

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

WISLEY BRAGA CURTY

**ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO DA UFES *CAMPUS* ALEGRE**

ALEGRE
ESPÍRITO SANTO

2018

WISLEY BRAGA CURTY

**ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE
ESTÁGIO SUPERVISIONADO DA UFES *CAMPUS* ALEGRE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública como requisito básico para a obtenção do título de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Ulysses Rodrigues Vianna

Co-orientadora: Prof^a. Dr^a Elaine Cristina Gomes da Silva.

**ALEGRE
ESPÍRITO SANTO
2018**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Setorial Sul, Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

C978a Curty, Wisley Braga, 1987 -
Análise dos processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre / Wisley Braga Curty. – 2018.
97 f. : il.

Orientador: Ulysses Rodrigues Vianna.
Coorientador: Elaine Cristina Gomes da Silva.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Estágio supervisionado. 2. Descentralização administrativa. 3. Processos organizativos. I. Vianna, Ulysses Rodrigues. II. Silva, Elaine Cristina Gomes da. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

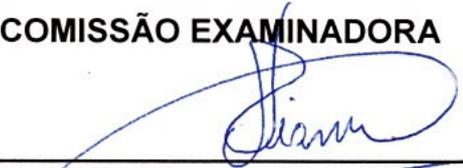
WISLEY BRAGA CURTY

**ANÁLISE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE ESTÁGIO
SUPERVISIONADO DA UFES CAMPUS ALEGRE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 24 de setembro de 2018.

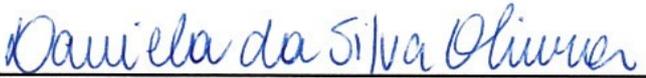
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Ulysses Rodrigues Vianna
Universidade Federal do Espírito Santo
(Orientador)



Prof.ª Dr.ª. Ariadne Marra de Souza
Universidade Federal do Espírito Santo



Prof.ª Dr.ª. Daniela da Silva Oliveira
Universidade Federal do Espírito Santo

RESUMO

O estágio supervisionado discente no Brasil deve ser desempenhado conforme os preceitos legais para que não seja enquadrado como uma atividade trabalhista e se afaste do seu propósito pedagógico. Para isso, torna-se necessário que os procedimentos que envolvem a formalização da prática sejam desempenhados com excelência em todas as esferas administrativas. Todo semestre, inúmeros alunos dos cursos de graduação da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) *campus* Alegre realizam algum tipo de estágio, e, nota-se que o número de estudantes tem crescido nos últimos anos. Logo, os processos administrativos de formalização da prática no âmbito da UFES devem ocorrer adequadamente para que a universidade não seja alvo de sanções trabalhistas, já que é a responsável pelo acordo de estágio entre estudante e universidade. Entretanto, tal processo encontra-se centralizado no topo da estrutura administrativa, o que pode comprometer o desempenho das atividades em seu modo de excelência. Portanto, essa pesquisa-ação compreendeu um estudo de caso acerca da influência da centralização hierárquica na atividade administrativa de estágio supervisionado na UFES *campus* Alegre, intermediados pela Secretaria Única de Graduação (SUGRAD). Foram analisados, à luz da metodologia de análise administrativa de Antônio Cury (2005), por meio de abordagem qualitativa e quantitativa, os processos organizacionais de atendimento ao aluno, celebração de convênios com unidades concedentes, e, formalização de termo de compromisso de estágio (TCE). Percebeu-se que a influência da centralização sobressai quando se trata da formalização de TCE. Nesse processo, a descentralização constitui uma alternativa rumo a um serviço de excelência. Nos demais, orientações coletivas semestrais direcionadas à comunidade acadêmica, bem como intervenções nas etapas e reorganização dos processos vigentes podem ser capazes de aumentar a eficiência e eficácia organizacional. Em decorrência, os resultados encontrados subsidiaram a sugestão de um produto técnico aplicável, que maximiza a gestão dos estágios no *campus*, por meio da proposição de um manual contendo orientações, formulário e fluxogramas que contemplam a realidade local.

Palavras-chave: Processo organizacional. Centralização. Estágio Supervisionado.

ABSTRACT

The supervised internship student in Brazil must be performed according to the legal precepts so that it is not classified as a labor activity and departs from its pedagogical purpose. To this end, it is necessary that the procedures involving the formalization of the practice be performed with excellence in all administrative areas. Every semester, several undergraduate students of the Federal University of Espírito Santo (UFES) *campus* Alegre do some kind of internship, and it is noted that the number of students has grown in recent years. Therefore, the administrative processes of formalization of the practice within the scope of UFES must properly take place so that the university is not subject to labor sanctions, since it is responsible for the internship agreement between student and university. However, this process is centralized at the top of the administrative structure, which may compromise the performance of activities in their mode of excellence. Therefore, this action research comprised a case study about the influence of hierarchical centralization on the administrative activity of supervised internship at UFES *campus* Alegre, intermediated by the Single Undergraduate Secretariat (SUGRAD). In the light of the methodology of administrative analysis of Antônio Cury (2005), through a qualitative and quantitative approach, the organizational processes of attending the student, signing of agreements with granting units, and formalization of an internship term (TCE). It was noticed that the influence of centralization stands out when it comes to the formalization of TCE. In this process, decentralization is an alternative to a service of excellence. In the others, semi-annual collective orientations directed to the academic community, as well as interventions in the stages and reorganization of the current processes may be able to increase the efficiency and organizational effectiveness. As a result, the results found subsidized the suggestion of an applicable technical product, which maximizes the management of internships in the *campus*, by proposing a manual containing guidelines, form and flowcharts that contemplate the local reality.

Keywords: Organizational process. Centralization. Supervised internship.

SIGLAS

AI: Agente de Integração

CAUFES: Centro Agropecuário da UFES

CCAE: Centro de Ciências Agrárias e Engenharias

CCAUFES: Centro de Ciências Agrárias da UFES

CCENS: Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde

CEPE: Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão da UFES

CUN: Conselho Universitário da UFES

DAA: Departamento de Apoio Acadêmico

DE: Divisão de Estágios

DOU: Diário Oficial da União

ES: Espírito Santo

ESAES: Escola Superior de Agronomia do Espírito Santo

IFE: Instituição Federal de Ensino

PIB: Programa Integrado de Bolsas

PMA: Programas de Mobilidade Acadêmica

PPC: Projeto Pedagógico de Curso

PROGRAD: Pró-reitoria de Graduação

REUNI: Reestruturação das Universidades Brasileiras

SIE: Sistema de Informação para o Ensino

SISU: Sistema de Seleção Unificada

SUGRAD: Secretaria Única de Graduação

TCE: Termo de Compromisso de Estágio

UC: Unidade Concedente

UFES: Universidade Federal do Espírito Santo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 O CONTEXTO E O PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 ORGANIZAÇÕES E CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	17
2.3 BUROCRACIA NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.4 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	21
2.5 A UFES, O <i>CAMPUS</i> ALEGRE E O ESTÁGIO SUPERVISIONADO.....	23
2.5.1 A Secretaria Única de Graduação	26
2.5.2 Estágio supervisionado	27
2.5.2.1 O estágio supervisionado na UFES.....	31
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	33
3.1 O MÉTODO DE ANÁLISE ADMINISTRATIVA.....	33
3.2 ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
3.3 AMOSTRAGEM, COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS.....	34
3.3.1 Análise observacional.....	34
3.3.2 Análise documental.....	36
3.3.3 Crítica do levantamento e planejamento da solução	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	40
4.1 ATENDIMENTO INICIAL AO ALUNO	41
4.2 CELEBRAÇÃO DE CONVÊNIO COM UNIDADE CONCEDENTE.....	46
4.3 FORMALIZAÇÃO DE TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67

6 REFERÊNCIAS.....	69
ANEXOS	76
ANEXO A – <i>Check list</i>	77
ANEXO B – Termo de enquadramento no estágio.....	78
ANEXO C – Atestado de matrícula.....	79
ANEXO D – Autorização para jornada de estágio.....	80
ANEXO E – Autorização para unidade concedente assinar por último	81
APÊNDICES	82
APÊNDICE A – Formulário de observação	83
APÊNDICE B – Produto técnico resultante da dissertação	84

1 INTRODUÇÃO

O estágio supervisionado compreende uma atividade em que são consolidados os conteúdos teóricos ministrados pelos estabelecimentos de ensino. Tal prática deve ser definida em consonância com os preceitos legais, para que a atividade não adquira um viés trabalhista e caminhe de encontro com o seu propósito pedagógico. Nesse sentido, Cervi e Froemming (2013), afirmam que as atividades de estágio reforçam o saber adquirido nas aulas, por meio das quais o estudante coloca em prática os conceitos aprendidos e desenvolve habilidades não demonstradas em ambiente acadêmico.

A norma máxima que dispõe sobre os estágios de estudantes é a Lei nº 11.788/2008 (BRASIL, 2008). Essa lei define, classifica e estabelece as relações e condições gerais da atividade, além de determinar as obrigações dos estudantes, das empresas concedentes e das instituições de ensino. Da mesma maneira, ela permite que os estabelecimentos de ensino adotem condutas complementares de acordo com a sua realidade (BRASIL, 2008).

Nesse sentido, o regulamento complementar da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) que dispõe sobre os estágios supervisionados é a Resolução nº 74/2010, do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) (UFES, 2010). Essa diretriz atribui à Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD) a alçada de gerir todas as modalidades de estágios dos cursos da universidade, por meio da Divisão de Estágios (DE), a quem cabe também operacionalizar todos os procedimentos da prática (UFES, 2018a).

Dessa forma, nota-se que os processos organizacionais envolvendo a formalização dos estágios supervisionados na UFES (até mesmo os procedimentos do *campus* Alegre), estão centralizados na hierarquia superior, na PROGRAD, em Vitória. Nesse sentido, Chiavenato (2011) chama a atenção para algumas desvantagens de organizações centralizadas:

- A cúpula que toma as decisões está distanciada dos fatos e das circunstâncias;
- A linha de comando ao longo da cadeia provoca demora e maior custo operacional, e;

- Por envolver pessoas intermediárias, podem haver distorções ou erros no processo de comunicação.

Assim, essa conjectura impede que o trabalho seja desenvolvido de forma eficiente e eficaz. A eficiência se refere ao modo de operação de uma organização, para que seus recursos sejam utilizados de forma adequada. Já a eficácia está relacionada em se alcançar os resultados propostos. A soma desses dois conceitos encerra no que se traduz por excelência, no fornecimento de um produto ou serviço (SILVA et al., 2012).

Nesse sentido, o conhecimento dos processos organizacionais, no âmbito institucional, compreende uma visão holística para as organizações que buscam excelência. Oliveira (2013, p. 113) conceitua processos organizacionais da seguinte maneira: “Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com finalidade de atender às necessidades dos clientes internos e externos da empresa”.

Dessa forma, a compreensão de problemas envolvendo os processos (como falha na comunicação ou tomada de decisão), podem traduzir melhor o comportamento de uma organização do que a simples análise de seus organogramas (GIBSON, 2006).

Entretanto, historicamente, o setor público brasileiro apresenta uma estrutura departamental e burocrática que dificulta a coordenação das atividades e diminui a eficiência e a eficácia de seus serviços (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011). O modelo burocrático de administração buscou, em primeiro momento, a racionalidade técnica para construir um sistema administrativo, por meio do estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade. Entretanto, a ênfase exagerada nas regras, a falta de flexibilidade às mudanças, as relações impessoais, a rigidez no comportamento e a exibição de sinais de autoridade, tornaram esse modelo ineficiente frente à dinâmica do mercado atual, altamente globalizado (SILVA et al., 2012).

Nesse sentido, torna-se necessário que as organizações públicas também se preocupem com o aumento da sua eficiência, por meio de mudanças organizacionais que possibilitem a agilidade e a diminuição da complexidade burocrática (XAVIER; DIAS, 2002).

Diante da insatisfação à qualidade dos serviços públicos, percebe-se uma utilização de práticas do setor privado na implementação de mudanças em organizações públicas, como o uso da tecnologia da informação, utilização de metas e indicadores de desempenho, e, práticas gerenciais com foco na qualidade do serviço prestado (LIMA; JACOBINI; ARAÚJO, 2015).

Nesse sentido, Carvalho e Sousa (2017) afirmam que a busca pela excelência compreende um caminho para a transformação, sobretudo, quando o assunto se refere a organizações públicas de ensino superior, pois estas apresentam em seu escopo uma realidade desafiadora, sendo alvo de reflexões como: a equidade de acesso ao ensino superior; o processo de avaliação institucional; a qualidade tendo como enfoque a gestão universitária; o compromisso com o ensino, a pesquisa e a extensão; a formação profissional, e; a autonomia universitária.

Logo, a inexistência de uma teoria própria de administração universitária faz com que as universidades busquem modelos e paradigmas gerenciais no setor empresarial. Contudo, para que as universidades possam responder aos desafios que lhes impõem um novo contexto econômico, social e tecnológico e se manterem atuantes num ambiente competitivo, torna-se necessário que tais organizações estejam dotadas de uma gestão eficaz (MEYER; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

1.1 O CONTEXTO E O PROBLEMA

A Secretaria Única de Graduação (SUGRAD¹) compreende uma unidade organizacional da UFES, em Alegre (ES), responsável por mediar os assuntos da graduação do Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAEE) e Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde (CCENS), inclusive os estágios supervisionados. Esta secretaria está, hierarquicamente, centralizada na Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD), localizada em Vitória, que delibera/autoriza/regulariza as atividades relacionadas à Graduação, em toda UFES.

Cabe ressaltar que, a organização acadêmico-administrativa compreendida pelo

¹ Ao se relacionar SUGRAD estará se referindo a unidade Setorial Sul.

CCAIE e CCENS, é chamada de *campus* Alegre de modo informal, pois, a estrutura organizacional bem como todo o seu funcionamento e regimento, não contemplam, formalmente, um *campus*. Entretanto, para fins de melhor compreensão deste trabalho, considerar-se-á a estrutura composta pelo CCAIE e CCENS como *campus* Alegre.

Todo semestre, inúmeros estudantes de graduação da UFES *campus* Alegre procuram a SUGRAD para dirimir suas questões de estágios. E, posteriormente ao ingresso total da universidade no Sistema de Seleção Unificada (SISU), em 2017, observou-se um crescente aumento no número de alunos. Logo, esse incremento de discentes pode vir acompanhado de um aumento na demanda de serviços relacionados à estágio.

Somado a esses fatos, os processos organizacionais que envolvem a formalização dos estágios discentes estão centralizados na PROGRAD, ou seja, a SUGRAD apenas intermedia os processos, por meio do recebimento, conferência e encaminhamento das demandas para a Vitória.

Dessa forma, optou-se por analisar a atividade administrativa relativa aos procedimentos de estágio da UFES *campus* Alegre, uma vez que a centralização da atividade pode causar menor desempenho no processo, prejudicando os estudantes, em decorrência das burocracias e tempo de retorno da PROGRAD.

Tendo em vista este contexto, a pergunta que norteia essa pesquisa é: Como a centralização influencia nos processos organizacionais acerca do desempenho da atividade administrativa de estágio supervisionado na UFES *campus* Alegre?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os processos organizacionais da atividade administrativa de estágio supervisionado da UFES *campus* Alegre, realizados com mais recorrência pela

SUGRAD, a fim de propor um manual, na forma de produto técnico aplicável, racional e que otimize a rotina desses serviços na unidade estudada.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e avaliar os atuais processos organizacionais que compõem a atividade de estágios supervisionado;
- Avaliar os prazos envolvidos nesses atuais processos organizacionais;
- Apontar as situações consideradas como entrave ou burocráticas que comprometem esses atuais processos organizacionais, e;
- Propor uma otimização para os serviços relacionados à atividade de estágio supervisionado.

1.3 DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A UFES possui uma estrutura organizacional composta de três conselhos superiores, sete pró-reitorias, 11 centros de ensino, uma superintendência, sete órgãos suplementares, além de inúmeras estruturas menores de colegiados e departamentos de ensino. Sua administração central está localizada no *campus* em Goiabeiras, em Vitória, e, a universidade apresenta, atualmente, um total de 19 mil estudantes matriculados na graduação e conta com um apoio técnico-administrativo e docente de, aproximadamente, 3.700 servidores (UFES, 2018b, 2018c).

Analisar a influência da centralização hierárquica dos processos organizacionais, que compõem todas as estruturas da UFES, dependeria de anos de estudo e um grupo grande de colaboradores e pesquisadores envolvidos. Por essa razão, as evidências encontradas neste estudo dizem respeito apenas aos processos organizacionais realizados pela SUGRAD na atividade de estágio supervisionado.

Assim, a presente pesquisa se justifica por analisar a influência da centralização nos processos de estágio supervisionado da UFES *campus* Alegre, pois essa atividade,

quando não formalizada em consonância com os princípios legais, pode implicar em sanções trabalhistas, e, atrasar a conclusão do curso para o estudante. Além disso, sabe-se que a SUGRAD atende, semestralmente, um considerável número de alunos com demandas relacionadas a esse tipo de processo, e, as circunstâncias apontam para um aumento dessa quantidade nos próximos anos. Dessa forma, esses processos devem ocorrer de forma eficiente e eficaz, entretanto, todo o procedimento está centralizado na hierarquia próxima ao topo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As universidades são organizações notadamente complexas, formadas por modelos organizacionais com características culturais próprias. Apresentam muitas características da burocracia, haja vista que se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação, impessoalidade nas suas relações, e, apresentam uma divisão sistemática do trabalho (RIZZATTI; RIZZATTI, 2004).

As universidades devem ser administradas como empresas e, para tanto, precisam se adaptar as questões tecnológicas, à internet e à globalização (MURPHY, 2000). Além disso, é fundamental ter uma boa missão definida, para que atraia uma boa clientela e simpatizantes, e, assim possibilite a captação de fundos da iniciativa pública e privada. Ademais, as universidades têm como eixo o paradigma funcionalista da teoria da administração, portanto, para que resultados satisfatórios sejam agregados é necessário considerar seus desequilíbrios, conflitos e instabilidades, ou seja, entender a complexidade que envolve este tipo de organização (SCHLICKMANN; MELO, 2012; CARVALHO; SOUSA, 2017).

2.1 ORGANIZAÇÕES E CULTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se definir as organizações, em seu sentido formal, como um sistema planejado, por meio de níveis hierárquicos, normas, rotinas e procedimentos, através dos quais se busca atingir eficientemente os objetivos a que se propõem, demonstradas na forma clássica de organogramas (SEIFFERT; COSTA, 2007; CHIAVENATO, 2011).

As organizações existem para que as coisas sejam feitas, para realizar as tarefas que indivíduos não podem desempenhar sozinhos. Além disso, elas representam um componente predominante na sociedade contemporânea, sendo impossível qualquer cidadão escapar delas (HALL, 2004).

De acordo com Oliveira (2006), o entendimento desses organismos na atualidade teve grande colaboração das Teorias da Administração, como resumido no Quadro 1.

Quadro 1 – Contribuições das teorias da administração para a estrutura organizacional

Teoria	Período	Contribuição para a estrutura organizacional
Frederick Winslow Taylor	1903	Redesenhou os processos de trabalho e mudou a atitude dos trabalhadores, melhorando a produtividade
Henry Ford	Início do século XX	Estudou a especialização dos trabalhadores
Henri Fayol	Década de 1910	Estabeleceu as atividades de processo administrativo (planejamento, organização, comando, coordenação e controle), analisou a questão da centralização e descentralização, estruturou a cadeia de comando e incentivou o espírito de equipe
Max Weber	Década de 1920	Estabeleceu que empresas com normas são mais produtivas
Elton Mayo	Década de 1930	Demonstrou que a qualidade da supervisão e do relacionamento dos empregados melhora a produtividade
Peter Drucker	Década de 1955	Consolidou a administração voltada para resultados e com avaliação de desempenho das pessoas
Peter Senge	Meados da década de 1970	Afirmou que as empresas devem aprender a lidar com a mudança contínua, a qual é a base da estrutura organizacional

Fonte: Oliveira (2006)

Nota: Adaptado pelo autor.

Colenghi (2003) aponta três princípios básicos que envolvem as organizações:

- Divisão do trabalho – caracterizado pela decomposição das atividades em passos e tarefas desempenhados pelos elementos humanos;
- Coordenação – relacionado à integração dos esforços dentro de uma organização e condução deles ao objetivo da mesma, e;
- Alcance do controle – estabelecimento de meios para o controle do sistema quanto das falhas.

Contudo, emerge espontaneamente um modelo informal nas organizações, caracterizado pelos desdobramentos da mudança do comportamento padrão, que surge em decorrência das relações sociais, e, que não aparecem nos tradicionais organogramas (OLIVEIRA, 2013).

Com base nos padrões estabelecidos, as organizações adotam dois modelos, tradicionais e sistêmico. As tradicionais estão dispostas em organograma vertical, que não contempla o foco no cliente, o ambiente externo e o curso dos processos. Já no sistêmico o cliente, o produto e o fluxo do trabalho estão evidentes na organização, ou seja, eles estão em constante dinamismo, forçando as organizações a melhorarem o seu desempenho para atenderem melhor ao mercado (CURY, 2005).

Nas organizações contemporâneas que buscam a excelência, a corrida pela eliminação das perdas e melhorias nos processos é evidente, sendo caracterizadas como sistemas enxutos. Esse tipo de sistema busca eliminar perdas, por meio da melhoria das atividades, das conexões internas, externas e do fluxo do processo (BORCHARDT; SELLITTO; PEREIRA, 2007).

A cultura organizacional, por outro lado, compreende os padrões de pressupostos básicos usados pelos indivíduos e pelos grupos para lidar com a organização e seu ambiente, ou seja, envolve a personalidade, atmosfera e o sentimento de uma organização. Ela atua em todos os níveis, do subconsciente ao explícito, podendo aumentar a produtividade ou atrapalhar o comportamento, diminuir a eficácia do grupo ou até mesmo, interferir no processo de uma organização bem estruturada (GIBSON et al., 2006).

Ertl et al. (2007), afirmam que a cultura organizacional pode originar e fomentar a inovação, entretanto, o contrário não ocorre, ou seja, independentemente de sua forma, a inovação não determina nem orienta a cultura organizacional.

Dessa forma, em todas as organizações, a intervenção só ocorrerá mediante as ações permanentes, profundas e bem-sucedidas se as mudanças atingirem a cultura das organizações, ou seja, a mudança nessas organizações deve incidir sobre os membros que a compõe. A utilização de recompensas, por exemplo, pode ser empregada como forma de estímulo ao trabalhador, entretanto, normas punitivas e/ou uma organização hierarquicamente rígida podem levar ao desânimo dos funcionários (CURY, 2005).

Nesse sentido, instrumentos que levem ao caminho da melhoria contínua e deem suporte para que as organizações alcancem ganhos em desempenho são adequados, não só em organizações privadas, como também nas públicas (SALGADO et al., 2013). Entretanto, Oliveira (2011) ressalta que há de se considerar ainda alguns aspectos a respeito da administração de processos nas instituições governamentais, pois o quadro caótico característico desse tipo de instituição pode revelar alguns fatores que dificultam a aplicação da administração de processos, como a falta de profissionalismo dos servidores envolvidos, o fisiologismo dos representantes políticos, com influência direta na escolha de dirigentes do setor público, entre outros.

2.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Um processo é qualquer sistema operacional ou administrativo que transforma insumos (entradas/*inputs*) em produtos (saídas/*outputs*) valiosos. Compreende uma sequência de atividades/tarefas arranjadas em um procedimento ou conjunto de arranjos de trabalho, talvez envolvendo vários departamentos, máquinas e pessoas (SILVA et al., 2012).

Conforme Seiffert e Costa (2007) afirmam, uma organização orientada com base em processos tende a reagir a mudanças do ambiente externo, mudanças de tecnologia, de requisitos de mercado e/ou de legislação e se moldar e modificar, adequando-se a essas transformações.

Aristóteles ensinava há mais de 2.000 anos, que o caminho para o êxito se inicia com a definição de um objetivo. Ele recomendava a consciência e aceitação de que fazemos parte de um processo contínuo, em que tudo está em movimento e se transforma. Dessa forma, seria possível direcionar o planejamento, ao identificar e perseguir a finalidade principal do plano traçado. A partir de então, encontrar ações que conduzissem a esse objetivo maior, confiando que esse processo levaria do imperfeito ao perfeito (MESNARIC, 2011).

Nesse sentido, a inovação dos processos é fundamental para o sucesso de uma organização e surge da exploração, pesquisa e análise daquilo que existe e que é passível de mudança, ou seja, decorre do aporte de conhecimentos tecnológicos e científicos aplicados como forma de melhorar e fazer objetos, processos e serviços novos, que respondam a alguma necessidade. Entretanto, para alavancar o processo de mudança e obter benefícios à longo prazo, torna-se necessária a atuação em diferentes dimensões, inclusive na cultura organizacional (MAIA et al., 2014).

De acordo com Seiffert e Costa (2007), um mapeamento detalhado de processo possui várias importâncias, dentre elas:

- Identificação da utilização das competências e habilidades que são requeridas dos recursos humanos que operam o processo;
- Entendimento do fluxo de informações, seja esse pessoal, documental ou

informatizado;

- Identificação da utilização de recursos humanos, materiais e de infraestrutura;
- Entendimento da geração de resultados para todas as partes interessadas;
- Identificação da prática e das responsabilidades pela tomada de decisão e pela execução das atividades;
- Entendimento das políticas, norma, legislação, requisitos de clientes e outras exigências legais e contratuais, e;
- Conhecimento das atividades e tarefas que compõem o processo.

Dessa forma, Salgado et al. (2013) concluem que, a gestão por processos possibilita inúmeros benefícios para uma organização podendo, inclusive, ser aplicada em instituições públicas.

