Compromisso de Estágio (TCE) em condições normais, sem retrabalho quanto à apresentação de documentação, pode levar entre zero dias (ocorrer de forma imediata) e 10 dias, caso haja necessidade de realizar o convênio da concedente.

3.3.2 Etapa 2: Classificação do serviço prestado

No segundo momento de realização do trabalho, foram levantadas as características específicas dos serviços prestados pela agência de estágios que são relevantes para a avaliação de sua qualidade.

Desse modo, o serviço de efetivação do TCE e a intermediação de termos de convênio entre a UFC e as concedentes de estágios foram ambos classificados como:

- a) tangíveis, visto que ocorre a materialização por meio da efetivação do tce ou do termo de convênio;
- b) voltados para o destinatário direto, que no caso é o aluno da UFC;
- c) realizados por meio da presença física, uma vez que o aluno precisa ir pessoalmente entregar os documentos ou solicitar que alguém o faça;
- d) padronizados, visto que os processos seguem um fluxo bastante linear e previsível;
- e) demanda constante, com pouca flutuação e baixa sazonalidade, uma vez que a atividade de estágio pode ser iniciada em qualquer momento do semestre letivo.

Quanto aos serviços de divulgação de oportunidades, as classificações são mantidas, exceto pelo fato de que podem ser considerados como intangíveis e realizados sem a necessidade da presença física do aluno.

O canal de divulgação de vagas mais utilizado pela Agência de Estágios é a internet, mais especificamente as redes sociais, por conta dos baixos custos para sua utilização e grande alcance junto à comunidade acadêmica.

Quanto à classificação por categoria do processamento do serviço, a efetivação dos termos são processamento com pessoas, pois envolvem ações tangíveis. No que se refere aos serviços de divulgação, classificam-se como processamento com informação.

Por fim, a classificação que leva em conta a interação com o usuário/cliente, também assume duas formas distintas quanto aos serviços de divulgação e efetivação de termo. O primeiro é considerado de baixo contato, pois o aluno pode acessar todas as vagas disponíveis via internet, pelas mídias sociais, enquanto o segundo é de médio contato. Na efetivação dos termos, o aluno realiza parte do processo de maneira presencial (com a entrega de documentação) e parte via internet, com o acompanhamento da solicitação pelo *website* da agência de estágios.

3.3.3 Etapa 3: Definição das Dimensões de Avaliação da Qualidade

Conforme visto anteriormente, as dimensões para avaliação da qualidade em serviços, de acordo com a Escala SERVQUAL, são: Confiabilidade, Receptividade, Segurança, Empatia e Tangíveis. No entanto, esse modelo de avaliação leva em conta critérios exclusivamente empresariais, que nem sempre são totalmente adequados a uma avaliação na esfera pública da prestação de serviços, por conta das peculiaridades inerentes à atividade.

A administração Pública tem o dever de seguir os princípios constitucionais listados no artigo 37, a saber: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Assim, esses princípios devem ser indissociáveis da conduta do agente público e da prestação de serviços públicos. De modo que uma avaliação de desempenho na administração pública, para estar completa, não pode negligenciar esses critérios.

Para a definição das dimensões de avaliação da qualidade, foram observados ambos os critérios mencionados e a classificação dos serviços da agência, realizada no tópico anterior.

Como resultado final, os critérios **definidos** para serem utilizados na realização da avaliação da qualidade no âmbito da instituição são: Legalidade, Confiabilidade, Impessoalidade, Receptividade, Segurança, Publicidade e Empatia. Assim, foram **excluídos** da avaliação os critérios relacionados à: tangíveis (avaliação da qualidade em serviços); moralidade e eficiência (princípios da administração pública).

A exclusão da dimensão tangíveis se deu basicamente por conta de os serviços da agência serem considerados, quanto à interação com os usuários, de baixo e médio contato. Desse modo, o critério passa a ser menos relevante do que seria em um serviço de alto contato. Além disso, o critério “tangíveis” se refere ao “visual”, a

aparência de instalações físicas. No âmbito do serviço público, em um cenário de crise econômica, o critério passa a ser relativizado se a prestação do serviço propriamente dito estiver ocorrendo de forma satisfatória. Não é o fato de se ignorar totalmente o critério, mas em termos de serviços prestados em ambiente de escritório ele passa a ser menos relevante.

O critério moralidade foi excluído porque o esforço da agência – no sentido de proteger os interesses dos alunos, expandir a quantidade de convênios de forma proativa e agilizar o processo de assinatura do TCE - relacionado ao crescente número de contratos firmados ao longo dos últimos anos, demonstra que o trabalho realizado está associado à consecução do fim público para o qual foi o órgão criado. Além disso, os estudos comprovam a importância da realização da experimentação para a melhoria do processo ensino aprendizagem, o que reforça o caráter educativo da atividade de estágio. Ainda, os critérios de legalidade e impessoalidade foram mantidos na avaliação, o que supre a exclusão do critério supracitado.

Por fim, o critério “eficiência” foi excluído devido à similaridade no processo de avaliação dos critérios de receptividade e empatia. O princípio da eficiência, que significa basicamente manter o padrão de qualidade a partir da utilização racional de recursos, está diretamente relacionado à prestação ágil dos serviços, de modo a evitar procrastinação e atender o maior número de pessoas no menor tempo possível.

