

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios

**APERFEIÇOAMENTO DA INTEGRAÇÃO ENTRE A UNAERP
E O MERCADO DE TRABALHO REGIONAL, MEDIANTE A
REALIZAÇÃO DE ESTÁGIOS NÃO OBRIGATÓRIOS**

Nathalia Vianna Bonini

São Paulo

2024

Nathalia Vianna Bonini

**APERFEIÇOAMENTO DA INTEGRAÇÃO ENTRE A UNAERP E O
MERCADO DE TRABALHO REGIONAL, MEDIANTE A REALIZAÇÃO DE
ESTÁGIOS NÃO OBRIGATÓRIOS**

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em
Administração do Desenvolvimento de Negócios do
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientadora: Prof.^a Dra. Lilian A. P. Miguel

São Paulo

2024

B697a Bonini, Nathalia Vianna

Aperfeiçoamento da integração entre a UNAERP e o mercado de trabalho regional, mediante a realização de estágios não obrigatórios / Nathalia Vianna Bonini

2,67 MB

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.

Bibliografia: f. 126-127

Orientador: Prof. Dr. Lilian A. P. Miguel

1.Universidade 2. Estágios 3. Mercado de Trabalho 4.Plataforma 5. Conexão 6. Integração. I. Miguel, Lilian A. P. II. título

CDD 658.3

Bibliotecária responsável: Maria Gabriela Brandi Teixeira – CRB 8 / 6339

NATHALIA VIANNA BONINI

APERFEIÇOAMENTO DA INTEGRAÇÃO ENTRE A UNAERP
E O MERCADO DE TRABALHO REGIONAL, MEDIANTE A REALIZAÇÃO DE
ESTÁGIOS NÃO OBRIGATÓRIOS

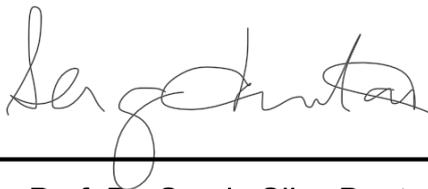
Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 09 de dezembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL
Data: 09/12/2024 15:50:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Sergio Silva Dantas
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Documento assinado digitalmente
 CELI LANGHI
Data: 09/12/2024 16:37:27-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Celi Langhi
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - CEETEPS

CURRICULUM VITAE

Função /Atividade atual e empresa:

Coordenadora da Central de estágios / Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP, desde maio de 2022.

Coordenadora do hub de Comunicação e Marketing/ Universidade de Ribeirão Preto – UNAERP, desde setembro de 2024.

Experiência profissional:

Responsável por coordenar os processos e as atividades da equipe da central de estágios da UNAERP, que atua nos processos de divulgação de vagas internas e externas de estágios, deferimento de estágios, cadastramento de informações no sistema, assinatura de documentos de estágio, arquivo de documentos relativos à estágios, realização de convênios com unidades concedentes de estágio, de orientação aos alunos, unidades concedentes e agentes integradores. A central de estágios também atua gerenciando os estágios internos, remunerados ou não, realizados na UNAERP, orientando e dando suporte ao trabalho operacionalizado pelo departamento pessoal da IES (Instituição de Ensino Superior) na gestão dos contratos, rescisões e acompanhamento das atividades dos estagiários.

Responsável pela gestão de projetos que objetivem fomentar o relacionamento da IES com o mercado de trabalho, dando suporte, orientando e acompanhando o trabalho desenvolvido por coordenadores de cursos.

Responsável por coordenar a equipe e as atividades do setor de Comunicação Mercadológica e Marketing, que promove a captação de alunos e a divulgação das campanhas de processos seletivos.

Principal área de atuação:

Coordenação de atividades e processos, gestão de equipes e gerenciamento de projetos.

Formação (graduação e especialização):

Graduação e Publicidade e propaganda na UNAERP, 2014;

Especialização lato sensu em Gestão da Comunicação Integrada no Senac Ribeirão Preto, 2016;

MBA em Gestão de Projetos Inovadores na USP Ribeirão Preto, 2022.

RESUMO

Objetivo:

O objetivo deste projeto é desenvolver um direcionamento estratégico, que contemple intervenções táticas regulares, visando aprimorar a integração da comunidade acadêmica da IES com o mercado de trabalho local e regional, por meio da realização de estágios não obrigatórios, e do aproveitamento dos recursos disponíveis na Instituição.

Aplicação:

O projeto aplica-se na estruturação de novos processos de deferimento e cadastramento de estágios, divulgação de vagas, acompanhamento das atividades e auxílio na seleção de estagiários.

Inovação:

A proposta apresenta inovação por meio de processos novos, realizados de forma digital, que nunca foram realizados antes pela IES e que almejam proporcionar o desenvolvimento do relacionamento com empresas da região e uma maior quantidade de oportunidades aos discentes.

Complexidade:

A complexidade do processo se dá devido à necessidade da assimilação e engajamento dos públicos envolvidos, internos e externos, ocasionando uma mudança na cultura organizacional, porém é uma proposta com alta aplicabilidade devido ao interesse institucional no aproveitamento de oportunidade.

Impacto:

A implantação da solução que visa conectar a UNAERP com as Unidades Concedentes de Estágio e empresas da região, proporciona integração efetiva do discente com o mercado de trabalho e melhores oportunidades de estágio e impacta nas relações profissionais da região.

Método:

A metodologia de pesquisa utilizada para esse trabalho foi a “Metodologia para Trabalhos Práticos e Aplicação” de Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

Palavras chaves:

Universidade; Estágios; Mercado de Trabalho; Plataforma; Conexão; Integração.

ABSTRACT

Purpose:

The solution proposed here aims to develop a strategic direction, which includes regular tactical interventions, improving the integration of the HEI's academic community with the local and regional job market, through the use of resources available at the Institution and the accomplishment of the non-mandatory internship practices.

Practical application:

The project applies to structuring new internship postponement and registration processes, advertising vacancies, monitoring activities and assisting in the selection of interns.

Innovation:

The proposal presents innovation through new processes, carried out digitally, which have never been carried out before by the IES and which have always provided the development of relationships with companies in the region and a greater number of opportunities for students.

Complexity:

The complexity of the process is due to the need for assimilation and engagement of interested audiences, internal and external, causing a change in organizational culture, but it is a proposal with high applicability due to the institutional interest in taking advantage of the opportunity.

Impact:

The implementation of the solution aims to connect UNAERP with Internship Granting Units and companies in the region, providing students with effective integration into the job market and better internship opportunities.

Method:

A research methodology that was used for this work was the "Methodology for Practical Work and Application" by Marcondes, Miguel, Franklin and Perez (2017).

Keywords:

University; Internship; Job market; Platform; Connection; Integration.

Lista de figuras

Figura 1 - Modelo de processo do projeto	11
Figura 2 - Rede de Valor.....	15
Figura 3 - Indicador 3. 11 do Instrumento de Avaliação Institucional.....	22
Figura 4 - Gráfico Categorização Temática	25
Figura 5 - Gráfico Categorização Temática.....	28
Figura 6 - Gráfico Categorização Temática.....	29
Figura 7 - Gráfico Categorização Temática	30
Figura 8 - Gráfico Categorização Temática	32
Figura 9 - Gráfico Pesquisa Ingressantes	36
Figura 10 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	36
Figura 11 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	37
Figura 12 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	37
Figura 13 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	37
Figura 14 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	38
Figura 15 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	38
Figura 16 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	39
Figura 17 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	39
Figura 18 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	39
Figura 19 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	40
Figura 20 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	40
Figura 21 - Gráfico Pesquisa Ingressantes.....	41
Figura 22 - Percentual de respondentes por curso.....	42
Figura 23 - Gráfico Pesquisa Concluintes.....	43
Figura 24 - Gráfico Pesquisa Concluintes.....	43
Figura 25 - Gráfico Pesquisa Concluintes.....	43
Figura 26 - Gráfico Pesquisa Concluinte.....	44
Figura 27 - Gráfico Pesquisa Concluintes.....	44
Figura 28 - Gráfico Pesquisa Concluintes.....	45
Figura 29 - Gráfico Pesquisa Concluintes	46
Figura 23 Gráfico Pesquisa Concluintes	46
Figura 31 - Gráfico Pesquisa Concluintes	47
Figura32 - Porcentagem de alunos concluintes que não possuem estágio regularizado..	47
Figura 33 - Gráfico Categorização Temática.....	49
Figura 34 - Gráfico Categorização Temática.....	52
Figura 35 - Gráfico Categorização Temática.....	54
Figura 36 - Fluxograma de Deferimento de Solicitações de estágios 2024.....	62
Figura 37 - Fluxograma de divulgação de vagas externas.....	63
Figura 38 - Os 4Ps do espaço inovativo.....	84
Figura 39 - As dimensões da Inovação.....	84
Figura40 - Proposta de processo de criação de valor para o consumidor.....	88
Figura 41 - Pontos de vista complementares.....	90
Figura 42 - 4Ps do Mix de Marketing.....	95
Figura 43. Palestra Piloto de Recepção ao Ingressante.....	106
Figura 44. Palestra de Recepção ao Ingressante.....	106
Figura 45. Modelo de e-mail para empresas concedentes de estágio.....	108
Figura 46. Registro de oficina presencial ofertada aos discentes.....	109
Figura 47. Mural de oportunidades Portal Carreiras Unaerp.....	112
Figura 48. Home Portal Carreiras Unaerp.....	114

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Cursos ativos em 2023.....	12
Tabela 2 - Objetivo específico A.....	17
Tabela 3 - Objetivo específico B.....	17
Tabela 4 - Objetivo Específico C.....	17
Tabela 5 - Objetivo Específico D.....	18
Tabela 6 - Objetivo Específico E.....	19
Tabela 7 - Objetivo Específico F.....	19
Tabela 9 - Números de contratos sob gestão desde 2019.....	23
Tabela 10 - Amostragem pesquisa com alunos concluintes que não realizaram estágios remunerados.....	48
Tabela 11 - Tabela de categorização temática.....	59
Tabela 12 - Tabela de criação de valor por demanda.....	86
Tabela 13 - Eixo 1 - Empoderamento do discente ingressante.....	102
Tabela 14 - Eixo 2 - Monitoramento de estágios.....	102
Tabela 15 - Eixo3 - Gestão do relacionamento com Unidades Concedentes de estágio.....	103
Tabela 16 - Eixo 4- Aprimoramento da atuação do Discente concluinte.....	103
Tabela 17 - Eixo 5- Receptividade ao Agente Integrador	103
Tabela 18 - Eixo 6 - Promoção de estágios	103
Tabela 19 - Eixo 7 – Consolidação do ambiente virtual/ plataforma de estágios.....	104
Tabela 20 - Avaliação Eixo 1.....	112
Tabela 21 – Avaliação Eixo 2	113
Tabela 22 - Avaliação Eixo 3.....	113
Tabela 23 - Avaliação Eixo 4.....	114
Tabela 24 - Avaliação Eixo 5.....	115
Tabela 25 - Avaliação Eixo 6.....	116
Tabela 26 - Avaliação Eixo 7.....	116

Sumário

1	INTRODUÇÃO	9
2	DESENVOLVIMENTO	11
2.1	Método adotado	11
2.2	A organização, produto e/ou serviço e mercado	12
2.3	Diagnóstico da Situação	16
2.3.1	Procedimentos Adotados no Diagnóstico.....	16
2.3.2	Análise dos Resultados do Diagnóstico.....	20
2.3.3	Conclusão do diagnóstico	63
2.4	Aporte Teórico para apoio ao Aproveitamento da Oportunidade	64
2.4.1	O Ensino Superior no Brasil.....	64
2.4.2	A contribuição dos estágios não obrigatórios na formação dos discentes de graduação.....	66
2.4.3	Criação de valor compartilhado.....	67
2.4.4	Vantagem competitiva e integração da estratégia	70
2.4.5	Comunicação com os consumidores.....	72
2.4.6	Recursos disponíveis	74
3	SOLUÇÃO PARA APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE	77
3.1	Proposta definida	78
3.2	Inovação da Proposta	82
3.3	Criação de Valor da Proposta	85
3.4	Viabilidade do projeto	96
4	INTERVENÇÃO	105
5	AVALIAÇÃO	116
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES	122
	REFERÊNCIAS	126
	APÊNDICE A	128
	APÊNDICE B	129
	APÊNDICE C	131
	APÊNDICE D	133
	APÊNDICE E	134
	APÊNDICE F	135
	APÊNDICE G	136

1 INTRODUÇÃO

Considerando a difusão do conhecimento como a atividade principal de uma Instituição de Ensino Superior (IES), a evolução, a inovação e o aprimoramento do processo de ensino e aprendizagem evidenciam um padrão de excelência no campo educacional.

O estágio não obrigatório, uma atividade extracurricular, emerge como estratégia de grande importância para a obtenção de experiência prática. Ao expor os estudantes aos desafios do ambiente profissional e de suas futuras carreiras, essa atividade, prática e remunerada, tem o propósito de capacitar os estudantes com as habilidades e competências essenciais para sua área de atuação.

O alinhamento entre a preparação dos discentes da graduação e as demandas do mercado de trabalho, pode conferir uma vantagem competitiva aos graduandos do Ensino Superior. Essa preparação vai além do desenvolvimento de habilidades acadêmicas, englobando também o aprimoramento de postura e competências profissionais. Nesse contexto, os estágios remunerados não obrigatórios representam uma oportunidade valiosa para empresas que buscam atrair profissionais qualificados.

A interação entre a comunidade acadêmica e o mercado de trabalho deve ser incentivada com base em processos de coevolução, fundamentados no conceito de valor compartilhado; Enquanto a comunidade acadêmica capacita os futuros profissionais em suas áreas de formação, as experiências, proporcionadas pelos campos de estágios não obrigatórios, permitem para a universidade a observação e absorção das demandas do mercado de trabalho, contribuindo, assim, para o alinhamento pedagógico da formação dos estudantes.

O objetivo deste projeto é, portanto, desenvolver um direcionamento estratégico, que contemple intervenções táticas regulares, visando aprimorar a integração da comunidade acadêmica da IES com o mercado de trabalho local e regional, por meio da realização de estágios não obrigatórios, e do aproveitamento dos recursos disponíveis na Instituição.

Para o desenvolvimento da solução, objeto deste trabalho, foram realizadas pesquisas com o objetivo de estabelecer uma compreensão do contexto em que esses estágios são realizados, avaliada mediante a prospecção da percepção dos públicos envolvidos.

A UNAERP possui desde 2002 um setor interno responsável pela gestão dos estágios externos e pelo relacionamento com os profissionais, organizações e empresas parceiras concedentes de oportunidades de estágios. Os processos, de captação e divulgação de vagas e de deferimento e de acompanhamento dos estágios, são atualizados desde 2022.

A implantação de uma plataforma de gestão de vagas de estágios, e a reestruturação dos processos do setor, foram elaboradas e definidas no decorrer da realização dos créditos,

propostos dentro do programa de Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios, realizados pela autora em 2022 e 2023, e tiveram sua implementação impactada pelo resultado das pesquisas e análises que colaboram com esse projeto.

A proposta da solução, objeto deste projeto, não se resume às implantações e reestruturações processuais relatadas no parágrafo anterior. Essas implantações, trata-se exclusivamente de uma parte das intervenções táticas provenientes da proposta de um direcionamento estratégico que compreenderá entre elas, outras intervenções.

Dessa forma, o direcionamento estratégico proposto por este projeto, advirá da compreensão do cenário atual, e das expectativas, premissas e requisitos dos públicos envolvidos, sendo eles, os órgãos de regulação das atividades educacionais e de estágios, a comunidade acadêmica interna da Universidade e o mercado de trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Método adotado

Este projeto foi construído com os preceitos do Método de Solução de Problema e Exploração de Oportunidades, elaborado por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017).

O método em questão apresenta o fluxo apresentado na Figura 1, em que o entendimento da situação diz respeito a contexto foco do projeto, ou seja, à situação que se quer resolver como problema e/ou a oportunidade que se pretende explorar. Neste tópico são detalhados, também, os aspectos relacionados à empresa, seu produto/serviço, seu mercado e seus concorrentes.

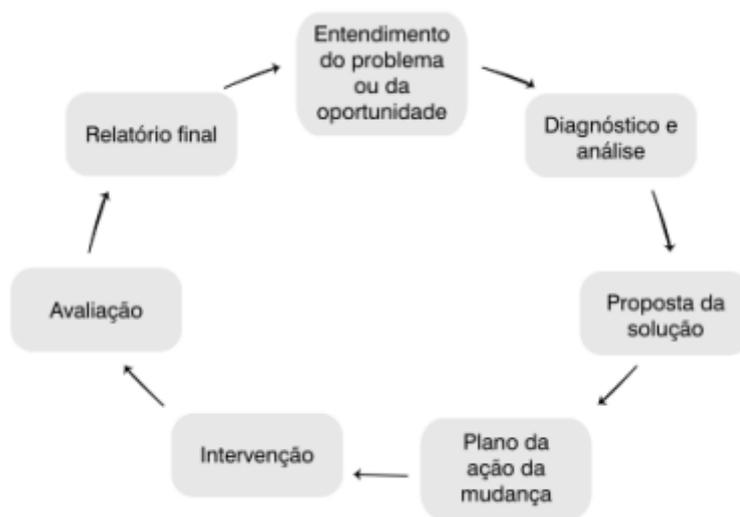


Figura 1. Modelo de processo do projeto.

Fonte: Marcondes et al., 2017, p. 20.

Para que a oportunidade seja compreendida, é necessário que sejam realizadas pesquisas aplicadas, objetivando a concepção do diagnóstico da situação. A pesquisa aplicada também tem como propósito fornecer embasamento para os gestores de uma empresa tomarem decisões eficientes relativas a novos empreendimentos, produtos, mercados e estratégias, visando melhorar a competitividade da organização em relação aos seus competidores.

Essa metodologia aplicada para tomada de decisão, semelhante aos projetos de resolução de problemas ou aproveitamento de oportunidades, tem um público claro e oferece percepções valiosas para análises e propostas. No entanto, ao contrário dos projetos que visam resolver problemas ou aproveitar oportunidades, buscando alterar situações existentes, a pesquisa aplicada para decisão fornece informações, previsões e recomendações de forma não intrusiva, indicando o que fazer, por que e como proceder (Marcondes et al., 2017).

2.2 A organização, produto e/ou serviço e mercado

A UNAERP - Universidade de Ribeirão Preto (União da Associação de Ensino de Ribeirão Preto), é uma universidade mantida pela AERP (Associação de Ensino de Ribeirão Preto), sociedade civil, sem fins econômicos, filantrópica e pioneira na área educacional na região.

A UNAERP possui dois campi, um em Ribeirão Preto e outro em Guarujá, ambos no estado de São Paulo. O primeiro campus implantado é o campus localizado na cidade de Ribeirão Preto, fundada em 1924 e reconhecida como Universidade em 1985, A UNAERP é considerada universidade particular mais antiga da região.

O campus de Guarujá foi inaugurado posteriormente, em 1999. Atualmente a Universidade possui em torno de oito mil alunos em seus dois campi, matriculados nos cursos demonstrados na Tabela 1 incluindo o curso de medicina em ambos os campi.

Tabela 1

Cursos ativos em 2023

Cursos Ativos	Campus Ribeirão	Campus Guarujá
Tipo / Ano	2023	2023
Graduação	22	08
Mestrado	05	-
Doutorado	04	-
Pós-graduação Lato Sensu	16	-

Nota. Elaborada pela autora com base em informações obtidas por intermédio da Divisão de Registros Acadêmicos da UNAERP. 2023.

A Universidade possui um papel social importante nas regiões onde está localizada, principalmente relacionado aos atendimentos provenientes dos cursos da área de saúde.

É classificada com conceito 5 no processo de avaliação do recredenciamento da Universidade, realizado pelo INEP/MEC, que teve seus resultados divulgados em junho em 2023.