Nesse sentido, Cury (2005), apresenta a metodologia da análise administrativa, um instrumento de trabalho, dinâmico e permanente, capaz de auxiliar:

- Na aprovação/reorganização de uma estrutura;
- No desenvolvimento de equipes;
- Na identificação/planejamento de soluções para problemas;
- No levantamento de necessidades de treinamento;
- Na implantação de atividades administrativas aperfeiçoadas;
- Na racionalização do trabalho;
- Na elaboração/revisão de instrumentos normativos, e;
- No planejamento/revisão de quadro de pessoal.

De acordo com Oliveira (2006), quando do desenvolvimento, da implantação e da avaliação de uma estrutura organizacional, algumas precauções são indispensáveis como:

- Estabelecer uma metodologia contínua;
- Consolidar a organização como fator de sustentação para alcançar os objetivos;
- Estabelecer as interligações das atividades das diversas unidades organizacionais;
- Estabelecer critérios e parâmetros de avaliação das diversas unidades

organizacionais;

- Analisar e consolidar a interação da estrutura organizacional com os diversos instrumentos administrativos existentes e a serem desenvolvidos;
- Deixar o mercado influenciar o delineamento da estrutura organizacional;
- Acabar com as disputas internas provocadas pelas unidades organizacionais, e;
- Ter o efetivo envolvimento da alta administração.

Dessa forma, são raros os autores que apresentam modelos para aperfeiçoamento de processos no setor público. Portanto, o uso de ferramentas, que auxiliem as instituições públicas no processo de melhoria contínua, é um meio valioso de qualificação dos processos desta (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Nesse sentido, Costa (2006) realizou um estudo com a aplicação da ferramenta de análise administrativa na modernização da gestão pública, por meio de uma pesquisa-ação. Seus objetivos foram de qualificar os procedimentos de gestão, agilizar o atendimento aos clientes e padronizar os principais processos administrativos. Ao final da realização dos trabalhos, concluiu-se que, apesar das estruturas estatais serem fortemente burocráticas, foi possível fazer uso de técnicas de racionalização de processos administrativos em setores específicos do Estado, com resultados significativos para os usuários do sistema e com baixo custo de implantação.

2.3 BUROCRACIA NAS ORGANIZAÇÕES

O modelo burocrático se constituía de um padrão de administração que buscava a racionalidade técnica, por meio do estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade. Enquanto teoria proposta por Max Weber, a burocracia ideal consistia no estabelecimento de uma estrutura hierárquica de atividades especializadas, definidas por regras sistemáticas (SILVA et al., 2012).

Quanto às implementações promovidas no Estado, o modelo burocrático teve ênfase na reforma das atividades administrativas. Dentre as principais contribuições,

verificou-se o estabelecimento dos concursos públicos para ascensão aos cargos do governo, a fixação de salários, o treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários públicos, a introdução de processos licitatórios para aquisição de bens, além de medidas voltadas para a racionalidade da máquina pública, sendo valorizados a impessoalidade e o saber técnico (COSTIN, 2010).

Longe de ser inflexível, o objetivo da burocracia foi tornar o trabalho mais eficiente, por meio da divisão dos serviços, hierarquia de autoridade, racionalidade nos procedimentos, regras, padrões e compromisso profissional, registros escritos e impessoalidade (ANANIAS, 2010).

Entretanto, a burocracia se tornou sinônimo de entrave, ineficiência e atraso. Com o advento da informatização, esse modelo se revelou inadequado em cenários dinâmicos e, com isso o trabalho dentro das organizações tem ocorrido no sentido de substituir o formato burocrático, sobretudo, no tocante a qualidade dos serviços prestados (CHIAVENATO, 2012; SILVA et al., 2012).

No que concerne às particularidades da administração pública, as organizações não podem continuar intactas à necessidade de reestruturação estratégica e de adoção de novas técnicas de gestão, necessárias à sua capacitação ao manejo das complexas demandas organizacionais e ambientais (KLIKSBURG, 2015). As organizações públicas também devem preocupar-se com o aumento da sua eficiência, o que implica mudanças organizacionais que possibilitem agilidade e diminuição da complexidade burocrática na implementação de ações estratégicas (XAVIER; DIAS, 2002).

Nunes e Nunes (2014) afirmam, que nos últimos anos, devido a modernização, as ações dentro da administração pública brasileira devem ser reformuladas, no sentido de que, o Estado implemente mecanismos gerenciais capazes de produzir procedimentos contínuos e eficientes na prestação de serviços de qualidade. Esta reforma deve englobar um modelo de administração em que, a alternância de poder mantenha a qualidade dos serviços e, esteja pautado na desburocratização dos processos.

Dessa forma, iniciativas em torno da modernização da administração pública têm conquistado espaço de destaque nas discussões que envolvem gestão pública. São

constantes as iniciativas inovadoras de melhoria da eficiência administrativa e forma de prestação de serviços aos cidadãos, encaminhadas por estados e municípios. De 1995 até os dias atuais, muitas ações têm sido empreendidas por diversas organizações públicas no sentido de melhorar a gestão (LIMA; JACOBINI; ARAUJO, 2015).

Nesse sentido, o Decreto nº 8.539/2015, se constitui de um marco recente para a prestação de serviços eficientes e de qualidade pelo Estado. Esse instrumento legal prevê que os órgãos e as entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional implementem meio eletrônico para a realização dos procedimentos administrativos, objetivando a eficiência, eficácia e efetividade das suas ações, bem como a transparência e o acesso pelo cidadão aos processos (BRASIL, 2015).

2.4 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Do ponto de vista operacional, Costin (2010, p. 27) define a administração pública como o “conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado, para realizar suas funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribuiu no momento histórico em consideração”. Atualmente, de acordo com Bianco, Souza e Reis (2014), o Estado brasileiro tem buscado certo aprimoramento da sua administração com o objetivo de alcançar a eficiência e a eficácia, por meio da inserção em modelos de gestão diferenciados, que utilizam os recursos financeiros disponíveis em obras e serviços, que atendam de maneira satisfatória as demandas existentes no mercado.

De acordo com Pereira (2006) a administração do Estado brasileiro compreende ou compreendeu três modelos distintos: a administração patrimonialista, a pública burocrática e a pública gerencial. Entretanto, Ananias (2010) afirma que, historicamente, a preocupação em desenvolver uma política de qualidade na área de gestão pública é relativamente recente e evidencia uma importante tentativa de valorização e consolidação de políticas.

No passado, por volta do início do século XX, o poder do Estado era dominado por oligarquias rurais e marcado por práticas administrativas permeadas por paternalismo, nepotismo, corrupção e pela confusão entre o público e privado, denominado como Estado patrimonialista (LIMA; JACOBINI; ARAUJO, 2015).

Costin (2010) afirma que a forma de administração patrimonialista foi um modelo próprio das monarquias absolutistas, em que o patrimônio do rei se confundia com o público, sendo este último considerado propriedade do rei. Entretanto, devido a intensificação do mercado, a urbanização, o amadurecimento e a estruturação da sociedade civil, esse modelo foi perdendo sua forma progressivamente.

De acordo com Chiavenato (2012), o regime público vivia um período subordinado ao poder patrimonialista de seus governantes quando, por volta da década de 1930, o modelo burocrático obtinha destaque. Esse formato de administração tentou impetrar regras capazes de combater os abusos públicos praticados até então, e, transformar o serviço público patrimonialista em profissional. Entretanto, a burocracia se tornou um modelo inapropriado frente ao mundo globalizado e dinâmico.

Assim, o Brasil vivencia uma transição paradigmática, no qual se busca superar dificuldades que fincaram raízes em sua história. Traços da burocracia ainda são preservados pelo Estado (ANANIAS, 2010; COSTIN, 2010).

A abordagem gerencial na administração pública se propôs a assemelhá-la à empresa privada. Anunciada muitas vezes durante o século XIX, esse modelo tinha o objetivo primordial de fazer a administração pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços (MOTTA, 2013). Contudo, Lima, Jacobini e Araújo (2015) afirmam que, o legado deixado pelo patrimonialismo e a burocracia constituem os maiores complicadores do processo de modernização, levando à centralização, ao autoritarismo, a distância do serviço público à população e a ineficiência.

Dessa forma, a implementação de um modelo gerencial na administração pública brasileira ganhou destaque somente a partir de 1995, por meio do qual se buscou combater a crise das finanças públicas, oferecer maior transparência para o cidadão, aumentar a competitividade do país devido à globalização, e, permitir o maior acesso às tecnologias da informação.

Denominada também de nova administração pública, o modelo gerencial incluiu medidas de contenção fiscal, fortalecimento do gerenciamento público, instituição de controle e imputação de resultados, estruturas mais flexíveis, enfrentamento dos resquícios patrimonialistas, além da percepção democrática pelo cidadão como usuário e contribuinte dos serviços públicos (COSTIN, 2010).

2.5 A UFES, O *CAMPUS* ALEGRE E O ESTÁGIO SUPERVISIONADO

A Universidade do Espírito Santo surgiu na década de 50 a partir da incorporação de cursos superiores ministrados por instituições privadas, em Vitória. Inicialmente, a administração dessa fusão ficou sobre a tutela do Estado e a grande tarefa foi concentrar todos os cursos em uma posição geográfica estratégica, já que cada qual funcionava em uma localização na grande Vitória (UFES, 2018d).

Federalizada em 1961 e com a denominação de UFES, criaram-se condições propícias para a articulação das atividades de ensino e de pesquisa, que até então estavam relativamente desconectadas. A partir de então, a universidade buscou a sua consolidação, expansão e interiorização, por meio do estabelecimento de programas de capacitação docente, expansão das atividades de pesquisa, extensão e criação de cursos de graduação e pós-graduação (BORGIO, 2014).

Em sintonia com este desenrolar, antes mesmo de integrar-se oficialmente a UFES, funcionava no sul do Espírito Santo (ES) a Escola Superior de Agronomia do Espírito Santo (ESAES), uma instituição de ensino estadual que ofertava o curso de Agronomia no município de Alegre. Anos depois a ESAES fora integrada a UFES e recebeu a denominação de Centro Agropecuário da UFES (CAUFES), passando, a partir de então, a integrar os planos de interiorização, consolidação e expansão da universidade (UFES, 2018e, 2018f).

Os efeitos dessa expansão e interiorização foram tão expressivos que vários cursos em toda universidade, inclusive em Alegre (Engenharia Florestal, Medicina Veterinária e Zootecnia), quando por volta de 2000, o CAUFES recebeu a designação de Centro de Ciências Agrárias da UFES (CCAUFES). Posteriormente, por meio do Projeto de

Expansão das Instituições Federais de Ensino (IFE), foram introduzidos os cursos de Ciências Biológicas (bacharelado), Engenharia de Alimentos, Engenharia Industrial Madeireira, Geologia e Nutrição. Por fim, em 2009, o Projeto de Reestruturação das Universidades Brasileiras (REUNI) encerrou a expansão por meio da criação dos cursos de Ciências Biológicas (licenciatura), Ciência da Computação, Engenharia Química, Farmácia, Física (licenciatura), Matemática (licenciatura), Química (licenciatura) e Sistemas de Informação (UFES, 2018e, 2018f).

A UFES instituiu cursos, aumentou seus campos e, atualmente, a universidade possui 103 cursos de graduação e oferta 5.004 vagas anuais, dos quais 17 cursos e 855 vagas estão situados em Alegre (UFES, 2018c, 2018e).

Em consequência dessa multiplicidade de graduação ofertada pela UFES em Alegre, o então chamado CCAUFES não mais abrangia a denominação e com isso, em 2015, foi desmembrado em Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAEE) e Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde (CCENS), visando dar mais identidade para os cursos aqui instalados (UFES, 2015a, 2018f).

Com o passar do tempo a UFES estabeleceu cursos e aumentou seu domínio, entretanto, o eixo administrativo da universidade sempre esteve concentrado na sede, em Vitória. De acordo com o Estatuto, a administração da UFES se constitui em superior e dos centros (UFES, 2002, 2018c).

A administração superior está centralizada na capital e é exercida por meio do Conselho Universitário (CUN), Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), Conselho de Curadores e Reitoria. A reitoria por sua vez conta com o apoio de pró-reitorias para tratarem de assuntos ligados à administração, ao planejamento e desenvolvimento institucional, à gestão de pessoas e assistência estudantil, à graduação, à pesquisa e pós-graduação e à extensão. Já a administração dos centros é exercida pelo Conselho Departamental, Diretoria, Departamentos e Secretaria (UFES, 2018g). Todas essas unidades atuam para garantir que a UFES alcance suas atividades fins de ensino, pesquisa e extensão (BORGGO, 2014).

Desde a sua fundação, a UFES busca estratégias a fim de promover a qualidade na oferta dos seus serviços (BORGGO, 2014). Entretanto, a forma de organização a qual está ancorada a administração da UFES é tipicamente tradicional e burocrática.

Conforme, Chiavenato (2012), o modelo mais contemporâneo da administração pública, o gerencial, estabelece formas de administração mais eficientes, voltadas para a satisfação do usuário e definição clara dos objetivos de cada unidade, por meio da divisão do trabalho por gestão de competências.

Conforme Borgo (2014) afirma, o ensino da graduação é a razão de ser da universidade, e esse deve constituir uma prioridade básica, ou seja, as ações de melhoria da qualidade devem estar voltadas para a educação. Dessa forma, a organização acadêmica, no sentido de promover o ensino de qualidade, está diretamente relacionada às ações implementadas junto a Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD).

A PROGRAD, por sua vez, é a pró-reitoria relacionada aos seguintes assuntos (UFES, 2002, 2018h):

- Acompanhamento da política de ensino superior;
- Suporte técnico, administrativo e pedagógico para as diversas atividades relacionadas à criação, à implementação dos cursos de graduação, bem como avaliação permanente dos currículos;
- Registro e controle da vida acadêmica dos estudantes da graduação;
- Desenvolvimento de ações de apoio acadêmico aos estudantes da graduação;
- Atendimento das normativas referentes a estágio;
- Operacionalização do Programa de Mobilidade Acadêmica (PMA), e;
- Acompanhamento de estudantes egressos.

Dentre os diversos departamentos que compõem a PROGRAD, o Departamento de Apoio Acadêmico (DAA) merece destaque no que tange às intervenções de qualidade (BORGO, 2014). Este departamento, por sua vez, é composto de duas divisões, a Divisão de Estágios (DE) e a Divisão de Acompanhamento Acadêmico (UFES, 2018a). De acordo com Borgo (2014), às ações de apoio acadêmico ao estudante dentro da UFES nunca tiveram raízes profundas, entretanto nos últimos anos, com as ações de gerenciamento da graduação, este setor obteve relevantes conquistas, como:

- Parceiras com outras pró-reitorias e secretarias na oferta do Programa Integrado de Bolsas (PIB);

- Aumento no número de bolsas, e;
- Oferta de auxílio para os estudantes em eventos.

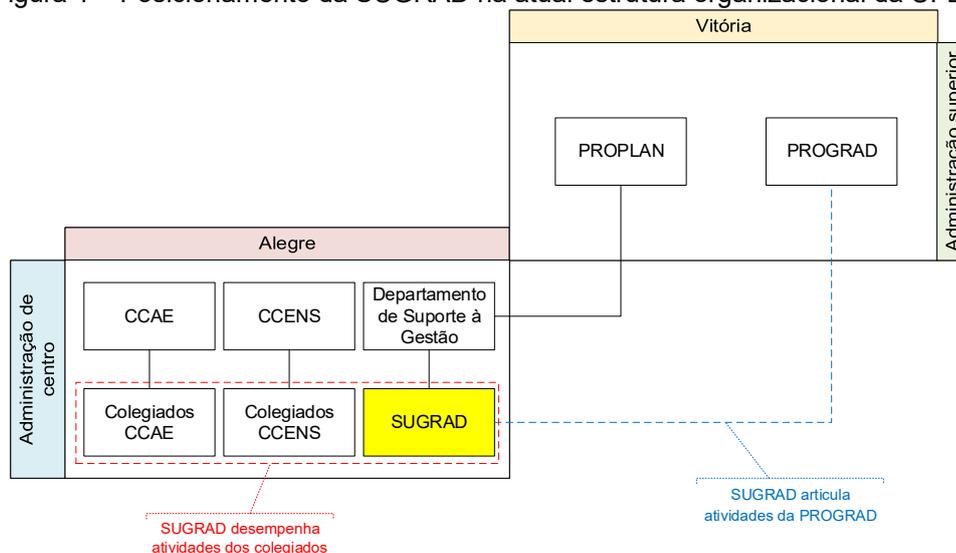
Todavia, assim como todos os órgãos da administração superior, a PROGRAD está localizada no topo da estrutura organizacional.

2.5.1 A Secretaria Única de Graduação

Para garantir a organização acadêmica dos cursos do *campus* Alegre, bem como servir de organismo articulador da PROGRAD, foi criada a Secretaria Única de Graduação (SUGRAD), em Alegre, uma unidade administrativa voltada para as atividades acadêmicas de graduação, estando vinculada ao Departamento de Suporte à Gestão (UFES, 2015b).

A SUGRAD foi instituída por meio da Resolução nº 44/2015 – CUN (UFES, 2015a). De acordo com o Art. 4º do seu regimento interno, a secretaria se constitui de: Colegiados de Cursos de Graduação; Coordenação Acadêmica Geral; Colégio de Coordenadores de Curso; Divisão de Estágios (DE); Divisão Administrativa. Nesse sentido a SUGRAD é definida como uma unidade consultiva das atividades desenvolvidas pela PROGRAD (UFES, 2015b). O posicionamento da SUGRAD na atual estrutura organizacional é mostrado na Figura 1.

Figura 1 – Posicionamento da SUGRAD na atual estrutura organizacional da UFES.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em razão da Resolução nº 60/2013 – CUN, a SUGRAD funciona na condição de secretaria unificada, atendendo em turno contínuo de mais de doze horas. Sete servidores lotados no setor atuam com jornada de trabalho flexibilizada de seis horas por dia, se revezando em duas escalas, para garantir o atendimento ininterrupto à comunidade acadêmica e público externo, bem como dos colegiados. Além disso, mais dois servidores e uma chefia, atuam em conjunto para manter o funcionamento dos cursos de graduação, e, intermediar as diversas solicitações da comunidade externa (UFES, 2013; 2015b).

Com relação às suas atribuições, de acordo com Art. 6º do seu regimento, além das atribuições de matrícula, controle e registro acadêmico, também é função da SUGRAD a articulação com a DE, por meio da execução da gestão das atividades e serviços de apoio ao discente, e, padronização dos procedimentos de atendimento adotados pela PROGRAD, conforme o Manual de Rotinas Acadêmicas, Resoluções dos Conselhos Superiores da UFES e outros documentos oficiais (UFES, 2015b).

2.5.2 Estágio supervisionado

O termo estágio, em latim medieval *stadium*, surgiu para caracterizar a estada que um cônego² deveria fazer durante certo tempo em um local de sua igreja, antes de poder desfrutar das honras e renda da sua função. Os primeiros registros da sua citação datam do ano 1080 (COLOMBO; BALLAO, 2014).

Vários são os estudos realizados nos últimos anos que demonstram a importância dos estágios curriculares para a formação discente.

Felicio e Oliveira (2008) apresentaram algumas reflexões sobre a relevância do estágio na formação prática dos educadores do curso normal superior de uma universidade e, concluíram que a atividade ultrapassa a dimensão de preocupação com o cumprimento da carga horária, embora se evidencie dificuldades em se estabelecer o diálogo entre algumas disciplinas do curso.

² Sacerdote que auxilia na administração da diocese (CÔNEGO, 2018).

Mesquita e França (2011) concluíram que o estágio compreende um instrumento de aproximação entre o meio produtivo e o escolar, resultando em significativos benefícios para os estudantes, instituições de ensino e o meio produtivo.

Piconez (2012), ao avaliar a qualidade dos estágios supervisionados dos cursos de pedagogia, atribuiu relevante importância para a atividade, sobretudo, por constituir uma oportunidade para se discutir os problemas e deficiências do curso. Afirmou ainda, que os estágios devem ser desenvolvidos com procedimentos definidos para se aproveitar ao máximo a prática, ou seja, não devem se constituir de atividades esparsas. Nesse sentido, ele afirmou que os estágios auxiliam o aluno na compreensão e enfrentamento do trabalho, por meio da união da teoria e da prática.

Silva e Teixeira (2013) concluíram que a atividade apresentou características positivas para alunos do curso de Engenharia Civil, sendo capaz de influenciar o desenvolvimento da adaptabilidade de carreira e a transição ao papel profissional.

Colombo e Ballao (2014), afirmaram que os estágios são mais adequados quando estão inseridos num mesmo contexto geográfico que promova a interação entre o aluno, a empresa e a instituição, pois desta forma ocorre um ganho pedagógico para todas as partes, por meio da troca de experiência obtida da bagagem teórica da sala de aula e a situação concreta do ambiente de trabalho.

Passos e Marquesin (2016) consideram que o estágio é uma fase importante e fortalece a constituição do profissional, ou seja, ele possibilita ao aluno sair da condição de aprendiz para assumir a profissão, ao estabelecer a relação entre os conhecimentos teóricos e os práticos dos conteúdos.

Ribeiro e Araújo (2017) discutem o estágio como um processo que deve possibilitar aos estudantes a fazerem o uso constante do diálogo, da indagação e da reflexão sobre as experiências, as habilidades, as atitudes e os conhecimentos construídos e em construção, e, concluem a importância de se vivenciar uma experiência do estágio ancorando-se em uma perspectiva crítica e reflexiva, assim como a relevância da participação, do interesse e do estagiário manter uma postura ativa nas atividades.

Atualmente, o conceito sobre a importância da atividade está consolidado, entretanto no passado, muitas eram as discussões que envolviam a prática, principalmente sobre seu caráter trabalhista. Andrade e Resende (2013) realizaram uma análise acerca dos

aspectos legais da atividade e constataram que esses aparecem confusos nos documentos legais e variam de acordo com os paradigmas educacionais de cada época.

A controvérsia sobre o assunto está arraigada a culturas passadas. Antes, a distinção entre as classes sociais estava relacionada com o nível de instrução do cidadão, em que os indivíduos com maior ensinamento possuíam melhores condições sociais. Cesa (2007) fez uma análise histórica de civilizações antigas como Egito, Grécia, Roma até a idade média e verificou que ao longo dos tempos, as classes de intelectuais, os pensadores, eram distintas dos trabalhadores, ou seja, havia uma diferenciação da classe operária para os estudiosos.

Machado (1997) relata que na Grécia, por exemplo, as pessoas que faziam trabalhos mecânicos não eram as mesmas que se dedicavam aos estudos, ficando evidente que o trabalho era dedicado aos escravos e o estudo aos senhores da elite. Este mesmo autor afirma que este cenário se manteve evidente até a Revolução Industrial, momento a partir do qual se tornou necessário estudar para trabalhar. Desta forma, a prática e o ensino foram integrados em um mesmo sistema, denominado estágio, no qual o objetivo era a complementação do saber adquirido na trajetória escolar. Entretanto, os limites dessa integração ficaram indefinidos, levando às controvérsias que rodeiam as discussões da atividade.

No Brasil, as primeiras normas que surgiram para regulamentar a atividade datam da década de 40, entretanto, Colombo e Ballao (2014) afirmam que mesmo no início do século XXI, os debates em torno da atual legislação de estágio demonstraram a existência de um confronto entre aqueles que defendiam a atividade no interesse da escola e os que enfatizavam o das empresas. Apesar desta contenda, o sancionamento da Lei nº 11.788/2008 (BRASIL, 2008) arrematou a questão e definiu a atividade como um ato educativo escolar supervisionado, que visa à preparação de estudantes para o trabalho. Para tanto, o escopo da referida lei estabeleceu as obrigações da instituição de ensino, do educando e da empresa concedente.

O Art. 1º da Lei nº 11.788 (BRASIL, 2008) define o estágio da seguinte forma:

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.

A lei prevê mais rigor no controle dos estágios pelos estabelecimentos de ensino, além da exigência de apresentação, pelos estagiários, de relatórios semestrais sobre suas atividades, bem como o relatório final. Além desses, também estão expressos (BRASIL, 2008):

- O estágio deverá estar inserido no Projeto Pedagógico do Curso (PPC);
- O aluno não poderá estagiar mais que 2 anos numa mesma empresa;
- Deverá ser firmado um termo de compromisso tripartite (aluno, instituição e empresa);
- O aluno deverá ser acompanhado por um responsável da empresa e da instituição.

A competência de cada agente envolvido no processo garante a postura educativa dos estágios. Para tanto, a legislação elencou as responsabilidades da instituição, da empresa e do aluno.

No tocante a gestão acadêmica referente aos assuntos de estágio, Colombo e Ballao (2014) afirmam que ela envolve os seguintes processos: (i) como conseguir; (ii) como executar; (iii) como aprimorar; e, (iv) como supervisionar. Dentro desses pontos deve ser observado o aspecto pedagógico previsto no PPC de cada curso.

Nesse sentido, poucos estudos visam à análise da atividade do ponto de vista da gestão acadêmica, ou seja, da forma como estão relacionados os processos administrativos dentro das instituições de ensino a fim de que a atividade seja enquadrada de fato como educacional. Então, Colombo e Ballão (2014) concluem que para se ter a oferta de estágio e ratificar sua natureza educativa complementar à formação do estudante, a instituição de ensino deve prever um processo simples, mas formal, para atingir esta condição. Reiteram ainda que não é necessário se preocupar com regulações amplas e burocráticas, mas prever pelo menos formulários de simples preenchimento e ter um bom modelo de Termo de Compromisso de Estágio (TCE).