Para melhor visualização, o quadro 4 relaciona os critérios excluídos da avaliação, representados nas linhas da tabela, com os demais critérios que suprem sua falta:

Quadro 4 - Critérios excluídos da avaliação e respectiva correspondência.

CRITÉRIOS EXCLUÍDOS E RESPECTIVA CORRESPONDÊNCIA							
	Legalidade	Impessoalidade	Publicidade	Confiabilidade	Receptividade	Segurança	Empatia
Moralidade	x	x					
Eficiência					x		x
Tangíveis							

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

3.3.4 Etapa 4: Elaboração do Questionário

Definidas as dimensões da avaliação da qualidade para os serviços prestados pela agência de estágios, foi elaborado o instrumento para a medição. Com base na Escala SERVQUAL, nesse trabalho utilizada para a avaliação da lacuna 5 da

qualidade em serviços, o questionário conta com vinte e duas afirmações, referentes à comparação entre a expectativa do serviço pelo cliente e a percepção do que foi realizado.

Para a aplicação no presente trabalho, a escala Likert sofreu uma pequena modificação, levando em conta seis pontos de avaliação. A redução na quantidade de opções visa a melhor compreensão das alternativas apresentadas bem como a melhor avaliação dos resultados decorrentes de uma futura aplicação, uma vez que o erro da tendência central será eliminado.

O resultado final do questionário elaborado é apresentado no quadro 5 a seguir, de modo que são dispostas lado a lado as afirmações quanto à expectativa e à percepção.

Quadro 5 - Questionário baseado no modelo SERVQUAL (Afirmações de Expectativa e Percepção).

Atributo – Afirmção expectativa		Atributo – Afirmção percepção	
Legalidade		Legalidade	
1	A agência de estágios deve seguir o que disciplina a lei do estágio (Lei 11.788/2008)	A agência de estágios segue o que disciplina a lei do estágio (Lei 11.788/2008)	
2	A agência de estágios deve seguir o que disciplina a resolução 32/CEPE/2009 sobre o estágio acadêmico.	A agência de estágios segue o que disciplina a resolução 32/CEPE/2009 sobre o estágio acadêmico.	
Impessoalidade		Impessoalidade	
3	A agência de estágios deve ter um processo de trabalho padronizado.	A agência de estágios tem um processo de trabalho padronizado.	
4	A agência de estágios deve observar a ordem de solicitação do serviço no seu atendimento.	A agência de estágios observa a ordem de solicitação do serviço no seu atendimento.	
Publicidade		Publicidade	
5	A agência de estágios deve disponibilizar as vagas /oportunidades em meio acessível.	A agência de estágios disponibiliza as vagas /oportunidades em meio acessível.	
6	A agência de estágios deve disponibilizar informações quanto à documentação necessária à efetivação de Termo de Convênio e Termo de Compromisso de Estágios em meio acessível.	A agência de estágios disponibiliza informações quanto à documentação necessária à efetivação de Termo de Convênio e Termo de Compromisso de Estágios em meio acessível.	
7	A agência de estágios deve disponibilizar informações sobre o andamento de solicitações em meio acessível	A agência de estágios disponibiliza informações sobre o andamento de solicitações em meio acessível	
8	A agência de estágios deve disponibilizar informações sobre a maneira como trabalha em meio acessível.	A agência de estágios disponibiliza informações sobre a maneira como trabalha em meio acessível.	
Confiabilidade		Confiabilidade	
9	A agência de estágios deve cumprir o prazo estabelecido para a prestação do serviço.	A agência de estágios cumpre o prazo estabelecido para a prestação do serviço.	
10	A agência de estágios deve prestar o serviço sem equívocos.	A agência de estágios presta o serviço sem equívocos.	
11	A agência de estágios deve manter registros dos seus serviços.	A agência de estágios mantém registros dos seus serviços.	
Receptividade		Receptividade	
12	A agência de estágios deve atender prontamente as solicitações que lhe são feitas.	A agência de estágios atende prontamente as solicitações que lhe são feitas.	
13	A agência de estágios deve facilitar o atendimento do aluno descomplicando processos, quando possível.	A agência de estágios facilita o atendimento do aluno descomplicando processos, quando possível.	
Segurança		Segurança	
14	Os funcionários da agência de estágios devem saber dar informações precisas sobre os questionamentos feitos	Os funcionários da agência de estágios sabem dar informações precisas sobre os questionamentos feitos	
15	Os funcionários da agência de estágios devem inspirar confiança quanto ao encaminhamento das solicitações	Os funcionários da agência de estágios inspiram confiança quanto ao encaminhamento das solicitações	
16	Os funcionários da agência de estágios devem ser competentes para resolver as solicitações que são feitas.	Os funcionários da agência de estágios são competentes para resolver as solicitações que são feitas.	
17	Os funcionários da agência de estágios devem ser cordiais durante o atendimento	Os funcionários da agência de estágios são cordiais durante o atendimento	
18	Os funcionários da agência de estágios devem possuir boas habilidades de comunicação.	Os funcionários da agência de estágios possuem boas habilidades de comunicação.	
Empatia		Empatia	
19	A agência de estágios deve estar apta a prestar atendimento personalizado.	A agência de estágios é apta a prestar atendimento personalizado.	
20	A agência de estágios deve funcionar em horários acessíveis a todos os estudantes que necessitarem de seus serviços.	A agência de estágios funciona em horários acessíveis a todos os estudantes que necessitarem de seus serviços.	
21	A Agência de estágios deve se esforçar para resolver as solicitações que lhe são feitas.	A Agência de estágios se esforça para resolver as solicitações que lhe são feitas.	
22	A agência de estágios deve tratar os interesses do aluno como se fossem seus.	A agência de estágios trata os interesses do aluno como se fossem seus.	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para responder o questionário, o avaliado terá de atribuir notas de 1 até 6 para as afirmações de expectativa, conforme o entendimento sobre o atributo explicado no quadro 6 abaixo:

Quadro 6 - Correspondência do grau atribuído à afirmação de expectativa e seu significado.