Classifica pelo RUF (2023, Ranking Universitário da Folha de São Paulo) como 17ª melhor universidade particular brasileira e 5ª do estado de São Paulo, entre as 203 instituições que foram avaliadas.

Na pesquisa realizada em 2023 pelo jornal O Estado de S. Paulo e Instituto Quero Educação, 27 cursos da UNAERP Campus Ribeirão e Campus Guarujá foram estrelados. Obtendo cinco (05) estrelas (excelente): um (01) curso; quatro (04) estrelas (muito bom) 21 cursos; e três (03) estrelas: (bom) seis (06) cursos.

O reconhecimento da Universidade pela comunidade de Ribeirão Preto, é evidenciado pela conquista do prêmio “*Top of Mind*”, realizado pelo Instituto Recall em parceria com o jornal Tribuna Ribeirão, que tem o objetivo de avaliar junto a população local as marcas líderes em diferentes segmentos de mercado. Na pesquisa, a UNAERP é consagrada nos últimos 21 anos consecutivos (2003 a 2023) como a universidade mais lembrada e conceituada pela população da cidade.

Outro reconhecimento da AERP/UNAERP em 2022 foi o 18o Selo de Instituição Socialmente Responsável atribuído pela ABMS (Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior). A instituição é premiada desde a primeira edição do Selo em 2005 (Balanço social 2022, AERP).

Considerando os aspectos mercadológicos, ao observar a Instituição de Ensino Superior (IES) de forma ampla e tradicional, o produto do negócio é a educação de ensino superior. Já no contexto específico das atividades do setor em que será realizado o diagnóstico, que é o Setor de Estágios da Instituição, o produto também pode ser entendido como a integração estabelecida entre o mercado de trabalho e os estudantes da IES, ou até mesmo ser definido o entendimento de que o produto no caso é o próprio aluno e seu comportamento profissional.

Pode-se entender o mercado de duas formas, na primeira forma, com uma compreensão macro da atividade fim da UNAERP. Nela, o produto oferecido é a educação, o preço pago é a mensalidade, a praça é o Campus e a promoção são as estratégias de marketing e comunicação utilizada para captar discentes. O cliente, nesta perspectiva, são os alunos da IES.

Porém, considerando as relações estabelecidas pela área de estágios e empregabilidade da IES, entende-se que o Produto oferecido é o aluno capacitado, sendo ele estagiário ou profissional atuante no mercado, o preço pago é a remuneração que o aluno recebe pelo seu trabalho, a praça é o mercado de trabalho e a promoção é o reconhecimento do ensino, demonstrado por contratações de discentes e realizações de estágios.

Nesta segunda visão, o cliente é o mercado de trabalho, ou seja, as empresas e instituições públicas ou privadas que venham a contratar a mão de obra qualificada pelo ensino superior.

As concorrentes diretas da UNAERP são as universidades e centros universitários, particulares da região, sendo eles: Estácio, Barão de Mauá e Moura Lacerda. Porém, por ser uma cidade que atrai muitos estudantes da região interior do estado de São Paulo e do Sul de Minas Gerais, outras universidades destes estados também são consideradas concorrentes indiretas, assim como, principalmente após a pandemia da COVID-19, escolas e cursos diversos

de EAD (Ensino a distância) oriundos de todo território nacional. A UNAERP, atualmente, possui apenas um curso de graduação ofertado em EAD.

Para um melhor entendimento da relação estabelecida entre a Universidade e seus *stakeholders*, observando essa relação da perspectiva dos estágios e da empregabilidade dos discentes e alunos egressos, foi elaborada uma rede de valor que pode ser visualizada na figura 2. Nela, a universidade ocupa o local central de onde se originam e para onde retornam as conexões da rede de valores, elaborada a partir de uma perspectiva que examina as relações estabelecidas e que possuem impacto ou são impactadas pelos estágios.

As setas com a cor azul apontam o valor criado pela UNAERP para seus *Stakeholders*, as setas da cor amarelo apontam o valor criado pelos *stakeholders* que refletem na UNAERP e as setas de cor verde apontam o valor gerado entre os *stakeholders*.

No topo estão os *stakeholders* que atuam como agentes reguladores do trabalho executado pela IES e de seu resultado. Todas as relações e processos oriundos da rede de valores proposta deve ser submetido as regulamentações estabelecidas por eles. No caso do Ministério do Trabalho, sua atuação pode ter um impacto direto nas relações desenvolvidas entre o aluno e a unidade concedente, uma vez que essas relações devem ser submetidas a legislação do estágio (Lei 788 de 2008).

Nesta rede de valores, o aluno foi considerado o cliente, e seu desempenho profissional foi considerado o produto. Reforçando a visão que procura estabelecer uma relação de valores focada nas empresas e unidades concedentes de estágio, que neste contexto são os clientes principais, e no desenvolvimento do campo de estágio e da preparação do aluno para sua atuação no mercado de trabalho.

O campo de estágio é também, nesta rede, considerado um produto, que é concebido pela conexão entre instituição de ensino superior e mercado de trabalho (profissionais e empresas parceiras/instituições públicas).

Os agentes de integração, e as empresas terceirizadas para recrutamento e seleção de estagiários, foram considerados distribuidores e varejistas, contribuindo na rede como intermediadores e auxiliando na conexão que ocorre entre a IES e as empresa que são concedentes de estágio.

O fornecedor do *software* de gestão de estágios e vagas contratado pela IES, foi descrito na rede como fornecedor, o papel dele é proporcionar tecnologia necessária por meio de uma plataforma para auxiliar na logística e distribuição do produto (estagiário), porém, diferente dos agentes integradores e empresas de recrutamento e seleção, este é um fornecedor direto contratado pela IES.

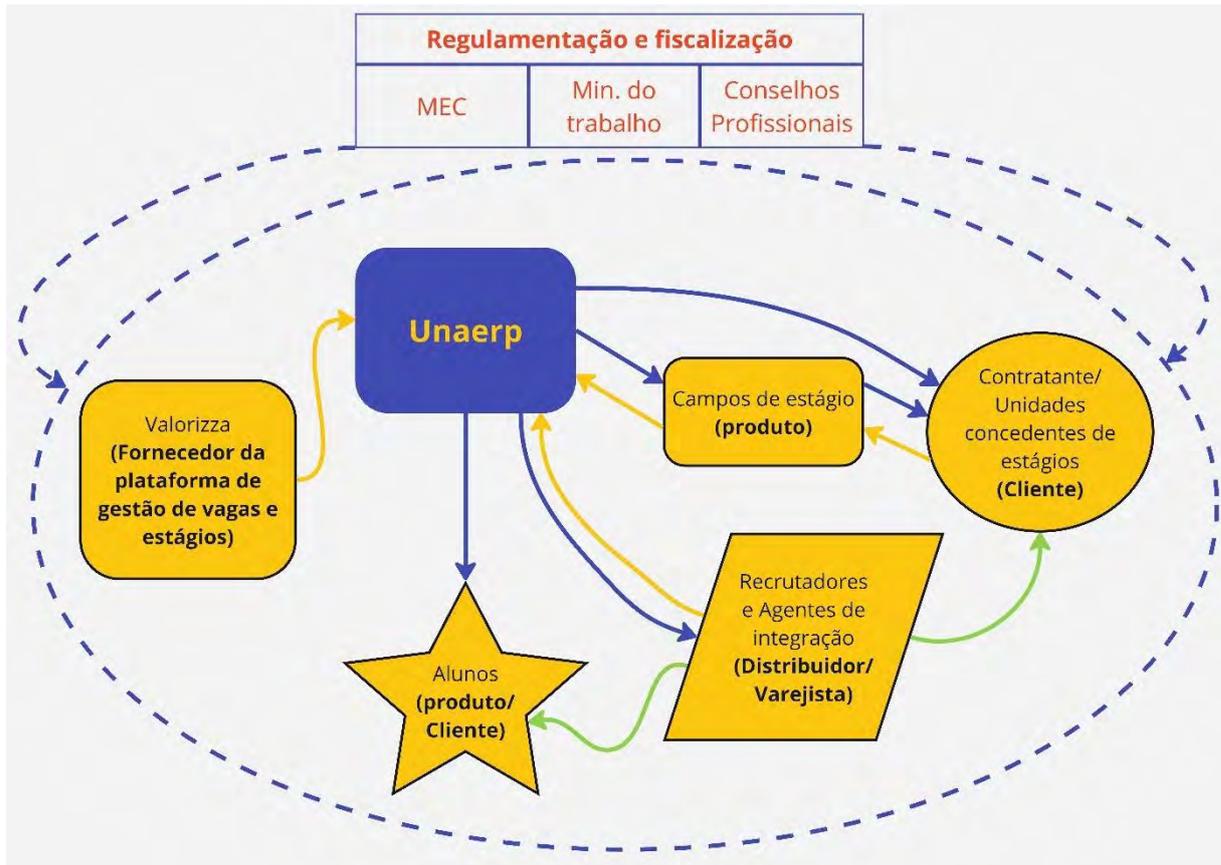


Figura 2. Rede de Valor.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A questão deste projeto é propor um direcionamento estratégico que contemple ações intervencionistas táticas, operacionais e acadêmicas, objetivando consolidar a imagem da UNAERP enquanto instituição capacitadora de mão de obra qualificada pelo ensino superior.

O Plano de direcionamento estratégico é resultado da análise de dados estatísticos, relacionados a estágios dos discentes da UNAERP, e da identificação das percepções que os stakeholders, envolvidos na rede de conexões estabelecida pelos estágios, possuem do trabalho realizado pela universidade atualmente, bem como suas expectativas, restrições e considerações para uma integração efetiva entre a universidade e o mercado de trabalho.

Atualmente, o setor de estágios está em fase de implantação de novos processos de deferimento de estágios, de assinatura de documentos relativos aos estágios, e de acompanhamento dos estágios ativos. Essa implantação conta com uma plataforma terceirizada que viabiliza a operacionalização desses novos processos. Dessa forma, a questão principal desse trabalho é definir estratégias que proporcionem o aperfeiçoamento da contribuição da UNAERP dentro do ecossistema de estágios no qual está inserida.

2.3 Diagnóstico da Situação

O objetivo de um diagnóstico é identificar causas reais de problemas ou as condições que o mercado favorece para os produtos/serviços da empresa. Nesta etapa, as conexões são exploradas para que seja concebido o entendimento de implicações concretas. O objetivo geral de uma pesquisa é o que se deseja descobrir ou revelar ao final, servindo como um guia para determinar a extensão e o alcance do estudo. (Marcondes et al., 2017).

Sendo assim, o objetivo geral, que sustenta estratégia adotada na pesquisa para a análise dos resultados do diagnóstico, e que se propõe a elaborar o diagnóstico da situação, é: entender a percepção e as expectativas dos públicos que compõe o ecossistema de estágios, oriundo das relações estabelecidas entre o ambiente acadêmico da UNAERP e o mercado de trabalho regional de Ribeirão Preto, SP, sobre os estágios remunerados enquanto componente extracurricular na preparação do discente para sua atuação profissional.

Os cursos da área saúde possuem uma maior pluralidade em relação a características e exigências específicas para realização das atividades de estágios, sendo eles obrigatórios ou não, portanto, para execução do diagnóstico, a pesquisa foi delimitada aos estágios remunerados e não obrigatórios dos cursos de exatas e humanas do Campus Ribeirão.

2.3.1 Procedimentos Adotados no Diagnóstico

Para que o objetivo geral da pesquisa seja alcançado, foram definidos objetivos específicos que tem como finalidade especificar questões inerentes aos *stakeholders*, envolvidos na rede de relacionamento que será impactada pela solução proposta.

Cada objetivo específico apresenta, no mínimo, uma questão a ser examinada por meio de pesquisas que contemplam abordagens qualitativas e quantitativas, aplicadas em dados primários e secundários, contemplando diferentes instrumentos, técnicas de análise de dados, sujeitos e meios de realização.

Para uma melhor visualização dos objetivos específicos foram elaboradas as Tabelas 2, 3, 4, 5, 6, e 7 que contém os componentes relativos a cada objetivo específico e suas respectivas informações

Objetivos específicos:

- a) Objetivo Específico A: Especificar elementos existentes na regulamentação das atividades de estágio;

Tabela 2

Objetivo específico A

Escopo	Especificar elementos existentes na regulamentação das atividades de estágio e os índices de avaliação do ministério da educação relativos as atividades de estágio
Tipo de dados	Secundários
Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Técnica de coleta de dados	Levantamentos
Instrumento de coleta de dados	Check List
Técnica de análise dos dados	Descritiva
Sujeito da pesquisa	Lei:(11.788/2008); E Sistema nacional de avaliação da educação de ensino superior: Instrumento de avaliação institucional externa
Meio de realização	Instrumentos disponíveis de conhecimento público

Nota. Tabela de procedimentos adotados para os objetivos específicos a, elaborada pela autora.

- b) Objetivo Específico B: Avaliar a percepção dos agentes de integração parceiros da universidade sobre estágios e sobre a relação com a UNAERP;

Tabela 3

Objetivo Específico B

Escopo	Identificar os 3 agentes integradores com mais contratos sob gestão nos últimos anos	Entender a percepção de agentes de integração parceiros da UNAERP sobre os estágios, perspectivas e o trabalho realizado pela UNAERP
Tipo de dados	Secundários	Primários
Abordagem da pesquisa	Quantitativa	Qualitativa
Técnica de coleta de dados	Levantamento	Entrevista
Instrumento de coleta de dados	Relatório	Roteiro Semiestruturado
Técnica de análise dos dados	Análise estatística	Análise interpretativa de texto
Sujeito da pesquisa	-	Representantes de agentes integradores selecionados
Meio de realização	Relatório do Sistema de dados institucional	Via Google Meeting com registro das respostas em texto

Nota. Tabela de procedimentos adotados para os objetivos específicos b, elaborada pela autora.

- c) Objetivo Específico C: Identificar como os ingressantes entendem o estágio e quais informações eles possuem sobre o tema possuem sobre o tema;

Tabela 4
Objetivo Específico C

Escopo	Entender qual a percepção do estágio pelos alunos ingressantes do ensino superior matriculados nas duas primeiras etapas dos cursos de exatas e humanas da UNAERP.
Tipo de dados	Primários
Abordagem da pesquisa	Quantitativa
Técnica de coleta de dados	Questionário
Instrumento de coleta de dados	Formulário
Técnica de análise dos dados	Análise estatística
Sujeito da pesquisa	Alunos ingressantes, matriculados nas duas primeiras etapas dos cursos de exatas e humanas da UNAERP.
Meio de realização	Formulário Online

Nota. Tabela de procedimentos adotados para os objetivos específicos c, elaborada pela autora.

- d) Específico D: Verificar a percepção do aluno concluinte sobre a contribuição e impacto do estágio em sua formação de ensino superior e as expectativas sobre a realização do estágio durante o curso de graduação;

Tabela 5
Objetivo Específico D

Escopo	Verificar o impacto do estágio na vida profissional do aluno concluinte e sua percepção em relação as práticas profissionais do curso de graduação (exatas e humanas)	Verificar informações de alunos concluintes que não possuem estágios remunerados cadastrados no sistema em 28/10/2023	Entender o motivo da não realização de estágio remunerado ao longo do curso de graduação
Tipo de dados	Primários	Secundários	Primários
Abordagem da pesquisa	Quantitativa	Quantitativa	Qualitativa
Técnica de coleta de dados	Questionário estruturado	Levantamento	Entrevista
Instrumento de coleta de dados	Formulário Online	Checklist	Roteiro Semi- estruturado
Técnica de análise dos dados	Análise estatística	Descritiva	Análise interpretativa de texto

Sujeito da pesquisa	Alunos concluintes matriculados nas duas últimas etapas dos cursos de exatas e humanas	Alunos matriculados	Alunos concluintes matriculados nas duas últimas etapas dos cursos de exatas e humanas, e constam no relatório como nunca tendo realizado estágios remunerados ao longo do curso
Meio de realização	Formulário Online	Relatório do sistema de institucional	Por telefone (respostas registradas em texto)

Nota. Tabela de procedimentos adotados para os objetivos específicos d, elaborada pela autora.

- e) Específico E: Avaliar a percepção das empresas parceiras sobre os estágios e sobre o trabalho realizado pela UNAERP;

Tabela 6
Objetivo Específico E

Escopo	Avaliar a percepção das empresas parceiras sobre os estágios e sobre o trabalho realizado pela UNAERP
Tipo de dados	Primários
Abordagem da pesquisa	Qualitativa
Técnica de coleta de dados	Entrevista
Instrumento de coleta de dados	Roteiro Semiestruturado
Técnica de análise dos dados	Análise interpretativa de texto
Sujeito da pesquisa	Representantes de Unidades Concedentes de estágios
Meio de realização	Via Google Meeting com registro das respostas em texto

Nota. Tabela de procedimentos adotados para os objetivos específicos F, elaborada pela autora.

- f) Objetivo Específico F: Identificar como o corpo administrativo, envolvido nos processos internos de estágio, percebe os estágios remunerados e analisar os fluxos dos processos reestruturados.

Tabela 7
Objetivo Específico F

Escopo	Avaliar a percepção da encarregada pela operação do setor sobre os processos da central de estágios	Avaliar onde estão os pontos de melhorias nos processos da central de estágios	Identificar como os coordenadores de cursos percebem os estágios remunerados
Tipo de dados	Primários	Secundários	Primários
Abordagem da pesquisa	Qualitativa	Quantitativa	Qualitativa
Técnica de coleta de dados	Entrevista	Levantamento	Entrevista

Instrumento de coleta de dados	Roteiro Semiestruturado	Fluxogramas	Roteiro Semiestruturado
Técnica de análise dos dados	Análise interpretativa de texto	Análise de conteúdo	Análise interpretativa de texto
Sujeito da pesquisa	Encarregada do setor de estágios	-	Coordenadores dos cursos de graduação
Meio de realização	Presencial (Respostas registradas em texto)	-	Entrevista enviada por E-mail

Nota. Tabela de procedimentos adotados para os objetivos específicos g, elaborada pela autora.

2.3.2 Análise dos Resultados do Diagnóstico

A estratégia adotada na pesquisa, que teve como objetivo elaborar o diagnóstico, foi utilizar dados primários e dados secundários. Os dados primários são aqueles extraídos de questionários e entrevistas elaborados e executados pela autora deste projeto.

Os dados secundários são extraídos de documentos oficiais e demais dados já disponíveis para consulta. As abordagens escolhidas foram qualitativas e quantitativas. Foram realizadas análises estatísticas, de conteúdo, descritiva e interpretativa de texto.

2.3.2.1 Objetivo Específico A - Especificar elementos existentes na regulamentação das atividades de estágio.

Neste objetivo específico foi realizada uma análise descritiva de dois documentos oficiais e públicos, um deles é regulatório e outro é avaliativo.

O instrumento regulatório, explorado neste momento, foi a Lei 11. 788 de 25 de setembro de 2008, que legisla sobre a atuação e prática profissional de estudantes em organizações públicas e privadas.

Na lei, a classificação da atividade de estágio é definida em seu Art. 1º 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. (Lei 11. 788, 2008)

O documento ainda estabelece em seu art. 3º que “O descumprimento de qualquer dos incisos deste artigo ou de qualquer obrigação contida no termo de compromisso caracteriza vínculo de emprego do educando com a parte concedente do estágio para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária”. (Lei 11. 788, 2008, art. 3º)

Dessa forma, fica explícito que todas as relações provenientes das atividades de estágio devem seguir as determinações estabelecidas pela legislação, onde estão previstas condições e obrigações que devem ser cumpridas pelas seguintes partes envolvidas:

- Instituição de ensino, que é responsável pela validação da atividade de estágio, de acordo com suas diretrizes internas e respeitando o cumprimento da legislação e pelo acompanhamento da realização dele;
- As unidades concedentes de estágio, que são as pessoas jurídicas de direito privado e órgãos de administração pública, e profissionais liberais de nível de ensino superior devidamente registrados em seus conselhos de fiscalização profissional;
- Estudantes devidamente matriculados em instituições de ensino;
- Agentes de integração, que são auxiliares no processo do aperfeiçoamento do instituto de estágio, e podem ser contratados por unidades concedentes de estágio, auxiliando na identificação de oportunidades e nos trâmites administrativos para realização do estágio, não podendo de forma alguma, realizar qualquer cobrança dos alunos pelos serviços realizados.