2.5.2.1 O estágio supervisionado na UFES

No âmbito da UFES, a Resolução nº 74/2010 – CEPE define, institui e regulamenta o estágio supervisionado curricular para os cursos graduação e também determina as competências dentro da universidade, dentre elas (UFES, 2010, p. 01-07):

Art. 1º. O Estágio Supervisionado Curricular é um momento de aprendizagem e um componente curricular integrante dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) de Graduação da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), de natureza articuladora entre ensino, pesquisa e extensão, objetivando capacitar o graduando para ação-reflexão-ação.

[...]

Art. 14. A Coordenação do Estágio tem por competência possibilitar e acompanhar a inserção dos alunos nos campos de estágio, captá-los e analisá-los a cada semestre, sistematizar, analisar e tornar público no interior do curso o processo de estágio, e estabelecer a articulação entre os docentes orientadores de estágio.

[...]

Art. 25. [...] Parágrafo único. Compete à PROGRAD o encaminhamento ao setor competente para a elaboração de proposta de convênio ou outro instrumento jurídico congênere, bem como outras medidas necessárias a sua manutenção, alteração e cancelamento com a devida aprovação da instância responsável pelos convênios ou outro instrumento jurídico congênere na UFES e da Coordenação de Estágio de Curso de Graduação.

[...]

Art. 29. O termo de compromisso deve atender aos seguintes requisitos: [...] XVI. assinaturas do estagiário, do supervisor, do coordenador de estágio, do responsável pela unidade concedente ou do representante do agente de integração e da PROGRAD ou por representante por ela indicado;

Dessa forma, para o estudante da UFES requerer estágio, primeiramente ele deve verificar se atende aos requisitos definidos pelo Colegiado de Curso. Posteriormente, o discente verifica as exigências da modalidade que irá fazer, estágio obrigatório ou não obrigatório (UFES, 2018i).

Ao se interessar por fazer estágio em uma determinada instituição, o aluno precisa conferir se a concedente é conveniada à UFES, ou com alguma agente de integração. Caso não seja, deverá ser celebrado um convênio entre as partes antes de se iniciar a prática. Neste caso, a empresa concedente pode utilizar tanto o modelo de minuta da UFES quanto seu modelo próprio de convênio, desde que ele atenda às exigências da Lei nº 11.788/2008 e da Resolução nº 74/2010 – CEPE (UFES, 2018i).

O estágio poderá ser iniciado somente após a completa celebração do convênio e formalização do TCE. Uma vez gerado o termo, devidamente preenchido e assinado

pelas outras partes envolvidas, o estudante deverá apresentá-lo à DE, em, no mínimo, três vias. A divisão verifica todas as informações pertinentes, assina, retém uma das vias e no prazo de três dias úteis, devolve as demais vias ao estudante. O TCE poderá ser aditivado, mediante solicitação escrita da instituição concedente ou do agente de integração (UFES, 2018i).

Os procedimentos descritos pela DE referem-se às medidas observadas quando da entrega dos documentos diretamente na PROGRAD. Entretanto, em decorrência da sua dimensão, os centros mais afastados da sede adotam métodos adicionais dos descritos.

Nos *campus* Alegre, por exemplo, a SUGRAD, de acordo com seu Regimento, Art. 4º, item 4, se constitui também de DE, ou seja, ela é a responsável por: orientar sobre o estágio, fazer a conferência, protocolo e encaminhamentos; articular com a DE atividades práticas e estágios previstos no currículo do curso, a fim de possibilitar a sua execução, e; orientar o discente com relação à alteração e rescisão de TCE, protocolar e encaminhar à PROGRAD (UFES, 2015b). Desta forma, a UFES operacionaliza todos os procedimentos de estágio para os seus cursos.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 O MÉTODO DE ANÁLISE ADMINISTRATIVA

Para realizar uma análise adequada dos processos organizacionais da atividade de estágio, utilizou-se o Método de Análise Administrativa proposta por Antônio Cury (2005), que visou, estrategicamente, ao diagnóstico das causas e estudo da solução dos problemas, cujas etapas são apresentadas, sucintamente no Quadro 2.

Quadro 2 – Pontos da análise administrativa.

Análise administrativa	<i>Inputs</i>	Metodologia	<i>Outputs</i>
	Diagnóstico de causas	1 Levantamento Análise documental Análise observacional 2 Crítica do Levantamento Identificação dos problemas	Manual contendo Fluxogramas e Formulário.
	Estudo da solução dos problemas	3 Planejamento da solução Novos métodos e processo de trabalho	

Fonte: Cury (2005).

Nota: Adaptado pelo autor.

Por meio dessa metodologia, foi possível avaliar como a centralização influencia nos processos organizacionais acerca do desempenho da atividade administrativa de estágio supervisionado, por meio dos prazos envolvidos no atual processo, do apontamento das situações consideradas como entrave/burocráticas, além de informações adicionais sobre os processos de estágio.

3.2 ABORDAGEM E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo transversal possui abordagem quali-quantitativa, pois se propôs a mensurar um problema observado e compreender as situações decorrentes dessa mensuração. Classifica-se, em sua natureza, como uma pesquisa aplicada em um estudo de caso. Também é documental e descritiva, em razão da análise de documentos e da transcrição de observações acerca dos mesmos.

A postura do pesquisador foi pautada, em sua maior parte do tempo, na observação não participante, *in loco*, no setor onde ocorre a atividade de estágio. De acordo com Lakatos e Marconi (2003) na observação não participante, o pesquisador toma contato com a realidade estudada, mas não interage com a ela. Conforme Moreira (2004), os sujeitos não sabem que estão sendo observados. Por fim, Yin (2015) conclui que este tipo de observação adiciona novas dimensões ao entendimento da unidade organizacional estudada.

Por último, esse estudo envolveu a triangulação entre as análises, como proposto por Vergara (2006). A triangulação nas ciências sociais consiste na utilização de vários métodos para a investigação de um fenômeno, assumindo que ambos são complementares. Esse tipo de abordagem é utilizado como estratégia para o alcance da validade de um estudo e como uma alternativa para a obtenção de novas perspectivas, novos conhecimentos.

3.3 AMOSTRAGEM, COLETA E PROCESSAMENTO DE DADOS

3.3.1 Análise observacional

Tendo em vista que a SUGRAD atende à diferentes demandas da graduação, a atividade referente ao estágio foi observada durante período de 16/07/2018 à 31/08/2018. O observador se posicionou entre o grupo de servidores durante a jornada de trabalho da secretaria e os dados coletados foram registrados em um formulário de observação previamente estruturado (APÊNDICE A).

A análise observacional permitiu identificar e apontar as situações consideradas como entrave ou burocráticas que comprometem os atuais processos organizacionais pesquisados, através da observação do ambiente, da cultura institucional, e, das tecnologias e recursos utilizados pela unidade.

O objetivo da observação, além do mapeamento do processo de interesse, foi também identificar características do atendimento prestado, ou seja, os prazos envolvidos, as informações transmitidas ao público alvo, e, se os atendimentos são finalizados na

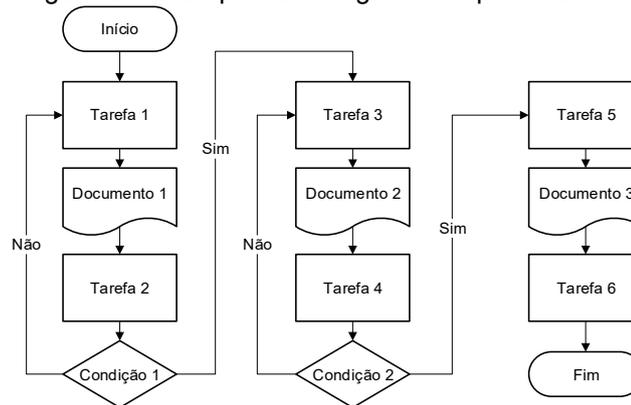
mesma hora que o usuário chega à SUGRAD ou se há a necessidade de mais retornos.

Além da observação na SUGRAD, foi realizado, no dia 17/08/2018, uma observação participante acerca dos procedimentos desempenhados diretamente pela Divisão de Estágios. Esta observação teve como objetivo verificar como o processo que é iniciado na SUGRAD é tratado pela PROGRAD e também como são desempenhados os procedimentos para os alunos de Vitória. Esta observação foi acompanhada de uma entrevista não estruturada com o chefe da Divisão de Estágios, por meio da inquirição das seguintes questões: “Como se dá o atendimento do aluno no guichê?”; “Como são recebidos e conferidos os TCE’s e convênios entregues na Divisão?”; “Como são tratados os TCE’s e convênios provenientes dos outros *campi*?”; “Como são registrados os TCE’s no sistema?”; “Como está dividido o trabalho entre os servidores?”; e, “Como é feito o arquivamento dos documentos?”. Os resultados foram transcritos num diário de campo e utilizados em conjunto com os dados obtidos junto a SUGRAD, por meio de análise comparativa.

Esse tipo de observação permite coletar evidências inacessíveis ao estudo, quando comparado a outro método de coleta de dados. Além disso, entrevistas não estruturadas possibilitam formular questões conversacionais, para que sirvam às necessidades de uma linha de investigação (YIN, 2015).

Após registros, os processos de interesse foram transcritos na forma de fluxogramas contendo informações pormenorizadas, com o auxílio do *software Microsoft Visio*®, versão 2016. Em seguida, o processo mapeado foi submetido a avaliação de servidores da SUGRAD, a fim de que se garantisse que a representação estava de acordo com a realidade. De acordo com Oliveira (2013), o fluxograma compreende uma a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo. Um exemplo de fluxograma é apresentado na Figura 2.

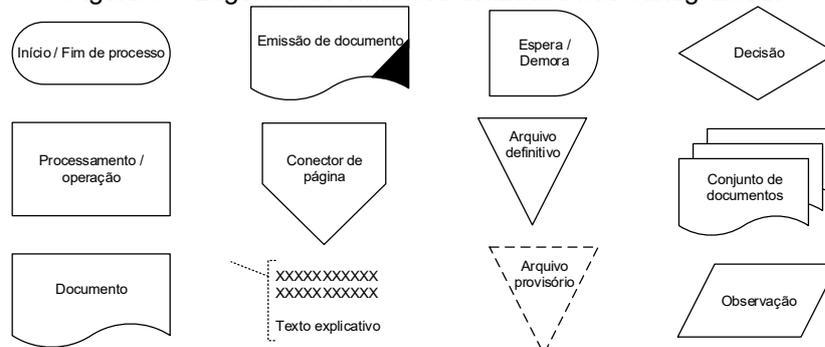
Figura 2 – Exemplo de fluxograma de processos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A simbologia utilizada na ilustração do fluxograma de análise de processos é apresentada conforme Colenghi (2003) (Figura 3).

Figura 3 – Legenda de símbolos utilizados nos fluxogramas.



Fonte: Colenghi (2003).
Nota: Adaptado pelo autor.

3.3.2 Análise documental

Quanto a análise documental, todos os documentos que envolvem a formalização de estágios na UFES *campus* Alegre são autuados via sistema e tramitados fisicamente para PROGRAD, além de serem registrados no *check list* da SUGRAD. Dessa forma, esses documentos são passíveis de serem rastreados e identificados.

Dessa forma, foram utilizados os relatórios do Sistema de Informação para o Ensino (SIE³) nº 03.99.75 (Documentos enviados) e nº 03.99.73 (Documentos recebidos). Complementarmente, utilizou-se 121 formulários de *check list*⁴ (ANEXO A) (neste

³ O SIE compreende uma base de dados de documentos gerados pela UFES.

⁴ O *check list* é o formulário padrão utilizado pela SUGRAD, por meio do qual é feito a conferência e registro de todas as informações dos termos de estágio, antes do envio para PROGRAD.

caso, foram descartados seis formulários com dados incompletos, totalizando uma amostra de 115 formulários válidos), para se fazer inferências quantitativas e qualitativas acerca dos processos pesquisados. Para ambas as fontes, relatórios do SIE e *check list*, foram analisados os dados retrospectivos do semestre letivo 2018/1, compreendidos entre os dias 05/03/2018 à 16/07/2018.

Tal período foi escolhido em razão de, no dia 01/02/2018, a UFES ter iniciado a implementação de uma forma digital de tramitação de alguns tipos de documentos, e, alterado a forma como outros eram tramitados fisicamente (UFES, 2018j). Essa mudança nos procedimentos fez com que toda a universidade reorganizasse sua rotina.

Além disso, o período de análise foi estipulado para coincidir com o início e fim do período letivo 2018/1, pois dessa forma foi possível estabelecer um perfil da demanda ao longo do semestre e identificar possíveis gargalos ao longo do intervalo pesquisado. Complementarmente, para corroborar o perfil da demanda, foram analisados os dados de 2017/2, a fim de comparar os dois períodos e estabelecer um resultado sólido.

Assim, os documentos utilizados nesta análise apresentam em seu conteúdo alguns dados mostrados no Quadro 3.

Quadro 3 – Dados contidos nos documentos.

SIE nº 03.99.75 (Documentos enviados da SUGRAD)	SIE nº 03.99.73 (Documentos recebidos na SUGRAD)	Check list (SUGRAD)
Número do documento Resumo do assunto Origem do documento Data/hora Destino de envio	Número do documento Destino do documento Data/hora	Número do documento Data de atendimento na SUGRAD Data de início do estágio Data de retirada

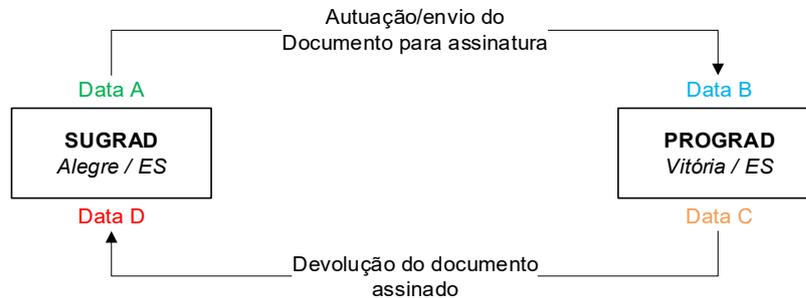
Fonte: Elaborado pelo autor.

Dessa forma, por meio do “resumo do assunto” no relatório **SIE nº 03.99.75**, determinou-se os TCE’s formalizados e a sua distribuição no período de interesse. Da mesma forma, foi possível determinar a quantidade de convênios celebrados.

Através do cruzamento dos dados “número do documento” e “data/hora” contidos em ambos os relatórios **SIE nº 03.99.75** e **SIE nº 03.99.73** foi possível rastrear os processos e determinar os prazos envolvidos na formalização de TCE e celebração de convênios, ou seja, pôde-se determinar a quantidade de dias que um documento

atuado na SUGRAD levou pra ir até a PROGRAD, ser assinado, e retornar para a SUGRAD, conforme esquematizado na Figura 4.

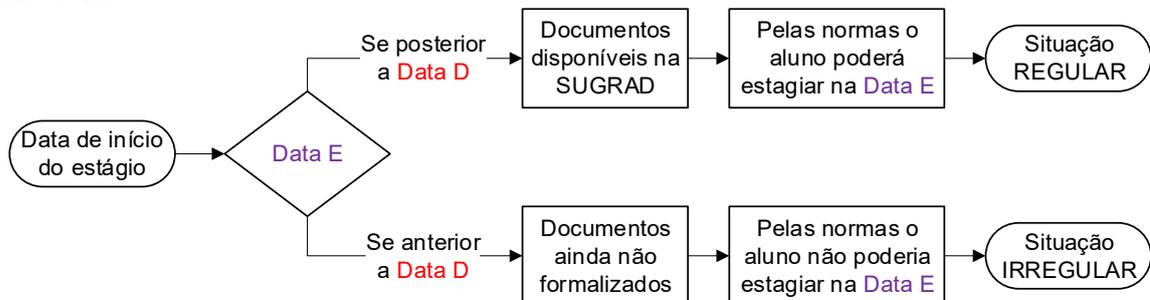
Figura 4 – Fluxo básico dos documentos de estágio.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, o cruzamento dos dados “data de início do estágio” do **check list** e “data/hora” do **SIE nº 03.99.73** permitiu apontar, qualitativamente, as situações consideradas como entrave e que comprometem a atividade. Assim, foi possível determinar se na data que um documento retornou da PROGRAD formalizado, o aluno já estava estagiando ou não, partindo-se da premissa que o estudante só deveria estagiar depois da completa formalização do documento. Com base na Figura 4 e Figura 5, tem-se o seguinte fluxograma para melhor compreensão:

Figura 5 – Fluxograma de regularidade dos estágios quanto a data de início e a formalização dos documentos.



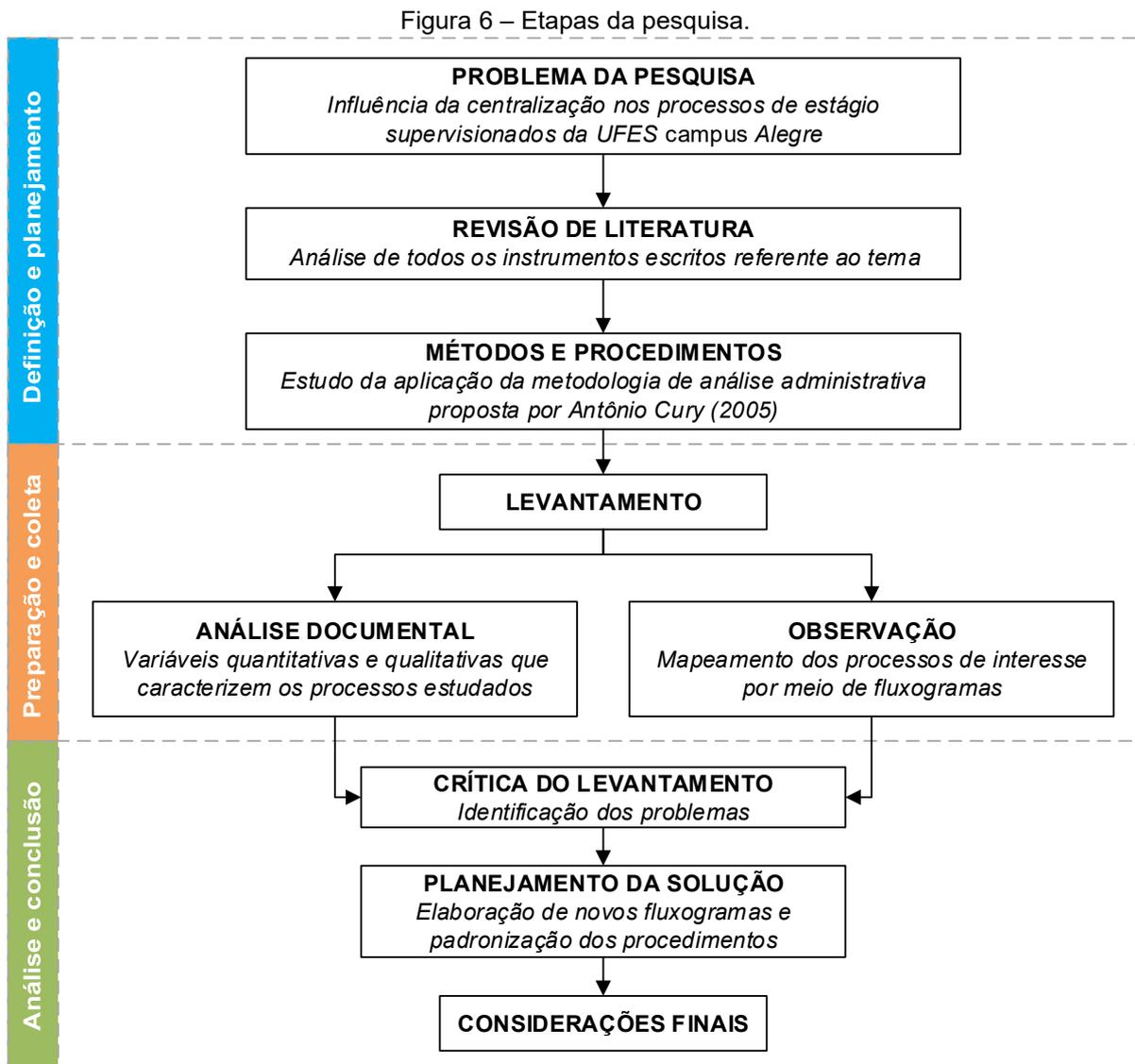
Fonte: Elaborado pelo autor.

As informações obtidas, foram processadas com o auxílio do *software Microsoft Excel®*, versão 2016 e expressas através de estatística descritiva, por meio de valor absoluto, porcentagem e média. Esses resultados foram utilizados em conjunto com os fluxogramas, resultante da análise observacional, para que se pudesse proceder com a etapa de crítica do levantamento e verificar a influência da centralização nos processos organizacionais estudados.

3.3.3 Crítica do levantamento e planejamento da solução

De acordo com Cury (2005), a crítica do levantamento tem o objetivo de solidificar os principais problemas e dificuldades existentes na organização, e, este estudo se concentrou na avaliação dos seguintes pontos citados em sua metodologia: (i) a estrutura organizacional; (ii) o processo de descentralização; (iii) a burocracia; (iv) a racionalização de formulários, e; (v) os racionalização dos processos.

Por fim, foi planejada a solução e apresentada como produto técnico desta pesquisa, retratando o plano ideal para a organização. Para melhor compreensão acerca da metodologia proposta para este trabalho, apresenta-se a Figura 6.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os processos organizacionais que compõe a atividade de estágio supervisionado realizados pela Secretaria Única de Graduação (SUGRAD) na UFES *campus* Alegre são apresentados na Figura 7.

Figura 7 – Processos da atividade de estágio supervisionado na UFES *campus* Alegre.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ressalvado o atendimento inicial ao aluno (que se constitui de um processo realizado ostensivamente, mas que não possui registro em sistema), a análise do relatório do SIE nº 03.99.75 (Documentos enviados) apontou para a distribuição percentual que cada processo representou sobre a atividade, demonstrados na Figura 7. Esse estudo se concentrou no mapeamento, análise e planejamento da solução dos processos de:

1. Atendimento inicial ao aluno;
2. Celebração de convênios com unidades concedentes (UC), via minuta padrão da UFES, e;
3. Formalização de termo de compromisso de estágio (TCE), nos três modelos admitidos, modelos UFES, UC e agente de integração (AI).

Dessa forma, conforme Cury (2005) e de posse dos processos mapeados, analisou-se os aspectos estruturais e funcionais ligados à realização dos trabalhos, métodos, rotinas e formulários. Ao final, buscou-se planejar uma solução que fosse possível de ser aplicada na UFES, enquanto iniciativa pública.

A área pública está sujeita a normas fixadas em leis e decretos. Dessa forma, introduzir mudanças, acaba não sendo um processo fácil, pois está imbricado na administração pública a dificuldade inata para resolver seus problemas com rapidez. Logo, tentar inserir a eficiência privada com a possibilidade de êxito imediato pode se

tornar uma utopia (MOTTA, 2013).

Nesse sentido, Cunto et al. (2014) evidenciou certa resistência ao tentar implementar mudanças em uma organização pública. Questões culturais, políticas, administrativas, gerenciais e falta de planejamento estiveram entre os motivadores para a não disseminação e internalização das novas diretrizes da gestão pública. Do mesmo modo, Pereira et al. (2012) percebeu pouca ou generalista aplicabilidade na almejada desburocratização da máquina pública, em que a busca e identificação de referenciais de excelência apresentaram uma taxa mínima de participação coletiva, que impediu o estabelecimento de metas para a melhoria dos processos.

Dessa forma, Cury (2005) afirma que a solução deve ser projetada verificando até que ponto a mudança estruturada atenderá a harmonia e equilíbrio dos sistemas internos da organização. Consequentemente, para a análise e o planejamento da solução dos processos mapeados neste estudo, pautou-se em ações que não necessitassem de alteração dos instrumentos normativos da universidade, a fim de que as medidas propostas pudessem ser exequíveis. Contudo, é consenso que a cultura organizacional pode impedir o êxito na implantação de qualquer medida proposta.

A seguir, são apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa, posto que, cada tópico contempla a análise de um processo mapeado.