Grau atribuído	Significado
1	Sem importância
2	Pequena Importância
3	Média Importância
4	Importante
5	Muita importância
6	Extremamente Importante

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na segunda parte do questionário, os graus quanto às afirmações de percepção devem ser atribuídos de acordo com a interpretação abordada no quadro 7:

Quadro 7 - Correspondência do grau atribuído à afirmação de percepção e seu significado.

Grau atribuído	Significado
1	Desempenho péssimo no critério
2	Desempenho ruim no critério
3	Desempenho regular no critério
4	Desempenho bom no critério
5	Desempenho ótimo no critério
6	Desempenho excelente no critério

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

3.3.5 Etapa 5: Discussão e resultados

A partir do questionário elaborado, é possível ter uma avaliação em múltiplas dimensões sobre o serviço prestado pela agência de estágios. A reunião dos critérios da avaliação da qualidade em serviços com os princípios da administração pública tornaram o processo de avaliação mais robusto e mais condizente com as atividades desenvolvidas.

A elaboração do questionário baseado na escala SERVQUAL é parte qualitativa de uma análise que, no futuro, com sua aplicação, assumirá caráter quantitativo, a partir do levantamento dos gaps.

Para a avaliação institucional interna da Universidade Federal do Ceará, no que tange à Agência de estágios, sugere-se além da aplicação da escala SERVQUAL, um rápido questionário com perguntas objetivas de dupla entrada, em que o avaliado é capaz de responder com uma afirmação ou negação. Apenas na última pergunta o avaliado é solicitado a prestar informações adicionais.

As perguntas, que devem complementar a avaliação baseada na Escala SERVQUAL são mostradas no quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Perguntas complementares à avaliação baseada na escala SERVQUAL.

Perguntas complementares à avaliação da Agência de Estágios - auto avaliação do usuário
<p>I. Você conhece o site da agência de estágios?</p> <p>II. Você segue a agência de estágios nas redes sociais?</p> <p>III. Você conhece a lei do estágio?</p> <p>IV. (Você conhece a resolução 32/CEPE/2009 que disciplina a atividade de estágio?)</p> <p>V. Você já teve alguma solicitação indeferida pela agência de estágios? Em caso positivo, por qual motivo?</p> <p>VI. Você conhece os procedimentos para a efetivação de um Termo de Compromisso de estágio?</p> <p>VII. Em média, você costuma procurar um serviço de que necessita com qual antecedência?</p> <p>a) Entre 1 e 3 dias</p> <p>b) Entre 4 e 7 dias</p> <p>c) Com 8 ou mais dias de antecedência</p> <p>VIII. Quando necessita de um serviço, busca orientações antes de se dirigir até o local?</p> <p>IX. Quando tem dificuldades para a utilização de um serviço, como resolve o problema?</p> <p>a) Vou diretamente ao local pegar as informações pessoalmente</p> <p>b) Busco informações pela internet ou por telefone</p> <p>c) Busco orientações com conhecidos</p>

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para a auto avaliação do aluno, as perguntas foram relacionadas diretamente com as dimensões avaliadas no questionário proposto com base Escala SERVQUAL.

Assim, as perguntas I e II se referem à dimensão da publicidade; III e IV à dimensão da legalidade enquanto a V foi considerada uma pergunta independente,

com a finalidade de levantar as causas mais relevantes para a inviabilização da efetivação dos termos. A pergunta VI, por sua vez, foi relacionada à dimensão da impessoalidade e a VII à receptividade. A pergunta VIII se relaciona com a dimensão da confiabilidade e a IX com a de segurança. Por fim, optou-se por excluir a dimensão “empatia” da auto avaliação do usuário porque entende-se que não é possível medir a percepção do critério de maneira objetiva, apenas no caso específico.

A aplicação do questionário baseado na escala SERVQUAL, juntamente com o questionário de auto avaliação proposto, será capaz, não só de avaliar a qualidade do serviço, segundo as dimensões propostas, mas também identificar pontos de melhoria e eventuais falhas oriundas do meio externo.

Desse modo, recomenda-se fortemente a aplicação conjunta das duas ferramentas, bem como a análise dos dados e a continuidade do processo de avaliação da qualidade.

Atualmente, o site da agência de estágios encontra-se bastante completo, com praticamente todas as informações necessárias à efetivação dos Termos de Compromisso de Estágio e Termos de Convênio. No entanto, muitos alunos ainda chegam até a agência sem ter conhecimento do devido processo, o que acaba por gerar retrabalho e múltiplas viagens.

Existe um grande indício do desconhecimento, não só dos serviços ofertados pela agência, mas também quanto à lei do estagiário e políticas da própria universidade.