A lei ainda define as diferenças entre os tipos de estágios que podem ser realizados, sendo eles os estágios obrigatórios e os estágios não obrigatórios, observando a “determinação das diretrizes curriculares da etapa, modalidade e área de ensino e do projeto pedagógico do curso”. (Lei nº 11.788, 2008, art. 2º)

Os estágios obrigatórios são aqueles que possuem essa definição dentro do projeto curricular do curso, sua realização é requisito para a obtenção do diploma, portanto o discente deve realizar, obrigatoriamente, o cumprimento da disciplina ou da carga horária estabelecida para que possa concluir a sua formação, esta modalidade de estágio pode ser realizada de forma não remunerada

Os estágios não obrigatórios são os estágios realizados de forma opcional, a atividade é acrescida à carga horária regular obrigatória estabelecida no projeto curricular do curso, a remuneração por parte das unidades concedentes é compulsória, bem como a contratação de um seguro contra acidentes pessoais em favor do aluno. Portanto, entende-se que a carga horária destinada a estágios que não estejam previstos no projeto pedagógico dos cursos, são oriundas de estágios não obrigatórios.

As atividades realizadas em ambas as modalidades de estágios devem estar sincronizadas com o conteúdo difundido em sala de aula, oferecendo ao aluno uma prática

profissional e acadêmica que resulta na assimilação efetiva na aprendizagem do aluno. (Lei n° 11.788, 2008)

Esse diagnóstico tem como foco as relações estabelecidas pelos estágios remunerados e não obrigatórios. Sendo assim, o segundo documento explorado foi o Instrumento de Avaliação Institucional, utilizado como ferramenta de avaliação em processos de recredenciamento de Instituições de Ensino Superior do país, realizada pelo INEP/MEC, nele podemos observar os indicadores estabelecidos pelo órgão para dimensionar e categorizar o desempenho das atividades desenvolvidas pelas IES.

CONCEITO	CRITÉRIO DE ANÁLISE
1	Não há programas de apoio aos discentes.
2	A política de atendimento aos discentes não contempla programas de acolhimento ao ingressante, programas de acessibilidade, monitoria ou nivelamento.
3	A política de atendimento aos discentes contempla programas de acolhimento e permanência do discente, programas de acessibilidade, monitoria, nivelamento, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados, e apoio psicopedagógico.
4	A política de atendimento aos discentes contempla programas de acolhimento e permanência do discente, programas de acessibilidade, monitoria, nivelamento, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados e apoio psicopedagógico, e apresenta uma instância que permite o atendimento discente em todos os setores pedagógico-administrativos da instituição.
5	A política de atendimento aos discentes contempla programas de acolhimento e permanência do discente, programas de acessibilidade, monitoria, nivelamento, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados e apoio psicopedagógico, apresenta uma instância que permite o atendimento discente em todos os setores pedagógico-administrativos da instituição e promove outras ações reconhecidamente exitosas ou inovadoras.

Figura 3. Indicador 3.11 do Instrumento de Avaliação Institucional.

Fonte: Instrumento de Avaliação Institucional, 2017.

Considerando os indicadores definidos para obtenção do conceito 5, conceito objetivo do processo de recredenciamento pela qual a Universidade foi submetida em 2023, no qual obteve sucesso. É reconhecido o dever de prezar pela manutenção do conceito e evolução dos processos operacionais e direcionamentos estratégicos e acadêmicos. Constata-se, portanto, a necessidade da aplicação e melhorias relativas as seguintes demandas:

Programas de acessibilidade, monitoria, nivelamento, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados e apoio psicopedagógico.

Apresentação de uma instancia que permite o atendimento ao discente, e que promove outras ações, relacionadas aos estágios não obrigatórios, reconhecidamente exitosas ou inovadoras.

Com a realização da análise descritiva oriunda do objetivo específico A, conclui-se que as atividades de estágio reguladas pelas instituições governamentais por meio de legislação e normativas, são constantemente avaliadas. A execução operacional e tática relativa aos estágios não obrigatórios, deve ser direcionada de forma estratégica, e deve ser regularmente atualizada e revista, objetivando eficácia dos processos estabelecidos e o aperfeiçoamento das atividades realizadas. A solução proposta por esse trabalho, portanto, deve ter como sua premissa principal a promoção de ações reconhecidamente inovadoras e exitosas que promovam o atendimento, a intermediação e acompanhamento dos estágios remunerados e a oferta de apoio psicopedagógico. A definição do que é reconhecidamente inovador deve ser sustentada por embasamentos teóricos apresentados neste trabalho.

2.3.2.2 Objetivo Específico B – Avaliar a percepção dos agentes de integração parceiros da universidade sobre estágios e sobre a relação com a UNAERP.

Para realização das entrevistas com os agentes de integração, foram selecionados os três agentes de integração conveniados á UNAERP que possuem mais contratos de estágios sob gestão. Na Tabela 9, pode-se visualizar o ranking com quantidade de contratos.

Tabela 9
Números de contratos sob gestão desde 2019

Agente de integração	Quantidade de contratos (desde 2019)
Agente A	1005
Agente B	129
Agente C	103

Nota. Elaborado pela autora com base no relatório, obtido por intermédio do Sistema de estágios Valorizza, em outubro de 2023, (UNAERP).

Para que seja estabelecida uma compreensão sobre o relacionamento da Universidade com os agentes de integração selecionados para as entrevistas, é fundamental conhecer um pouco sobre a história dessas empresas.

Conforme abordado anteriormente na análise da Legislação do Estágio, o Agente Integrador, ou Agente de Integração, possui um papel importante na relação de discentes do

ensino superior com o mercado de trabalho. Se trata de organizações que podem ser contratadas pelas empresas, e demais unidades concedentes de estágio, para intermediar a seleção e fazer a gestão dos contratos de estágios, cobrando um valor da unidade contratante para execução de um ou mais serviços, sendo, porém, impedidos de cobrar qualquer valor do discente estagiário. A relação da Universidade com os agentes de integração deve ser uma relação de parceria que objetiva fomentar a oferta de oportunidades de estágio, principalmente de estágios remunerados, para os estudantes.

Agente de Integração A:

É uma entidade sem fins lucrativos, com sede localizada na cidade de São Paulo, e que teve sua operação iniciada em 1964, sendo assim o agente de integração mais antigo entre os entrevistados. O convênio da referida instituição com a UNAERP teve seu início em 1990 e está em vigência até hoje, durante o período de 2009 a 2019 o agente de integração estabeleceu uma unidade de atendimento no Centro de Convivência do campus Ribeirão Preto. É o agente de integração que possui mais contratos sob gestão entre os alunos da IES, com uma distância extremamente significativa do segundo lugar no ranking de contratos sob gestão. O representante do agente integrador entrevistado foi a pessoa com cargo de diretor regional da empresa, é do sexo feminino, mestre em psicologia: saúde e desenvolvimento, e pesquisadora em desenvolvimento socioemocional e de carreira. O primeiro entrevistado, representante do Agente de Integração A, será referido neste projeto como Agente Integrador A.

Fonte: site do agente de integração.

Agente de Integração B:

É uma empresa do setor privado e está no mercado desde 1998, possuindo atualmente, de acordo com seu website, 22 mil instituições de ensino conveniadas em todo Brasil e 16 mil empresas clientes. O convênio com a UNAERP, que está em vigência atualmente, teve seu início em 2002 e ele está em segundo lugar no ranking de contratos sob gestão entre os alunos da Universidade. O representante do agente integrador entrevistado, possui o cargo de gerente do setor de “Relacionamento com Instituições de Ensino”, é do sexo feminino, pós-graduada marketing e negócios, declarada neste projeto como Agente Integrador B.

Fonte: site do agente de integração.

Agente de Integração C:

É uma empresa de porte menor quando comparada as outras selecionadas, possui atualmente, de acordo com informação fornecida durante a entrevista, cerca de 120 instituições de ensino conveniadas. Está localizada na cidade de Ribeirão Preto e nasceu de um projeto antigo do empresário, e empreendedor, que prestou serviços relacionados a estágios para outros

agentes de integração, nos setores público e privado. A empresa, que teve suas atividades iniciadas em 2019, se propõe a oferecer o serviço de seleção e contratação de estagiários de uma forma mais humanizada e personalizada para os públicos envolvidos. A parceria entre a UNAERP e o agente de integração C teve seu início com o estabelecimento do convênio em 2020, em vigência até hoje. O representante do agente integrador entrevistado foi a pessoa responsável pelo projeto e pela implantação da empresa, atualmente exerce as funções gerenciais dentro da operação, é do sexo masculino e possui graduação em jornalismo, direito e pós-graduação em gestão e administração de empresas. Aqui nomeado como Agente Integrador C.

Fonte: site do agente de integração.

A análise dos dados das entrevistas com roteiro semiestruturado e abordagem qualitativa foi realizada por meio de interpretação de discurso. O instrumento pode ser visualizado no Apêndice A. Durante as entrevistas, foram apresentados 5 questionamentos por parte do entrevistador, que deram origem a alguns temas relevantes abordados pelos entrevistados.

A identificação dos temas que surgiram foi categorizada de acordo com a questionamento que originou a temática, e consta nas figuras 4, 5, 6,7 e 8. A dimensão da cor designada para o tema representa a frequência que o tema foi abordado pelos entrevistados.

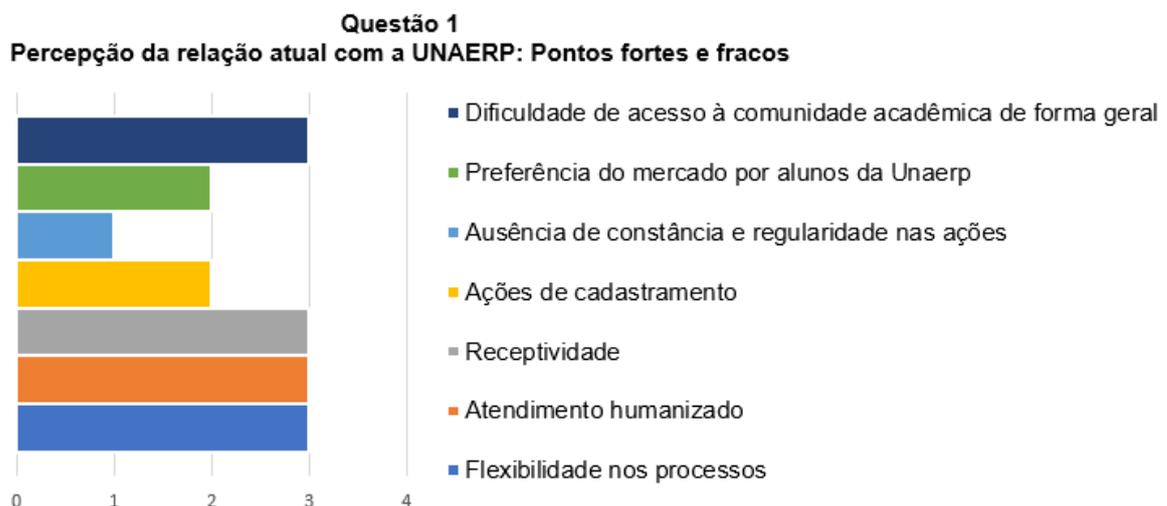


Figura 4. Gráfico Categorização Temática.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Flexibilidade nos processos, atendimento humanizado e receptividade

Quando questionados sobre a percepção atual do relacionamento de suas empresas/organizações com a Universidade, os Agentes Integradores A e C destacaram que o atendimento humanizado, a receptividade e a flexibilidade nos processos são um diferencial da

UNAERP. Os entrevistados comentaram a atenção que a equipe da central de estágios tem durante os processos de divulgação de vagas ou de gestão de autorização dos estágios, citando nomes de integrantes da equipe e elogiando o atendimento praticado por eles.

Para os Agentes Integradores A e B a receptividade com ações de cadastramento é um ponto forte do relacionamento. De acordo com eles, a universidade sempre responde com agilidade a solicitações de ações de cadastramento. Porém o Agente Integrador A ponderou que esse tipo de intervenção poderia ser realizado com uma maior frequência, enfatizando que gostariam de ter ações mais efetivas em parceria com a IES.

Entende-se assim, que esses *stakeholders* percebem a UNAERP como uma Universidade receptiva e flexível, com um ponto forte no atendimento realizado pela Central de Estágios. No entanto, para que a integração seja mais efetiva e com resultados melhores, essas ações devem acontecer de forma mais planejada e constante.

Ações de cadastramento

Os agentes integradores A e B que possuem seus serviços oferecidos com uma abrangência nacional, são detentores de artefatos de divulgação de vagas próprios e com ampla divulgação nas mídias digitais, dessa forma, existe uma recorrência em solicitações de “ações de cadastramento”. Esse trabalho é realizado por seus representantes dentro do campus, durante os intervalos das aulas, onde eles realizam a divulgação da marca, captação de informações e de contato dos alunos. Algumas vezes, essa ação é realizada em conjunto com alguma palestra sobre temas relacionados a atuação profissional e mercado de trabalho.

A realização de ações de cadastramento se mostra importante para o relacionamento do Agente de Integração com o discente. Com a análise interpretativa das entrevistas, foi constatado que a ausência de realizações regulares, planejadas e associadas a outros tipos de ações e estímulos ao discente, pode gerar uma percepção de ineficiência para com esse tipo de intervenção.

Ausência de constância e regularidade nas ações

Apesar de a receptividade em relação as ações de cadastramento ser um ponto positivo importante da UNAERP, o fato de elas não possuírem uma constância com planejamento prévio é um ponto fraco. Para os agentes de integração A e B, poderia haver um calendário de ações estabelecido previamente entre as partes. Os entrevistados destacam que apesar do bom relacionamento existente, há espaço para aprimoramento da integração por meio de ações mais direcionadas.

Constatou-se, portanto, que apesar da percepção de receptividade da universidade para com os agentes de integração, existe a sensação de que algo a mais poderia estar sendo feito.

Esse é um trabalho que deve ser feito em parceria e a várias mãos, o agente de integração também deve adquirir uma postura proativa no contato com as IES, ao propor ações e intervenções que considerem interessantes. A IES por sua vez, pode propor uma agenda com intervenções regulares e previamente planejadas, todo início de semestre.

Preferência do mercado por alunos da UNAERP

Dois dos entrevistados relataram percepção de preferência das empresas pelos discentes da UNAERP. O Agente Integrador A lembrou que por 20 anos sua organização possuía um escritório alocado no Campus Ribeirão da IES. A entrevistada relatou que isso se deu, pois, a Universidade era a IES particular que possuía mais estagiários contratados na região. A sessão de espaço para o parceiro, que era feita de forma gratuita, se encerrou no ano de 2019 devido a reposicionamento, para com essa operação, de ambas as instituições.

O Agente Integrador C, também revelou que algumas empresas, para quais presta serviço, recorrentemente solicitam que as vagas sejam divulgadas preferencialmente para os cursos da UNAERP, devido a qualidade do ensino e da contribuição dos estagiários dentro das empresas concedentes de estágio.

Dificuldade de acesso à comunidade acadêmica de forma geral

Um tema que surgiu em algumas entrevistas e que é importante de ser relatado, é a dificuldade de acesso que os Agentes de Integração encontram na relação com as Instituições de Ensino Superior de forma geral. Para Agente Integrador A, o papel dos Agentes de Integração é fundamental para realização dos estágios de forma efetiva, e que a relação poderia ser mais bem aproveitada. Ela relata que, mesmo algumas IES possuindo um discurso que visa fomentar o relacionamento com agentes de integração, devido ao aumento da oferta de estágios, na prática a realidade é diferente na maioria dos casos. Para ela, a maioria das Instituições de Ensino Superior dificultam a entrada dos agentes, principalmente em sala de aula, alegando que esse tipo de intervenção pode atrapalhar a execução do conteúdo programático estabelecido pelo projeto pedagógico dos cursos.

Essa resistência também é mencionada pelo entrevistado do Agente de Integração C, que relatou já ter abordado outras IES parceiras, com o objetivo de fomentar uma integração mais efetiva com os discentes por meio de palestras e oficinas relacionadas a estágios e mercado de trabalho. Segundo ele, algumas Instituições de Ensino estão mais interessadas em “vender matrículas” do que aperfeiçoar a preparação do aluno para o mercado.

Os obstáculos existentes na relação entre a comunidade acadêmica e o mercado de trabalho se mostrou, de acordo com a opinião dos entrevistados, algo abrangente e que contempla o setor do ensino superior como um todo. A abertura para o diálogo e a busca pelo

entendimento do problema, proporcionados mediante os trabalhos que resultaram nesse diagnóstico, faz parte de um movimento que objetiva a busca por soluções estratégicas e táticas, aplicáveis e mensuráveis, que contribuam para a superação desse desafio.

--

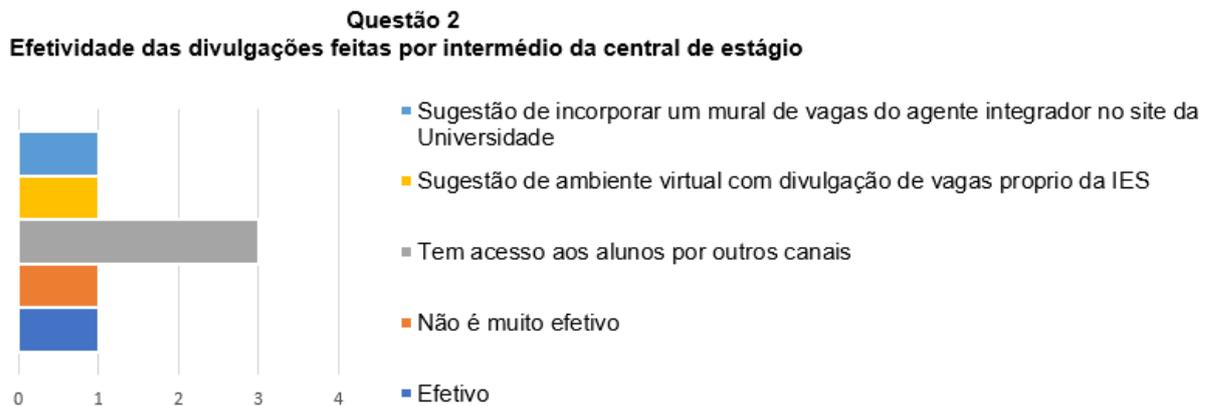


Figura 5. Gráfico Categorização Temática.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Efetividade

Quando questionados sobre a percepção em relação a efetividade de divulgações de vagas para os alunos da universidade, os entrevistados colaboraram com sugestões e experiências que já vivenciaram. A Central de estágios recebe divulgações dos estágios externos, e repassa às secretarias dos cursos, que divulgam, de formas variáveis dependendo do curso, em grupos de representantes de salas, atléticas, centros acadêmicos, e nas redes sociais. Porém os Agentes Integradores A e B, por priorizarem seus protocolos e artefatos próprios de divulgação, recorrem a esse meio apenas quando estão com urgência ou uma demora no preenchimento de determinadas vagas. De acordo com o Agente Integrador C, que utiliza o método atual ofertado pela Central de Estágios da UNAERP, o processo de divulgações oferecido sempre gera resultados para ele.