4.1 ATENDIMENTO INICIAL AO ALUNO

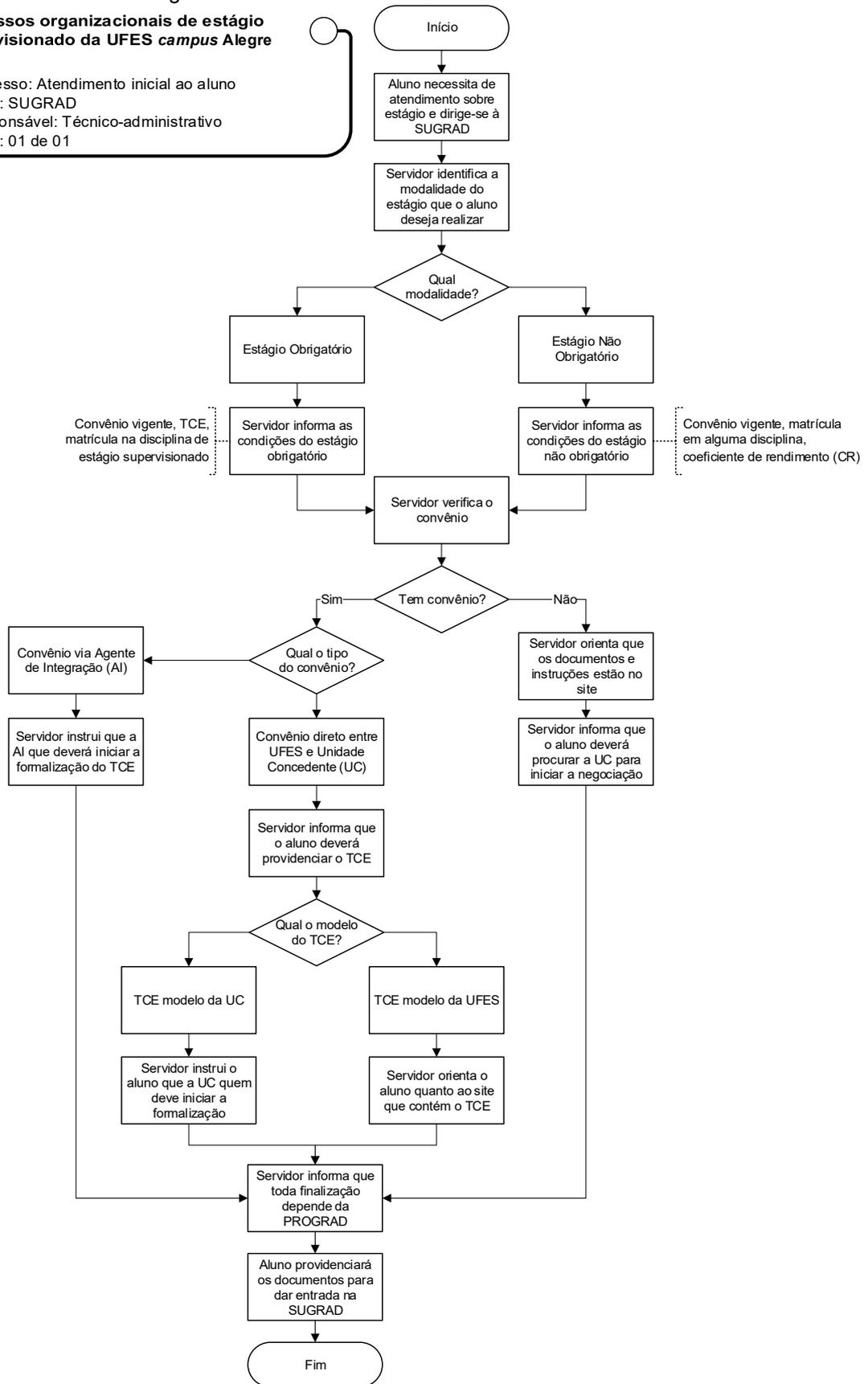
O atendimento direto a usuários, internos e externos à instituição configura um procedimento precípua para a SUGRAD, sobretudo, porque, conforme Ufes (2018k), esta é a justificativa legal pela qual o setor funciona por mais de 12 horas de modo ininterrupto, com servidores disponíveis durante todo o período, atendendo às diversas demandas relacionadas à graduação.

A assistência prestada ao aluno sobre assuntos referentes a estágio se dá quando da necessidade em se realizar a prática, momento em que o estudante dirige-se à SUGRAD para se informar sobre a atividade e documentos. O atual processo organizacional é representado na Figura 8.

Figura 8 – Processo de atendimento inicial ao aluno.

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Atendimento inicial ao aluno
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 01 de 01



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela análise da Figura 8, esse atendimento inicial se constitui de um processo relacionado a orientação geral do discente quanto a atividade. Nota-se que o processo atual fornece as principais informações aos estudantes. Além disso, observou-se que o ambiente, o uso de tecnologias e de recursos pela secretaria potencializam a transmissão de informações, ou seja:

- Os servidores trocam conhecimentos e experiências entre si e com a Divisão de Estágios (DE);
- A DE sempre comunica, por e-mail ou telefone, as mudanças nos procedimentos;
- A SUGRAD possui um site em que mantém documentos e informações atualizadas e acessíveis ao público, e;
- A secretaria faz o uso de recursos eletrônicos, como formulários e planilhas *online* do Google, que facilitam o compartilhamento das informações.

A observação *in loco*, na PROGRAD, evidenciou que a SUGRAD atende em nível semelhante de conhecimento que a DE. Dessa forma, nota-se que a centralização não afeta diretamente neste processo, pois a secretaria mantém um bom relacionamento com a DE, permitindo que as informações possam ser disseminadas rapidamente a todos servidores envolvidos no processo, mesmo aos dos *campi* afastados, a fim de que esses sejam capazes de transmiti-las adequadamente à comunidade acadêmica.

Entretanto, ao procurar a SUGRAD para obter informações de estágio, o aluno se depara com uma série de informações e conceitos, por exemplo, as modalidades de estágio aceitas pela UFES, a existência de convênios e os modelos de TCE's. Embora grande parte das informações prestadas estejam disponíveis no site, observou-se que o aluno se dirige mais de uma vez à secretaria até o momento de entrega dos documentos, ou seja, os atendimentos, geralmente, nem sempre são finalizados na mesma hora.

Até o presente momento, não existe um sistema que contabilize a quantidade nem os tipos de atendimentos realizados na SUGRAD. Entretanto, verificou-se que considerável número de orientações aos estudantes ocorre de maneira presencial, individual e repetidas vezes, na secretaria.

Percebeu-se ainda, certa falta de compreensão por alguns discentes quanto aos procedimentos inerentes da UFES, traduzidas por expressões do tipo: “não entendi!”, “não são vocês quem assinam o termo?”, “tem que ter convênio?”, “não posso começar o estágio antes de fazer o convênio?”, “eu já iniciei o estágio, tem que fazer o que?”. Essas questões apontam para uma ineficiência na transmissão de informações para os alunos.

De acordo com Ufes (2010), a coordenação do estágio tem por competência possibilitar e acompanhar a inserção dos alunos nos campos de estágio, sistematizar, analisar e tornar público no interior do curso o processo de estágio, e, estabelecer a articulação entre os docentes orientadores de estágio. Dessa forma, observa-se que a função da coordenação está mais relacionada aos aspectos pedagógicos e de divulgação da prática.

Nesse sentido, conforme Ufes (2018i) afirma, os aspectos administrativos que envolvem a operacionalização da atividade ficam a cargo da Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD), por meio da DE. No *campus* Alegre, por sua vez, esta operacionalização ocorre através da SUGRAD.

De acordo com Ufes (2015b), a SUGRAD possui várias finalidades, que vão desde ao atendimento ao estudante, à comunidade externa, às coordenações de curso e aos assuntos da PROGRAD. Assim, a secretaria se organizou de modo a atender de forma generalizada a todas as demandas, não prevendo ações exclusivamente voltadas para uma determinada atividade, como as de estágio.

Assim, a atual forma como a SUGRAD está organizada mostra-se a mais adequada, tanto para o atendimento (que é ampliado por um período de mais de 12 horas, possibilitando o atendimento dos cursos noturno da UFES *campus* Alegre), quanto para os trabalhadores (que desempenham suas atividades em um ambiente agradável e com clima organizacional favorável).

Entretanto, sendo os alunos os “clientes” da universidade, pautar ações com foco nos estudantes e que ao mesmo tempo não desconfigure a atual estrutura organizacional da SUGRAD, constituem o ponto chave para a melhoria do processo de atendimento, relacionado aos estágios no *campus*. Sobretudo, porque a secretaria possui recursos humanos e técnicos capazes de auxiliarem nessas medidas.

Historicamente no meio público, percebe-se uma dificuldade no atendimento aos clientes, relacionada a exacerbada burocracia. De acordo com Chiavenato (2011), o funcionário está voltado para dentro da organização, para suas normas, para suas rotinas e seu superior hierárquico, que avalia o seu desempenho. Essa atuação interiorizada para a organização, o leva a criar conflitos com os clientes da organização. A rigidez do sistema reduz a eficácia organizacional e põe em risco o apoio da clientela.

De acordo com Motta (2013), as práticas privadas são fragmentadas conforme objetivos, limitadas por busca de lucros e descentralizadas para se aproximar de clientes e enfrentar competidores. Assim, algumas concepções e instrumentos de gestão praticados na empresa privada, como o foco no cliente, podem dar mais consistência e produtividade às ações públicas.

Além disso, a cultura organizacional e o ambiente universitário repercutem sobre o estudante, ou seja, o contexto acadêmico tem um papel importante a desempenhar no processo de adaptação discente à universidade (TEIXEIRA et al., 2008).

Logo, uma orientação coletiva semestral, realizada por servidores da SUGRAD, voltada para o esclarecimento das questões administrativas e conceitos básicos relacionados aos estágios, poderia se mostrar eficiente para a compreensão das burocracias envolvidas no processo, por toda a comunidade acadêmica.

Dessa forma, esses procedimentos se tornariam mais familiarizados entre os discentes, o que poderia resultar numa diminuição de recidivas dos alunos à secretaria, ao passo que também permitiria a SUGRAD orientar suas ações para outras atividades que desempenha.

Assim, os resultados da análise deste processo são sucintamente apresentados Quadro 4.

Quadro 4 – Problemas e soluções para o processo de atendimento inicial ao aluno.

Processo	Problema(s) dectado(s)	Solução(ões) proposta(s)
Atendimento inicial ao aluno	Intensas recidivas dos alunos à SUGRAD e desconhecimento de conceitos/procedimentos que permeiam a prática.	Orientação coletiva semestral, que aborde os principais conceitos e procedimentos envolvendo a atividade de estágio supervisionado.

Elaborado pelo autor.

4.2 CELEBRAÇÃO DE CONVÊNIO COM UNIDADE CONCEDENTE

O convênio é instrumento jurídico celebrado entre a instituição de ensino e a unidade concedente (UC), com vista a estabelecer os direitos e deveres de todos os agentes envolvidos na atividade de estágio supervisionado. De acordo com Brasil (2008), é facultado às instituições de ensino a celebração de convênios, entretanto, conforme Ufes (2010), os estágios supervisionados da universidade só podem ocorrer em unidades que possuam convênio ou documento congênere.

Dessa forma, para o estudante validar qualquer estágio frente a UFES é necessário, primeiramente, a UC possuir convênio vigente (UFES, 2018i).

De acordo com a análise dos relatórios do SIE nº 03.99.75 (Documentos enviados), verificou-se que SUGRAD foi responsável pelo encaminhamento de 19 convênios com UC no período de estudo, ou seja, cerca de 10% de todos os documentos autuados no sistema referentes a estágio foram para celebração de convênio.

Os processos iniciam na SUGRAD, por manifestação docente ou discente, quando da necessidade de um aluno estagiar em uma unidade que não possua convênio ou que a vigência tenha vencido.

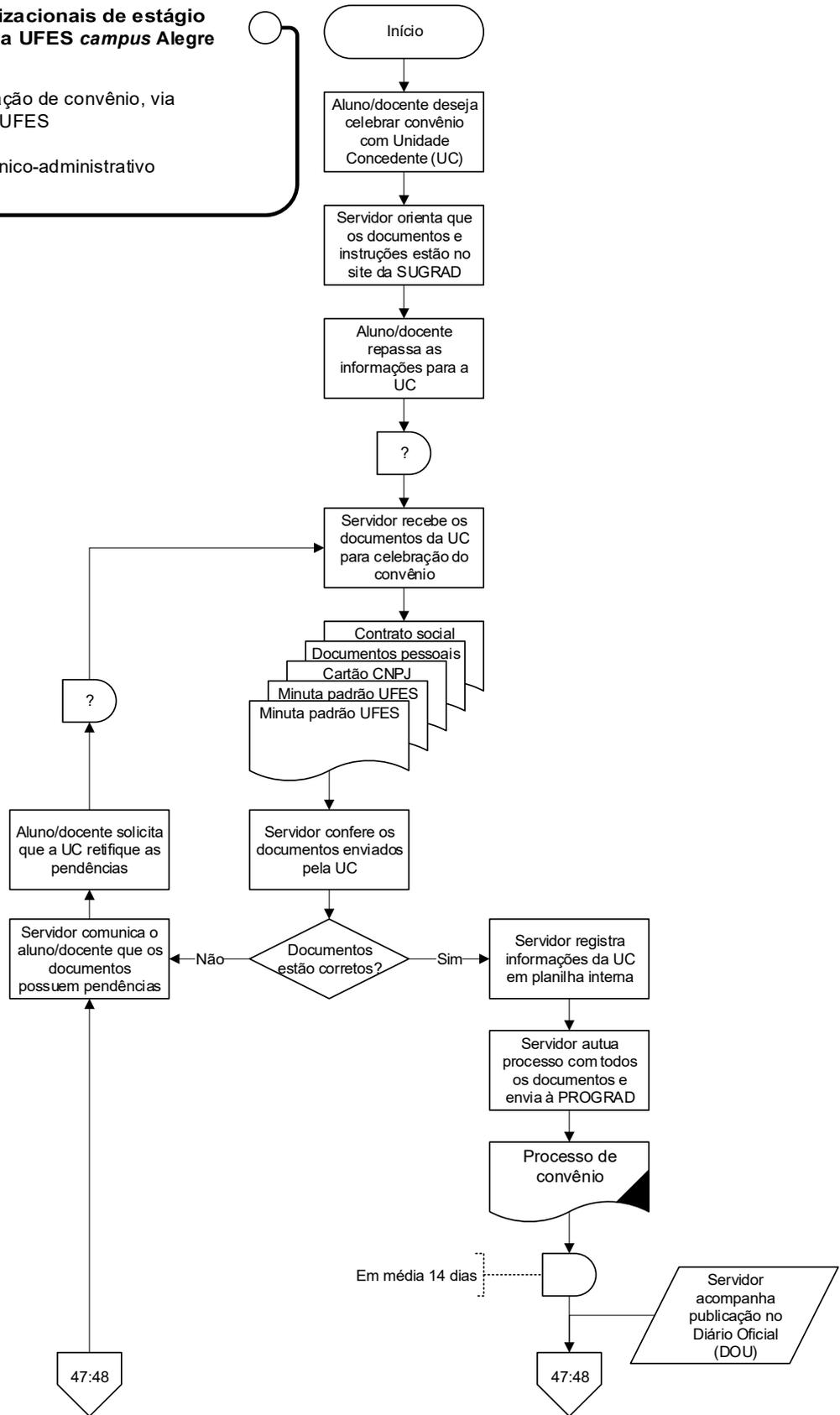
Observou-se que, embora não aconteça com recorrência, a secretaria participa em grande parte, mesmo que todo o processo seja deliberado pela PROGRAD.

A representação do atual processo de celebração de convênio via minuta padrão, é apresentada na Figura 9.

Figura 9 – Processo de celebração de convênio via minuta padrão da UFES.

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Celebração de convênio, via minuta padrão da UFES
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 01 de 02



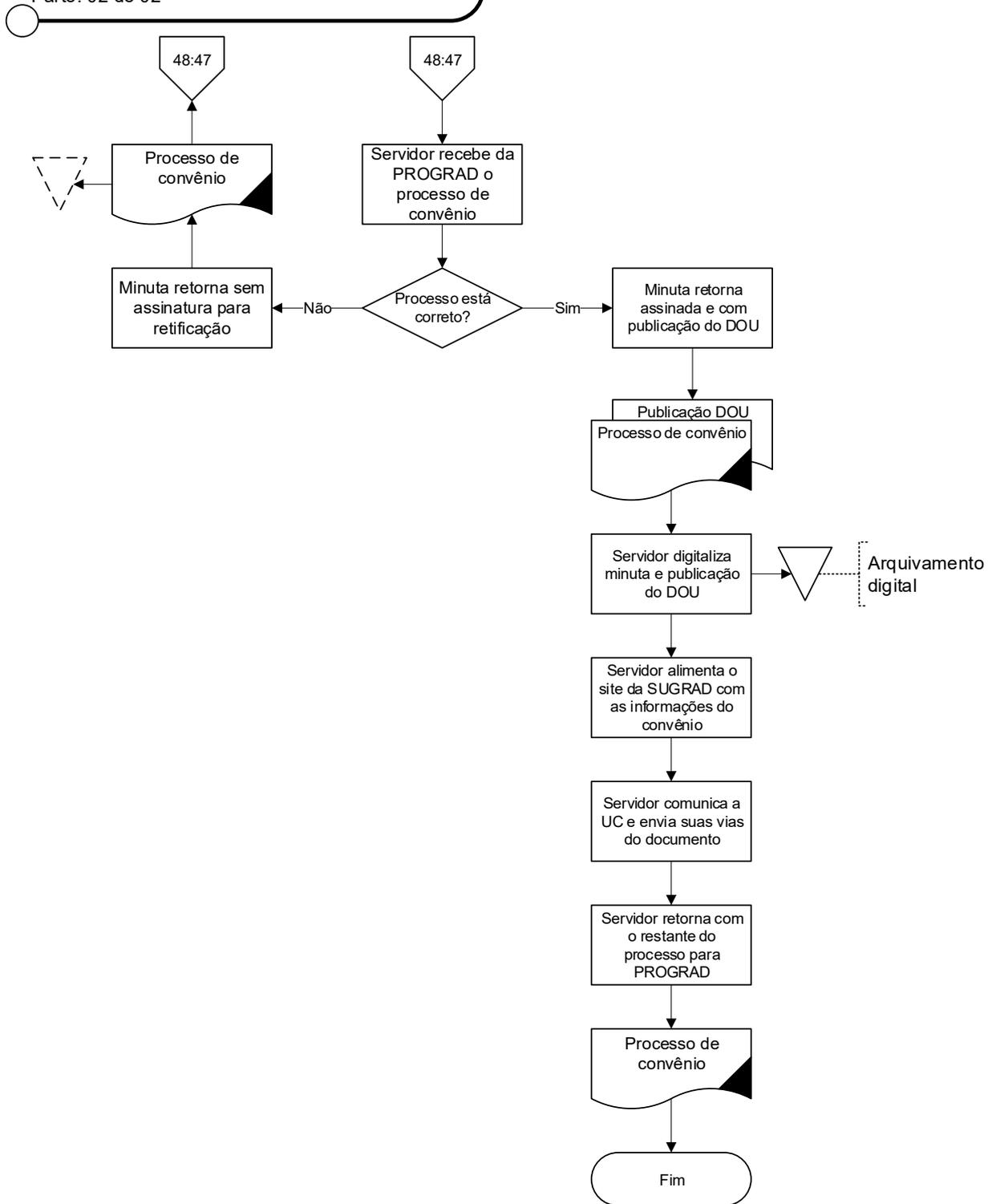
(continua)

Figura 9 – Processo de celebração de convênio via minuta padrão da UFES.

(conclusão)

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Celebração de convênio, via minuta padrão da UFES
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 02 de 02



Fonte: Elaborado pelo autor.

Embora o processo esteja centralizado na PROGRAD, percebe-se pela Figura 9, que várias etapas fluem pela SUGRAD, como: (i) a informação ao aluno/docente de que deve iniciar o processo; (ii) o recebimento dos documentos da UC; (iii) a criação e o registro (em planilha própria da secretaria), do processo encaminhado para a PROGRAD, para acompanhamento; (iv) o recebimento do processo com convênio firmado; (v) a comunicação com a UC do convênio firmado; (vi) o registro dos convênios vigentes (em banco de dados próprio da secretaria), e; (vii) o arquivamento digital de cópia do convênio celebrado com a unidade.

Nota-se que a SUGRAD é um agente ativo nestes processos, quando iniciados na secretaria, permitindo que a mesma detenha certas informações sobre algumas etapas, podendo, por exemplo, informar se determinada UC deu entrada nos documentos necessários para celebração do convênio. Entretanto, o processo da forma como está organizado não está racionalizado e apresenta alguns pontos em que podem ocorrer demoras.

No contato com a UC, o aluno ou docente é o responsável em repassar as informações e solicitar que a mesma envie a documentação necessária para a celebração do convênio para a SUGRAD. Assim, não foi possível mensurar o prazo envolvido nessa interlocução, logo, podem, ou não, ocorrer atrasos dessa comunicação.

Entretanto, se evidenciou demora no momento em que os processos são encaminhados para a PROGRAD até a publicação do convênio, pois os documentos são enviados para Vitória, via malote, às terças e quintas-feira.

Dessa forma, nesses pontos podem ocorrer situações que deixam o processo vulnerável, do tipo:

- A informação pode não ser repassada corretamente para a UC, pelo aluno ou docente, e, a mesma acaba enviando documentos errados ou incompletos para a SUGRAD, impedindo o andamento do convênio;
- Como o aluno pode ser o elo responsável em estabelecer o contato com a UC, a SUGRAD não detém nenhum registro sobre a intenção de celebração do convênio, até a chegada dos documentos da UC na secretaria. Além disso, o contato estabelecido pelo aluno pode não ser legitimado por algumas unidades como oficial, e;

- O convênio pode não ser celebrado em tempo hábil para o aluno iniciar seu estágio na UC, tendo que reprogramar seu período de estágio ou iniciar suas atividades em outra UC.

Falhas nesses momentos afetam diretamente as partes do processo e podem causar mal estar entre os envolvidos.

A demora referente ao momento em que os processos são encaminhados para PROGRAD, poderia ser contornada por meio da assinatura dos convênios no próprio *campus*. De acordo com Ufes (2018g, p. 13), Art. 41, inciso VIII, compete a diretoria dos centros: “promover convênios visando ao desenvolvimento das atividades do Centro, ouvido o Conselho Departamental, e submetendo-os, sempre que necessário, à prévia aprovação do Conselho Universitário”. Dessa forma, as direções podem promover convênios, entretanto, necessitam da aprovação do Conselho.

Contudo, a descentralização de tal processo para a UFES *campus* Alegre, demandaria de ajustes nas resoluções da universidade, pois conforme Ufes (2010) afirma, compete à PROGRAD, a apreciação dos convênios de estágios, ou outro instrumento jurídico congênera, celebrados entre a UFES e a UC. Assim, mesmo que aprovados pelas Direções do Centro, os convênios de estágio deveriam ter a apreciação pela PROGRAD.

Além disso, a celebração de convênios intermediados pelo *campus* ocorre em menor quantidade, quando comparada aos outros processos que compõem a atividade de estágio. Ademais, o cruzamento dos dados contidos no relatório do SIE nº 03.99.75 (Documentos enviados) com a data de publicação dos convênios, mostrou que, embora o prazo médio para a celebração de um convênio, após a entrada na SUGRAD, seja de 14 dias, foi possível observar prazos mínimos de sete dias.

Do mesmo modo, a observação *in loco* junto a PROGRAD, mostrou que os processos de celebração de convênios são em números menores, quando comparados ao de formalização de TCE. E, logo que chegam à Divisão de Estágios (DE), realiza-se a verificação, encaminhamento para assinatura pela Pró-reitora e envio para publicação no Diário Oficial da União (DOU), evidenciando certa agilidade nesses processos pela DE.

Dessa forma, mesmo que centralizados, os processos de convênios celebrados via

PROGRAD, ainda sim se constituem da forma menos burocrática. Além disso, a introdução de uma atividade nunca antes desempenhada pela Direção de Centro, poderia ser rechaçada pelos servidores dessa unidade e causar certo desconforto e insegurança quanto a execução, afetando diretamente no clima organizacional do setor.

Entretanto, medidas podem ser aplicadas ao atual processo a fim de que o mesmo se torne mais racional. Para reforçar tal importância, Cury (2005), apresenta a análise administrativa como meio de simplificar e racionalizar o trabalho.

Uma medida seria a substituição, do contato em que o aluno ou docente estabelece com a UC, quando da necessidade em celebrar convênios. Ou seja, no novo processo, a SUGRAD seria a responsável pelo estabelecimento de toda a comunicação com a unidade. Dessa forma, o diálogo entre a instituição de ensino e a concedente adquiriria um caráter oficial, quando comparado ao estabelecido pelo estudante. Com isso, também se eliminaria quaisquer erros decorrentes do repasse de informações equivocadas, já que todas as orientações sairiam do mesmo setor, por servidores com o mesmo treinamento.

Arelado a esta medida, poderia-se criar um formulário *online*, na plataforma *Google Forms*, por exemplo, para que as UC manifestassem interesse pela celebração de convênios com a UFES. Esse formulário conteria campos para a identificação da unidade, contatos e responsável a quem se reportar na UC. Essa ação permitiria que a SUGRAD pudesse estabelecer o contato com a unidade, imediatamente após a notificação de preenchimento do formulário.

Além disso, os dados preenchidos no formulário seriam armazenados em uma planilha eletrônica, de acesso a todos os servidores, que possibilitaria com que a secretaria tivesse o registro e controle de todas as unidades com quem estivesse intermediando os convênios, com dia e hora. Dessa forma, seria possível o acompanhamento mais efetivo do processo, mesmo antes dos documentos chegarem à secretaria. Assim, detendo esse controle e investida na figura da instituição de ensino, a SUGRAD poderia, inclusive, estipular prazos para que as unidades enviassem os documentos necessários à formalização, a fim de tornar o processo mais acelerado.

Quanto ao prazo necessário para a celebração do convênio, após o encaminhamento

do processo para PROGRAD, poderia ser trabalhado por meio da conscientização da comunidade acadêmica. Esta medida ocorreria na forma de orientação coletiva semestral, em que esse prazos seriam apresentados aos participantes, a fim de que pudessem organizar seus estágios em tempo suficiente à celebração do convênio.

De acordo com Teixeira et al. (2008), é essencial a universidade prover informações de qualidade relativas à vida acadêmica, sobretudo aos ingressantes. Do mesmo modo, dar apoio efetivo para que o aluno possa usufruir adequadamente e sem dificuldades dos benefícios que a universidade oferece, por exemplo, na obtenção de documentos, procedimentos de matrícula, localização das unidades e serviços, e, normas da instituição.

Dessa forma, os resultados da análise deste processo são sucintamente apresentados Quadro 5.

Quadro 5 – Problemas e soluções para o processo de celebração de convênio.