O questionário de auto avaliação vai prover informações quanto aos canais de comunicação mais eficazes para atingir a comunidade acadêmica e às ações informativas específicas que devem visar à preparação do aluno para o momento de efetivação do TCE. Em ambos os casos, as informações levantadas terão grande utilidade para a gestão de serviços prestados pela agência.

3.3.6 Etapa 6: Considerações e Sugestão de Melhoria

A aplicação da Escala SERVQUAL para avaliação de serviços é uma ferramenta da qualidade apropriada para o setor. No entanto, as ferramentas da qualidade, de maneira geral, possuem caráter genérico e abrangente.

Assim, é perfeitamente cabível a aplicação de mais de uma ferramenta com vistas à resolução de problemas ou mesmo à melhoria contínua, princípio fundamental da qualidade.

A aplicação de mais de uma ferramenta da qualidade torna o processo de aperfeiçoamento mais consistente. A partir dos resultados obtidos com a aplicação do questionário, será possível identificar os pontos melhoria e adotar o melhor curso de ação para a resolução de problema.

Embora no próprio *site* da agência de estágios estejam listadas as causas mais comuns para o indeferimento de solicitações, a gestão não dispõe de dados consistentes com causas estratificadas. Desse modo, sugere-se a criação de indicadores de acompanhamento mensal para descobrir os problemas mais relevantes e prioritários para a agência na atualidade.

Desse modo, a agência de estágios vai ter dados suficientes para traçar uma estratégia com foco nas principais deficiências, visando à economia de esforços desnecessários em questões que não agregam valor ao cliente.

Outra sugestão de melhoria é a criação de uma espécie de ouvidoria da própria agência, para formalizar os registros dos problemas. Como a avaliação institucional ocorre apenas duas vezes ao ano e as ações de qualidade devem ser continuadas, depender dos resultados da avaliação geral conduzida pela UFC para traçar uma estratégia pode ser muito demorado.

Ainda, recomenda-se a aplicação da ferramenta proposta em outros setores da universidade em que haja similaridade quanto à prestação do serviço.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente trabalho teve como finalidade a elaboração de um modelo de avaliação da qualidade em serviços para a agência de estágios da UFC, dadas as peculiaridades encontradas na prestação do serviço.

Cabe ressaltar que a proposta do trabalho trata tão somente da elaboração da ferramenta, de modo que sua aplicação e análise dos dados obtidos consistem em recomendações para trabalhos futuros.

Assim, pode ser considerado bem-sucedido quanto ao objetivo principal, à medida que a elaboração da ferramenta para a avaliação institucional da UFC deveria se basear na escala SERVQUAL, utilizando não só as dimensões da qualidade em serviços, mas os princípios da administração pública presentes na Constituição Federal de 1988.

Quanto aos objetivos específicos, também pode ser considerado bem-sucedido, à medida que, no estudo de caso, apresentou a Agência de Estágios bem como descreveu seus macroprocessos e realizou a classificação dos serviços ofertados. Além disso, detalhou as etapas realizadas para a definição dos critérios exatos a serem avaliados na escala SERVQUAL.

Assim, procedeu-se, em seguida, com a elaboração do questionário baseado nos seguintes princípios: Legalidade, Confiabilidade, Impessoalidade, Segurança, Publicidade, Receptividade e Empatia.

Na etapa posterior, ocorreu a discussão de resultados, em que foram levantadas as informações que a avaliação será capaz de captar bem como uma sugestão de avaliação complementar (auto avaliação do usuário), capaz de identificar problemas pontuais não contemplados no questionário inicial.

Nas considerações e sugestões de melhoria, recomendou-se a aplicação de outras ferramentas da qualidade visando o aperfeiçoamento dos serviços prestados na agência, bem como algumas ações específicas para a gestão.

Quanto às sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação da ferramenta bem como a avaliação de seus resultados em diversos ciclos. Assim, é possível criar um histórico para a qualidade na instituição de modo a embasar, não só ações de correção, mas também o aprimoramento da ferramenta.

Além disso, recomenda-se também a avaliação do estágio em si, para analisar o grau de pertinência das tarefas desenvolvidas com a área de formação do aluno e o alcance dos objetivos propostos pela atividade de estágio.

Por fim, cabe lembrar que não existe uma maneira universal de conduzir a avaliação da qualidade. Portanto, as ferramentas servem apenas como diretrizes, de modo que devem ser adaptadas à natureza do serviço prestado e à qualidade da informação que se pretende levantar para a gestão. O que se torna universal em gestão da qualidade é o princípio da melhoria contínua, que pode ser trabalhado com base na metodologia PDCA citada no trabalho.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T. S. **Administração**: novo cenário administrativo. São Paulo: Atlas, 2006.
- BHUIYAN, N.; BAGHEL, A. An overview of continuous improvement: from the past to the present. **Management Decision**, v. 43, n. 5, p. 761-771, 2005.
- BRASIL. Lei 10.861, publicada no ano de 2004. **Portal da Legislação**, Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm>. Acessado em: 27 out. 2017.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acessado em: 27 out. 2017.
- BRASIL. Decreto 5378/2005, de 23 de fevereiro de 2005. **Portal da Legislação**, Brasília, 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acessado em: 27 out. 2017.
- BRASIL. Decreto 9094/2017, de 17 de julho de 2017. **Portal da Legislação**, Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm>. Acessado em: 27 out. 2017.
- BRASIL. Lei 11.788, publicada no ano de 2008. **Portal da Legislação**, Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm> Acessado em: 27 out. 2017.
- BRASIL. Lei 9.394, publicada no ano de 1996. **Portal da Legislação**, Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm Acessado em: 27 out. 2017.
- BRESSER, Pereira. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do estado**, publicado em 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do dia a dia**. Nova Lima: Falconi, 2013.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARRANZA, G. **Administração geral e pública**. 4. ed. Salvador: Juspodivm, 2017.
- CASTRO, Eduardo Bernardes; DZIERWA, Mariana de Castro. **Gestão Pública: Aspectos básicos da relação público-privado**. São Paulo: Baraúna, 2013.
- CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. **A Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

- CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Manole, 2016.
- COSTA, A. F. B.; EPPRECHT, E.K.; CARPINETTI, L.C.R. **Controle estatístico de qualidade**. São Paulo: Atlas, 2014
- DEMING, William E. **Out of Crisis**. Cambridge: MIT Press, 2000.
- Deming, William Edwards. **O caminho Deming para a qualidade e produtividade**. São Paulo: Quality Mark, 1991.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. São Paulo: Bookman, 2014.
- FREIRE, Alexandre. **A arte de gerenciar serviços**. São Paulo: Strong Consultoria Educacional, 2009.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARQUES, Maria Soraia Salomão. **Gestão da qualidade em serviços**. Curitiba: IESDE Curitiba, 2012.
- MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- MARTINS, R. A; COSTA, P. L. O. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização**. Revista Gestão e produção, vol.5, nº.3, São Carlos, 1998.
- MAXIMIANO, A. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.
- MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**, 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, O. J. et al. **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage, 2014.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade**: princípios, métodos e processos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARASURAMAN, A; BERRY, L; ZEITHAML, V. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, Outono, 1985.

SALVADORI, L. A. R. **Aplicação de técnicas da qualidade para melhoria contínua em um projeto de produção enxuta**. 2003. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2005.

SINAES – Sistema Nacional da Avaliação Superior

SLACK, Nigel et al. **Administração de produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBEK II, D. K.; SMALLEY, A. **Entendendo o pensamento A3**: um componente crítico do PDCA da Toyota. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A - INSTRUÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DO TERMO DE CONVÊNIO

Fonte: www.estagios.ufc.br

Favor não imprimir esta página!

O Termo de Convênio de Estágio deverá ser entregue em **3 vias** à Agência de Estágios, carimbado e assinado pela empresa, juntamente com **1 via** dos seguintes documentos:

- 1) Cópia do **Estatuto** ou do **Contrato Social da empresa**, ou de **Termo de Posse** ou de **Portaria de Nomeação** designando representante;
- 2) Certidão Negativa de débitos fiscais junto à **Receita Federal** (Link: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Aplicacoes/ATSP0/Certidao/CndConjuntaInter/InformaNICertidao.asp?Tipo=1>);
- 3) Certidão Negativa de regularidade fiscal do **FGTS** (<https://www.sifge.caixa.gov.br/Cidadao/Crf/FgeCfSCriteriosPesquisa.asp>);
- 4) Certidão Negativa de **Débitos Trabalhistas** (<http://www.tst.jus.br/certidao>).

Obs:

- O **nome do subscritor** do convênio tem que constar no estatuto ou contrato social da empresa. Se não constar, deve ser anexada uma procuração conferindo poderes ao representante para efetuar a subscrição;
- A assinatura deve ser **original** (não aceitamos cópias).

TERMO DE CONVÊNIO DE CONCESSÃO DE ESTÁGIO

Qualificação da Convenente	
Universidade Federal do Ceará	CNPJ: 07.272.636/0001-31
Endereço: Avenida da Universidade, 2853, Benfica	CEP: 60.020-120
Cidade/UF: Fortaleza/CE	Fone/Fax: (85) 33667413
Responsável: Profa. Dra. Márcia Maria Tavares Machado	Função: Pró-Reitora de Extensão

Qualificação da Conveniada	
Razão Social:	CNPJ:
Endereço:	Fone/Fax:
Cidade/UF:	CEP:
E-mail:	
Nome do Responsável:	Cargo:

1. Fundamento legal: Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 e Resolução CEPE nº 32, de 30 de outubro de 2009.

2. Do Objetivo do Estágio:

CLÁUSULA PRIMEIRA - O Convênio tem por objetivo: estabelecer cooperação mútua entre a Convenente e a Conveniada com o objetivo de proporcionar estágio supervisionado, nas modalidades de estágio obrigatório e não obrigatório, aos alunos matriculados nos cursos de graduação da Universidade Federal do Ceará, com o intuito de propiciar ao estagiário oportunidade para aprofundar conhecimentos e desenvolver habilidades significativas para a formação profissional.

3. Das Atribuições da Convenente:

CLÁUSULA SEGUNDA - Compete à Convenente:

- a) Divulgar vagas de estágios encaminhadas pela Conveniada;
- b) Designar Professor Orientador para acompanhar e avaliar as atividades de estágio;
- c) Promover avaliações periódicas das atividades de estágio;
- d) Firmar, com a Conveniada e o educando (a), em cada caso, os Termos de Compromisso de Estágio e o Plano de Atividades, para que, só então, possam ser iniciadas as atividades de estágio;
- e) No caso de Estágio Obrigatório, a responsabilidade pela contratação do seguro de que trata o inciso IV, do artigo 9º da Lei nº 11.788/08, poderá, alternativamente, ser assumida pela instituição de ensino.
- f) Informar para a Conveniada, mediante solicitação, a situação do aluno.