Acesso aos alunos por outros meios

O Agente Integrador C, relatou possuir uma maior fluidez no relacionamento com grupos estudantis de alguns cursos e compartilhou sua experiência. Quando existem vagas abertas para divulgação, além de utilizar a intermediação da Central de Estágios, ele também se utiliza do contato direto com professores com quem possui relação pessoal, e com discentes que dão abertura para comunicação, nomeados por sua empresa como “embaixadores” do agente dentro da IES.

Sugestão de ambiente virtual com divulgações de vagas

O Agente Integrador A colaborou com uma opinião para tornar as divulgações mais efetivas. Ela sugeriu que todas as vagas divulgadas ficassem disponíveis em um ambiente virtual que fosse frequentemente acessado pelo aluno.

O Mural de Vagas de estágios é uma das soluções oferecidas pela plataforma de gestão de estágios que está sendo implantada e a sugestão, feita de forma espontânea pela entrevistada, fortaleceu e validou a estratégia escolhida pela IES.

Sugestão de incorporar um mural de vagas do agente integrador no site da Universidade

O Agente Integrador B compartilhou a informação de que sua empresa disponibiliza um artefato digital de divulgações de vagas próprias, que funciona como uma barra de rolagem onde podem ser visualizadas as vagas disponíveis para a região. Ela sugeriu que o artefato fosse incorporado no site da Universidade em uma área restrita aos alunos.

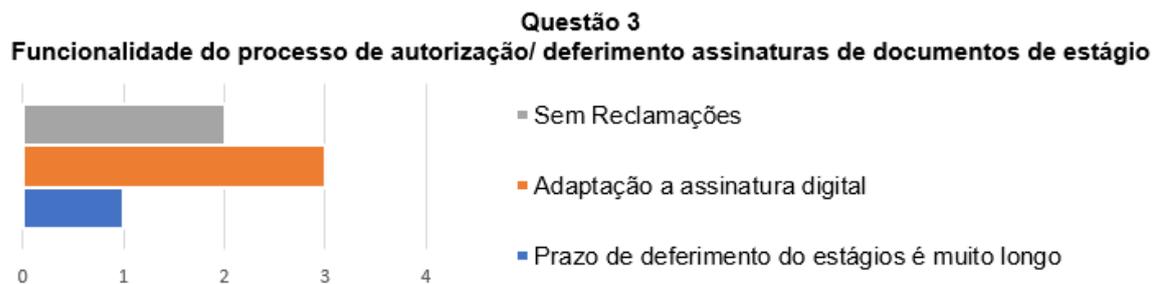


Figura 6. Gráfico Categorização Temática.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Prazo, de deferimento estágios, muito longo

O representante do Agente de Integração B mencionou que acredita que o prazo oficial para deferimento do estágio, e devolução dos documentos assinados, é muito longo. Mas reforçou que não é nada que prejudique a relação.

Apesar do prazo oficial ser de dez dias, raramente a universidade se utiliza do prazo total, normalmente os deferimentos e devoluções de documentos são entregues em um tempo inferior a dez dias. O fluxo de documento se dá em sua maior parte de forma física, porém com a finalização da implantação da nova plataforma de gestão de estágios, que proporciona um fluxo 100% digital, o prazo oficial irá diminuir.

Adaptação a assinatura digital

De uma forma geral, nenhum dos entrevistados relatou ter reclamações relevantes sobre os processos de deferimento de estágios e devolução dos documentos de estágio assinados.

Todos os entrevistados destacaram como positiva a flexibilidade da universidade em aceitar assinar os documentos de forma digital por plataformas oferecidas por eles.

A aderência a assinatura digital foi um tema que teve grande destaque nas entrevistas, e foi um movimento acelerado pela pandemia. Porém, apesar da flexibilidade da universidade em aceitar a realização de assinaturas digitais por meio das plataformas oferecidas pelos agentes nos últimos anos, esse processo não faz parte, institucionalmente, do protocolo para solicitação de autorização de estágios. É, portanto, um procedimento descentralizado, sem padronização, e que não permite um controle efetivo da IES para seu acompanhamento, o que está gerando um gargalo no fluxo processual institucional, de autorização e deferimento de estágios, da UNAERP.

Dessa forma, a instituição já está em fase de testes de uma ferramenta de assinatura digital dentro da plataforma institucional de deferimento de estágios. A plataforma é uma solução terceirizada e sua implantação vem acontecendo desde 2021 de forma escalonada. No ano de 2023 a solução incorporou a ferramenta de assinaturas digitais, oferecida pelo fornecedor da plataforma institucional, aos processos.

De acordo com o projeto de implantação, a partir de abril de 2024 todos as solicitações de estágio não obrigatórios serão realizadas dentro da plataforma, podendo ser inseridas pelo próprio aluno, pela Unidade Concedente conveniada ou pelo Agente de Integração. Após realizada, a solicitação de estágio passa pelo fluxo institucional de deferimento do estágio, de forma 100% digital, tendo o fim do processo de deferimento com o envio do documento, autorizado, para assinatura digital das partes envolvidas.

Com o resultado da finalização dessa implantação, o processo de assinatura digital será padronizado e controlado pelo Setor de Estágios. Com os novos processos implantados pretende-se diminuir o prazo oficial para finalização do procedimento, para no máximo 5 dias úteis.

Questão 4
Sobre a implantação de um sistema institucional e automatizado, com processo de divulgação de vagas, autorização de estágio e assinaturas de documentos 100% digital

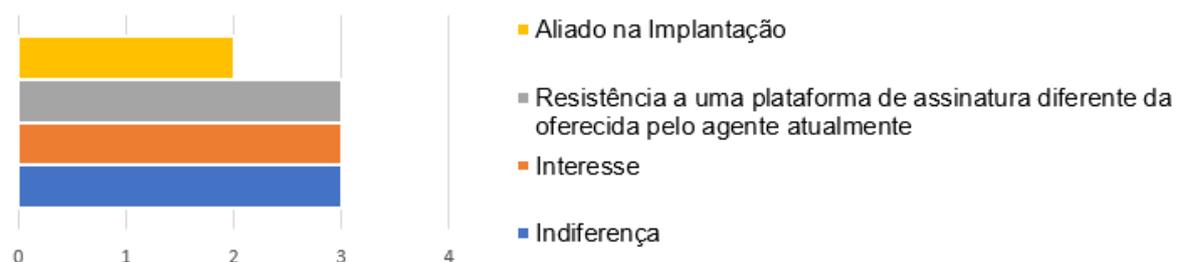


Figura 7. Gráfico Categorização Temática.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quando informados de que a Universidade estava em fase final de implantação da nova plataforma de gestão de vagas e de estágios, os Agentes Integradores A e C demonstraram interesse na solução. Principalmente em relação ao ambiente virtual que disponibiliza um mural de vagas, solução sugerida e validada pelo Agente Integrador A em um momento anterior na conversa. Sobre a funcionalidade relativa a assinaturas digitais a representante do Agente A ponderou que sua empresa atualmente utiliza uma plataforma própria para assinatura digital, porém que se a implantação da solução for algo para unificar e se for uma melhoria, também os ajudaria no processo.

O Agente Integrador C contribuiu bastante com suas experiências e percepções. Ele relatou dificuldades que possui com algumas universidades que possuem ferramentas próprias de assinatura digital, ou que não aceitam realizar a assinatura digital pela ferramenta oferecida por sua empresa. Para ele, a mistura de plataformas e a falta de autonomia do Agente dentro do fluxo processual, pode prejudicar bastante, principalmente quando a assinatura da IES é realizada em uma plataforma, e o restante das assinaturas realizadas em outra plataforma.

A exigência de algumas IES de que apenas o aluno possa realizar a solicitação de estágio, e uploads de documentos, impacta negativamente na autonomia do agente de integração dentro do processo. Segundo o entrevistado, é fundamental que o Agente de Integração esteja dentro do processo, e que consiga acompanhar o fluxo de assinaturas, mesmo que não possua o controle.

A entrevistada representante do Agente de Integração B se mostrou indiferente em relação a solução que está sendo implantada. Considerou que as mudanças, proporcionadas pela plataforma de gestão da solicitação de estágios e o mural de divulgação de vagas, teriam um maior impacto para a IES do que para eles. Sobre as assinaturas digitais, ela reforçou que o mais importante para eles é a manutenção da assinatura por sua própria plataforma, pois por lá, o controle das assinaturas é gerenciado por sua própria equipe.

Resistência a uma plataforma de assinatura que seja diferente da oferecida pelo agente atualmente

Como a Universidade aceitou nos últimos meses a realização da assinatura digital, nos documentos de estágios, por meio das plataformas oferecidas pelos Agentes de Integração, a migração do procedimento para uma plataforma própria e unificada deverá ser bem pensada para que não haja resistência por parte dos agentes de integração.

Dessa forma, a universidade vai elaborar e cadastrar, gratuitamente, os modelos de documentos de estágio personalizados dos agentes integradores, como *templates* (um formato gráfico pronto que serve para converter as informações do estágio em documento PDF). Esse serviço será oferecido para os três agentes de integração com mais contratos sob gestão, o restante das partes envolvidas deverá usar o modelo institucional da UNAERP.

Também é importante salientar, que, nesse primeiro momento, o processo de assinatura digital será oferecido de forma gratuita para todas as partes, inclusive para os agentes integradores, *stakeholders* que obtêm benefício econômico na realização do processo de gestão de contratos de estágio.

Também é fundamental que exista um plano de acompanhamento do processo de assimilação dos novos procedimentos junto aos agentes de integração, acompanhando e compreendendo as dificuldades existentes.

Aliado na Implantação

O representante do Agente Integrador C mencionou que conhece a plataforma que está sendo implantada para a gestão de estágios, e que já possui algumas experiências com eles. Ele contou que algumas Universidades, que contrataram a solução, a utilizam “muito bem”, já outras, que também possuem o artefato, porém não utilizam de forma efetiva “aí fica ali pela metade”.

Ele deu sua opinião sobre a solução, “A Valorizza é uma plataforma muito boa, se vocês conseguirem utilizar ela totalmente ali, facilita bastante, porque com algumas universidades que utilizam eu consigo ver o status da assinatura, se está aguardando, em análise, se foi assinado, e isso é muito bom”. O entrevistando ainda finalizou se disponibilizando a participar dos testes de execução, afirmou que não haverá nenhuma resistência da parte dele e que a Universidade pode contar com o Agente Integrador C como aliado na implantação dos novos processos.

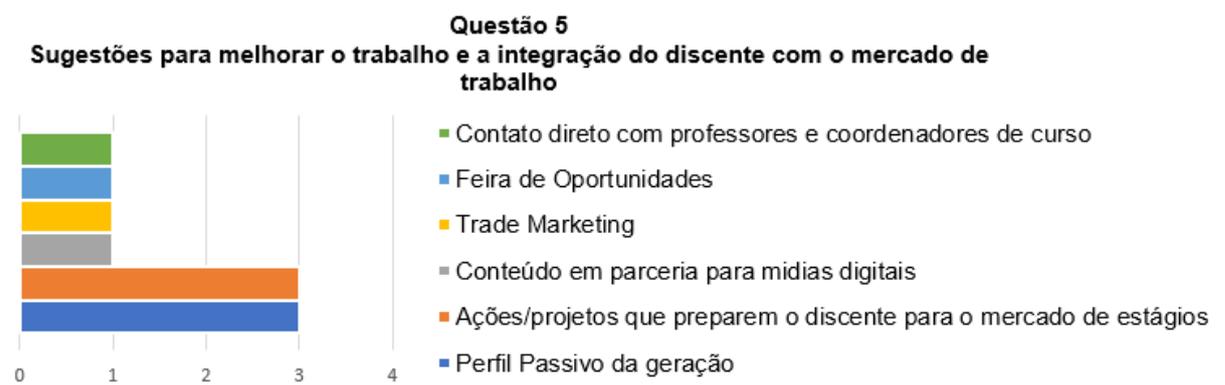


Figura 8. Gráfico Categorização Temática.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Perfil Passivo da geração

Entre as observações que foram abordadas durante as entrevistas, a percepção do perfil do estudante de ensino superior foi a mesma entre todos os entrevistados. Para eles, estamos nos relacionando com uma geração que possui um perfil mais passivo e que precisa ser frequentemente estimulada.

O Agente Integrador A, que realizou algumas ações na UNAERP em agosto de 2023, relatou ter notado uma mudança no comportamento dos jovens da IES. Ela contou que antigamente os alunos faziam fila durante as ações de cadastramento e que na última ação que realizaram nenhum aluno tomou iniciativa de ir até eles.

A entrevistada, que também é pesquisadora acadêmica na área de Carreira e Desenvolvimento Humano, acredita que é necessário que os jovens sejam ouvidos para que seja possível entender o que está acontecendo. Ela contribuiu com sua opinião pessoal,

Eu acho que os jovens hoje em dia têm muita informação, dispersa e segmentada, muito curtas, e eles ficam muito rasos e muito confusos, então nem todo mundo tem esse discernimento de ir atrás e fazer acontecer as coisas (Agente Integrador A).

Ela reforçou sua percepção,

A gente vê um jovem que nasce numa era de tecnologia só que é tudo muito superficial, são pouquíssimos os que procuram ir a fundo (. . .) quando a gente mostra que eles têm que ter um protagonismo na carreira, eu acho que fica diferente, tem que ter um acolhimento desse jovem mesmo (Agente Integrador A).

Ações/projetos que preparem o discente para o mercado de estágios

Sugestões de ações mais direcionadas, como oficinas e palestras também apareceram em todas as entrevistas. O Agente Integrador C comentou que seria um diferencial se a IES conseguisse incluir por meio de disciplinas, optativas ou obrigatórias, ou por meio de oficinas e palestras, conteúdos que ensinassem os alunos como conseguir um estágio, “porque muitos (jovens) não tem a menor noção de comportamento, de forma de comunicação” (Agente Integrador C)

Todos entrevistados se colocaram à disposição para colaborar com projetos em parceria com a Universidade, e declararam que gostariam de contribuir para um desenvolvimento aprofundado da postura profissional dos estagiários. O Agente Integrador A reforçou que é necessário conduzir mais conversas sobre carreiras, sobre mercado de trabalho e possibilidades. A entrevistada utilizou o termo “**empreendedorismo dentro da carreira**” para retratar um

movimento, que deve ser incentivado, no qual o estudante passa a ser “aquele que vai em busca de suas opções e não é apenas escolhido” (Agente Integrador A)

Os temas “**elaboração de currículos**”, “**aperfeiçoamento do *Linkedin***” (rede social que tem como foco os relacionamentos profissionais), “**protagonismo na carreira**”, “**comunicação adequada**” e “**comportamento profissional**” foram muito abordados nas entrevistas.

Com essas contribuições, fortaleceu-se o entendimento de que os entrevistados compartilham a percepção de que o jovem, estudante de ensino superior, tem tido, na maioria das vezes, um comportamento mais passivo em relação a busca por oportunidades. Portanto ações que estimulem o protagonismo e uma atuação ativa dos estudantes, que estão em busca da entrada no mercado de trabalho, se demonstram essenciais para uma integração efetiva entre comunidade acadêmica e a prática profissional remunerada.

Conteúdo em parceria para mídias digitais e redes sociais

Além da possibilidade de parcerias na realização de capacitações e oficinas extracurriculares presenciais na Universidade, é importante destacar que existem muitos conteúdos disponíveis sobre o tema nas redes sociais e na internet de forma geral. O Agente Integrador B contou que eles possuem uma TV própria, proprietária de um conjunto vasto de conteúdos sobre temáticas relacionadas a preparação do jovem para entrada no mercado de trabalho, e ofereceu a possibilidade disponibilização desse material e da elaboração e produção de conteúdos audiovisuais em conjunto com a Universidade.

Trade Marketing e E-mail Marketing

O Agente Integrador B também comunicou sua percepção sobre a importância de ter a marca do Agente de Integração B divulgada dentro da Universidade. Para ela, a divulgação de materiais gráficos da empresa nos espaços acadêmicos e nos espaços de convivência é um diferencial. Esse procedimento não se demonstra interessante para a IES, considerando que a divulgação de marcas externas, dentro dos ambientes físicos e virtuais da universidade, deve ser realizada apenas por meio de ações que gerem benefícios concretos a comunidade acadêmica.

Ela também relatou que em 2017 a universidade ofereceu a possibilidade de o agente de integração que ela representa enviar divulgações de vagas por E-mail para os alunos, e comentou que seria interessante se isso pudesse ser feito novamente. Essa estratégia de envio de oportunidades de estágio por E-mail marketing foi realizada apenas uma vez, e atualmente está em desacordo com a política interna da Universidade regulada pela LGPD. Essa estratégia

apenas pode ser utilizada caso exista um consentimento do discente, e isso pode ser feito mediante um dispositivo disponibilizado na plataforma que está sendo implantada.

Feira de Oportunidades

Quando perguntada sobre uma sugestão para melhorar a integração do discente da UNAERP com o mercado de estágios, o Agente Integrador A fez uma sugestão relevante, mencionando a possibilidade de um projeto cuja realização é uma pretensão antiga da Central de Estágios, “Uma feira de profissões mais voltada para o perfil de estágio”. A entrevistada contribuiu com sua percepção sobre o possível evento, observando a distinção entre a ação proposta e as semanas de cursos, que para ela possuem um objetivo de incentivo acadêmico. O foco da intervenção nesse caso seria a prática profissional e os estágios, como um “feirão de emprego”, que proporcionaria a conexão dos discentes, e da comunidade acadêmica interna, às oportunidades oferecidas pelo mercado. De acordo com ela, as empresas teriam interesse em um evento assim.

Contato direto com professores e coordenadores de curso

O contato direto dos professores ou coordenadores de curso com os Agentes de Integração para divulgação de vagas e seleção de estagiários não é um protocolo incentivado atualmente pela Central de estágios da UNAERP. Porém, essa sugestão aparece bastante nas entrevistas. Para o Agente Integrador C, que relatou possuir contato pessoal com alguns professores e coordenadores de curso, isso poderia ser mais incentivado institucionalmente.

Envolver professores e coordenadores de curso no processo de divulgação de vagas e seleção de estagiários é uma solicitação frequente de Agentes Integradores e Unidades Concedentes conveniadas, porém para que a inclusão deste serviço seja incorporada dentro do processo, de forma institucional, é necessária uma maior compreensão das expectativas, dos recursos necessários e do formato de trabalho que seria realizado.

Conclusão da análise do Objetivo Específico B:

Após análise interpretativa de discurso, realizada por meio da categorização e explanação dos temas exteriorizados durante as entrevistas, percebe-se que os Agentes de Integração demonstram interesse na execução de projetos e ações em parceria com os Universidades. Esses stakeholders detêm um vasto conhecimento sobre as atividades de estágios e sobre as demandas do mercado de trabalho, e podem contribuir efetivamente para o desenvolvimento profissional do discente de graduação. A estruturação e o planejamento do desenvolvimento da relação entre a Universidade e os Agentes de Integração deve estar contemplada na solução proposta por esse trabalho.

2.3.2.3 Objetivo Específico C - Identificar como os ingressantes entendem o estágio e quais informações eles possuem sobre o tema.

O instrumento utilizado para identificar como os discentes ingressantes entendem o estágio e quais informações eles possuem sobre o tema foi um questionário realizado via formulário online, e enviado aos alunos matriculados nas primeiras e segundas etapas, ingressantes nos processos seletivos de 2023/1 e 2023/2 dos cursos de exatas e humanas do campus Ribeirão. O instrumento, pode ser visualizado no Apêndice B, e o resultado de respondentes foi de 265 alunos, num total de 668 alunos matriculados no segundo semestre de 2023, resultando numa taxa de respostas de 39,7%.