Processo	Problema(s) dectado(s)	Solução(ões) proposta(s)
Celebração de convênio com UC	O estabelecimento do contato inicial com a UC não é iniciado pela SUGRAD, mas sim por um docente/discente, podendo acarretar erros ao processo.	Criação de um formulário no site da SUGRAD para o cadastramento das UC, que possuem interesse pela celebração de convênio. Isso permitiria a SUGRAD realizar o contato e ter um controle dos convênios que estão em negociação.
	Prazo para celebração do convênio pela Divisão de Estágio.	Orientação coletiva semestral, que aborde o processo e prazos envolvidos.

Elaborado pelo autor.

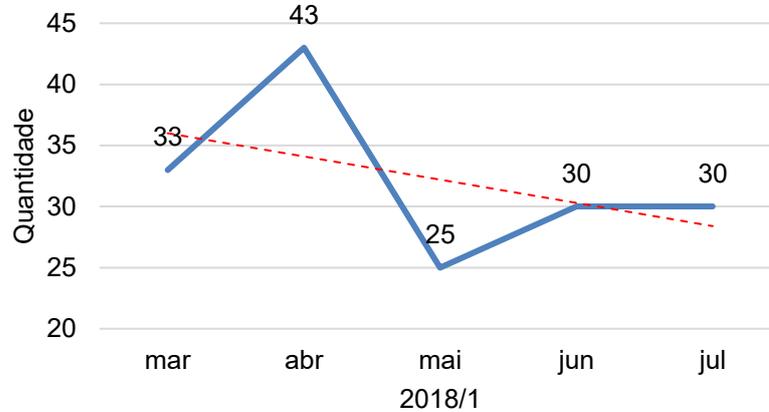
4.3 FORMALIZAÇÃO DE TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO

O termo de compromisso de estágio (TCE) é o documento firmado entre o educando, a unidade concedente e a instituição de ensino, tanto em estágios obrigatórios quanto não obrigatórios. Este instrumento prevê os direitos e deveres dos agentes envolvidos e, segundo Brasil (2008), o descumprimento de qualquer obrigação contida no termo caracteriza vínculo de emprego do educando com a unidade concedente, ficando esses submetidos à legislação trabalhista e previdenciária.

A análise do relatório do SIE nº 03.99.75 (Documentos enviados) mostrou que 161 TCE foram formalizados pela SUGRAD no período de análise, distribuídos conforme a Figura 10. Destes, sete foram referentes à estágio não obrigatório. No total, esses

processos representam, aproximadamente, 90% dos documentos atuados no sistema.

Figura 10 – Distribuição das formalizações de TCE ao longo do semestre 2018/1.

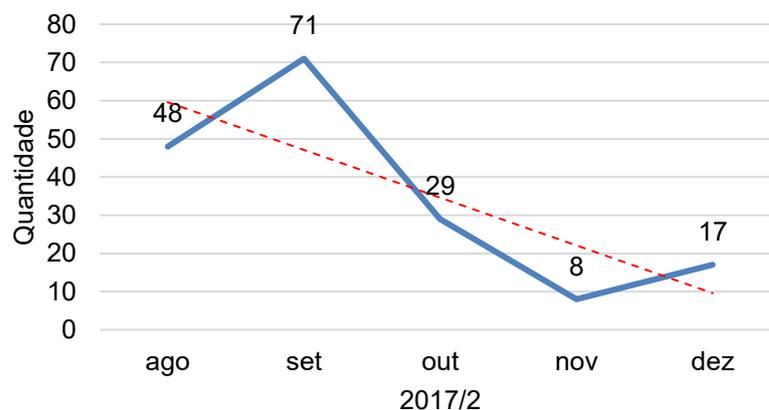


Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se pela linha de tendência, que a maior demanda de formalização de TCE aconteceu no início do semestre, e foram decrescendo ao longo deste. Acredita-se porque, a maior parte dos estágios são obrigatórios e ocorrem, geralmente, dentro do semestre letivo. Assim, os alunos deixam para procurar a SUGRAD na iminência de saírem à campo, que acontece, normalmente, no início do período.

Para corroborar tais achados, buscou-se analisar o comportamento no semestre 2017/2, apresentado na Figura 11, em que foram formalizados 173 TCE's, dos quais dois foram de estágio não obrigatório.

Figura 11 – Distribuição das formalizações de TCE ao longo do semestre 2017/1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se, pela linha de tendência, o mesmo comportamento apresentado no semestre 2018/1. Novamente, evidencia-se que a maior demanda relacionada a esses

processos concentra-se no início de cada semestre.

A Figura 12 apresenta o atual processo organizacional de formalização de TCE.

Figura 12 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio

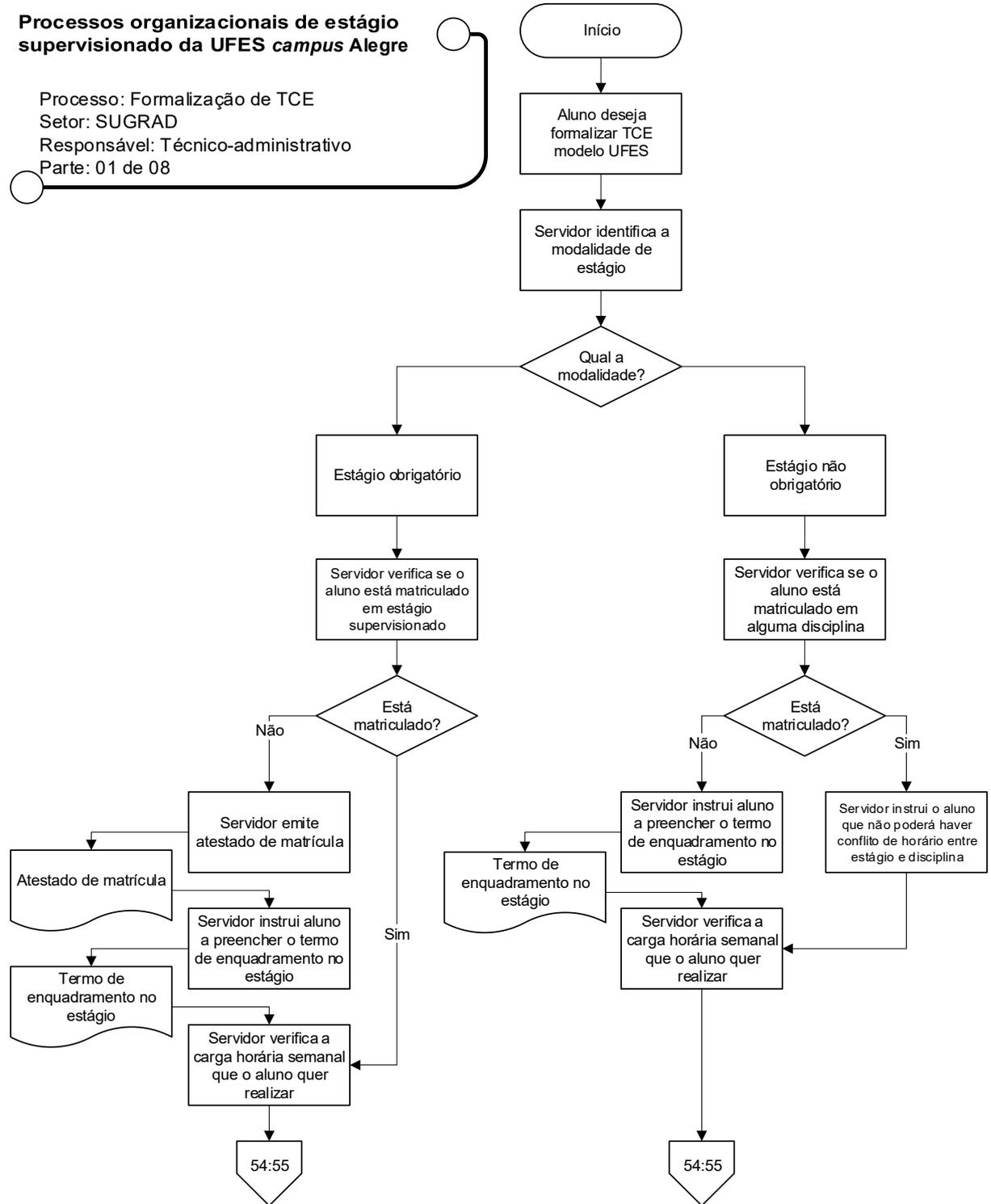
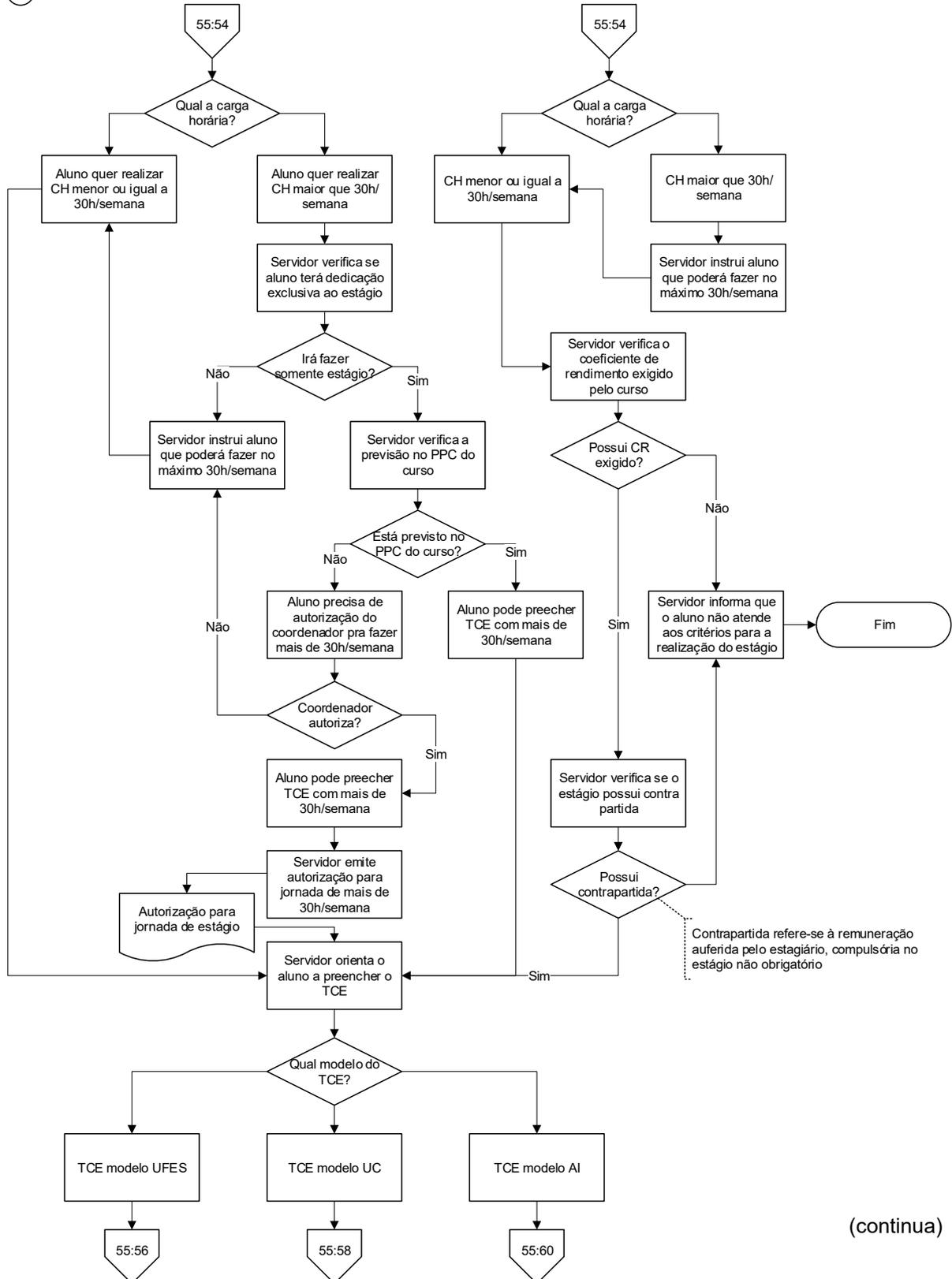


Figura 12 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio. (continuação)

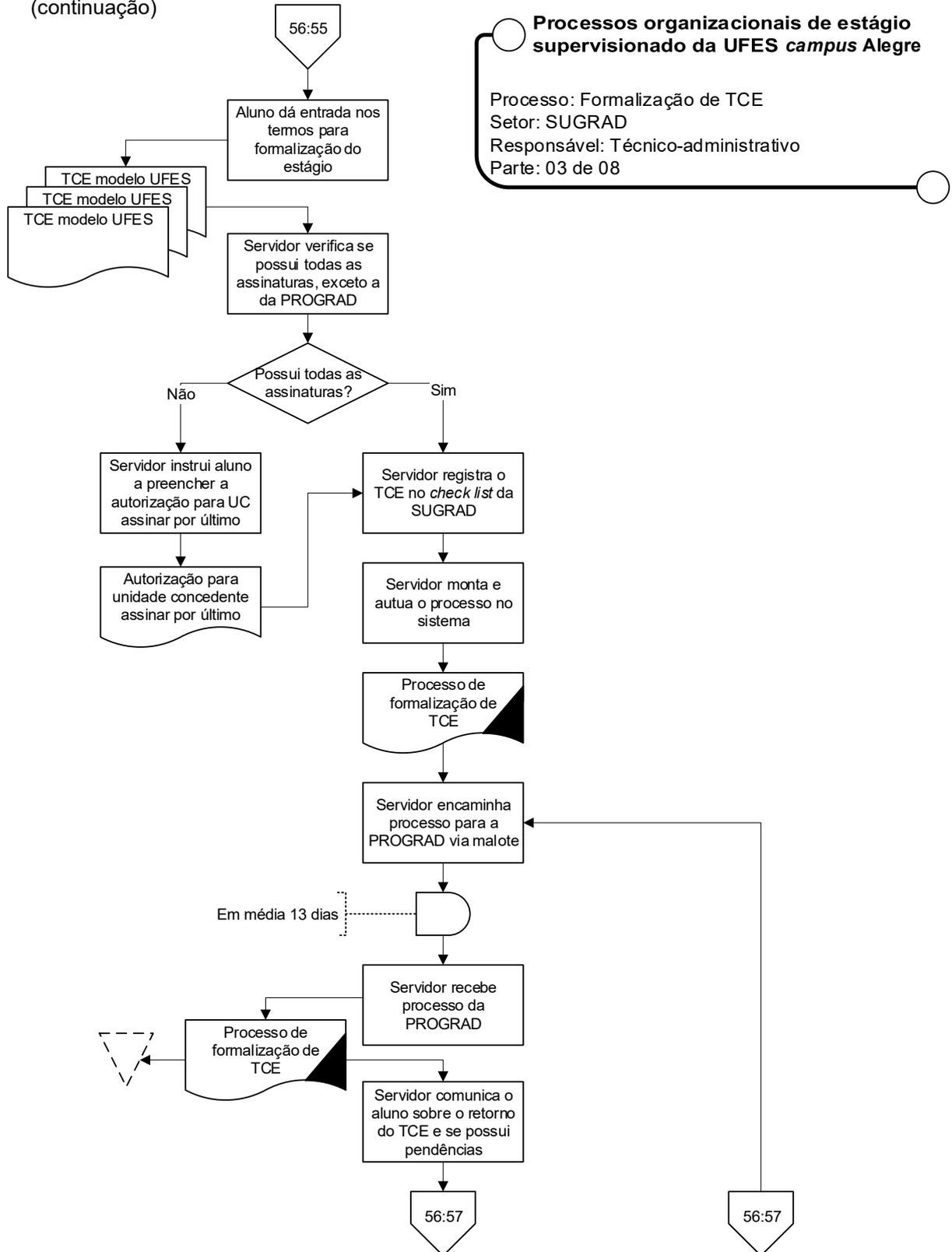
Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Formalização de TCE
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 02 de 08



(continua)

Figura 12 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio.
(continuação)



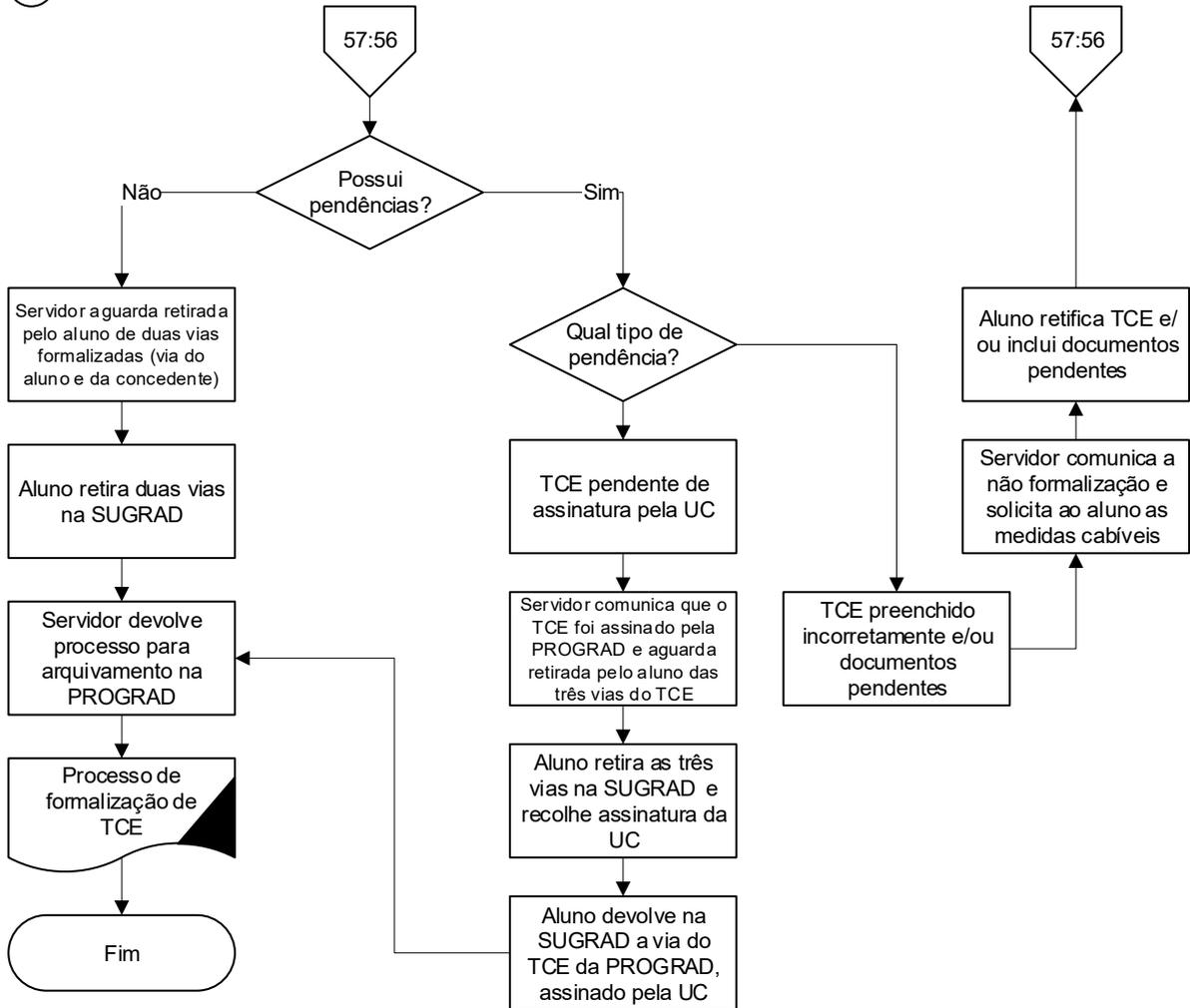
(continua)

Figura 12 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio.

(continuação)

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Formalização de TCE
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 04 de 08



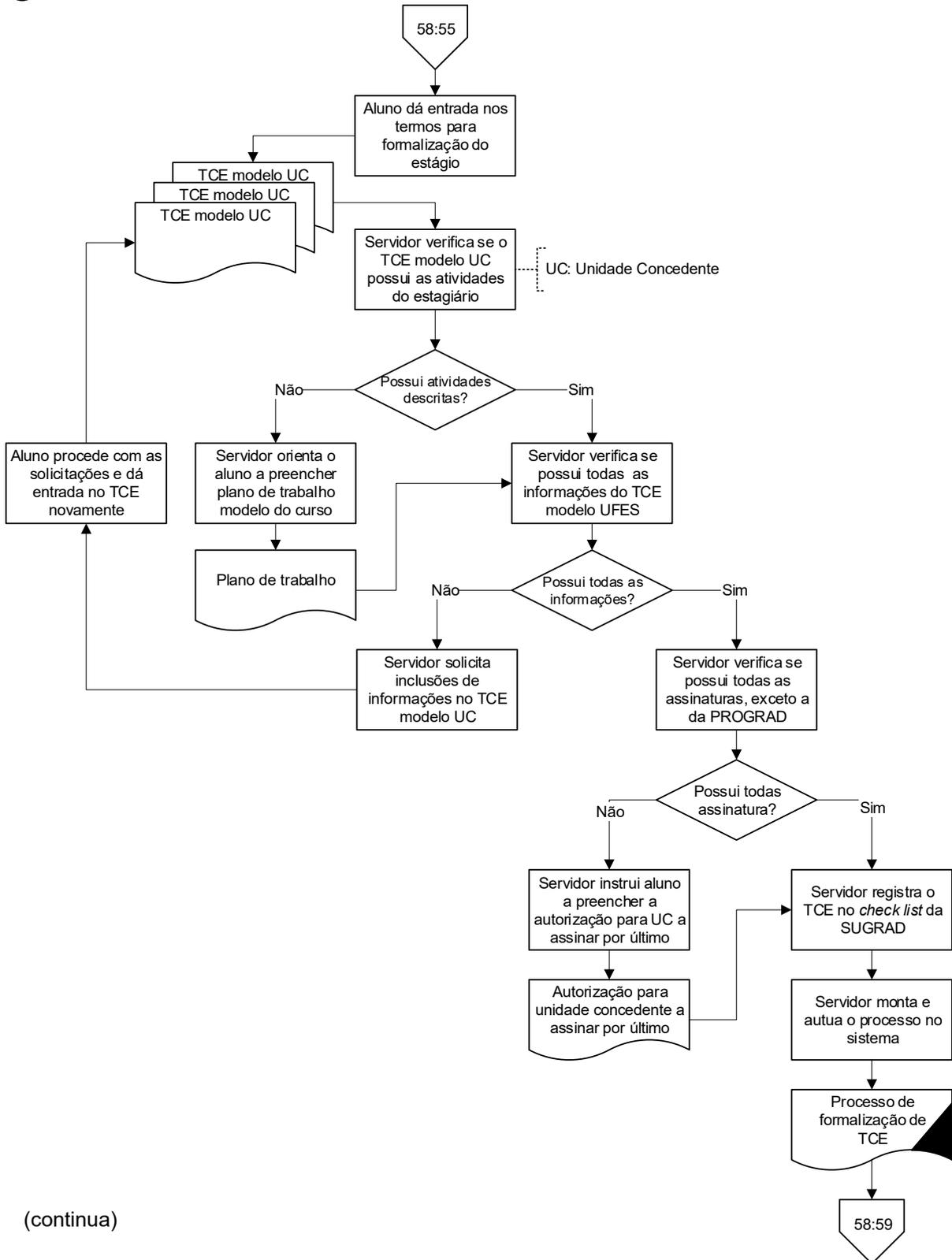
(continua)

Figura 12 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio.

(continuação)

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Formalização de TCE
Setor: SUGRAD
Responsável: Técnico-administrativo
Parte: 05 de 08



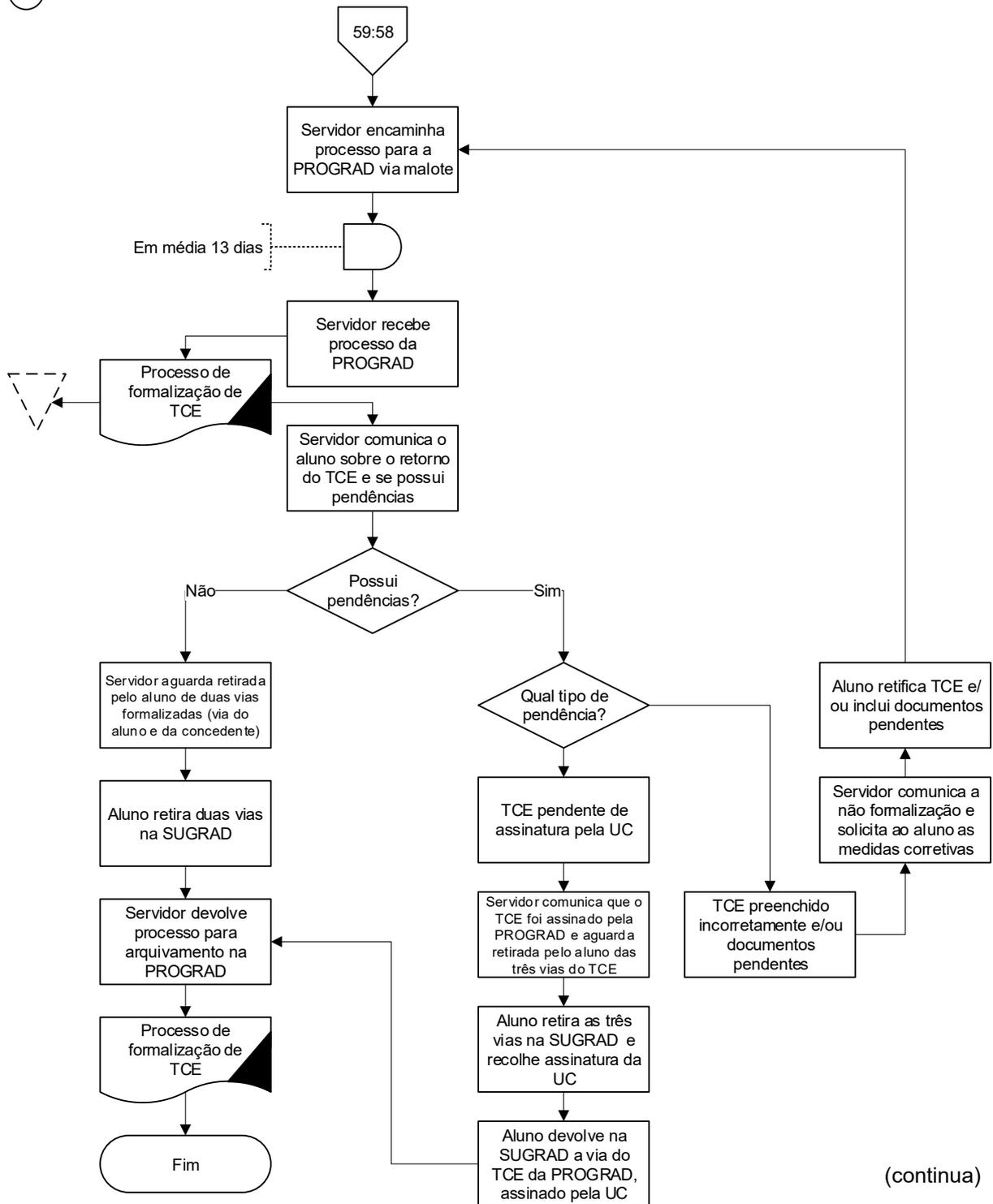
(continua)

Figura 12 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio.