4. Das Atribuições da Conveniada:

CLÁUSULA TERCEIRA - Compete à Conveniada:

- a) Disponibilizar vaga de estágio, de acordo com sua oportunidade e conveniência, em áreas de interesse dos alunos matriculados nos cursos de graduação da Conveniente;
- b) Elaborar e encaminhar para a Conveniente o Termo de Compromisso de estágio e o Plano de Atividades compatível com o curso de graduação no qual o aluno é matriculado;
- c) Indicar funcionário de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente;
- d) Proporcionar condições de acompanhamento do aluno estagiário pelo Professor Orientador;
- e) No caso de estágio não obrigatório, deverá conceder bolsa ou outra forma de contraprestação que venha a ser acordada, sendo compulsória a sua concessão, bem como a do auxílio transporte conforme o Art. 12 da Lei nº 11.788/08;
- f) No caso de estágio não obrigatório, deverá assegurar o recesso aos estagiários, a ser gozado, preferencialmente, durante as férias escolares nos termos do Art. 13 da Lei nº 11.788/08;
- g) No caso de estágio não obrigatório, realizar, obrigatoriamente, em favor dos estagiários, seguro contra acidentes pessoais, conforme preconizado no inciso IV, do Art. 9º, da Lei nº 11.788/08;
- h) O estagiário não terá vínculo empregatício de qualquer natureza com a Conveniada, conforme determina o Art. 3º da Lei nº 11.788/08;
- i) Por ocasião do encerramento do estágio, entregar termo de realização com indicação resumida das atividades desenvolvidas, dos períodos e das avaliações de desempenho;
- j) Em caso de desligamento do estagiário durante a vigência do Termo de Compromisso, informar através de rescisão a data do encerramento do estágio;
- k) Manter, à disposição da fiscalização, documentos que comprovem a relação de estágio;
- l) Enviar, à instituição de ensino, com periodicidade mínima de 6 (seis) meses, relatório de atividades;
- m) A Conveniada poderá solicitar, a qualquer tempo, o desligamento e/ou a substituição de estagiários, nos casos previstos na legislação vigente, dando ciência da ocorrência à Conveniente.

5. Das Disposições Gerais:

CLÁUSULA QUARTA - O presente convênio vigorará pelo prazo de 05 (cinco) anos a partir da data da sua assinatura, podendo ser prorrogado, mediante aditivo.

CLÁUSULA QUINTA – Este convênio será rescindido automaticamente, por inadimplência de qualquer de suas cláusulas ou condições, ou pela superveniência de norma legal que o torne material ou formalmente impraticável. Poderá ainda ser rescindido, por iniciativa de qualquer das partes, que deverá comunicar à outra por escrito com antecedência mínima de trinta (30) dias, sem prejuízo dos estágios em curso, ficando as pendências definidas em Termo de Encerramento de convênio, as responsabilidades relativas à conclusão dos estágios em curso e demais obrigações.

CLÁUSULA SEXTA – Os atos necessários à efetiva execução deste Convênio serão praticados por intermédio dos representados da Conveniente ou pessoas regularmente indicadas.

CLAÚSULA SÉTIMA – A Convenente publicará, com condição de eficácia, o extrato do presente convênio no Diário Oficial da União, no prazo de 20 (vinte) dias, contados da data de sua assinatura.

CLÁUSULA OITAVA - Fica eleito como competente o foro da Justiça Federal – Seção Judiciária do Ceará, para dirimir quaisquer conflitos ou controvérsias oriundas deste convênio.

6. Plano de Trabalho De Concessão de Estágio

a) Objeto: Convênio entre a Universidade Federal do Ceará e a Conveniada, para fins de concessão de estágio;

b) Justificativa: O estágio supervisionado visa ao aprimoramento profissional do estudante, através de experiência prática que lhe proporcione uma visão real das situações, das rotinas e dos procedimentos adequados de trabalho. Com vistas a atingir essa finalidade e a garantir a integridade e a segurança de trabalho dos seus alunos, a UFC celebra convênio de concessão de estágio com os entes públicos e privados que tenham interesse em atuar como concedentes de estágio, tudo em consonância com os Arts. 6º e 8º da Lei 11.788/08, e com o Art. 4º da Resolução no 32/CEPE, de 30 de outubro de 2009;

c) Atividades Previstas: Concessão de estágio a alunos matriculados em curso de graduação da UFC, para que estes, em contato direto com o cotidiano das empresas, realizem atividades de aprendizagem social (ligadas à dimensão das relações sociais de trabalho), profissional e cultural compatíveis com seus respectivos currículos e horários escolares, respeitando as disposições da Lei e da Resolução supramencionadas;

d) Orçamento e Cronograma de Desembolso: Para os fins deste convênio, não está previsto o repasse de recursos financeiros.

E por estarem de pleno acordo, foi o presente Termo de Convênio, depois de lido e achado conforme, assinado pelas partes, dele extraindo 03 (três) vias de igual teor, para que produzam todos os efeitos legais.

Fortaleza – CE, ____ de _____ de ____.