As respostas do questionário viabilizaram a realização de uma análise estatística sobre a percepção e as expectativas dos ingressantes em relação aos estágios remunerados. A análise estatística possibilitou a conclusão das premissas expostas a seguir:

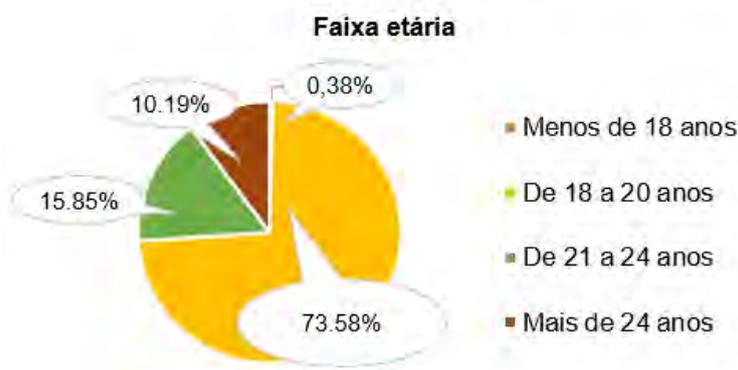


Figura 9. Gráfico Pesquisa Ingressantes

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

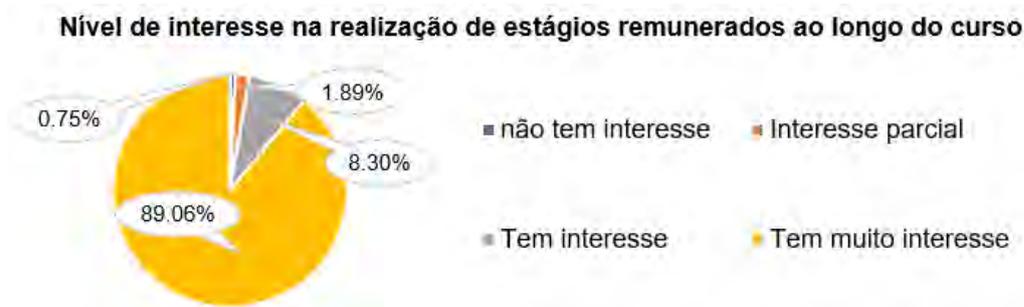


Figura 10. Gráfico Pesquisa Ingressantes

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Tem conhecimento sobre quais são as atividades profissionais que seu curso de graduação possibilita/favorece?

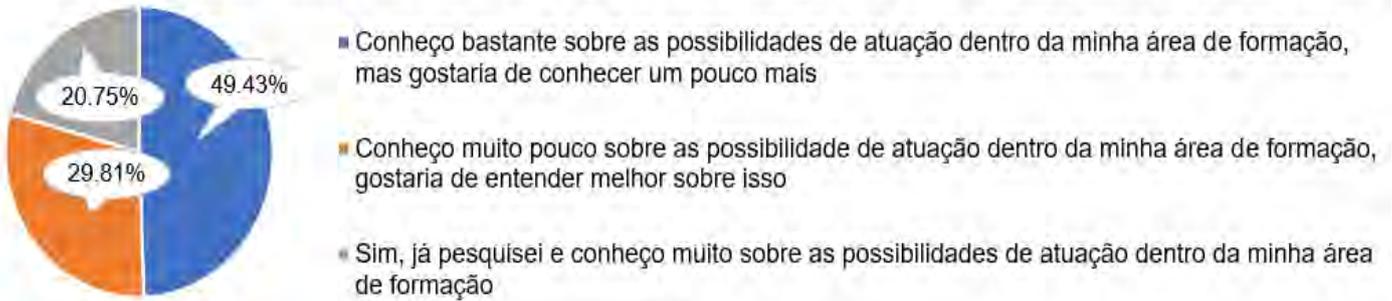


Figura 11. Gráfico Pesquisa Ingressantes

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Etapa em que está matriculado

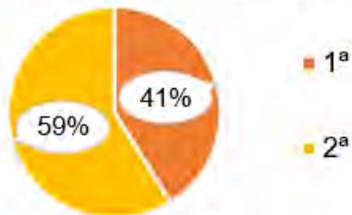


Figura 12. Gráfico Pesquisa Ingressantes

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Já ouviram falar da Lei do Estágio

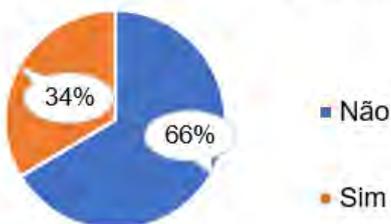


Figura 13. Gráfico Pesquisa Ingressantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Já tiveram contato com Agentes de Integração

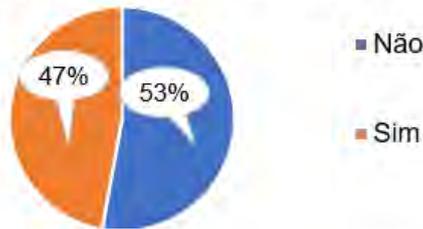


Figura 14. Gráfico Pesquisa Ingressantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conhecem o trabalho realizado pela Central de Estágios

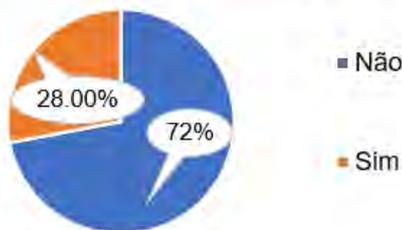


Figura 15. Gráfico Pesquisa Ingressantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

- Quase 90% dos respondentes nasceram no século XXI e a maioria deles estava matriculado na segunda etapa quando responderam ao questionário;
- Quase 98% dos respondentes possuem interesse na realização de estágios durante o curso de graduação;
- Atualmente o público possui pouca informação sobre estágios. A maior parte nunca ouviu falar da lei do estágio, nunca tiveram contato com Agentes de Integração e não conhecem o trabalho realizado pela Central de Estágios. Os ingressantes não detêm informações o suficiente sobre as possibilidades de atuação profissional do seu curso de graduação. Dessa forma, se faz necessário uma estratégia para disseminação de informações e conhecimento sobre esses assuntos.

Acessariam um ambiente virtual da Unaerp exclusivo para divulgações de vagas de estágio



Figura 16. Gráfico Pesquisa Ingressantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Teriam interesse em receber por email divulgações de estágios exclusivos para o respectivo curso

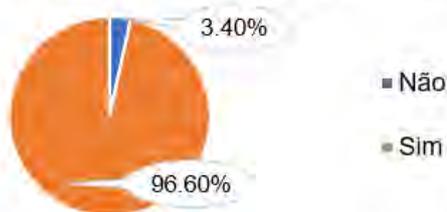


Figura 17. Gráfico Pesquisa Ingressantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Participariam de uma feira de oportunidade de estágios, realizada com empresas parceiras, dentro da Unaerp

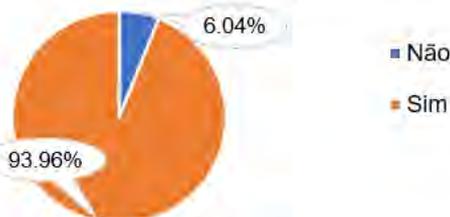


Figura 18. Gráfico Pesquisa Ingressantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

- Mais de 95% dos respondentes acessariam um ambiente virtual da UNAERP, exclusivo para divulgações de vagas de estágio, e teriam interesse em receber as divulgações de estágios por *E-mail*. O que demonstra que o fluxo de divulgação de estágios externos e o mural de vagas que estão sendo implantados, podem ter aderência por parte dos alunos.

- Mais de 90% dos respondentes participariam de uma feira de estágios, com empresas parceiras, dentro da UNAERP. O que indica que essa é uma ação relevante a ser considerada.

Relevância do valor da remuneração nos estágios

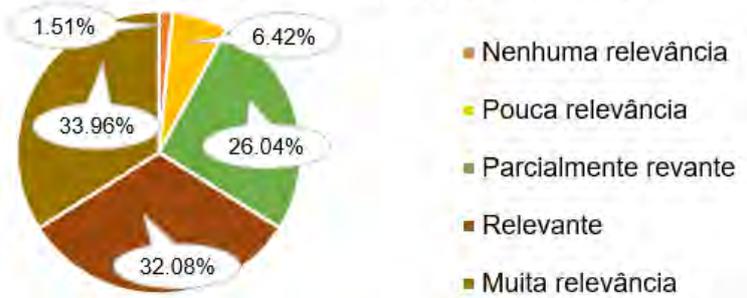


Figura 19. Gráfico Pesquisa Ingressantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Relevância das atividades do estágio estarem relacionadas às práticas profissionais do curso de graduação

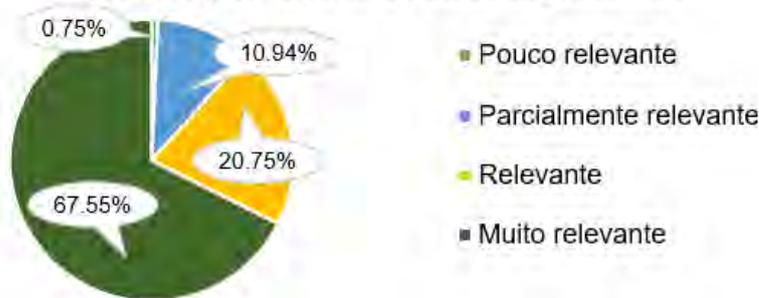
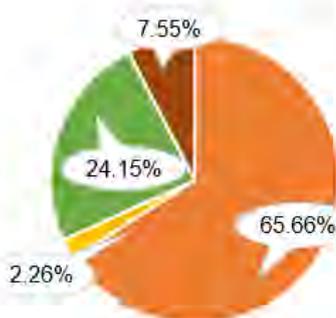


Figura 20. Gráfico Pesquisa Ingressantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Afirmativas sobre o momento atual:



- Neste momento, o mais importante para mim é o contato com atividades relacionadas ao curso que estou fazendo, mesmo que a remuneração seja menor, estou mais interessado na aplicação do conteúdo aprendido em sala de aula
- Neste momento, ainda não estou interessado em estágios remunerados
- Neste momento, o valor da remuneração do estágio é o fator mais importante para mim, quanto maior o valor da bolsa, mais interessante o estágio é
- Neste momento, o valor da remuneração do estágio é o fator mais importante para mim, quanto maior o valor da bolsa, mais interessante o estágio é, Neste momento, o mais importante para mim é o contato com atividades relacionadas ao curso que estou fazendo

Figura 21. Gráfico Pesquisa Ingressantes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

- Apesar de o valor da remuneração também ser importante para esse público, o alinhamento das atividades do estágio com a atuação do curso escolhido possui uma maior relevância para os respondentes. Portanto é necessário que exista uma avaliação do campo do estágio oferecido, tanto na aprovação da divulgação da vaga quanto durante a realização do estágio.

Conclusão da análise do Objetivo Específico C:

Com a finalização das análises realizadas conclui-se que o ingressante, dos cursos de humanas e exatas do campus Ribeirão, possui o perfil de uma geração que cresceu com a internet já estabelecida, dessa forma, são habituados a interação por meio das opções de tecnologia que são oferecidas. São altamente interessados na realização de estágios que estejam alinhados com as atividades profissionais de seu curso de graduação. Os procedimentos atuais, e o meio, de disponibilização de informações sobre estágios não estão sendo eficientes, uma vez que a pesquisa demonstra que esse público carece de conhecimento sobre o tema. A solução, portanto, deve contemplar a elaboração de um plano de disseminação de informações e conhecimento, de forma digital e presencial, divulgando o trabalho realizado pela Central de Estágios da universidade, colocando o ingressante em contato com a legislação do estágio, com os agentes de integração parceiros e com as possibilidades de atuação do seu curso de graduação.

2.3.2.4 Objetivo Específico D - Verificar a percepção do aluno concluinte sobre a contribuição e impacto do estágio em sua formação de ensino superior e as expectativas sobre a realização do estágio durante o curso de graduação.

Para a verificação da percepção do aluno concluinte sobre a contribuição e impacto do estágio em sua formação de ensino superior, e apuração das expectativas sobre a realização do estágio durante o curso de graduação, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa diferentes.

Para a execução da pesquisa, os cursos foram divididos em dois grupos, os cursos que possuem 10 etapas, cujas últimas etapas são a 9ª e a 10ª, sendo eles: Arquitetura e Urbanismo, Direito, Engenharia Civil, Engenharia Química, Engenharia de computação e Engenharia de Produção; E os cursos que possuem 8 etapas, nos quais as últimas etapas são a 7ª e 8ª, e que

são: Administração, Ciências contábeis, Engenharia de Software, Jornalismo e Publicidade e Propaganda e Relações internacionais.

O primeiro instrumento utilizado foi um questionário realizado via formulário online, enviado aos alunos concluintes matriculados nas duas últimas etapas dos cursos de exatas e humanas do campus Ribeirão. 132 alunos responderam ao questionário dentro de um total de 482 alunos matriculados nestas etapas durante o segundo semestre de 2023, totalizando uma porcentagem de 27,4% de respondentes.

O percentual de respondentes por curso pode ser visualizado na Figura 22.

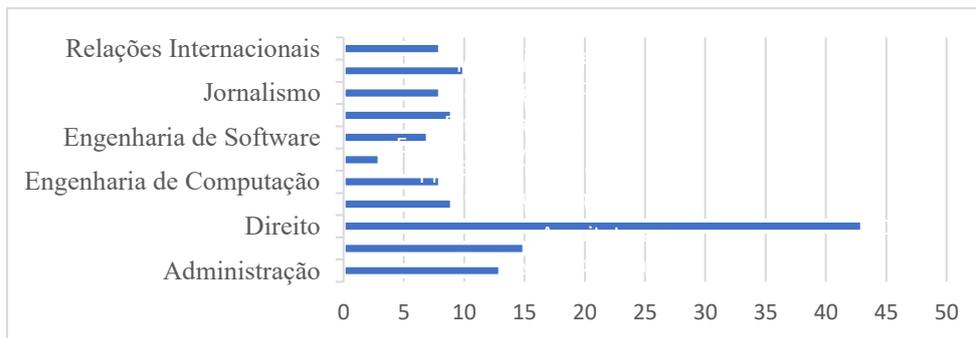


Figura 22. Percentual de respondentes por curso.

Fonte: A autora, 2024.

O instrumento foi disponibilizado no mural do ambiente virtual “Aluno Online” e foi enviado por e-mail para o público definido de alunos concluintes por e-mail. O instrumento com as perguntas pode ser visualizado no Apêndice C. Com a análise estatística das respostas, foi possível chegar às seguintes premissas:



Figura 23. Gráfico Pesquisa concluintes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nível de satisfação em relação ao contato que teve com Agentes de Integração



Figura 24. Gráfico Pesquisa concluintes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Sua Unidade Concedente de Estágio já possuía convênio com a Unaerp?

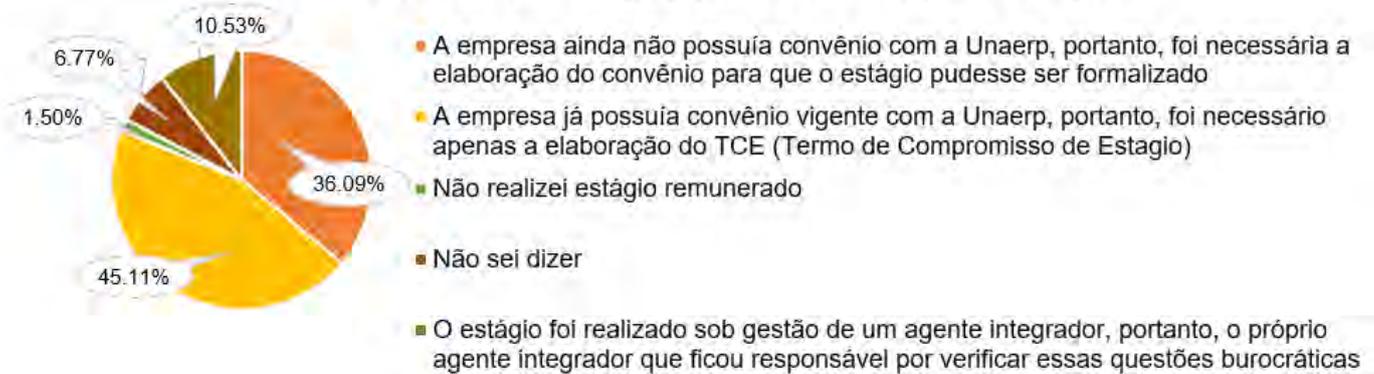


Figura 25. Gráfico Pesquisa concluintes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como foi o processo de elaboração do termo de estágio (TCE)?

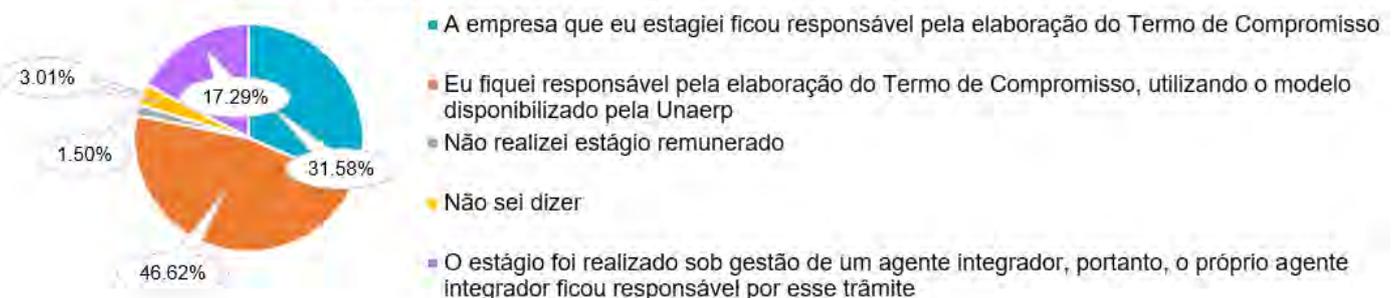


Figura 26. Gráfico Pesquisa concluintes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

- É importante ressaltar que essa pesquisa foi realizada com discentes que realizaram a atividade antes da implantação dos novos processos de deferimento

de estágios. Neste contexto, mais de 1/3 dos respondentes não consideraram satisfatórios os processos internos de autorização dos estágios e mais da metade dos respondentes não consideraram satisfatório o contato que tiveram com Agentes de Integração;

- Quase metade dos respondentes realizaram estágio com empresas que já eram conveniadas da Universidade;
- Na maior parte dos estágios realizados pelos respondentes, eles tiveram uma participação ativa na elaboração dos documentos de estágio, e para mais de 1/3 deles, as empresas ficaram responsáveis pela elaboração dos documentos;

As atividades do estágio estavam/estão alinhadas com a área de atuação do seu curso?



Figura 27. Gráfico Pesquisa Concluintes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O conteúdo aprendido em sala de aula estava/está alinhado com as atividades do estágio?

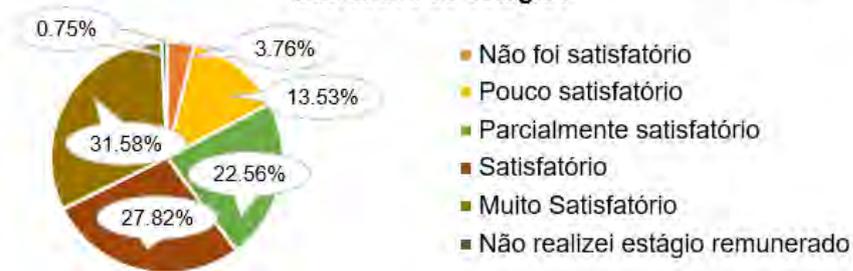


Figura 28. Gráfico Pesquisa Concluintes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

- Os estágios realizados por mais de 90% dos respondentes proporcionaram atividades alinhadas com as áreas de atuação do curso em que estão matriculados, o que demonstra que a qualidade dos estágios oferecidas aos

alunos da IES está adequada ao propósito que esse tipo de atividade, extracurricular, se propõe a cumprir;

- Para 40% dos respondentes o conteúdo aprendido em sala de aula não estava alinhado com as atividades do estágio. Novamente aqui observamos a contribuição, que o monitoramento efetivo das atividades de estágio, pode ter para com a atualização do projeto pedagógico dos cursos de acordo com as demandas do mercado de trabalho. Sendo necessário estabelecer que alguns princípios inerentes a formação acadêmica vão além das competências demandadas pelo mercado de trabalho.