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

(continuação)

Processo: Formalização de TCE
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 06 de 08



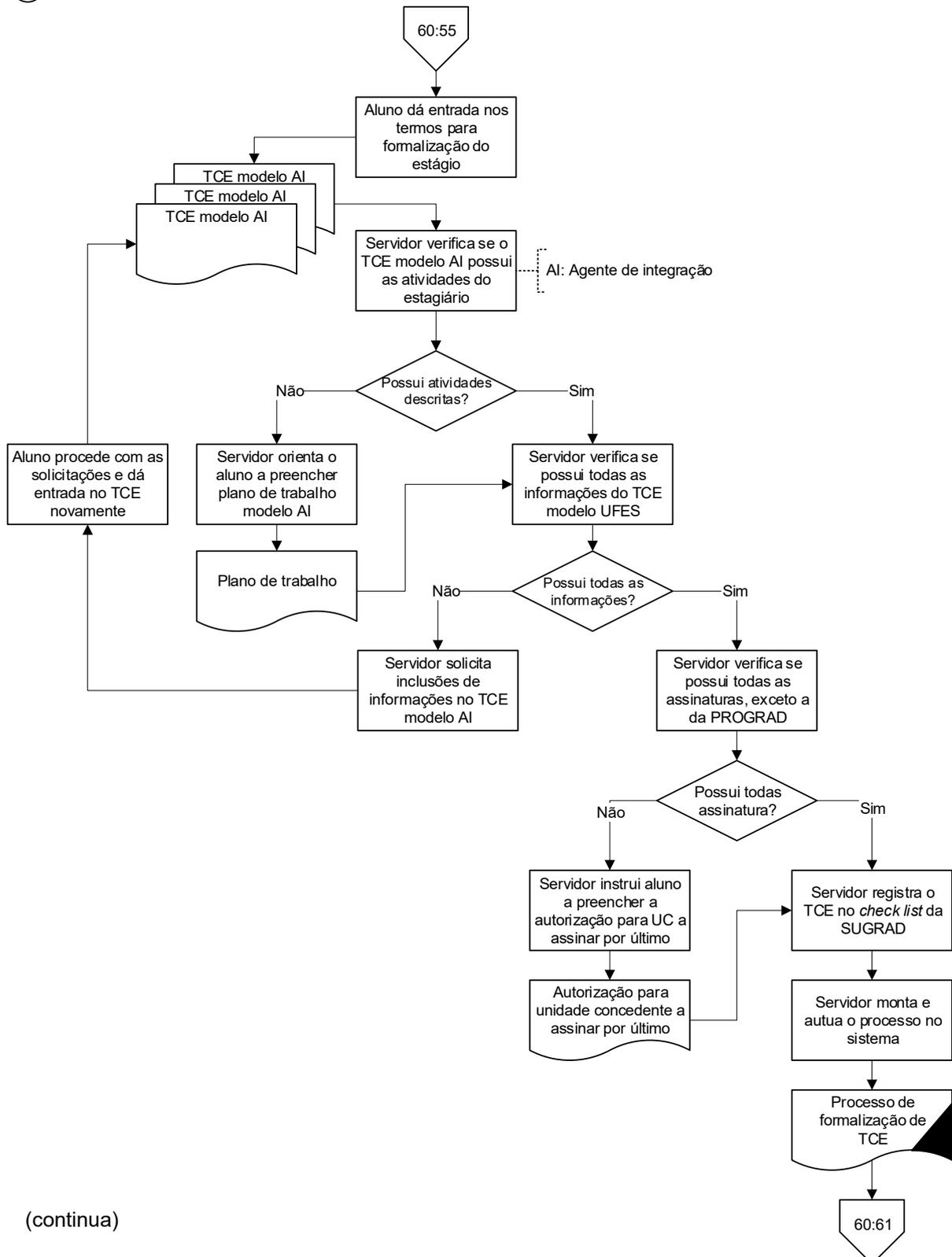
(continua)

Figura 12 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio.

(continuação)

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Formalização de TCE
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 07 de 08

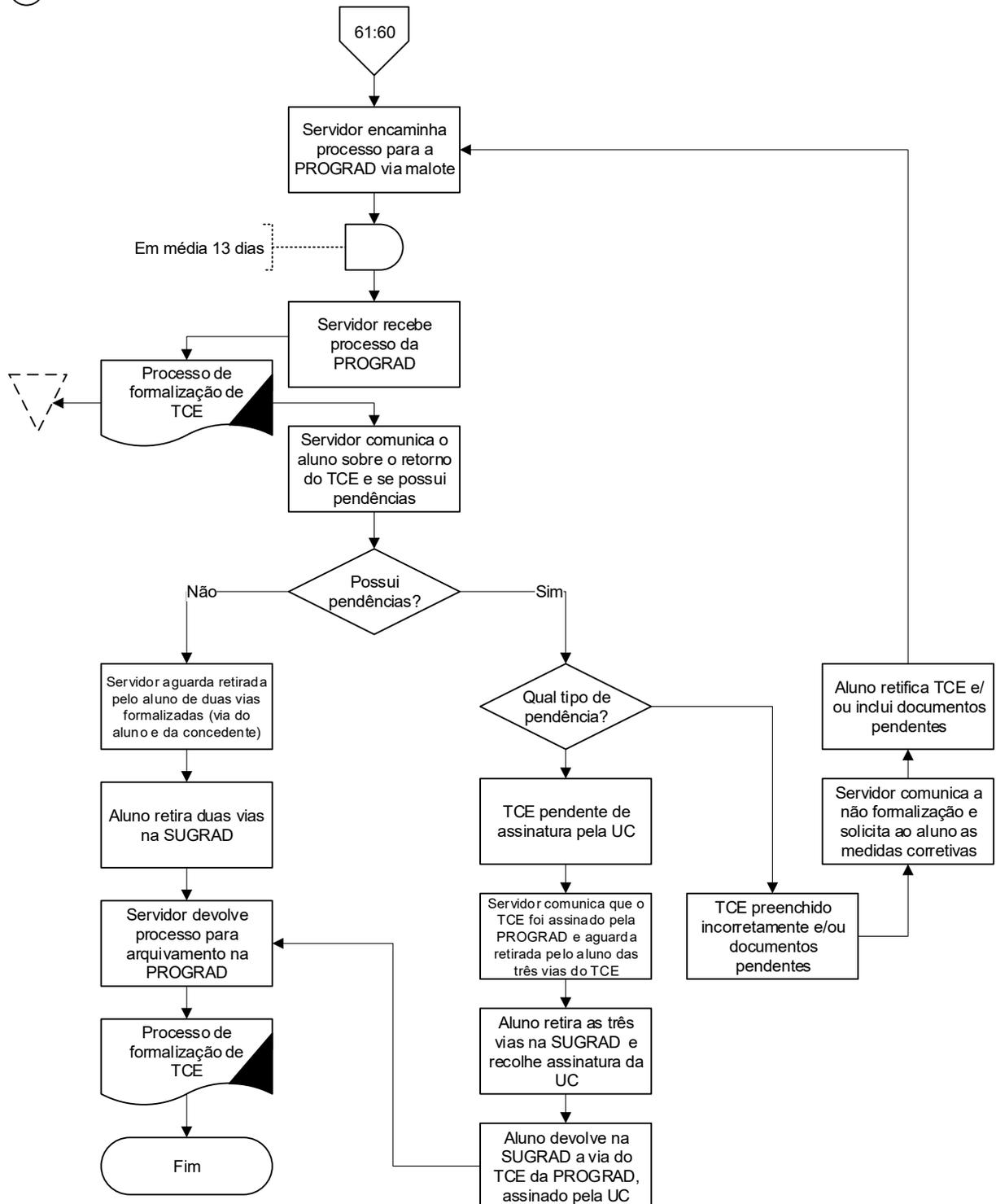


(continua)

Figura 12 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio. (conclusão)

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Formalização de TCE
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 08 de 08



Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de formalização de TCE, mostrado na Figura 12, exige do aluno o conhecimento de vários conceitos e procedimentos utilizados pela UFES. O desconhecimento de certas informações faz com que o estudante retorne várias vezes à SUGRAD, até a entrega definitiva dos seus termos. O aluno pode ser questionado da modalidade de estágio, do seu enquadramento para a atividade, da liberação pela coordenação do curso, do cumprimento da jornada, sobre qual modelo de termo que será utilizado e várias outras questões.

Dependendo do fluxo que o processo segue, documentos complementares podem ser requeridos para a formalização, como: (i) termo de enquadramento no estágio (ANEXO B); (ii) atestado de matrícula (ANEXO C); (iii) autorização para jornada de estágio (ANEXO D), e; (iv) autorização para unidade concedente assinar por último (ANEXO E). Algumas dessas declarações são confeccionadas pela SUGRAD e devem ser assinadas pelo coordenador de curso, já outras estão disponíveis no formato PDF preenchível, no sítio da secretaria, para preenchimento e assinatura pelo aluno.

Conforme Chiavenato (2011) afirma, o excesso de formalidade nos procedimentos é uma característica típica de sistemas burocráticos. No atual processo, caso o aluno dependa de alguma declaração confeccionada pela SUGRAD e assinada pelo coordenador, primeiramente, o estudante deverá solicitar o documento na secretaria, aguardar pela assinatura e, posteriormente, retornar para submissão de seu TCE. Cury (2005) afirma que, as organizações que dependem de processos otimizados têm buscado a supressão e racionalização de seus formulários, reduzindo os custos operacionais e tornando o fluxo de trabalho mais simples.

Dessa forma, tal ocorrência poderia ser modificada com unificação e disponibilização, *online*, dos diferentes documentos que podem ser solicitados ao longo do processo de formalização. Logo, condensaria tudo em um único formulário, no formato de PDF preenchível, para que o aluno não dependesse e esperasse pela emissão. Isso diminuiria as recidivas dos estudantes à secretaria e tornaria o processo mais racionalizado.

Na observação realizada junto a PROGRAD, foi possível acompanhar a formalização de um TCE, na qual um aluno foi atendido e em questão de minutos teve seu termo

conferido, registrado e assinado pelo chefe da DE. Entretanto, observou-se que os processos que chegam por malote, dos diferentes *campi*, são conferidos novamente antes da assinatura, o que evidencia certa repetição de tarefas. Essa verificação acaba se tornando compulsória para a PROGRAD, pois é inerente ao processo de registro dos TCE's no Sistema de Controle de Estágio⁵.

No tocante ao procedimento de acolhimento do aluno, conferência e envio do TCE pela SUGRAD para a DE, percebeu-se que ocorre com celeridade. Em questão de minutos o servidor verifica a documentação, e, caso esteja correta, dá entrada no processo que seguirá para a Vitória, para assinatura. Observou-se ainda que o processo flui de forma mais harmônica quando há o conhecimento pelo aluno das diversas questões que envolve a solicitação. Nesta ocasião o aluno chega a SUGRAD com a maioria ou todos os documentos adequados.

Contudo, percebe-se pela Figura 12, que a demora no processo reside no momento em que o TCE é encaminhado para a DE. Realizou-se o cruzamento dos dados do SIE nº 03.99.75 (Documentos enviados) e nº 03.99.73 (Documentos recebidos) de 120 processos de formalização de TCE e determinou os prazos envolvidos na formalização. Verificou-se que o tempo médio para formalização do termo é de aproximadamente 13 dias.

De posse do conhecimento deste prazo para a assinatura de um TCE pela PROGRAD, buscou-se explorar a conformidade dos termos entregues na SUGRAD. Foram cruzadas 115 respostas do *check list* e verificada a situação dos TCE's. De acordo com a data de entrada na SUGRAD e o início dos estágios, verificou-se que cerca de 47% dos documentos foram entregues pelos alunos após o início do estágio. Considerando o prazo médio para formalização encontrado e Ufes (2018i) que afirma que o estudante deve começar o estágio somente após a formalização completa do TCE, concluiu-se que grande parcela dos alunos iniciaram suas atividades sem a devida formalização.

Com base nisso, analisando ainda os dados do *check list*, verificou-se que apenas 23% dos alunos estavam com o TCE devidamente formalizados e disponíveis na

⁵ Sistema de consulta e registro, de acesso apenas pela Divisão de Estágios, que visa facilitar o controle de estágios dos alunos da UFES.

SUGRAD antes da data de início de estágio. Ou seja, dos 53% dos alunos que entregaram o termo antes do início do estágio, menos da metade estava com o TCE formalizado em mãos à data do estágio. Logo, conclui-se que esses alunos, certamente, deram entrada em seus termos muitos antes de iniciarem suas atividades, de modo que fosse possível o processo percorrer até a DE, ser assinado e retornar em tempo hábil para a SUGRAD, antes do início da prática.

Nota-se que atrelado às disfunções administrativas existentes no processo, ocorre também uma falha por conta do aluno, que pode ser até inconscientemente, por não entender o funcionamento do processo de formalização de TCE praticado pela UFES *campus* Alegre. Na atual forma com que o processo está organizado, não é prudente o estudante deixar para dar entrada na formalização do seu termo na iminência de sair à campo. Novamente, para minimizar esse tipo de ocorrência, uma orientação coletiva semestral à comunidade acadêmica sobre os conceitos, procedimentos e prazos que permeiam a prática, poderia se mostrar eficiente, sobretudo, conhecendo o perfil da demanda, conforme apresentado nas Figura 10 e Figura 11. Dessa forma, palestras de cunho explicativo poderiam ser ministradas ao final de cada semestre pela SUGRAD (com o intuito de alertar, principalmente, os alunos que fariam estágios no período seguinte), a fim de que a secretaria pudesse se colocar à frente das altas demandas que surgem no início de cada semestre.

Conforme expresso em Brasil (2008), é dever das instituições de ensino zelar pelo cumprimento do TCE. Além disso, como Colombo e Ballão (2014) afirmam, para ter a oferta de estágio e ratificar sua natureza educativa complementar à formação do estudante, a instituição de ensino deve prever um processo simples, mas formal, para atingir esta condição, ou seja, não é necessário se preocupar com regulações amplas e burocráticas, mas prever, pelo menos, formulários de simples preenchimento e ter um bom modelo de termo.

Dessa forma, como a maioria dos alunos da UFES *campus* Alegre iniciam suas atividades sem a devida formalização, cabe a UFES rever como vem sendo realizada a gestão dos estágios, sobretudo, nos *campi* afastados da sede, em que a centralização nestes tipos de processos podem trazer prejuízos para a universidade e os estudantes. Ou seja, da forma como está organizada sua estrutura atualmente,

com hierarquia centralizada no topo, a organização não consegue enxergar os gargalos presentes na estruturas mais afastadas. Conforme Chiavenato (2011) afirma, essa situação se constitui de uma desvantagem desse tipo de estrutura, em que a cúpula que toma as decisões possui dificuldade de evidenciar o que ocorre nos processos próximo a base.

Assim, a demora evidenciada no processo poderia ser sanada com a descentralização deste processo organizacional para a SUGRAD.

Conforme Chiavenato (2011) afirma, na descentralização da execução, as tarefas são delegadas para o nível operacional, e, permite que as decisões sejam tomadas pelas unidades situadas nos níveis mais baixos da organização, proporcionando um considerável aumento de eficiência, reduzindo a quantidade de papelório e gastos. Além disso, economiza-se tempo, pois toma-se na hora uma decisão que levaria vários dias para ser comunicada.

Assim, conforme prevê Ufes (2010), Art. 29, o termo de compromisso de estágio deve atender a diversos requisitos, dentre eles:

XVI. assinaturas do estagiário, do supervisor, do coordenador de estágio, do responsável pela unidade concedente ou do representante do agente de integração e da PROGRAD ou por representante por ela indicado;

Nesse sentido, a PROGRAD pode indicar um representante para que assine o TCE. Ainda, conforme Ufes (2015b) afirma, compete a SUGRAD a articulação com a Divisão de Estágios das atividades práticas e estágios previstos no currículo do curso, a fim de possibilitar a sua execução.

Assim, estando a SUGRAD familiarizada com estes procedimentos há anos, os termos poderiam ser assinados na secretaria sem a necessidade do envio até Vitória, bastando apenas a PROGRAD conceder acesso para a secretaria ao Sistema de Controle de Estágios. Com isso, os atendimentos, conferência e recolhimento dos TCE's poderiam ser feitos pelos servidores em jornada ininterrupta, de 7 às 19h30min, e, posteriormente, encaminhados aos funcionários em jornada não flexibilizada, para que registrassem no sistemas e recolhessem a assinatura da chefia da SUGRAD.

Tal descentralização, contornaria o atraso evidenciado nas formalizações, podendo reduzir o prazo para o adotado pela DE, que conforme Ufes (2018i) afirma, é de até

três dias úteis.

Além disso, somada esta descentralização à orientação coletiva semestral, as estatísticas de inadequação dos termos poderiam ser reduzidas e então a atividade de estágio da UFES *campus* Alegre se aproximaria de um serviço de excelência.

Dessa forma, os resultados da análise deste processo são sucintamente apresentados Quadro 6.

Quadro 6 – Problemas e soluções para o processo de formalização de TCE.

Processo	Problema(s) dectado(s)	Solução(ões) proposta(s)
Formalização de TCE	Excesso de formulários.	Criação do formulário unificado de estágio.
	Prazo para assinatura do TCE pela Divisão de Estágio.	Descentração do processo e assinatura do TCE para a SUGRAD.
	Alunos sem TCE adequadamente formalizado.	Orientação coletiva semestral, que aborde as implicações da formalização inadequada, bem como os prazos exigidos.

Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo “Análise dos processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES *campus* Alegre” permitiu identificar os atuais processos e expor as situações consideradas como entrave ou burocráticas que comprometem a atividade. Recidivas de alunos à secretaria, diferentes documentos requeridos ao longo do processo, estudantes estagiando sem a devida formalização, demoras nos processos e falhas decorrentes da negligência dos discente, deixam vulnerável toda a forma como a atividade é executada no *campus*.

Dos três processos que compõem a atividade, foi possível perceber que a influência da centralização sobressai quando se trata da formalização de termo de compromisso de estágio. Nesse processo, a descentralização constitui uma alternativa rumo a eficiência administrativa, sobretudo, por ser a maneira capaz de contrapor aos prazos demonstrados no atual processo, e, contornar as irregularidade evidenciadas nas formalizações. Nos demais, orientações coletivas semestrais direcionadas à comunidade acadêmica, bem como intervenções nas etapas e reorganização dos processos vigentes podem ser capazes de aumentar a eficiência e eficácia organizacional.

Os resultados dessa análise administrativa permitiram propor, na forma de produto técnico aplicável, um modelo para a organização dos processos relacionados a atividade de estágio, concernente com a realidade da UFES *campus* Alegre, apresentado na forma de manual (APÊNDICE B).

A implantação dos resultados da análise administrativa compreende uma fase complexa, pois podem surgir inconvenientes como aumento da carga de trabalho, superposição de processos e risco de conflitos (CURY, 2005). Mais complicado ainda se considerarmos como escopo a iniciativa pública. Entretanto, conforme Cury (2005) afirma, esse estado pode ser minimizado quando a equipe percorre as etapas do projeto de análise administrativa e avalia cada problema, percebendo a importância da mudança, e, a partir daí internaliza a transformação gradualmente.

Dessa forma, na circunstância desta análise ser colocada em prática, sugere-se como estudos futuros, a avaliação dessa implantação e os resultados trazidos para a

comunidade acadêmica da UFES *campus* Alegre. Bem como, na ocorrência de resultados positivos dessa implementação, sugere-se considerar a alteração dos instrumentos normativos da universidade, a fim de que até mesmo os processos de celebração de convênios sejam descentralizados e implementados progressivamente no *campus*.

6 REFERÊNCIAS

- ANANIAS, P. Gestão pública: desassombrando nossa história. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 4, 2010, p. 333-344.
- ANDRADE, R. C. R.; RESENDE, M. Aspectos legais do estágio: uma retrospectiva histórica. **Revista Multitexto**, [S.l.], v. 1, n. 1, fev. 2013.
- BIANCO, M. F.; SOUZA, E. M.; REIS, A. M. S. A Nova Gestão Pública: um estudo do pró-gestão focado em dois projetos prioritários no Estado do Espírito Santo. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 1, 2014. p. 118-143.
- BLAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BLAZZI, J. L. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, 2011. p. 869-880.
- BORCHARDT, M.; SELBITTO, M. A.; PEREIRA, G. M. Instrumento de avaliação para melhorias em processos organizacionais: caso do transporte coletivo rodoviário urbano de Porto Alegre. **Prod.**, São Paulo, v. 17, n. 2, ago. 2007. p. 302-316.
- BORGO, I. A. **UFES: 40 anos de história**. 2. ed. Vitória, ES: EDUFES, 2014. 242 p.
- _____. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, set. 2008.
- _____. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, nov. 2015.
- CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S.l.], v. 19, n. 2, mai. 2017. p. 1-18.
- CERVI, C.; FROEMMING, L. M. S. Relação universidade – empresa: estágio supervisionado como canal de marketing de relacionamento. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, set. 2013. p. 210-231.

CESA, M. P. **Lei de Estágio: uma análise Dogmática e crítica à luz do dever de o Estado garantir a efetividade dos direitos fundamentais ao trabalho, a educação e a qualificação profissional.** Rio Grande do Sul 2007. Dissertação de (Mestrado). Universidade de Caxias do Sul.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 608 p.

_____. **Administração geral e pública: provas e concursos.** 3. ed. São Paulo, SP: Manole, 2012.

COLENGHI, V. M. **O & M e qualidade total: uma integração perfeita.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. XIV, 275 p.

COLOMBO, I. M.; BALLAO, C. M. Histórico e aplicação da legislação de estágio no Brasil. **Educ. rev.** n.53, 2014. pp.171-186.

CÔNEGO. Dicionário *Online* de Português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/conego/>>. Acesso em: 13 ago.2018.

COSTA, S. G. Terceira Vara da Infância e da Juventude de Porto Alegre: um estudo da aplicação da análise administrativa na modernização do Estado. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, fev. 2006. p. 7-24.

COSTIN, C. **Administração pública.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010, xvi, 260 p.

CUNTO, J. M.; et al. Institucionalização da Nova Gestão Pública no Ministério Público do RN. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 6, n. 2, 2014. p. 67-76.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística.** 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005. 600 p.

ERTL, H.; et al. **Towards understanding the impacts of science, technology and innovation activities.** In: Science technology and innovation indicators in a changing world: responding to policy needs. Paris: OECD, 2007.

FELICIO, H. M. S.; OLIVEIRA, R. A. A formação prática de professores no estágio curricular. **Educ. rev.**, Curitiba, n. 32, 2008. p. 215-232.

GIBSON, J. L. et al. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. 12. ed. São Paulo, SP: McGraw Hill, 2006. xviii, 605 p.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson: Prentice Hall, 2004. x, 322 p.

KLIKSBERG, B. Um novo paradigma em Gestão Pública. **Revista do Serviço Público**, v. 66, n. 3, 2015. p. 475-490.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAUJO, M. A. D. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 6, dez. 2015. p. 1507-1530.

MACHADO, N. J. Estágio nas licenciaturas: 300 horas. In: Encontro nacional de estágios: aspectos éticos e legais, 1., Curitiba. **Anais...** Curitiba: UFPR, 1997.

MAIA, C; et al. Fatores da cultura organizacional que condicionam ou limitam o processo de inovação. **Capital Científico**. 12, 3, jul. 2014. p. 47-64.

MESNARIC, C. **Aristóteles: o conhecimento como ferramenta de decisão**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. 95 p.

MESQUITA, S.; FRANÇA, S. **A importância do estágio supervisionado na inserção de alunos de graduação no mercado de trabalho**. Anais: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro e Niterói – RJ, 2011.

MEYER JR., V.; PASCUCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, dez. 2012. p. 49-70.

MOREIRA, D. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 1, n. 1, 2004. p. 5-19.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, 2013. p. 82-90.