Representante da Conveniada

Carimbo e Assinatura

Representante da Convenente (UFC)

APÊNDICE B - INSTRUÇÕES PARA A REALIZAÇÃO DO TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO (TCE)

Fonte: www.estagios.ufc.br

MODELO DE TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO NÃO OBRIGATÓRIO

LEIA COM ATENÇÃO AS SEGUINTE INFORMAÇÕES:

Aluno, ao trazer o **Termo de Compromisso** em 3 vias, deverá:

- 1) Entregar o Termo de compromisso **antes do início** das atividades do estágio;
- 2) Trazer seu **histórico escolar** e seu **atestado de matrícula** em 1 via cada;
- 3) Se estiver saindo de outro estágio, trazer **rescisão contratual**;
- 4) Verificar se a empresa tem **convênio vigente** com a UFC, através do link: http://www.estagios.ufc.br/siges/public_html/tds_convenio.php;
- 5) Verificar **se não há choque de horário** do estágio com as disciplinas matriculadas;
- 6) Verificar **se o estágio não ultrapassa a carga horária** de 6 horas diárias e 30 horas semanais;
- 7) Trazer o termo de compromisso assinado pelo **Professor Orientador**, pela **Empresa** e pelo **Estagiário**;
- 8) A UFC é sempre a **última a assinar** o Termo de Compromisso;
- 9) A assinatura deve ser **original** (não aceitamos cópias);
- 10) Não aceitamos termos com **rasura**;
- 11) Lembre-se que o estagiário deverá entregar **relatório de atividades** de seis em seis meses para o Professor Orientador;
- 12) O estágio somente será formalizado e reconhecido pela UFC após a assinatura do Termo de Compromisso pela Agência de Estágios;
- 13) São necessárias **3 vias do Termo de Compromisso**, pois, após assinadas, uma ficará com a empresa, outra com o estagiário e outra com a Agência de Estágios;
- 14) Guarde com cuidado seu Termo de Compromisso, pois ele é a prova de que você estagiou.

Veja nas folhas seguintes o modelo de Termo de Compromisso de Estágio a ser preenchido.

NÃO É NECESSÁRIO IMPRIMIR ESTA PÁGINA.

TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO NÃO OBRIGATÓRIO

Dados da Instituição de Ensino

Nome: Universidade Federal do Ceará – UFC CNPJ: 07.272.636/0001-31
 Endereço: Av. da Universidade, 2853, Benfica, Fortaleza – CE Fone/Fax: (85) 3366 7413 / 3366 7881
 Represent. Legal: Reitor Henry de Holanda Campos Coordenador Agência de Estágios: Prof. Rogério Teixeira Masih

Dados da Unidade Concedente

Razão Social: CNPJ: Fone/Fax:
 Endereço: Cidade/UF: Setor:
 Representante Legal: Supervisor:

Dados do Aluno

Nome: CPF: RG:
 Nome da Mãe: Matrícula: Curso:
 Endereço: Fone: Semestre:
 Cidade/UF:

Dados do Professor Orientador

Nome: SIAPE: Fone: Lotação:

Dados do Seguro contra Acidentes Pessoais

Empresa Seguradora: Apólice:

As partes firmam o presente Termo de Compromisso de Estágio Não Obrigatório, observando o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, na Resolução nº 32/CEPE de 30 de outubro 2009, e no Termo de Convênio já firmado entre a Unidade Concedente e a UFC, além das seguintes cláusulas:

CLÁUSULA PRIMEIRA: Através deste Termo, a UNIDADE CONCEDENTE se compromete a conceder experiência prática profissional ao ESTAGIÁRIO previamente selecionado, e com frequência regular no curso de graduação em que está matriculado na UFC, em conformidade com o Art. 3º, I, da Lei nº 11.788 de 25/09/2008.

CLÁUSULA SEGUNDA: O estágio tem como **objetivo** proporcionar ao estudante integração entre teoria e prática, a partir de situações reais e adequadas de trabalho, visando ao seu aprimoramento profissional e pessoal, e obedecerá ao seguinte **Plano de Atividades**, devendo tais atividades ser compatíveis com o currículo e com os horários escolares do ESTAGIÁRIO, conforme estabelecem o art. 7º, parágrafo único, o art. 3º, III, e o art. 10 da Lei nº 11.788 de 25/09/2008:

Atividades Previstas:

CLÁUSULA TERCEIRA: Além das atividades previstas no plano, ficam definidas as seguintes características do estágio:

a) O estágio terá início em __/__/__ e término em __/__/__, compreendendo __ (____) meses, não podendo, em qualquer hipótese, ultrapassar o último dia do semestre do ano fixado para a conclusão do curso do estagiário;

b) O valor da bolsa mensal ou de outra forma de contraprestação acordada entre a UNIDADE CONCEDENTE e o ESTAGIÁRIO é de, sendo compulsória a sua concessão, bem como a do auxílio-transporte;

c) O estudante estagiará __ (____) horas semanais, respeitando o art. 10 da Lei nº 11.788 de 25/09/2008, que serão distribuídas da seguinte forma:

Turnos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado
Manhãh ahh ahh ahh ahh ahh ah
Tardeh ahh ahh ahh ahh ahh ah
Noiteh ahh ahh ahh ahh ahh ah

d) A carga horária do estágio será reduzida pelo menos à metade nos períodos de avaliação do ESTAGIÁRIO, para garantir o bom desempenho do estudante, nos termos do Art. 10, §2º, da Lei nº 11.788 de 25/09/2008;

e) É assegurado ao estagiário, sempre que o estágio tiver duração igual ou superior a 1 (um) ano, **recesso remunerado** de 30 (trinta) dias a ser gozado, preferencialmente, durante as férias escolares, ficando assegurado recesso de maneira proporcional, nos casos em que o estágio tiver duração inferior a 1 (um) ano;

f) A UNIDADE CONCEDENTE obriga-se a contratar em favor do ESTAGIÁRIO, **na vigência do presente Termo, seguro contra Acidentes Pessoais**, de acordo com o Art. 9º, inciso IV da Lei nº 11.788 de 25/09/2008.

g) O estágio somente poderá ter início após a assinatura deste Termo pelas partes envolvidas, conforme estabelece o Art. 9º, inciso I da Lei nº 11.788 de 25/09/2008, e o Art. 7º, “g”, da Resolução nº 23/CEPE de 30/10/2009;

CLÁUSULA QUARTA: Compete ao ESTAGIÁRIO:

a) Cumprir as normas internas da UNIDADE CONCEDENTE, especialmente as de orientação do plano de atividades anexo a este Termo, devendo apresentar à UFC, em prazo não superior a 6 (seis) meses, o **relatório das atividades** desenvolvidas

b) Seguir a orientação articulada entre os Supervisores de Estágio designados pela UNIDADE CONCEDENTE e pela UFC;

c) Diante da impossibilidade de cumprir o estabelecido neste Termo, comunicar a circunstância à UNIDADE CONCEDENTE, ficando esclarecido, desde logo, que suas obrigações escolares e a pertinência das atividades à sua qualificação profissional serão consideradas motivos justos;

d) Em caso de desistência do Estágio, comunicar à Empresa com antecedência mínima de 05 (cinco) dias e entregar termo de rescisão à UFC, no setor competente.

CLÁUSULA QUINTA: São motivos para a rescisão imediata deste Termo de Compromisso de Estágio a ocorrência das seguintes hipóteses:

a) Conclusão, trancamento ou abandono do Curso;

b) Transferência para Curso que não tenha relação com as atividades de estágio desenvolvidas na Empresa;

c) Descumprimento do convencionado no presente Termo;

d) Prática comprovada de conduta danosa, não estando o ESTAGIÁRIO isento de arcar com as perdas e os danos desta decorrentes.

CLÁUSULA SEXTA: O estágio não acarretará vínculo empregatício de qualquer natureza, conforme Art. 3º, *caput* e § 2º, e Art. 2º da Lei nº 11.788 de 25/09/2008.

CLÁUSULA SÉTIMA: O descumprimento das condições estabelecidas neste Termo pela UNIDADE CONCEDENTE caracteriza vínculo de emprego com o ESTAGIÁRIO, para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária, conforme estabelece o art. 15 da Lei nº 11.788 de 25/09/2008.

CLÁUSULA OITAVA: O aluno não poderá acumular estágio com recebimento de bolsa da UFC.

CLÁUSULA NONA: Qualquer alteração do estabelecido neste Termo será feita mediante Aditivo, com a anuência das partes envolvidas.

E, por estarem devidamente cientes das condições aqui estipuladas, bem como das disposições legais vigentes sobre o assunto, firmam a EMPRESA e o ESTAGIÁRIO, com interveniência da UFC, o presente TERMO, em 03 (três) vias de igual teor e forma, para que este produza seus devidos efeitos legais.

DECLARO, serem exatas e verdadeiras as informações aqui prestadas, sob pena de responsabilidade administrativa, cível e penal.

Fortaleza - CE, ___ de _____ de ____.

Estagiário

Unidade Concedente

Professor Orientador UFC


Agência de Estágios UFC

Observações Gerais:

1. A assinatura do Professor Orientador UFC **não substitui** a assinatura da Agência de Estágios UFC;
2. O estágio somente será **formalizado e reconhecido** pela UFC após a assinatura e o carimbo da Agência de Estágios no Termo de Compromisso;
3. O Termo de Compromisso deve ser apresentado à Agência de Estágios UFC **antes** do início das atividades.

APÊNDICE C - CHECKLIST UTILIZADO PARA A VERIFICAÇÃO E ASSINATURA DO TCE

Fonte: www.estágios.ufc.br

 AGÊNCIA DE ESTÁGIOS UFC	
Nome:	_____
Curso:	_____ Matrícula: _____
TCE/TA em três vias:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Plano de Atividades:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Histórico Escolar:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Atestado de Matrícula:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Verificar as seguintes informações no TCE/TA:	
Vigência do TCE/TA:	___/___/___ a ___/___/___
Horário do estágio:	_____ h às _____ h
Carga horária semanal:	_____ h
Compatível currículo:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Relatório Semestral:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Recesso:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Reduzir Jorn. nas Aval.:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Auxílio Transporte:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Valor da Bolsa:	R\$ _____
Ass. Empresa:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Ass. Aluno:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Ass. Prof. Orientador:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Seguro (V.Compatível):	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Choque de Horário:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Matrícula. Est. Obrig.:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Estágios Acumulados:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Empresa conveniada:	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
Responsável pela avaliação:	_____
Data:	___/___/___ Hora: ___:___
Trazer até o dia ___/___/___	
Telefone: (85) 3366-7413 / 3366-7881	
Observações: 	