Figura 29. Gráfico Pesquisa Concluintes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nível de segurança em relação à prática profissional do curso de graduação



Figura 30. Gráfico Pesquisa Concluintes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

- Nenhum respondente afirmou as atividades do estágio não contribuiu para a compreensão das possibilidades de atuação dentro da área de formação, quase 90% dos respondentes acreditam que o estágio contribuiu ou contribuiu muito com essa proposta;

- Um pouco mais de 1/3 dos respondentes afirmaram não se sentir seguros o suficiente em relação à prática profissional do curso de graduação, vale lembrar que estamos falando de alunos concluintes, matriculados nas últimas etapas de graduação. Dessa forma pode-se observar que há espaço para desenvolver a autoconfiança do discente, em relação as práticas profissionais, ao longo da jornada de graduação

A empresa onde você está realizando/ realizou o estágio, demonstra/demonstrou interesse na contratação após o fim do estágio?

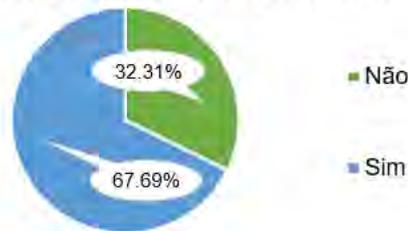


Figura 31. Gráfico 9 Pesquisa Concluintes.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

- Para mais de 1/3 dos respondentes a empresa onde o estágio foi, ou está sendo realizado, não demonstrou interesse na contratação do discente após o fim do estágio. É necessária a realização de um acompanhamento mais efetivo e aprofundado ao longo da realização do estágio, para que seja possível entender o motivo dessa percepção.

O estágio algumas vezes é utilizado como uma mão de obra barata e, portanto, não há intenção no desenvolvimento da contribuição do discente dentro da empresa, então isso pode ser algo relativo à cultura empresarial e não somente aos resultados e entregas do discente durante a realização do estágio.

Para a realização da segunda pesquisa referente a esse objetivo específico, foram examinados, por meio de um relatório do sistema acadêmico, quais alunos matriculados nas duas últimas etapas dos cursos de exatas e humanas, não haviam realizado estágios não obrigatórios até outubro de 2023. Levando em consideração o total de 482 discentes matriculados, o relatório demonstrou que 18% deles não havia realizado estágios ao longo do curso.

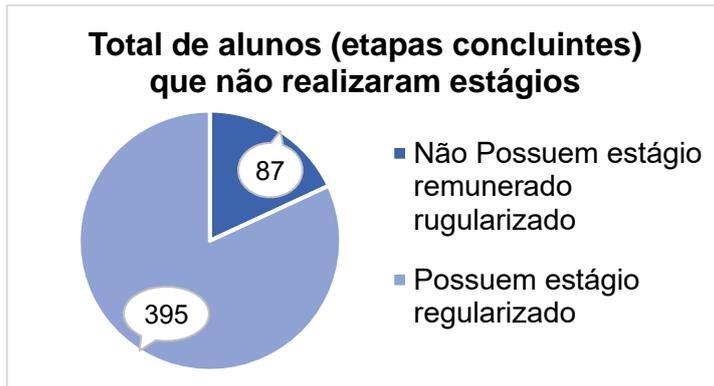


Figura 32. Porcentagem de alunos concluintes que não possuem estágio regularizado.

Fonte: A autora, 2024.

Foi então elaborado um segundo instrumento para a realização de uma entrevista qualitativa, com roteiro semiestruturado, por telefone, com alguns desses alunos. O objetivo da pesquisa era identificar o motivo da não realização do estágio remunerado durante o curso, e avaliar a percepção do impacto da ausência desta modalidade de estágio no desenvolvimento profissional do discente, que se encontra nesta condição.

Na Tabela 10 é possível visualizar a quantidade de alunos na condição descrita e a quantidade, e porcentagem de alunos entrevistados.

Tabela 10

Tabela de amostragem pesquisa com alunos concluintes que não realizaram estágios remunerados.

Curso	Qtd de alunos que não realizaram estágio remunerado	Qtd de alunos entrevistados	Porcentagem
Arquitetura e Urbanismo	0	0	
Direito	23	4	17.39%
Engenharia Civil	2	1	50.00%
Engenharia Química	1	0	0.00%
Engenharia da Computação	0	0	
Engenharia de Produção	5	2	40.00%

Administração	19	5	26.32%
Ciências Contábeis	14	2	14.29%
Engenharia de Software	4	1	25.00%
Jornalismo	3	0	0.00%
Publicidade e Propaganda	3	1	33.33%
Relações Internacionais	13	3	23.08%
Total	87	19	21.84%

Nota. Elaborado pela autora, com base nas informações obtidas pelos sistemas institucionais da UNAERP, em dezembro de 2023.

A entrevista foi realizada com um roteiro semiestruturado, e a profundidade das respostas variou entre os sujeitos respondentes. Em sua maioria, os discentes concluintes eram jovens com menos de 25 anos de idade. A conversa foi conduzida com base em algumas questões iniciadas pela entrevistadora, e a partir das respostas foram identificados temas recorrentes e importantes, o instrumento utilizado com as perguntas do roteiro semiestruturado podem ser visualizadas no Apêndice D.

Para identificação dos temas que apareceram durante as entrevistas, foi realizada uma categorização temática decorrente das questões propostas pelo entrevistador, essa categorização que pode ser visualizada nas figuras 33, 34 e 35 teve o objetivo de medir a recorrência com que os temas surgiram entre os entrevistados. Com base nos temas apresentados e registrados, foi elaborada uma análise interpretativa de texto.

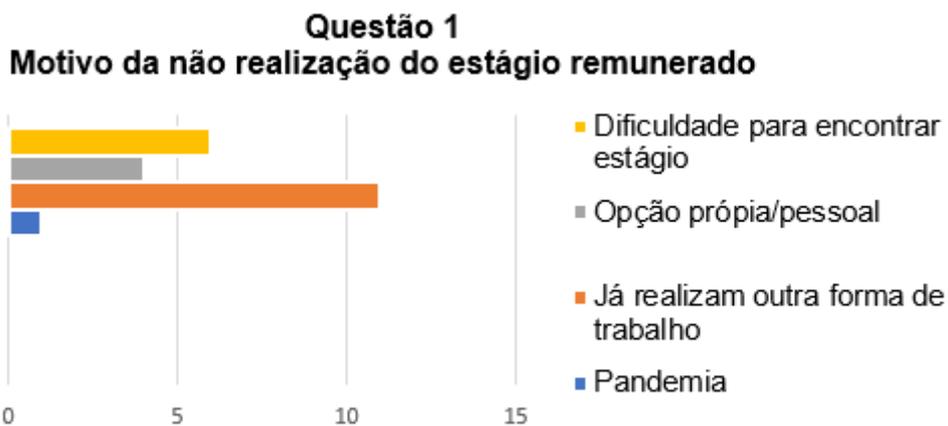


Figura 33. Gráfico Categorização Temática.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Pandemia

Logo na primeira entrevista realizada, o entrevistado 1 abordou um tema fundamental para entender o contexto em que os discentes concluintes estavam inseridos durante a trajetória de graduação. O primeiro sujeito entrevistado, aluno do curso de direito, já com mais de 40 anos, relatou que as políticas e orientações de isolamento social oriundas da pandemia da COVID 19, que tiveram seu início em março de 2020 e foram flexibilizadas de forma gradual com o início da vacinação no final de 2021, tiveram um impacto significativo em sua relação com as atividades de estágio. Durante esse período as aulas, que antes eram realizadas na modalidade presencial, passaram a ser realizados por intermediação de tecnologia, de forma online. Para esse entrevistado, que, por conta da idade praticou todas as orientações de isolamento, a realização de estágios remunerados ao final do curso não se mostrou interessante devido a sua priorização por focar em trabalhos finais, na monografia e no exame da OAB (Ordem dos Advogados).

Dessa forma, é importante destacar, que, independentemente da idade ou da aderência dos entrevistados aos protocolos de isolamento social, os sujeitos, desta pesquisa realizada com alunos concluintes, são os discentes que vivenciaram a pandemia durante as etapas intermediárias do curso de graduação.

Já realizam outra forma de trabalho

Dos 19 sujeitos entrevistados, 11 atribuíram o motivo da não realização do estágio ao fato de já estarem trabalhando em suas áreas, contratados em regime CLT, modalidade de contrato de trabalho regulamentado pela legislação trabalhista, ou donos de suas próprias empresas.

O que demonstra que mesmo com a ausência da realização do estágio remunerado, 58% dos entrevistados atuam ou já entraram na graduação atuando profissionalmente de maneira formal e estão inseridos no mercado de trabalho atualmente, 90% deles em suas áreas de graduação.

Opção própria/ pessoal

Cinco (05) entre os dezenove (19) respondentes que não realizaram estágios remunerados, optaram pela não realização do estágio remunerado porque preferiram se dedicar aos estudos.

A entrevistada 13, graduanda do curso de Relações Internacionais, que já trabalhava como CLT fora de sua área de formação, optou por se manter no trabalho atual, mesmo que fora da sua área, por motivos financeiros. A entrevistada contou que está poupando recursos para realização de um intercâmbio após o fim da faculdade, atividade que acredita ser importante para a sua prática profissional, e que após a experiência, pretende procurar uma colocação no mercado da sua área de graduação.

Algo que chamou atenção foi o fato de dois entrevistados optarem por um envolvimento ativo na escolha de quando realizariam o estágio, considerando suas questões pessoais e a percepção individual que possuíam do mercado de trabalho em que pretendem ser inseridos, optando pela realização do estágio apenas no final do curso. Para eles, a realização do estágio remunerado no fim do curso poderá proporcionar oportunidades mais interessantes, e uma entrada no mercado de trabalho mais efetiva. A ausência da realização do estágio durante a participação das disciplinas teóricas também pode proporcionar uma maior dedicação aos estudos e a outras questões pessoais.

Com essas contribuições percebe-se, portanto, que o discente concluinte pode construir, ao longo do curso, um discernimento pessoal e o domínio de suas possibilidades em relação aos estágios remunerados e inserção no mercado de trabalho, a maioria dos concluintes que não realizaram estágio remunerado o fizeram por opção própria.

Dificuldade para encontrar estágio

Seis (06) respondentes relataram que tiveram dificuldade para encontrar estágio durante o curso, dois (02) deles por questões pessoais, falta de flexibilidade em suas agendas ou por questões relacionadas a logística. Eles optaram por não realizar os estágios que encontraram por não se encaixar em suas condições.

Entre os outros respondentes, os motivos foram mais relacionados a conduta das empresas e do mercado de trabalho da região, nenhum deles responsabilizou diretamente a atuação da UNAERP pela ausência de oportunidades de estágio. Entre as respostas e considerações feitas por eles estão:

- Falta de abertura das empresas para recepção de estagiário;
- Percepção de nepotismo existente no mercado de trabalho da área de Relações Internacionais na região;
- Falta de flexibilidade nos horários e no formato de trabalho, poucas ofertas de estágios no formato remoto para Engenharia Civil.

Compreender o espaço que o estagiário possui no mercado de trabalho dentro da sua área de formação apareceu como uma questão importante e que necessita de atenção. A

flexibilidade de horários e cargas horarias, formato de trabalho e as expectativas do mercado, em relação a atuação do discente de ensino superior, precisam de avaliação constante e variam de acordo com os segmentos profissionais estabelecidos dentro do curso de graduação.

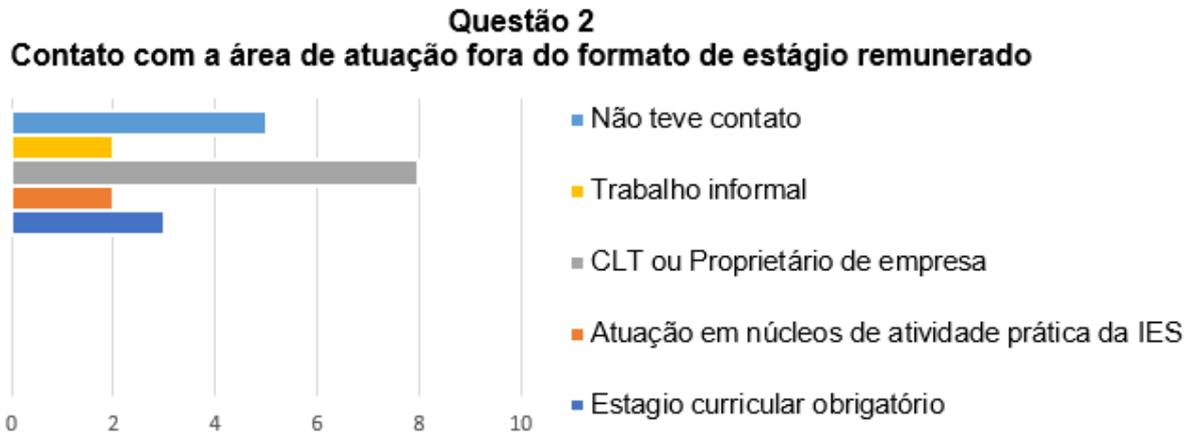


Figura 34. Gráfico Categorização Temática.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para entender se os discentes concluintes tiveram contato com a prática profissional na área de atuação do curso de graduação em que estão matriculados, mesmo que fora da modalidade de estágios remunerados, foi questionado pelo entrevistador que tipo de contato aconteceu durante o curso.

Estágio Curricular Obrigatório

Para o entrevistado 1, que relatou ter a realização de estágios remunerados impactada pela pandemia, a realização de horas de estágio obrigatório no núcleo de atividades práticas do curso teve importância para sua formação. Para ele, a experiência do estágio remunerado teria sido importante, mas ponderou também ter conhecimento de uma certa precarização das algumas atividades, de estágio remunerado, que são oferecidas por escritórios de advocacia para os alunos do curso de direito.

Deve-se ressaltar também, a situação da disciplina de estágio obrigatório sendo utilizada intencionalmente apenas no fim do curso, pelos entrevistados 16 e 17, por meio de estratégia pessoal do discente objetivando um acesso assertivo ao mercado de trabalho, citados anteriormente no tópico “Opção própria/pessoal”.

A entrevistada 10, discente do curso de Publicidade e Propaganda, relatou que a obrigatoriedade da realização do estágio foi um incentivo para que ele procurasse uma oportunidade na área.

O estágio obrigatório é um componente curricular que tem sua prática regulada pelo Ministério da Educação e Cultura por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais. Cada curso possui sua DCN, algumas delas estabelecendo a compulsoriedade do estágio obrigatório dentro do Projeto Pedagógico do Cursos de determinados cursos graduação, em outras, a oferta do componente não é compulsória.

Dessa forma, alguns cursos da UNAERP não possuem o componente previsto como uma obrigatoriedade curricular. Com as respostas obtidas nas entrevistas foi possível notar que os discentes dos cursos que possuem o componente curricular obrigatório, e que realizaram a disciplina, tiveram um aprendizado significativo sobre a prática profissional.

Portanto, pode-se entender que o estágio obrigatório contribui efetivamente para a assimilação da prática da profissão e inserção do discente no mercado de trabalho.

Atuação em núcleos de atividade prática na IES

Trabalhos realizados em sala de aula, e atuação nos núcleos de atividades práticas dos cursos também foram mencionados por alguns entrevistados. Para o Entrevistado 18, que estava cursando sua segunda graduação e já atua como funcionário público em Universidade Publica da cidade, os trabalhos interdisciplinares foram importantes para a assimilação dos conteúdos

Contratos CLT ou proprietários de empresas

Conforme já relatado anteriormente, onze entrevistados relevaram que já estavam inseridos no mercado de trabalho, alguns deles, antes mesmo de ingressar no curso. Apenas dois deles não estavam atuando na área de formação de sua graduação.

Para os entrevistados 13 e 14 o motivo da manutenção do emprego em detrimento da realização dos estágios foi financeiro, uma vez que os valores de remuneração da bolsa estágio que o mercado oferece seriam inferiores ao salário que recebiam em suas contratações CLT.

Para o restante dos entrevistados que se declararam nessa condição, as atividades realizadas em suas rotinas diárias de trabalho eram diretamente alinhadas com a área de formação da graduação que estavam realizando.

De acordo com o entrevistado 2, discente do curso de direito que já era contratado CLT em um escritório de advocacia antes mesmo de iniciar o curso, o contato com a prática profissional do seu curso de graduação era diário, e inclusive utilizou essas atividades para convalidar a carga horária obrigatória exigida pelo curso.

A mesma situação acontece com o entrevistado 3, também discente do curso de direito, a diferença, porém, é que o entrevistado conseguiu o emprego quando já estava no segundo ano do curso, ele relatou que realiza todas as atividades que um advogado faz, apenas não pode realizar aquelas que exigem a certificação da OAB.

No curso de administração, dois entrevistados relataram que atuam em empresas da própria família, o sujeito 6 e o sujeito 9, ambos dentro da área de atuação do curso de graduação.

O entrevistado 5, também discente do curso de administração, contou que já trabalhava na empresa, que está atualmente, desde antes de iniciar o curso, e que a formação contribuiu para o melhor desempenho das suas atividades.

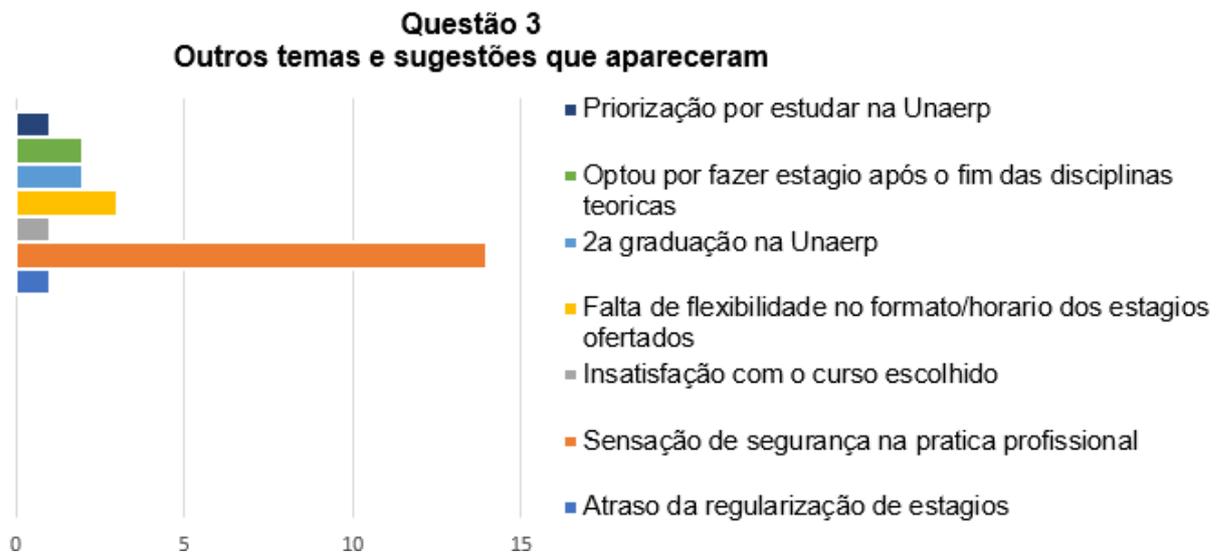


Figura 35. Gráfico Categorização Temática.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Atraso na regularização de estágios

O sujeito 10 constava no relatório com um discente que não havia realizado estágio remunerado, mesmo estando na última etapa do curso, porém quando foi contado para a entrevista, relatou que, recentemente, havia conseguido um estágio remunerado, porém que ainda não havia formalizado a documentação de estágio com a Universidade.