MURPHY, J. Patrick. Administração do Ensino superior numa nova era; os rápidos e os mortos. In: MEYER JUNIOR, Víctor; MURPHY, J. Patrick (Org.). **Dinossauros, gazelas & tigres: novas abordagens da administração universitária: um diálogo Brasil e Estados Unidos**. Florianópolis: Insular, 2000.

NUNES, E. B. L. L. P.; NUNES, C. M. T (org). **Administração pública com ênfase em gestão universitária**. Palmas, TO: EDUFT, 2014. 252 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. xx, 314 p.

_____. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013. xxix, 486 p.

PASSOS, L. F.; MARQUESIN, D. F. B. O estágio e a construção dos conhecimentos profissionais nos diferentes espaços de formação. **Laplage em Revista**, [S.l.], v. 2, n. 2, jun. 2016. p. p.18-32.

PEREIRA, F. A. M. et al. Gestão das informações e do conhecimento em organizações públicas: uma aplicação do modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 2, 2012. p. 1-24.

PEREIRA, L. C. B. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006. 314 p.

PICONEZ, S. C. B (coord). **A Prática de ensino e o estágio supervisionado**. 24. ed. Campinas, SP: Papyrus, 2012. 128 p.

RIBEIRO, L. T. F.; ARAÚJO, O. H. A. O estágio supervisionado: fios, desafios, movimentos e possibilidades de formação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, [S.l.], p. 1721-1735, set. 2017.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI J., G. **Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas**. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. 2004.

SALGADO, C. C. R. et al. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **HOLOS**, [S.l.], v. 1, mar. 2013. p. 151-168.

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. Administração universitária: em busca de uma epistemologia. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 17, n. 1, mar. 2012. p. 155-178.

SEIFFERT, P. Q.; COSTA, J. A. S. **Estruturação organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007. xiv, 166 p.

SILVA, C. S. C.; TEIXEIRA, M. A. P. Internship Experiences: Contributions to the School-to-Work Transition. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 54, abr. 2013. p. 103-112.

SILVA, R. et. al. **Administração geral**. São Paulo / SP. Pearson Prentice Hall, 2012.

TEIXEIRA, M. A. P. et al. Adaptação à universidade em jovens calouros. **Psicol. Esc. Educ. (Impr.)**, Campinas, v. 12, n. 1, jun 2008, p. 185-202.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES). Estatuto. **Departamento de Administração dos Órgãos Colegiados Superiores**. 2002. Vitória. Disponível em: <<http://daocs.ufes.br>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

_____. Resolução nº 74, de 14 de dezembro de 2010. Institui e regulamenta o estágio supervisionado curricular nos cursos de graduação da UFES. **Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão**, Vitória, dez 2010. Disponível em: <<http://daocs.ufes.br>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

_____. Resolução nº 60, de 07 de novembro de 2013. Regulamenta a jornada de trabalho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação. **Conselho Universitário**, Vitória, nov. 2013. Disponível em: <<http://daocs.ufes.br>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

_____. Resolução nº 44, de 22 de dezembro de 2015. Aprova o desmembramento do Centro de Ciências Agrárias (CCA), *campus* de Alegre, em Centro de Ciências Agrárias e Engenharias (CCAEE) e Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde (CCENS). **Conselho Universitário**, Vitória, dez 2015a.

_____. Regimento da Secretaria Única de Graduação. Secretaria Única de Graduação, Alegre, ES, 2015b.

_____. Departamentos e Divisões. Disponível em: <<http://www.prograd.ufes.br/departamentos-e-divisões>>. Acesso em: 10 mai. 2018a.

_____. Como funciona. Disponível em: <<http://www.ufes.br/como-funciona-ufes>>. Acesso em: 10 mai. 2018b.

_____. A instituição. Disponível em: <<http://www.ufes.br/instituição>>. Acesso em: 10 mai. 2018c.

_____. História. Disponível em: <<http://www.ufes.br/história>>. Acesso em: 10 mai. 2018d.

_____. *Campus* de Alegre. Disponível em: <<http://alegre.ufes.br/instituicao>>. Acesso em: 10 mai. 2018e.

_____. História. Disponível em: <<http://alegre.ufes.br/história>>. Acesso em: 10 mai. 2018f.

_____. Regimento Geral da UFES. Disponível em: <<http://www.daocs.ufes.br/regimento-geral-da-ufes>>. Acesso em: 10 mai. 2018g.

_____. Pró-Reitoria de Graduação. Disponível em: <<http://www.prograd.ufes.br/pró-reitoria-de-graduação>>. Acesso em: 10 mai. 2018h.

_____. Procedimentos para estágios. Disponível em: <<http://prograd.ufes.br/procedimentos-para-estagios>>. Acesso em: 10 mai. 2018i.

_____. UFES Digital: implantado novo protocolo web. 2018j. Disponível em: <<http://www.ufes.br/conteudo/ufes-digital-implantado-novo-protocolo-web>>. Acesso em: 10 mai. 2018.

_____. Flexibilização. Disponível em: <<http://flexibilizacaodejornada.ufes.br/alegre>>. Acesso em: 28 ago. 2018k.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

XAVIER, R. O.; DIAS, S. M. R. C. Avaliando a mudança: a percepção dos gerentes sobre o comportamento organizacional após a privatização. In: **Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração - ENANPAD**, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. xxix, 290 p.

ANEXOS

ANEXO A – Check list



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA ÚNICA DE GRADUAÇÃO
Campus de Alegre

Atendimento TC	
Data do Atendimento	/ /
Servidor	
Estágio Obrigatório	Sim () Não ()
Matrícula e 1º Nome do Aluno	/
E_MAIL (LETRA DE FORMA)	
Convênio Vigente	Sim () Não ()
Apólice de Seguro	Sim () Não () / UFES ()
Horário de Aula Conflitante	Sim () Não ()
Horário do Estágio	
Data de Início e Término do TC	/ / a / /
Duração em Meses	Sim () Não ()
Data da Entrega do Relatório	Sim () Não ()
Carga Horária Semanal	
Plano de Estágio	Sim () Não ()
Assinaturas e Carimbos	Sim () Não ()
Termo de Responsabilidade (do Coordenador em matric.)	Sim () Não ()
Termo de Responsabilidade (devolução do TC assinado)	Sim () Não ()

Após retornar da PROGRAD assinado pela Divisão de Estágios os dados de quem recebeu o TC	
Data	
Nome	
Assinatura	

ANEXO B – Termo de enquadramento no estágio



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE APOIO ACADÊMICO
DIVISÃO DE ESTÁGIO

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, _____
abaixo assinado, matrícula _____, curso _____
comprometo-me até a 2ª ETAPA DE MATRÍCULA, a realizar as seguintes situações:

- () Matricular em Estágio Supervisionado no semestre _____.
- () Matricular em pelo menos uma disciplina no semestre _____.
- () Não apresentar conflito de horário entre as disciplinas e o horário do estágio.
- () Não possuir o CRA menor que o exigido pelo Curso.
- () Outros

O aluno declara que, em caso de não cumprimento do que foi acima firmado, a Divisão de Estágios poderá cancelar o seu Termo de Compromisso de Estágio ou Aditivo.

Vitória,/...../.....

Assinatura

Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário de Goiabeiras – 29075-910 – Vitória – ES – Brasil
Tel.: 55-27-4009.7871 – E-mail: estagios.daa.prograd@ufes.br - Site: www.prograd.ufes.br

ANEXO C – Atestado de matrícula



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
Centro de Ciências **XXXXXXXXXX**
Campus de Alegre

A T E S T A D O

O (A) Coordenador (a) do Colegiado do Curso de **XXXXXXXXXX** da Universidade Federal do Espírito Santo, *campus* de Alegre, no uso de suas atribuições legais.

ATESTA, para os devidos fins que **XXXXXXXXXX** é aluno (a) regularmente matriculado no Curso de **XXXXXXXXXX** (Código **XX**), do Centro de Ciências **XXXXXXXXXX** da Universidade Federal do Espírito Santo - *Campus* Alegre - CNPJ 31.724.933/0001-55, cadastrado (a) sob o número de matrícula **XXXXXXXXXX**.

Alegre (ES), ___/___/____.

Assinatura e carimbo do (a) Coordenador (a)

ANEXO D – Autorização para jornada de estágio



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
Centro de Ciências **XXXXXXXXXX**
Campus de Alegre

A T E S T A D O

O (A) Coordenador (a) do Colegiado do Curso de **XXXXXXXXXX** da Universidade Federal do Espírito Santo, *campus* de Alegre, no uso de suas atribuições legais.

ATESTA, para os devidos fins que **XXXXXXXXXX**, matrícula **XXXXXXXXXX**, aluno (a) regularmente matriculado no Curso de **XXXXXXXXXX** (Código **XX**), do Centro de Ciências **XXXXXXXXXX** da Universidade Federal do Espírito Santo, está apto(a) para cursar a disciplina de Estágio Supervisionado no semestre de **XXXX/X**. Para cumprir o estágio obrigatório, em atendimento ao Projeto Pedagógico do Curso, o(a) aluno(a) poderá ter carga horária de até 40 horas semanais dedicando-se a esta atividade.

Alegre (ES), ___/___/_____.

Assinatura e carimbo do (a) Coordenador (a)

ANEXO E – Autorização para unidade concedente assinar por último



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
 PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
 DEPARTAMENTO DE APOIO ACADÊMICO
 DIVISÃO DE ESTÁGIOS

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, _____ aluno(a)
 do curso de _____, sob
 a matrícula N° _____, venho firmar
 compromisso, com a Divisão de Estágios da
 PROGRAD/UFES, de que colherei as assinaturas do
 representante _____ da _____ instituição

_____, bem como do supervisor
 de estágios da mesma e devolvarei uma via do Termo de
 Compromisso de Estágio – TCE e uma via do Plano de
 Estágio a essa Divisão de Estágios da PROGRAD/UFES,
 até a data ___/___/_____, sob pena de cancelamento do
 referido Termo de Compromisso de Estágio – TCE, com
 conseqüente interrupção de minhas atividades de estágio
 na supracitada instituição.

 Assinatura do aluno

 Divisão de Estágios

Data: ___/___/20___.

APÊNDICES

APÊNDICE B – Produto técnico resultante da dissertação



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

DADOS DO PROPONENTE		
NOME: Wisley Braga Curty		
Matrícula: 2017230071		
TÍTULO: Análise dos processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES <i>campus</i> Alegre		
DATA DA TITULAÇÃO: 24/09/2018		
NACIONALIDADE: Brasileiro	ESTADO CIVIL: Casado	
ENDEREÇO RESIDENCIAL: Rodovia BR 482 Km 26		
CIDADE: Jerônimo Monteiro	ESTADO: ES	CEP: 29500-000
INSTITUIÇÃO DE VÍNCULO: Universidade Federal do Espírito Santo		
DEPARTAMENTO: Secretaria Única de Graduação – Setorial Sul		
CARGO: Assistente em administração		
E-MAIL: wisley.curty@ufes.br		

MANUAL DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO NA UFES *CAMPUS* ALEGRE

APRESENTAÇÃO

A análise dos processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES *campus* Alegre se constituiu de um intenso estudo exploratório, por meio do qual se analisou administrativamente a influência da centralização na atividade.

O caminho para a eficiência organizacional deve está alicerçado na compreensão clara dos processos, pelos agentes envolvidos na atividade. Assim, essa análise forneceu informações para a sugestão desse manual, que se constitui de um instrumento de apoio aos servidores da Secretaria Única de Graduação (SUGRAD) que desempenham os procedimentos de estágio, tendo a finalidade de padronizar os processos organizacionais relacionados, com vistas a torná-los mais eficientes e eficazes.

ATENDIMENTO INICIAL AO ALUNO

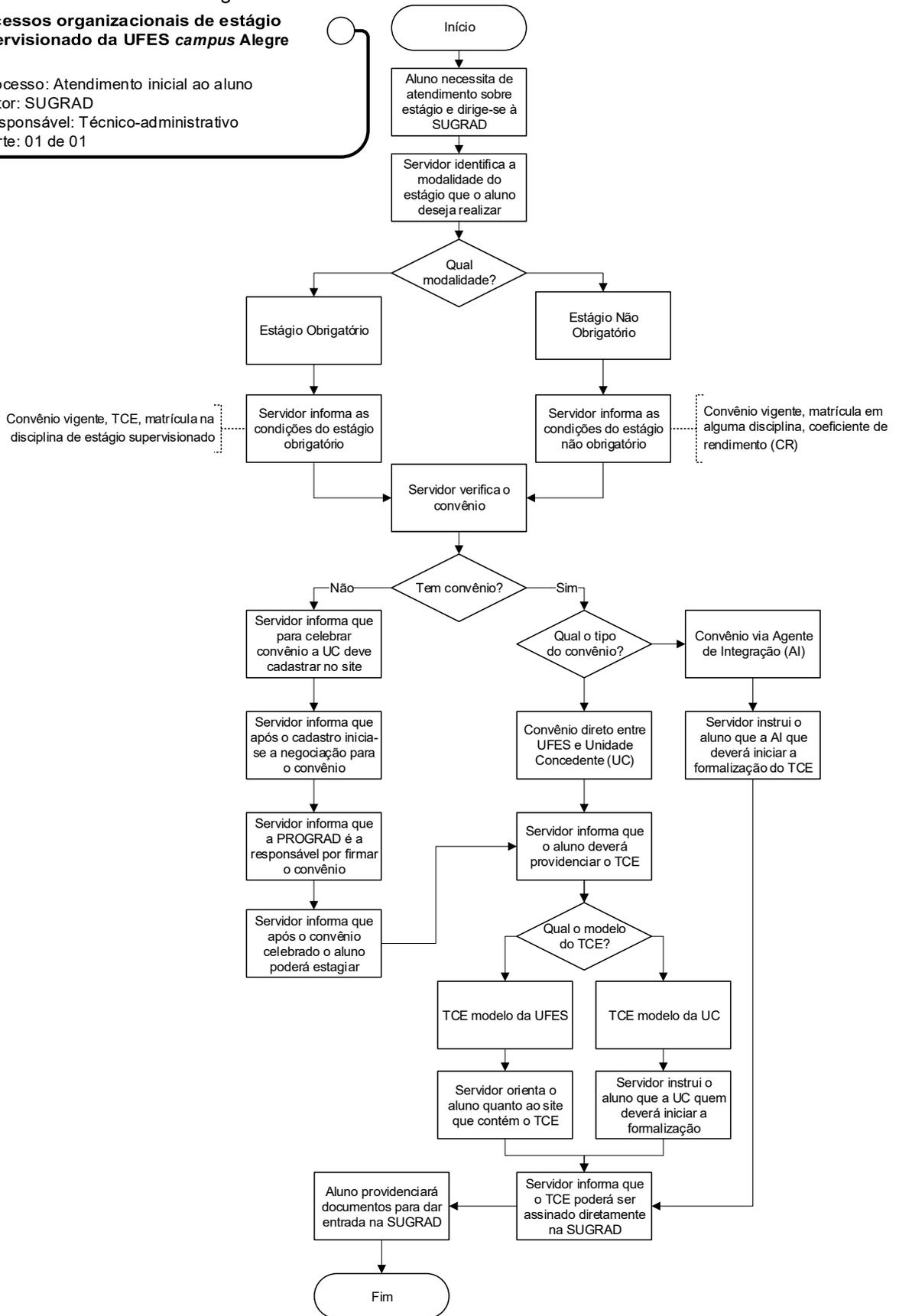
O processo de atendimento inicial ao aluno visa transmitir informações acerca dos conceitos, documentos e procedimentos administrativos que envolvem a atividade de estágio dos cursos da UFES *campus* Alegre.

O acolhimento presencial e individual ao estudante ocorrerá na SUGRAD conforme o fluxograma da Figura 13, sempre que manifestado interesse pelo estudante.

Figura 13 – Processo de atendimento ao aluno.

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Atendimento inicial ao aluno
Setor: SUGRAD
Responsável: Técnico-administrativo
Parte: 01 de 01



Fonte: Elaborado pelo autor.

Atrelado a esse atendimento, a SUGRAD realizará no final de cada semestre um programa de orientação coletiva, aberto a toda a comunidade acadêmica, de ampla divulgação, com o objetivo de tornar mais familiarizados os procedimentos que envolvem a atividade.

Esta orientação deverá ser ministrada por servidores lotados na secretaria que atuam diretamente no desempenho dessas atividades, designados pela chefia da SUGRAD. Além disso, deverá ser pautada na Lei nº 11.788/2008, na Resolução nº 74/2010 CEPE/UFES, bem como nas normas mais recentes que envolvam a prática, e, deverá conter em seu escopo:

- Conceito e objetivo do estágio;
- O estágio e a relação empregatícia;
- As modalidades e a definição dos estágios aceitos na UFES;
- Os requisitos necessários para os discentes realizarem cada modalidade de estágio;
- A celebração de convênios e permissões para contratar estagiário;
 - A minuta padrão, onde encontrar, o seu preenchimento e assinaturas;
 - Os documentos necessários para celebração do convênio;
 - Prazos envolvidos na celebração de convênios.
- A formalização do termo de compromisso de estágio;
 - Os tipos de termos, onde encontrar, o seu preenchimento e as assinaturas;
 - Os documentos complementares que podem ser requeridos para formalização;
 - Prazos envolvidos na formalização de TCE.
- As agentes de integração e o seu papel;
- O plano de atividades do estagiário;
- A jornada de atividade do estagiário, a concessão dos descansos durante a jornada e a sua redução em dias de prova;
- Prazo máximo de estágio numa mesma concedente;
- A remuneração, e;
- O seguro contra acidentes pessoais.

CELEBRAÇÃO DE CONVÊNIO COM UNIDADE CONCEDENTE

A celebração de convênio visa à definição dos direitos e deveres das unidades concedentes e da instituição de ensino.

Esse processo será celebrado através da Divisão de Estágios, na PROGRAD, entretanto, a SUGRAD intermediará toda a comunicação das intenções de convênios que chegarem à UFES *campus* Alegre.

A SUGRAD manterá em seu site um ambiente para o cadastro inicial das unidades concedentes que desejarem celebrar convênio com a UFES. O escopo deste formulário deverá conter:

- Nome da unidade concedente;
- Tipo de unidade concedente;
 - Empresa privada;
 - Órgão público;
 - Profissional liberal;
 - Agente de integração.
- Endereço, contato telefônico e e-mail;
- Responsável na unidade concedente a quem se reportar;
- Alunos de quais cursos da UFES *campus* Alegre que a unidade estará disposta a receber.

As respostas preenchidas através deste formulário serão direcionadas para uma planilha eletrônica, permitindo o controle e acesso pelos servidores das celebrações que estão sendo realizadas. Ao mesmo tempo, chegará uma notificação no e-mail da SUGRAD, para que o servidor em exercício na secretaria possa iniciar o processo de celebração de convênio imediatamente.

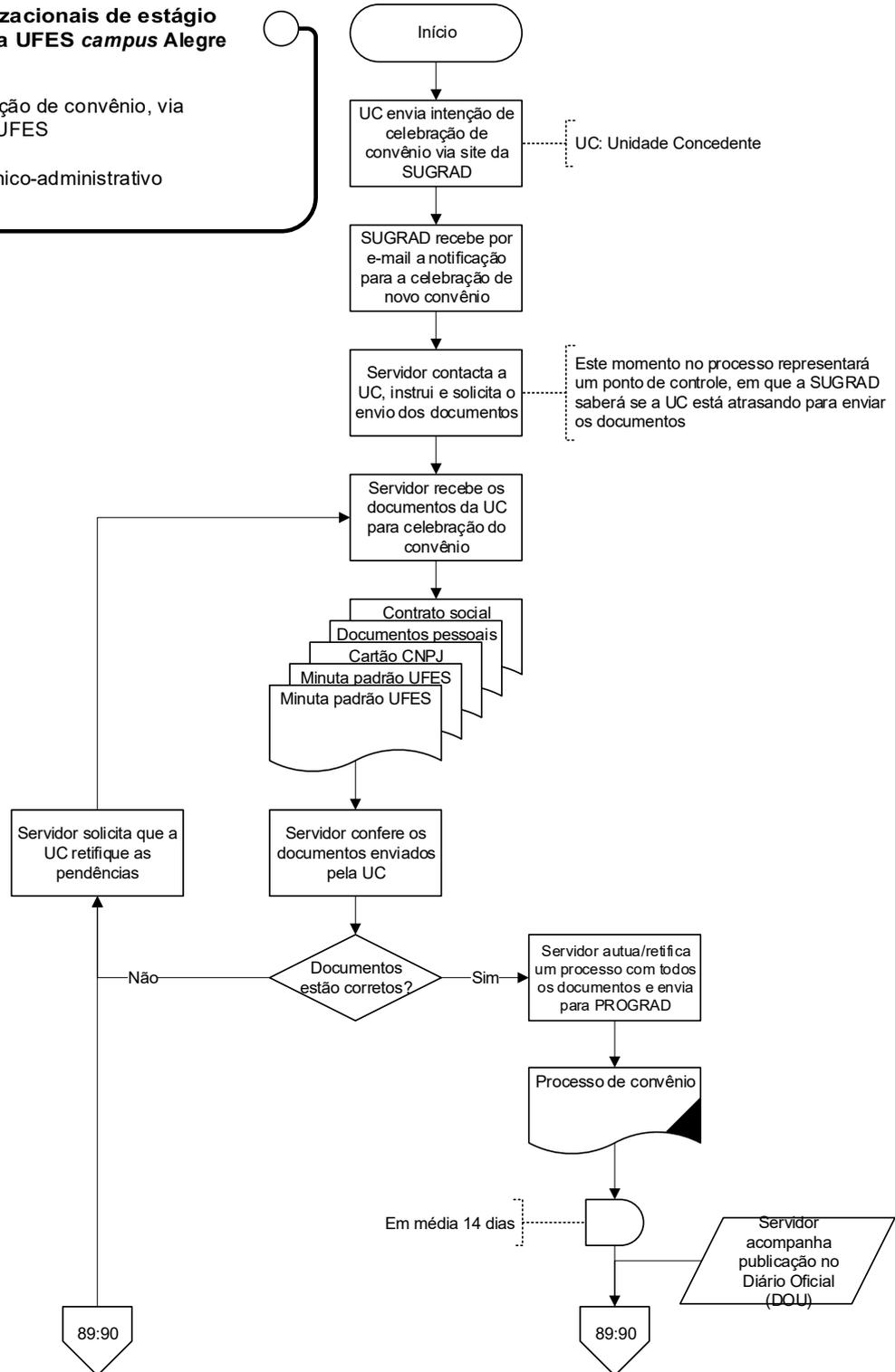
A SUGRAD encaminhará, via e-mail, todas as instruções e documentos necessários à celebração do convênio para a unidade concedente, e, estipulará um prazo de sete dias para que a unidade providencie e encaminhe os documentos para a secretaria. Terminado o prazo e, caso a unidade ainda não tenha encaminhado a documentação, a SUGRAD notificará a unidade quanto ao envio, a fim de tornar mais rápida a resposta pela unidade concedente.

O processo de celebração de convênio com unidades concedentes, via minuta padrão, ocorrerá conforme Figura 14, sempre que uma notificação chegar ao e-mail da secretaria através do preenchimento *online* do formulário.

Figura 14 – Processo de celebração de convênio via minuta padrão da UFES.

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Celebração de convênio, via minuta padrão da UFES
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 01 de 02



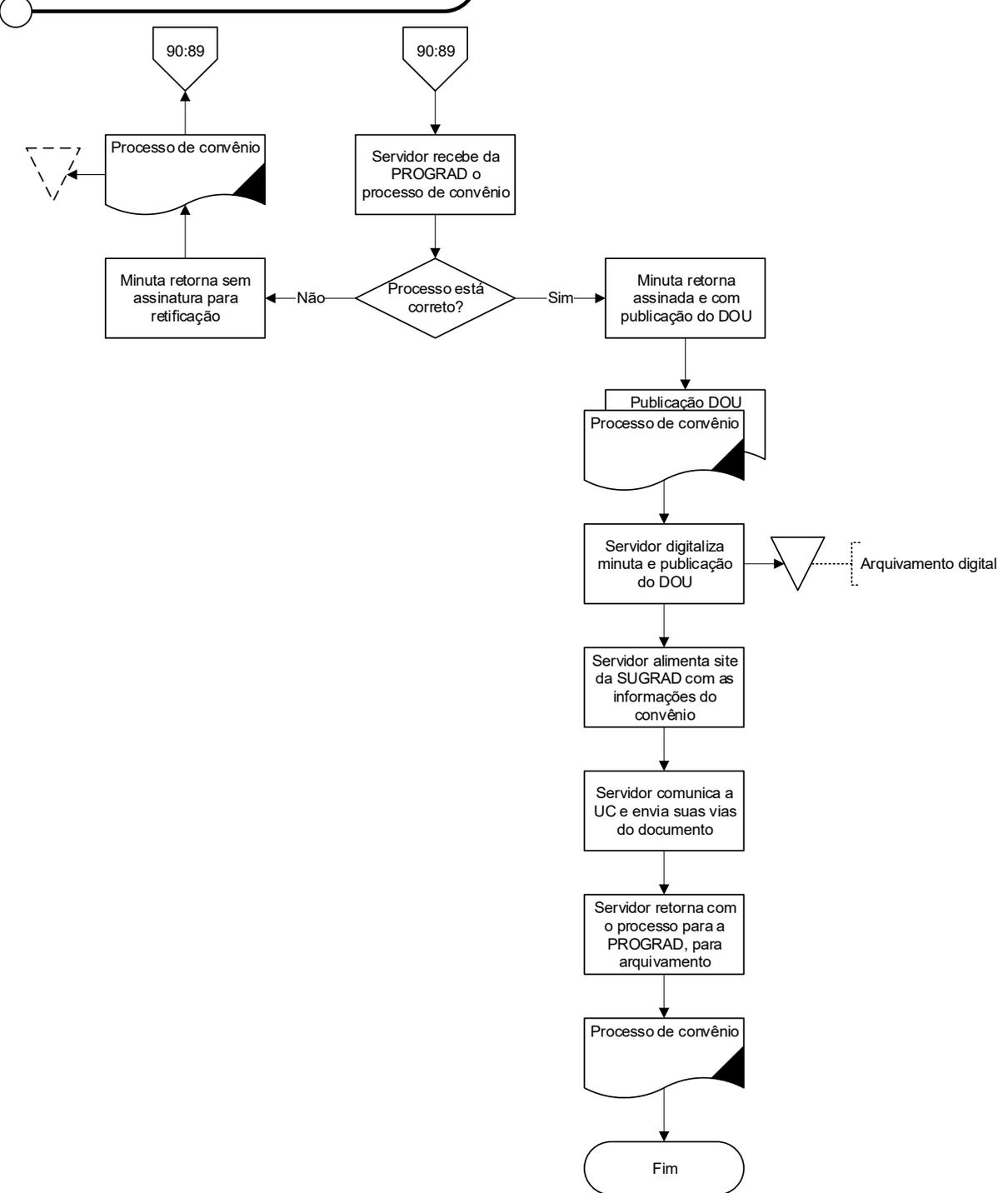
(continua)

Figura 14 – Processo de celebração de convênio via minuta padrão da UFES.