O que retrata algo que acontece com uma certa regularidade, alguns discentes iniciam o estágio, e mesmo com a ciência da empresa onde estão estagiando, demoram algum tempo para regularizar o compromisso de acordo com os protocolos da Universidade. Para ele, a disciplina de estágio obrigatório foi fundamental na busca pelo estágio remunerado.

Atualmente a Central de Estágios aceita regularizar documentações de estágios de forma retroativa, desde dentro do mesmo ano, e que tenham suas atividades e condições aprovadas pelo processo de deferimento acadêmico e funcional. Esse procedimento está sendo revisto e a definição das novas regras precisa passar por uma transição, com uma comunicação clara e um

prazo de adequação, tendo em vista a mudança cultural que novas práticas e exigências podem ocasionar.

Sensação de segurança com a prática profissional

Por serem alunos concluintes, que vão ter nos próximos meses sua graduação concluída, a maior parte dos entrevistados relatou sensação de segurança em relação à prática profissional, mesmo com a não realização do estágio remunerado, principalmente aqueles que atuaram profissionalmente ou em atividades acadêmicas práticas.

O entrevistado 8, discente do curso de administração, que relatou ter dificuldade de encontrar estágios devido à falta de flexibilidade, contou que teve algumas experiências profissionais de maneira informal, auxiliando o sogro com a empresa, em sua cidade natal, própria durante os períodos de férias. O que o ajudou a compreender na prática o funcionamento de uma empresa.

O entrevistado 10 compartilhou sua impressão sobre o projeto pedagógico do curso e contribuiu com uma sugestão,

Me sinto segura, o curso de PP (Publicidade e propaganda) é bem completo em todas as questões, a única coisa que talvez que poderia melhorar um pouco é inserir um tópico que está mais em alta que é a parte a do digital, porque a gente aprende o básico só (Entrevistado 10).

Com essa consideração que foi realizada de forma espontânea pela discente do curso de Publicidade e Propaganda, percebe-se mais uma vez a contribuição que as atividades realizadas no estágio possuem para um alinhamento efetivo do programa pedagógico do curso com as demandas do mercado de trabalho.

Três respondentes demonstraram não ter segurança em relação a prática profissional. O entrevistado 11, mencionado anteriormente por sua dificuldade em encontrar estágios na área de Relações Internacionais, não está atuando na sua área de formação,

O entrevistado 14, também mencionado anteriormente por ter tido dificuldades em encontrar estágios devido à falta de flexibilidade de horários e formato de trabalho, é colaborador da Universidade e não atua em sua área de graduação atualmente.

O entrevistado 13, discente de Relações Internacionais, optou por não realizar estágios por não ter disponibilidade de horários e não conseguir renunciar à renda obtida por meio de seu trabalho CLT (que não é na área de formação), reforçou que pretende entrar na área mais pra frente pois sente falta de realizar um intercâmbio fora do país, a UNAERP oferece vários convênios com escolas e universidades no exterior, vivências acadêmicas que podem ser realizadas ao longo da graduação, porém, e a renda do seu trabalho CLT está contribuindo para que ela se organize para viver essa experiência após o fim do curso.

Nota-se aqui a importância da prática profissional incentivada dentro da sala de aula, seja por meio de estágios obrigatórios, mas também mediante trabalhos de extensão ou trabalhos realizados durante a realização das disciplinas e trabalhos interdisciplinares de ordem prática. O acompanhamento das demandas do mercado de trabalho, que são variáveis de acordo com o curso, e estão em constante transformação, podem ser monitoradas por meio do acompanhamento dos estágios.

Falta de flexibilidade no formato/horário dos estágios ofertados

Conforme falado anteriormente, a falta de flexibilidade nos horários ofertados de estágio, bem como a modalidade home office, foram questões levantadas, principalmente por aqueles que tiveram dificuldade de encontrar um estágio remunerado. As exigências relacionadas a modalidade de trabalho presencial é uma situação cultural que estamos vivendo no mundo pós pandemia, onde a compulsoriedade pelo trabalho remoto fez com que grande parte das empresas adotasse a modalidade de trabalho durante o período de políticas públicas orientavam o isolamento social.

O retorno a modalidade presencial e a exigência das empresas por isso é uma situação cultural e contemporânea, principalmente no interior do estado, e que carece de uma melhor compreensão. Já a inflexibilidade nos horários é uma variável que pode ser trabalhada, de forma estratégica, ponderada e condescendente, com as empresas que estão ofertando o estágio, conduzida pelo diálogo entre as IES, agentes de integração, e pelo próprio estagiário.

Priorização por estudar na UNAERP

O entrevistado 7, que estava matriculado no período matutino e teve dificuldade em encontrar estágios que iniciassem apenas após o almoço, relatou não ter optado por transferir suas aulas para o período noturno pois mora em outra cidade e retornaria para casa muito tarde após as aulas. O esforço do entrevistado em viajar todos os dias para ir para a faculdade foi algo que chamou atenção, principalmente quando comentou de forma espontânea que poderia ter se transferido para uma faculdade da sua cidade, onde havia encontrado um estágio, mas que optou por continuar estudando na UNAERP.

Educação continuada na UNAERP

Dois entrevistados relataram espontaneamente que estavam realizando a segunda graduação na Universidade. O entrevistado 12, discente do curso de Relações Internacionais, é egresso do curso de direito, e compartilhou que sua motivação, em dar continuidade aos estudos, foi o interesse pelo aprofundamento na área de comércio exterior na parte jurídica.

O entrevistado 15, discente do curso de Engenharia de Produção, relatou que já trabalha na empresa que está atualmente há mais de 25 anos, e que a UNAERP permeou sua jornada acadêmica, sendo que este é o terceiro curso que ele faz na Universidade.

As manifestações desses dois entrevistados constataam a oportunidade de um papel ativo da Universidade na jornada de construção de conhecimento do aluno egresso, e de toda comunidade acadêmica, não apenas mediante cursos de pós-graduação, mas também por meio de cursos de graduação que se complementam.

Opção por fazer os estágios no último semestre

Conforme já relatado anteriormente, dois entrevistados compartilharam a estratégia de aproveitar a realização do estágio, como estratégia pessoal, apenas no fim do curso, quando o discente já está efetivamente capacitado pelas disciplinas teóricas, e segundo a percepção individual deles, há uma maior possibilidade de posterior contratação CLT. A estratégia pode ser arriscada, tendo em vista que após a colação de grau o egresso perde o vínculo com o ensino superior, não podendo mais realizar estágios. De qualquer forma, o planejamento desempenhado por esses discentes demonstra que o aluno do ensino superior pode ser protagonista do desenvolvimento da sua carreira e estar atento a percepções individuais sobre sua atuação no mercado de trabalho.

Insatisfação com o curso escolhido

Um dos entrevistados demonstrou arrependimento em realizar curso que escolheu, e apesar de estar em fase de conclusão do curso, e trabalhando, não está inserido em sua área de formação. Ele atribuiu sua insatisfação, exclusivamente, a dificuldade de entrada no mercado de trabalho na área de Relações Internacionais, o entrevistado 11, relatou que sente que há muito nepotismo neste mercado e que encontrar uma oportunidade na área foi muito difícil para ele, que concluiu, o que o desmotivou.

Entender sobre o mercado de trabalho do curso de graduação escolhido, alinhar as expectativas e compreender as possibilidades da prática profissional dentro da região em que se está inserido, são premissas fundamentais para se construir um planejamento de carreira. A Universidade, em parceria com agentes de integração, empresas de RH especializadas, conselhos de classe e associações profissionais, devem proporcionar condições do discente compreender as possibilidades de construção de uma carreira em sua área de formação.

Conclusão da análise do Objetivo Específico D:

De uma forma geral, a análise interpretativa de texto possibilitou entender que a maior parte dos concluintes que não realizaram estágios remunerados, o fizeram por opção pessoal. Muitos já realizam atividades remuneradas fora do formato de estágio, outros optaram pela não

realização, até mesmo de forma estratégica. O que demonstra que o aluno concluinte é detentor de autonomia para com suas escolhas.

A jornada do discente ao longo do curso de graduação proporciona assimilação das perceptivas que que a graduação oferece, e as atividades práticas e o estágio curricular obrigatório tem grande contribuição nisso.

Como parte da solução proposta por esse trabalho, é imprescindível a melhoria do acompanhamento constante do desenvolvimento profissional do discente, da realização de estágios, e da promoção do alinhamento das expectativas do estudante com as ofertas e possibilidades do mercado de trabalho.

Por meio das análises estáticas realizadas e das premissas estabelecidas pelo questionário quantitativo, é possível perceber que o concluinte dos cursos de humanas e exatas da UNAERP, em sua maioria, realizou o estágio remunerado durante o curso.

O processo anterior, de deferimento de estágio, estabelecido por meio da elaboração e entrega de documentos físicos, não foi considerado suficientemente satisfatório para o discente de forma geral, bem como o contato com Agentes de Integração, que podem melhorar a condução do relacionamento com os alunos e devem contar com a IES para isso.

A maior parte dos estagiários participa ativamente da regularização dos seus estágios junto a Universidade, e grande parte das empresas também, portanto a atualização dos processos que está sendo implantada terá uma grande contribuição para as partes envolvidas.

Entende-se que deva fazer parte da solução proposta, uma metodologia de acompanhamento das demandas do mercado de trabalho, o trabalho deve ser acompanhado academicamente e gerar dados que orientem as coordenações de curso sobre os conteúdos a serem priorizados em sala de aula.

O estágio extracurricular é uma excelente forma de fomentar a confiança e segurança do discente em relação à prática profissional de seu curso, e a espaço e oportunidade de aperfeiçoar essa demanda por meio de atendimentos psicopedagógicos e orientações relacionadas à prática profissional remunerada.

Deve ser elaborada dentro da solução, uma metodologia de aprofundamento do entendimento do motivo de algumas empresas não optarem por ela contratação do estagiário após o término do estágio.

2.3.2.5 Objetivo Específico E - Avaliar a percepção das empresas parceiras sobre os estágios e sobre o trabalho realizado pela UNAERP.

Para a execução do Objetivo Especifico E, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com abordagem qualitativa, e teve como sujeito três entrevistados, o

instrumento utilizado, com as perguntas que constavam no roteiro semiestruturado podem ser visualizadas no Apêndice E. Uma profissional de recursos humanos que presta serviços de consultoria e gestão para empresas da região e que frequentemente encaminha divulgações para o setor de estágios, e representantes de duas empresas de ramos diferentes, que estão entre as dez empresas que mais contrataram estagiários da IES nos últimos anos. A análise também foi realizada por meio de interpretação de discurso, e seu conteúdo foi categorizado e pode ser visualizado na Tabela 11.

Nesta entrevista, procurou-se entender como as empresas buscam por estagiários, como realizam seus contratos, como a IES pode entregar valor nesse processo, quais as sugestões eles teriam para o desenvolvimento da integração do estagiário com suas empresas, e como eles entendem que o ambiente virtual, que está em fase de implantação, auxiliaria nesse processo.

Na Tabela 11 é possível identificar alguns dos temas que surgiram durante as entrevistas e que estão aprofundados posteriormente.

Tabela 11

Tabela de categorização temática.

Tema / Sujeito	Profissional de RH	Empresa 1	Empresa 2
Grande quantidade de estagiários contratados			
Não utiliza o serviço de agentes de integração			
Realiza divulgação das vagas por meio da central de estágios			
Acredita que o processo de divulgação pode ser melhorado			
Possui contato pessoal com professores e alunos da IES			
Tem interesse em um mural de vagas digital			
Tem interesse em processos de autorização e assinatura digitais			
Sugestão de acompanhamento do desempenho do estagiário			
Possui Portal de Vagas próprio para divulgações de estágios			

Nota. Elaborado pela autora (2023).

Na análise da entrevista, foi possível observar que as duas empresas que mais possuem estagiários contratados nos últimos dois anos não encaminham suas divulgações para central de estágios, elas utilizam a ajuda de funcionários e estagiários, da própria empresa e que estudam na IES, para divulgar as vagas abertas para seus colegas ou utilizam auxílio de professores ou coordenadores com quem já possuem contato direto. A profissional de RH entrevistada utiliza o canal de divulgação institucional oferecido pela central de estágio, mas destacou de forma espontânea que o acesso direto aos coordenadores facilitaria a divulgação da vaga e seleção dos estagiários. Uma das empresas inclusive possui portal de vagas próprio que é muito acessado devido a relevância e nome da empresa. Nenhuma das empresas possui auxílio de agente integrador para realizar o processo de contratação e todas possuem um departamento de RH que auxilia na elaboração dos documentos de estágio e no contato direto da com as instituições de ensino.

Os entrevistados realçaram algumas sugestões para que os processos de integração possam ser mais bem desenvolvidos, uma sugestão feita por dois respondentes foi a inserção de relatórios de avaliação do comportamento e das contribuições do estagiário no setor em que atua, uma vez que, atualmente, o envio desse tipo de documento de acompanhamento dos estágios é compulsório apenas para os estágios obrigatórios.

Um dos respondentes, reforçou mais uma vez a relevância que o contato direto com o coordenador do curso teria para o processo. Um ponto importante destacado por um dos respondentes foi a necessidade do contato direto com a IES para encaminhamento de termos de estágio, sem a necessidade do intermédio do aluno, que algumas vezes pode atrasar a transação, foi destacado também a dificuldade que existe com o processo do encaminhamento das vias físicas dos termos, para autorização da atividade de estágio. Durante a pandemia a UNAERP estava aceitando os documentos escaneadas como uma medida paliativa, porém desde o início de 2022 esse formato de documento passou a ser recusado após uma orientação do setor jurídico institucional.

Conclusão da análise do Objetivo Específico E:

Todas as empresas se mostraram favoráveis e entusiasmadas com a implantação do ambiente virtual, uma delas relatou que como possui um portal próprio de divulgação de vagas, então a ferramenta de divulgação de vagas não seria tão efetiva em seus processos internos, porém se o ambiente virtual conceder autorização para início do estágio sem a necessidade do envio de documentos de forma física, ajudará muito no processo de contratação. Essas entrevistas foram realizadas quando o fluxo de deferimento de estágios era apenas recebido de

forma física. Dessa forma, as entrevistas reforçaram a necessidade de a UNAERP modificar o processo de deferimento, cadastramento e assinatura de documentos de estágio.

2.3.2.6 Objetivo Específico F - Identificar como o corpo administrativo, envolvido nos processos internos de estágio, percebe os estágios remunerados e analisar os fluxos dos processos reestruturados.

Para a concretização do objetivo específico F, que se dispõe a identificar como os profissionais da comunidade acadêmica interna, envolvidas nos processos de estágio, os percebem, foram realizadas diferentes instrumentos e métodos de análise.

A reestruturação dos processos, que pode ser visualizada das figuras 24 e 25, foi baseada no resultado de um diagnóstico, oriundo principalmente da análise dos processos anteriores e da análise interpretativa da entrevista realizada com a responsável operacional pela execução dos processos da central de estágios, e pela percepção pessoal da autora deste projeto, que atua na coordenação administrativa do setor de estágios. As perguntas que compõe o roteiro semiestruturado, utilizado para a entrevista, pode ser visualizado no Apêndice F. As constatações obtidas em entrevistas com unidades concedentes de estágios, informados no Objetivo Específico F também contribuíram para reestruturação dos processos. Por meio da análise interpretativa, foram constatadas as seguintes premissas:

- A Central de estágios não possui um controle efetivo das divulgações das vagas externas, que atualmente são recebidas por e-mail pela Central de estágios, encaminhadas às secretarias de curso que direcionam as oportunidades aos alunos, por meios digitais e físicos, que variam de acordo com cada curso;
- Havia muitos gargalos nos processos, de deferimento e assinatura dos termos de estágio, praticados na época da entrevista;
- O procedimento de deferimento era realizado apenas com a entrega da documentação física, o que resultava em um processo moroso e com pouca segurança para os documentos, uma vez que o trânsito documental era realizado de forma física entre os departamentos.
- Pretendeu-se com a reestruturação dos processos, de deferimento de estágios e assinatura de documentos, otimizar o trabalho de registro de informações do sistema; possibilitar mais autonomia aos discentes, agentes integradores e unidades concedentes de estágio; proporcionar mais controle e segurança dos

dados e dos documentos; e oferecer um fluxo de processos 100% digital, incorporado a uma plataforma institucional, o Portal Carreiras UNAERP.

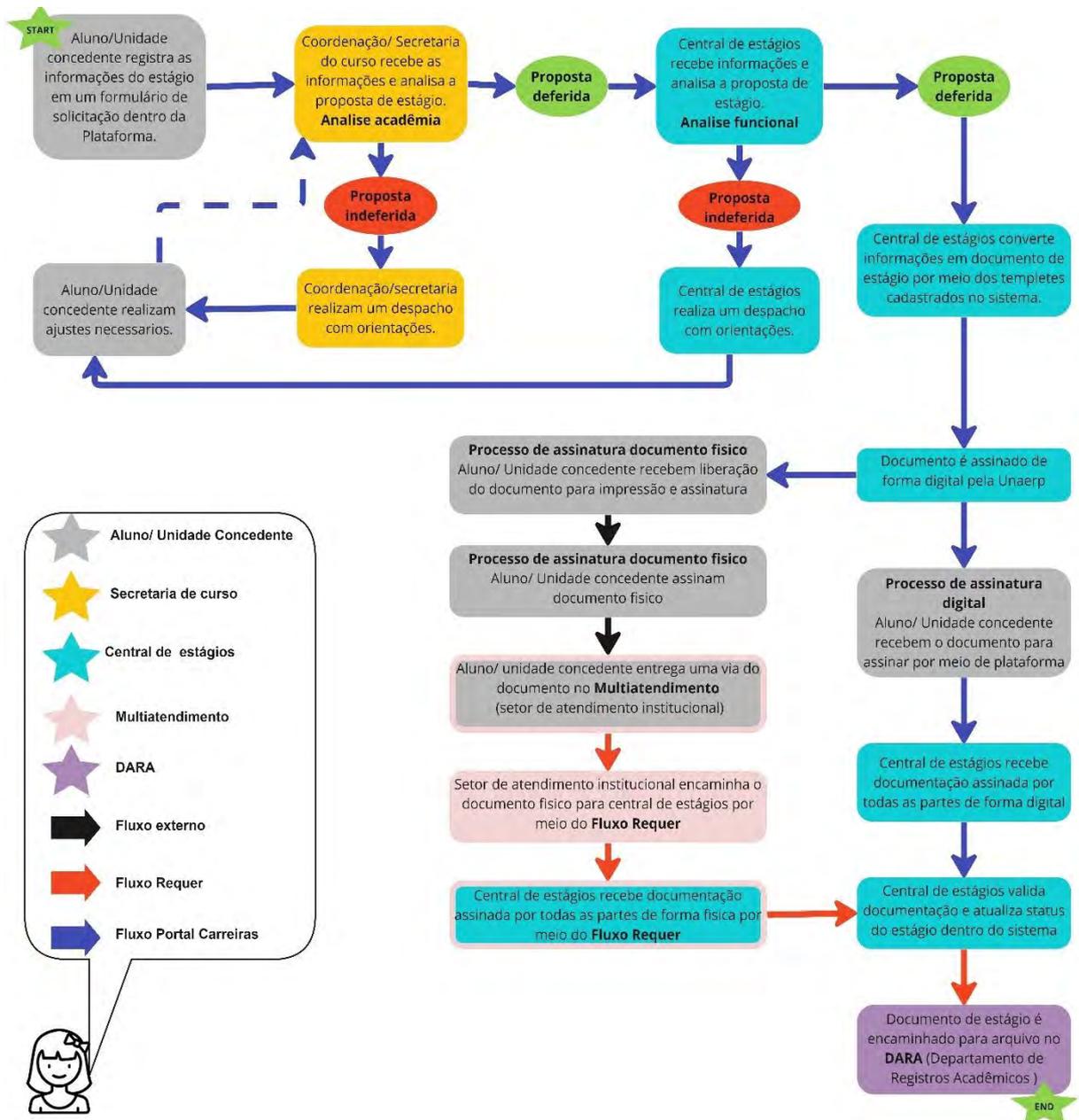


Figura 36. Fluxograma de Deferimento de Solicitações de estágios 2023.
 Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os novos processos, demonstrados na figura 36, foram implantados em novembro de 2023. O fluxo antigo, que previa recebimento de documentos físicos para análise e assinatura bem como o registro de informações manual no sistema, ainda está sendo permitido, porém não é incentivado.