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

(conclusão)

Processo: Celebração de convênio via minuta padrão da UFES
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 02 de 02



Fonte: Elaborado pelo autor.

FORMALIZAÇÃO DE TERMO DE COMPROMISSO DE ESTÁGIO

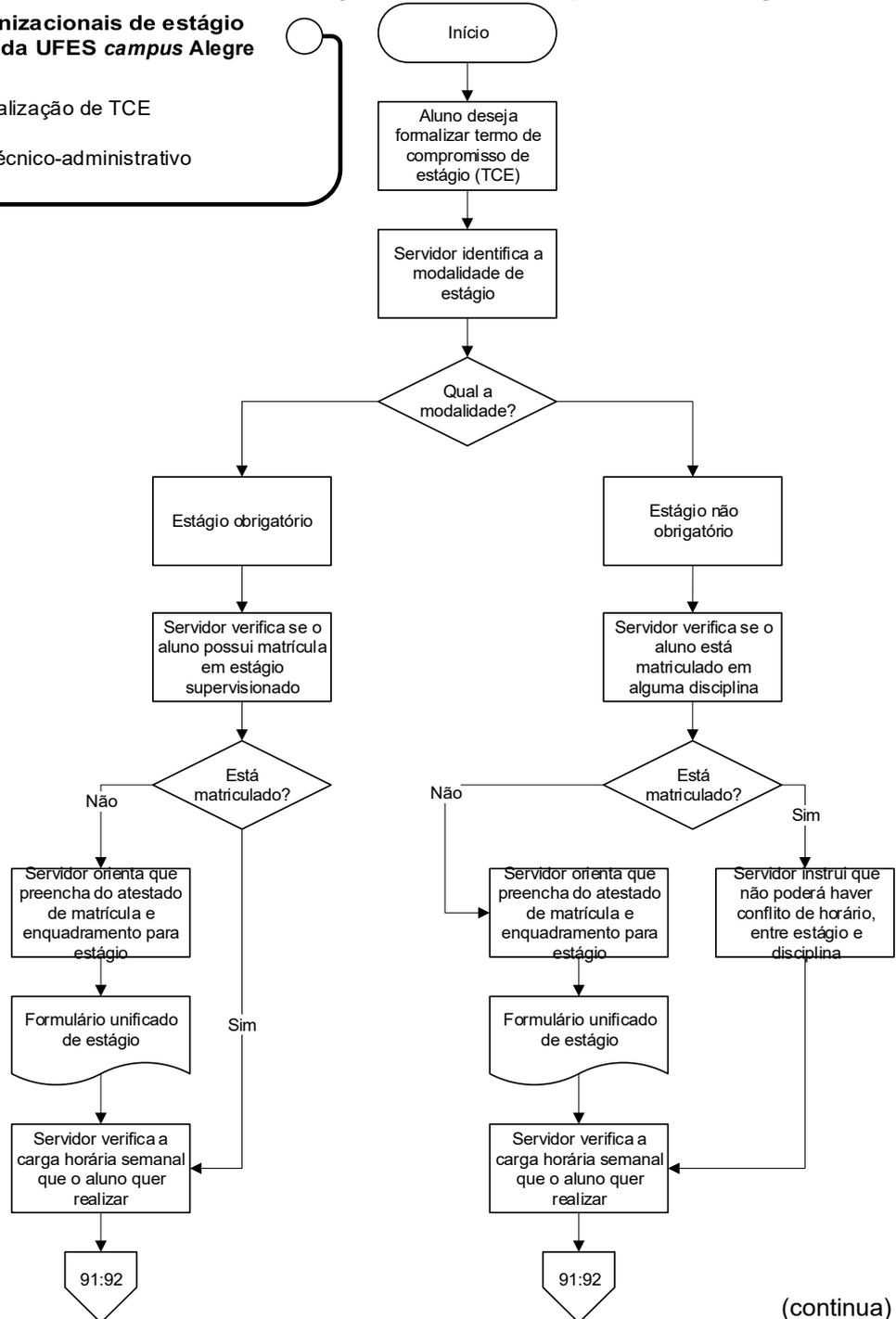
O termo de compromisso de estágio (TCE) é o documento que formaliza a inserção do estudante como estagiário na unidade concedente.

Esse processo será inteiramente formalizado através da SUGRAD e ocorrerá conforme Figura 15.

Figura 15 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Formalização de TCE
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 01 de 05



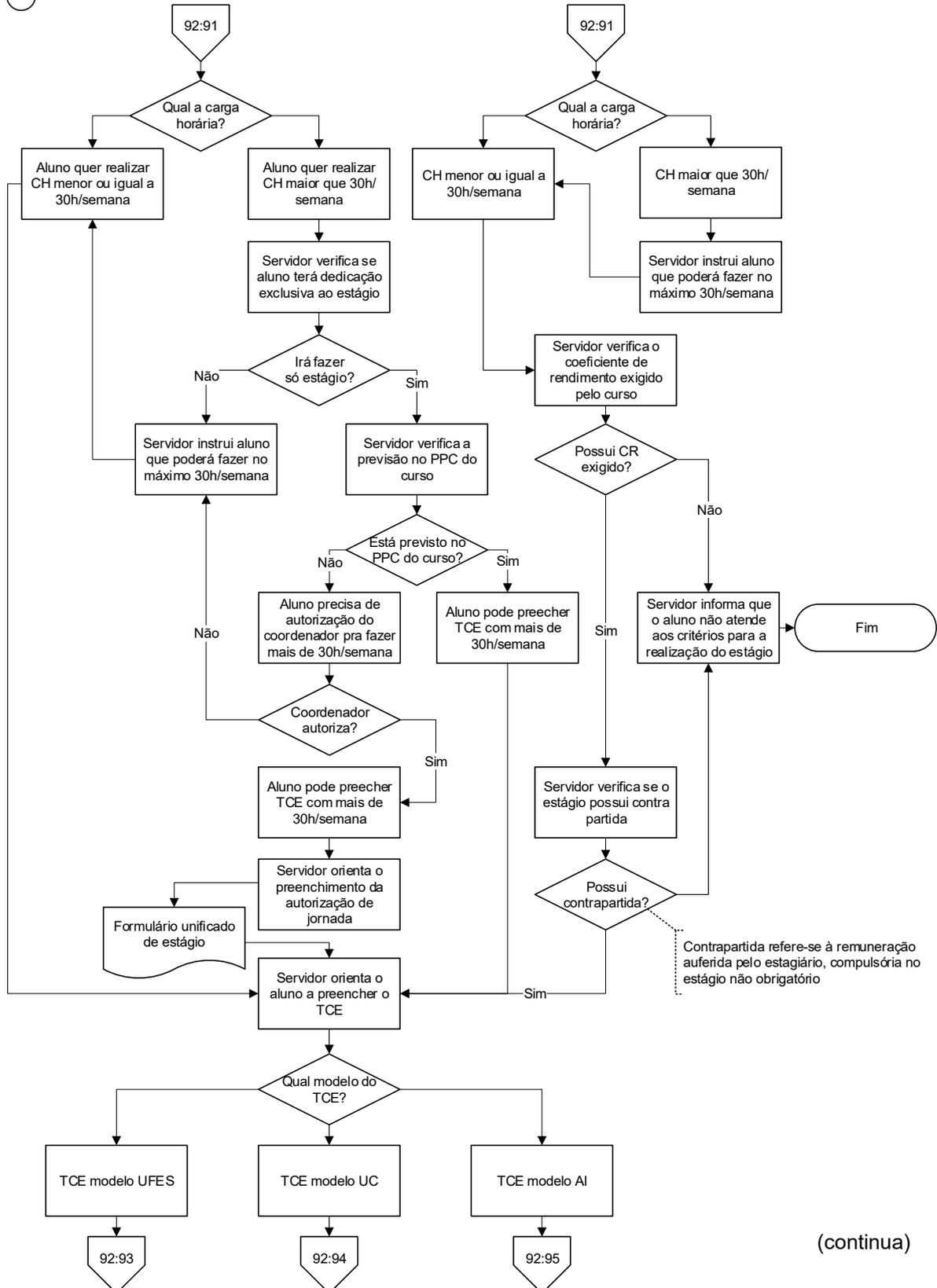
(continua)

Figura 15 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio.

Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

(continuação)

Processo: Formalização de TCE
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico administrativo
 Parte: 02 de 05



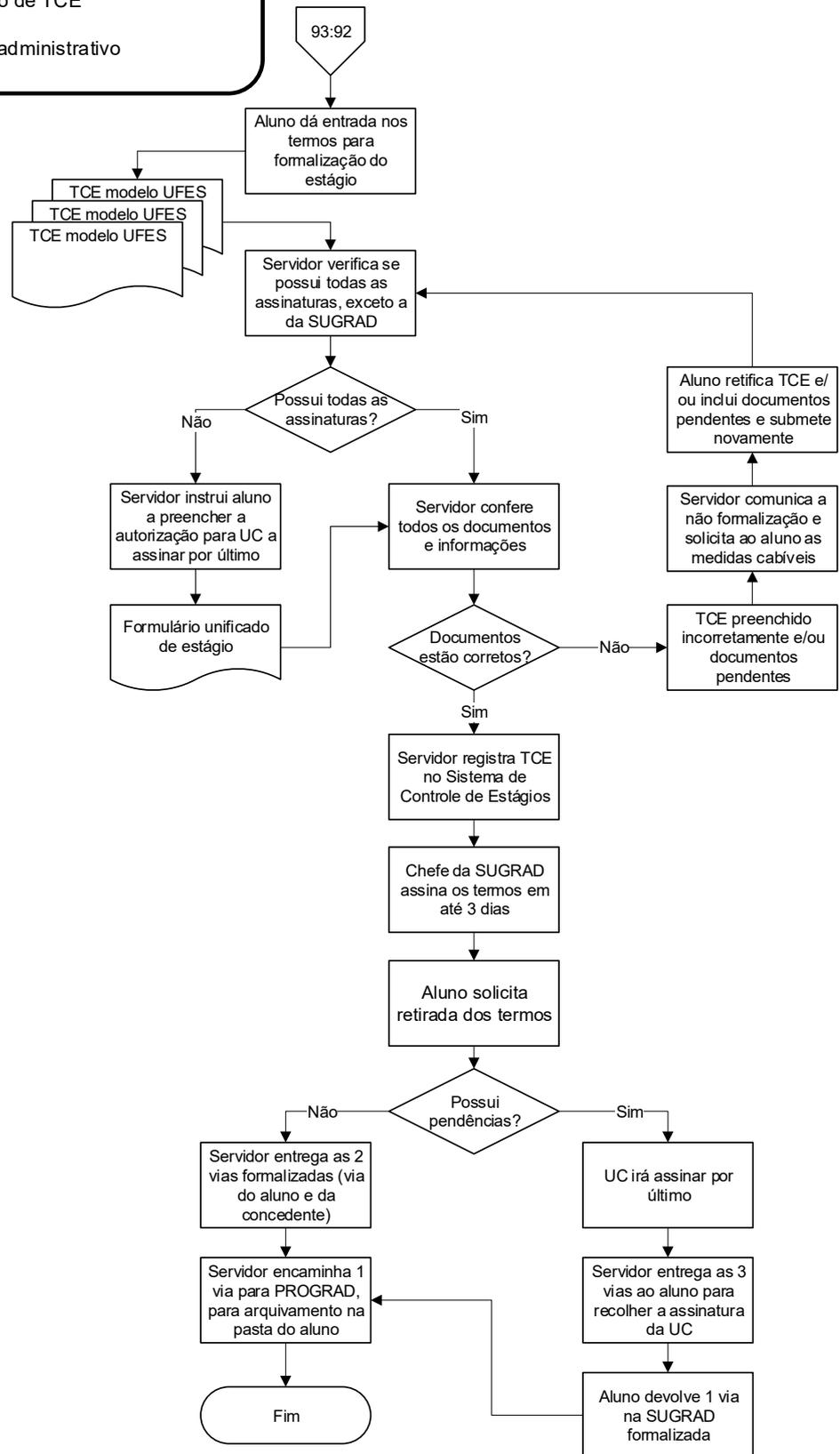
(continua)

Figura 15 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio.

(continuação)

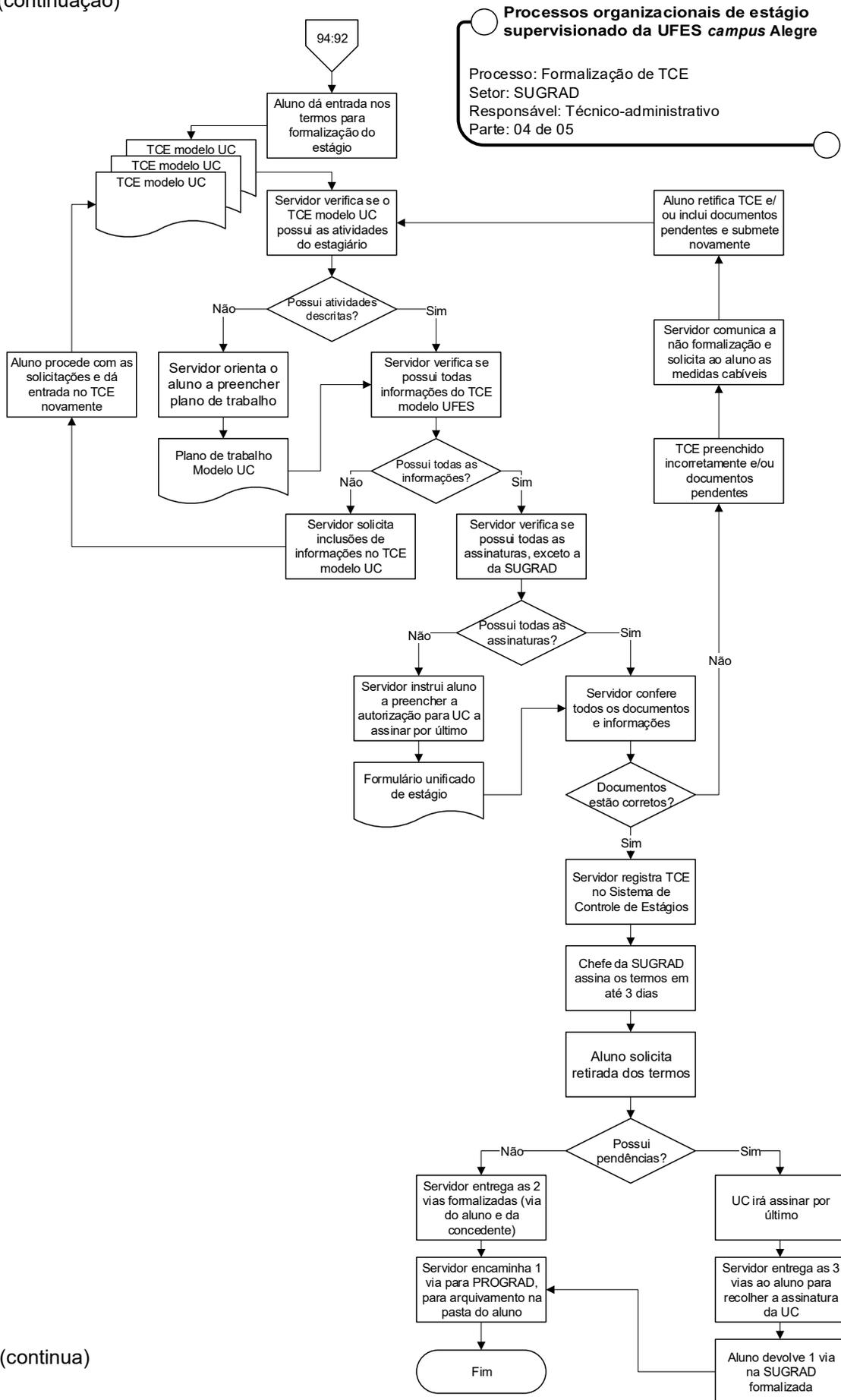
Processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus Alegre

Processo: Formalização de TCE
 Setor: SUGRAD
 Responsável: Técnico-administrativo
 Parte: 03 de 05



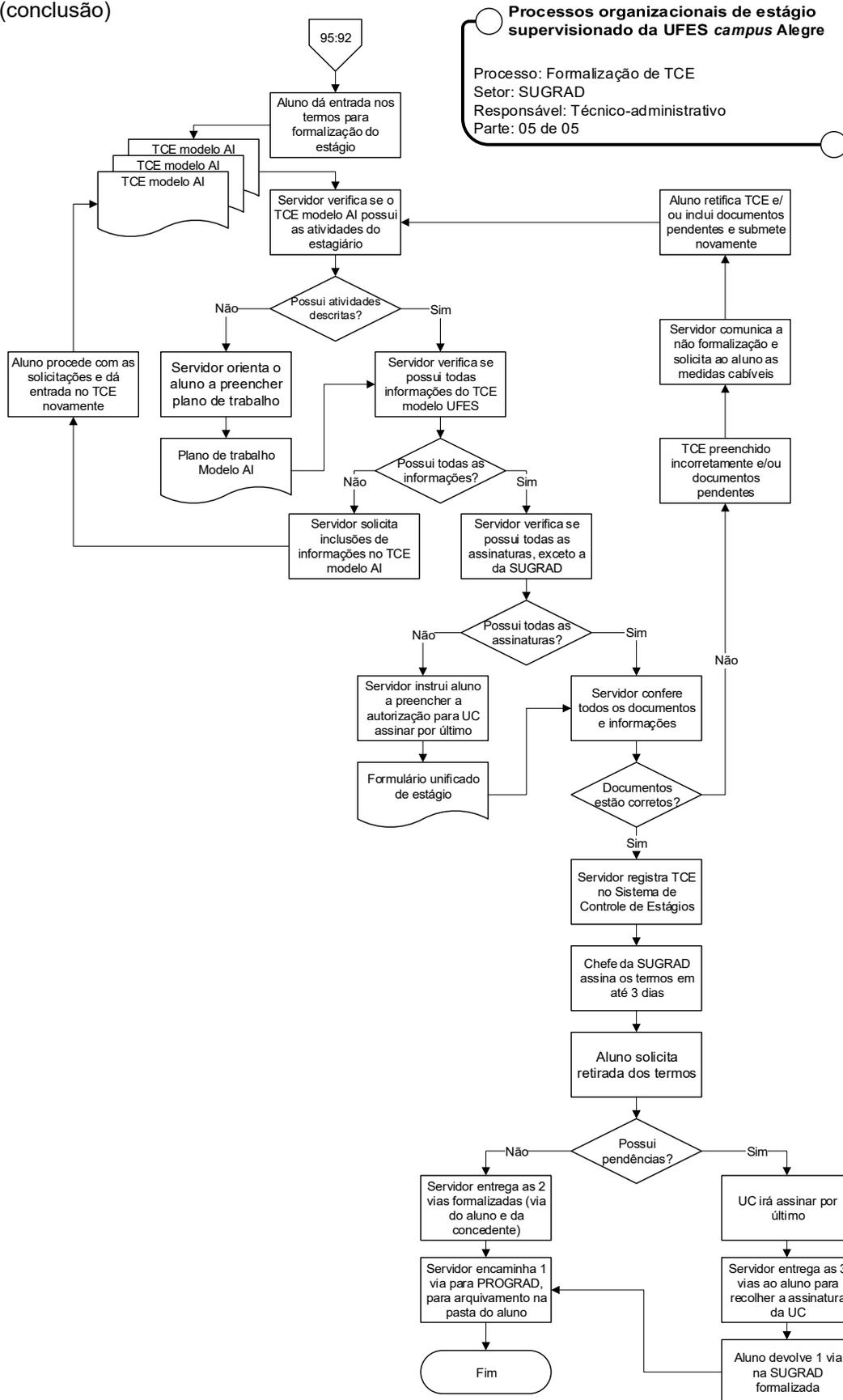
(continua)

Figura 15 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio.
(continuação)



(continua)

Figura 15 – Processo de formalização de termo de compromisso de estágio. (conclusão)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além da organização descentralizada, os diferentes documentos complementares que podem ser solicitados ao longo deste processo estarão condensados em um único formulário, denominado de Formulário unificado de estágio, apresentado na Figura 16. Este formulário estará disponível no site da SUGRAD e o estudante deverá verificar quais itens não atende, proceder com o preenchimento do mesmo e recolhimento da assinatura do coordenador, quando for o caso.

Figura 16 – Formulário unificado de estágio

		UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO Pró-reitoria de Graduação Departamento de Apoio Acadêmico Divisão de Estágios	
IDENTIFICAÇÃO DO ALUNO			
Nome:	CPF:	Data de nascimento: / /	
Matrícula:	Curso:	Centro:	
Telefone: ()	E-mail:		
ENQUADRAMENTO NO ESTÁGIO			
Comprometo-me, até a 2ª ETAPA DE MATRÍCULA, a realizar os seguintes enquadramentos:			
Estágio obrigatório:		Estágio não obrigatório:	
<input type="checkbox"/> Matricular em Estágio Supervisionado no semestre / . <input type="checkbox"/> Não apresentar conflito de horário entre as disciplinas e o horário do estágio. <input type="checkbox"/> Outros		<input type="checkbox"/> Matricular em, pelo menos, uma disciplina no semestre / . <input type="checkbox"/> Não apresentar conflito de horário entre as disciplinas e o horário do estágio. <input type="checkbox"/> Não possuir o CRA menor que o exigido pelo Curso. <input type="checkbox"/> Outros	
O aluno declara que, em caso de não cumprimento do que foi acima firmado, a Divisão de Estágios poderá cancelar o seu Termo de Compromisso de Estágio ou Aditivo.			

Assinatura do Aluno			
AUTORIZAÇÃO PARA UNIDADE CONCEDENTE ASSINAR POR ÚLTIMO			
<i>(O aluno se compromete a recolher as assinaturas na Unidade Concedente e devolver a via da PROGRAD)</i>			
Venho firmar compromisso com a Divisão de Estágios da PROGRAD/UFES, de que colherei as assinaturas do representante da Unidade Concedente _____, bem como do supervisor de estágios da mesma e devolverei uma via do Termo de Compromisso de Estágio – TCE e uma via do Plano de Estágio a essa Divisão de Estágios da PROGRAD/UFES, até a data / / , sob pena de cancelamento do referido Termo de Compromisso de Estágio – TCE, com consequente interrupção de minhas atividades de estágio na supracitada instituição.			

Assinatura do Aluno			
ATESTADO DE MATRÍCULA			
<i>(Para alunos que não possuem a disciplina de Estágio Supervisionado no comprovante de matrícula)</i>			
Como Coordenador/Subcoordenador do curso, no uso das minhas atribuições legais, ATESTO, que o(a) aluno(a) acima identificado(a) está regular. Além disso, comprometo-me a matriculá-lo (a) na disciplina de Estágio Supervisionado no semestre letivo / , desde que atenda aos requisitos necessários.			

Assinatura/Carimbo Coordenador/Subcoordenador do Curso			
AUTORIZAÇÃO PARA JORNADA DE ESTÁGIO			
<i>(Para alunos que se enquadram e desejam fazer mais de 30 horas semanais)</i>			
Como Coordenador/Subcoordenador do curso, no uso das minhas atribuições legais, ATESTO, que o(a) aluno(a) acima identificado(a) está apto(a) para cursar o Estágio Supervisionado no semestre / . Para tanto, em atendimento ao Projeto Pedagógico do Curso, o(a) mesmo(a) poderá desempenhar jornada de até 40 horas semanais, dedicando-se a esta atividade.			

Assinatura/Carimbo Coordenador/Subcoordenador do Curso			
(ES), / / .			

Fonte: Elaborado pelo autor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos organizacionais compreendem um sistema operacional que reage às mudanças do ambiente externo. Para as organizações que almejam o sucesso, a gestão dos processos deve ser pautada de forma cíclica e possuir a inovação como pilar.

Este manual compreende a primeira rodada de aperfeiçoamento dos processos de estágio na UFES *campus* Alegre. Uma vez otimizados, outras demandas de melhorias podem ser geradas, de modo que, cabe aos agentes envolvidos a constante busca pelo bom resultado.

Alegre (ES), 24 de setembro de 2018.