A previsão é que a partir de outubro de 2024, a solicitação de estágios, o deferimento e assinatura digital sejam permitidos apenas dentro da plataforma de acordo com os novos processos. A manutenção da oferta do fluxo antigo concomitantemente com a oferta do fluxo atual, por um período de transição, foi uma opção da IES para que públicos internos e externos, envolvidos na operação, pudessem se adaptar aos novos procedimentos.

A reestruturação dos processos relativos à divulgação de vagas externas de parceiros da IES, sejam eles Unidades Concedentes de Estágio ou Agentes de integração, foi realizada com o propósito de se obter um maior controle sobre as vagas divulgadas.

Os novos processos, foram desenhados com objetivo de centralizar as divulgações em um ambiente virtual institucional, nomeado como Mural de Oportunidades. Dentro desse espaço, os alunos poderão consentir também em receber as vagas, voltadas para seu perfil acadêmico, por e-mail.

O fluxograma elaborado, que pode ser visualizado na figura 37, demonstra a estruturação dos novos processos de divulgações externas, também incorporados na plataforma do Portal Carreiras UNAERP, por meio de um Mural de Oportunidades de acesso exclusivo ao aluno, e terá seu início em agosto de 2024.

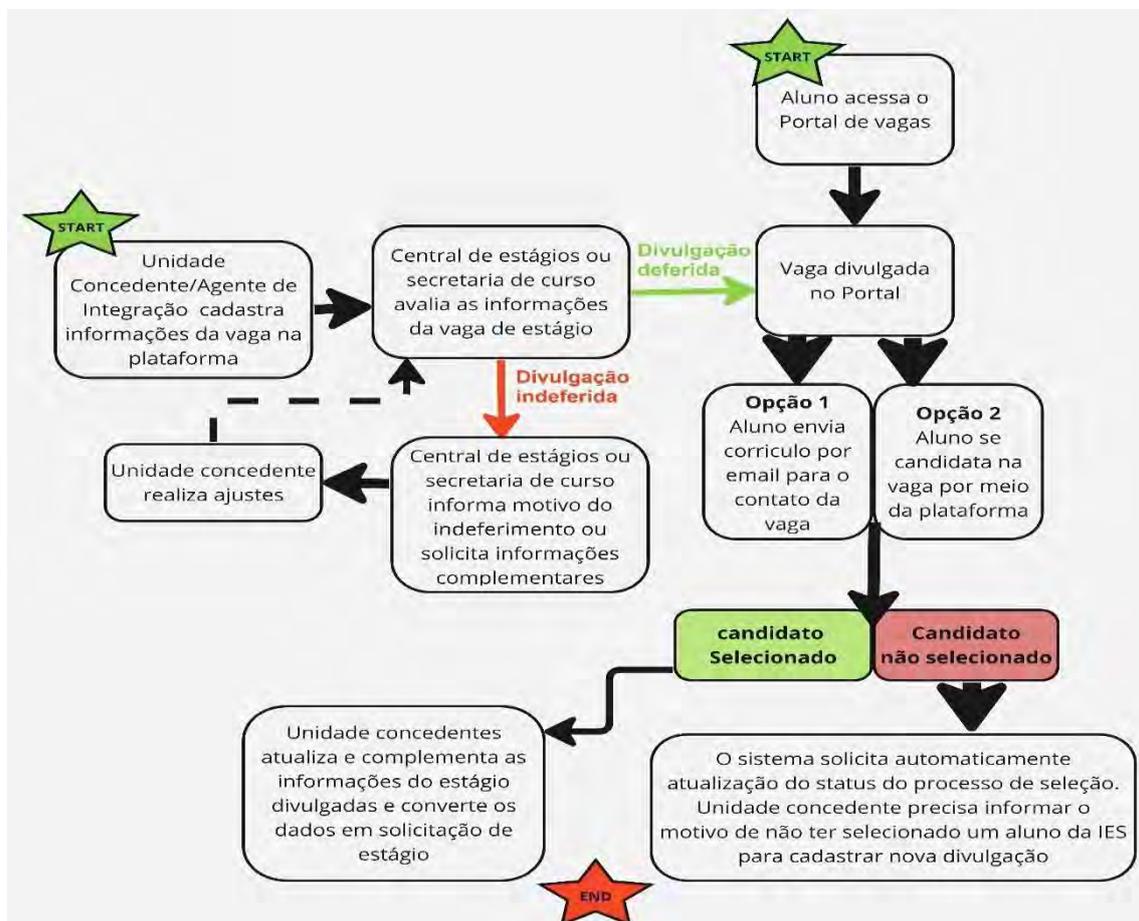


Figura 37. Fluxograma de divulgação de vagas externas.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Diferente da estratégia exposta anteriormente, que priorizou por uma transição de seis meses entre os processos relativos aos fluxos de deferimento e assinaturas de estágios, o novo processo de divulgação de vagas externas terá implantação imediata, ou seja, a partir do momento em que o Mural de Oportunidades for lançado a central de estágios não receberá mais divulgações por E-mail.

Para isso, é fundamental a estruturação de um Plano de Captação de Vagas que seja realizado de forma constante, além da disponibilização de materiais de comunicação como tutoriais, e quando necessário, principalmente no início, atendimento humano para orientação de como as empresas e agentes de integração devem cadastrar suas vagas no mural.

Conclusão da análise do Objetivo Específico F:

O fluxo de deferimento de estágios dentro da plataforma e a assinatura digital de documentos vai otimizar e oferecer uma maior segurança e agilidade aos processos. A implantação do procedimento de assinatura digital está sendo monitorada e a IES deve se manter atenta as restrições e requisitos abordados pelos Agentes de Integração. O Processo atual de divulgação de vagas de estágios está inadequado e a implantação do novo fluxo de estar acompanhada de um plano de captação de vagas. O novos processos e fluxos de gestão de estágios e de divulgação de vagas de estágios atendem às necessidades do setor. O lançamento da plataforma, com todos a implantação de todos os processos finalizados precisa ser amplamente divulgada para comunidade interna e externa.

2.3.3 Conclusão do diagnóstico

Conforme demonstrado no desenvolvimento do diagnóstico dos objetivos específicos, as relações estabelecidas dentro do ecossistema de estágios remunerados possuem diferentes públicos, internos e externos à comunidade acadêmica da IES, sendo o principal deles o mercado de trabalho.

Constatou-se, portanto, a oportunidade do desenvolvimento estratégico, regular e mensurável, da integração da comunidade acadêmica com o mercado de trabalho, por meio do aperfeiçoamento das relações, ações e processos relativos aos estágios remunerados e extracurriculares. A investigação, proposta por esse diagnóstico, tem como resultado premissas, requisitos e restrições que devem ser consideradas para a proposta de uma solução que contemple todos as partes envolvidas.

- As normas estabelecidas pelos órgãos de regulação das atividades da IES e das atividades de estágio devem ser rigorosamente respeitadas e comunicadas de

forma institucional a todas as partes envolvidas. As exigências convencionadas no instrumento de avaliação institucional do MEC, devem ser definidas como premissas fundamentais para elaboração da proposta da solução deste projeto;

- Um plano de disseminação de informações e conhecimento, de forma digital e presencial, que divulgue o trabalho realizado pela Central de Estágios, conteúdos relacionados ao aprimoramento da postura profissional, comunicação e apresentação de currículos deve fazer parte da solução que será proposta;
- O acompanhamento efetivo durante as realizações de estágios remunerados deve ser aperfeiçoado, com a necessidade do armazenamento dessas informações e elaboração de relatórios de forma tabulada;
- Deve ser desenvolvido um calendário de ações regulares em parceria com os Agentes de Integração, e de intervenções acadêmicas que envolvam empresas parceiras;
- Os alunos estão interessados em uma feira de oportunidades que integre o mercado de trabalho com o ambiente acadêmico;
- O ambiente virtual do Portal Carreiras deve ser amplamente divulgado e conter um plano de captação de vagas atualizado regularmente.

2.4 Aporte Teórico para apoio ao Aproveitamento da Oportunidade

2.4.1 O Ensino Superior no Brasil

O Ensino Superior Privado no Brasil tem contribuído ativamente há mais de um século com a capacitação e habilitação dos profissionais do país. De acordo com dados atualizados em 2022, a categoria representa 87,8% do total de Instituições de Ensino Superior (IES) e concentra 76,9% das matrículas do respectivo setor educacional, segundo o Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP, 2024). Esse crescimento em representação no mercado, segundo Sampaio (2011), começou a acontecer na segunda metade do século XX, atingindo a predominância do setor em 1980 e em expansão, desde então.

Para entender o setor de ensino superior no país é necessário, antes, compreender a distinção entre as formas de credenciamentos estabelecidas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) que as categoriza como: Faculdade, Centro Universitário e Universidade. De acordo com o Decreto nº 9.235, de 2017, da Presidência da República: “As universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. São

instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. Sendo assim, para que uma Instituição de Ensino Superior seja credenciada como Universidade, deve-se cumprir os requisitos especificados nesse decreto, bem como a ser submetida a avaliações periódicas.

A missão de uma Instituição de Ensino Superior (IES), para com a comunidade na qual está inserida, é examinada por diversos autores nas últimas décadas. Clark B.R (1983) e Altbach P.G (2009), propõem discussões e contribuições sobre as múltiplas pressões enfrentadas pela educação de ensino superior, examinando o cenário em um contexto global, por perspectivas complementares, os autores avaliam por exemplo o confronto subjetivo existente entre as responsabilidades de uma IES, para com a formação do indivíduo em sua forma ampla, e as demandas, em grande parte técnicas, do mercado de trabalho. De forma geral, no contexto nacional, observa-se uma certa constância na transformação do papel dessas instituições, principalmente, as que são credenciadas como Universidade. Encontram-se, dentre as suas responsabilidades, atender as diferentes demandas da sociedade ao longo da história. O desdobramento desse processo gerou uma perspectiva confusa sobre o papel, desse tipo de instituição, diante dos interesses políticos e econômicos. O contexto implica às Universidades grandes desafios, uma vez que enfrentam um dilema entre: formar sua comunidade para o trabalho, ensinar e educar, ou atuar na construção de conhecimento científico (Paini & Da Costa, 2016).

Partindo da premissa de que, independentemente da adaptação demandada pelo contexto social de cada época, em relação à contribuição e a atuação da Universidade perante a comunidade a qual está situada, a disseminação do conhecimento pode ser considerada como seu pilar fundamental, conforme estabelecido pelo próprio decreto, mencionado anteriormente. Dessa forma, o empenho pelo aperfeiçoamento das técnicas de ensino e aprendizagem asseguram e comprovam características de excelência no âmbito educacional, sempre em busca de inovações e melhores meios para a inserção de profissionais capacitados, com competências desenvolvidas, para o exercício de seu papel na sociedade. Morán. J (2015) acredita que a educação, para ser efetiva e inovadora, deve se apropriar da utilização e desenvolvimento de metodologias ativas de aprendizagem, seja no ensino fundamental, médio ou superior. Esse tipo de metodologia, no qual o “aprendizado se dá a partir de problemas e situações reais” (Morán. J, 2015. Pág.19) são essenciais para que os discentes sejam preparados para lidar com circunstâncias e desafios futuros no ambiente profissional.

Baseado em orientações do Governo Federal as Diretrizes Curriculares Nacionais do Ensino Superior (DCNs), são consideradas parâmetros e referências para a preparação do

currículo acadêmico de cada curso nas IES. Estas têm como objetivo estabelecer uma forma de educação igualitária em todas as instituições. Para alguns cursos, as DCNs instituem os estágios como componente curricular indispensável para a formação profissional, atendendo aos requisitos da Lei nº 9.394/96 que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, registrando no seu artigo 1º, inciso 2 que “A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.”

Sendo assim, a finalidade do desenvolvimento integral do discente deve ser direcionada ao seu preparo para a qualificação para o trabalho e o exercício da cidadania.

2.4.2 A contribuição dos estágios não obrigatórios na formação dos discentes de graduação

Considerando um contexto de atuação da Universidade como formadora de mão de obra capacitada pelo ensino superior, podemos entender que para atender às demandas de produtividade e resultados do mercado de trabalho, é necessário que os profissionais, de forma geral, contenham a capacidade de utilizar e produzir conhecimento (Lavall & Barden, 2014). Para Scalabrin e Molinari (2013) as atividades práticas proporcionam uma assimilação mais eficaz do conhecimento, portanto a experiência é fundamental para obtenção de uma aprendizagem eficiente.

Dessa forma, pode-se entender que a preparação do discente de ensino superior, quando alinhada com as exigências do mercado de trabalho, deveria garantir aos graduandos uma vantagem competitiva.

Além do desenvolvimento de competências, “O futuro profissional precisa conhecer o mercado de trabalho, as pessoas e organizações que o cercam, pois o conhecimento dos colaboradores, não somente o teórico, está se transformando no recurso que agrega valor às empresas”. Souza, Cabral e Viana (2010, como citado em Barden & Lavall 2014, p.49).

Diante da necessidade de vivência prática do aprendizado proporcionado em sala de aula, é essencial que os alunos vivenciem experiências no mercado de trabalho para aprimorar sua formação acadêmica. O estágio não obrigatório, que possui um caráter extracurricular, é uma das estratégias para a obtenção de experiência profissional, pois coloca o estudante diante dos desafios do mundo empresarial e de sua futura carreira, capacitando-o com as competências necessárias para ingressar em sua área de atuação (Barden & Lavall, 2014).

Além das relações estabelecidas internamente no meio acadêmico, existem também as relações que podem ser desenvolvidas entre a própria comunidade acadêmica e o mercado de

trabalho. Observando que o mercado de trabalho enfrenta desafios para o recrutamento, a seleção e a integração dos recursos humanos dentro do contexto empresarial, Pontes (2001) propõe em suas considerações, que, independentemente do que produza ou venda, uma empresa necessita, para crescer, das melhores pessoas: profissionais empreendedores, inovadores, visionários e bem formados. Com essa percepção, entende-se, portanto, que a inserção do discente de ensino superior na prática profissional, por meio dos estágios remunerados não obrigatórios, pode ser uma oportunidade para empresas que estão atentas à captação de profissionais qualificados.

Essa relação constituída pela integração entre comunidade acadêmica e o mercado de trabalho, na solução proposta por esse trabalho, será fomentada mediante processos de coevolução, no qual ambas as entidades influenciam reciprocamente o desenvolvimento uma da outra, desempenhando papéis de agentes e receptores de mudanças ou adaptações. A definição desses processos tem sua base no conceito de valor compartilhado, que constata a premissa de que não apenas as necessidades econômicas tradicionais, mas as carências, e demandas em geral de uma comunidade, moldam o cenário mercadológico (Porter e Kramer, 2011).

A consolidação de processos de avaliação, e acompanhamento, dos campos de estágio pode contribuir para aprimorar a qualidade do ensino. Busca-se assim, além da formação de profissionais capacitados para uma atuação profissional eficiente, “a constante oxigenação das estruturas curriculares” (Barden & Lavall, 2014, p.53). Dessa forma, a comunidade acadêmica capacita o profissional para atuação em sua área de formação, se utilizando da prática proporcionada pela experiência do estágio não obrigatório, observando e absorvendo as demandas do próprio mercado de trabalho para o alinhamento pedagógico da formação de seu discente.

2.4.3 Criação de valor compartilhado

Retomando a premissa proposta anteriormente, de que a Universidade, independente da sua natureza jurídica, é caracterizada pelo “domínio e cultivo do saber humano” (Decreto nº 9.235, de 2017), é possível observar, também, sua atuação como uma entidade econômica, constituída com o propósito de operar em um setor específico e disponibilizar produtos ou serviços para um mercado, que nesse caso é o mercado educacional de formação a nível superior.

Baseando-se na abordagem de valor compartilhado, que, de acordo com Porter e Kramer (2011), não deve se tratar de uma atividade periférica à missão da empresa, mas sim de um

elemento central, que redefine o propósito de uma empresa ao não impulsionar apenas obtenção do lucro, mas sim a busca pela criação de valor que também possa ser compartilhado. É evidente que as oportunidades mais proveitosas para a criação de valor partilhado estejam diretamente associadas ao âmbito específico do negócio da empresa, e em áreas mais cruciais para o seu funcionamento. Neste contexto, uma organização pode investir mais recursos em ambientes e situações relacionadas a sua área de atuação, e é onde sua escala e influência no mercado possibilitam um impacto significativo em questões sociais, obtendo maiores benefícios econômicos e, conseqüentemente, mantendo seu compromisso de forma perene (Porter e Kramer, 2011).

A criação de valor social pode contribuir para o crescimento econômico de uma empresa. Para isso, existem três abordagens diferentes: otimização da eficiência na cadeia de valor; reformulação de produtos e mercados; e a concepção de agrupamentos, setoriais, de apoio nas regiões onde a empresa opera. Cada uma dessas estratégias contribui para o círculo eficaz do valor compartilhado. Quando se estabelece uma conexão mais sólida entre o sucesso empresarial e o avanço da sociedade, surgem diversas oportunidades para atender a novas demandas, aumentar a eficiência, promover a diferenciação e ampliar os mercados. Aprimorar o valor em uma determinada área proporciona a descoberta de possibilidades em outras (Porter e Kramer, 2011).

Analisando a forma de integração existente entre as empresas e seus fornecedores, Porter e Kramer (2011) acreditam que a consideração pelas comunidades locais onde a empresa está inserida desapareceu. Para eles, a visão administrativa adotou a ideia equivocada de que a localização não é mais crucial, devido aos baixos custos logísticos, à rápida circulação de informações e à natureza global dos mercados. Nesse sentido, quanto mais econômica a localidade, melhor.

Por outro lado, com a conjectura de que nenhuma unidade de negócio opera sozinha, o êxito de qualquer organização é influenciado pelas atividades de suporte e pela infraestrutura ao seu redor. De acordo com o conceito de valor compartilhado, é proposto, portanto, que a eficiência e a criatividade são profundamente impactadas por *clusters*, que são definidos como agrupamentos geográficos de organizações e indivíduos, atividades relacionadas, artefatos e serviços, em uma área específica (Porter e Kramer, 2011).

Entende-se, assim, que o fortalecimento da integração entre organizações, de uma determinada localização geográfica, contribui para o fortalecimento do ecossistema setorial regional, para que sua economia prospere de forma inovadora. Para promover o crescimento de clusters em suas comunidades, uma organização deve identificar as necessidades existentes,

como por exemplo falhas em logística, fornecedores, distribuição e capacitação. (Porter e Kramer, 2011).

A necessidade de uma perspectiva que amplie a criação de valor existente entre as relações estabelecidas por uma empresa, também é sustentada pela abordagem de Valor Combinado, ou em inglês *Blanded Value*, apresentada por Emerson, J. (2003). O autor propõe um modelo que cumpra o objetivo de ampliar a ideia de investimento e retorno, indo além do foco tradicional em finanças. Considerando que as abordagens atuais de investimento e retorno são limitadas e precisam ser repensadas, ele destaca a necessidade de se estabelecer métricas e uma nova visão de valor que vá além da ideia da troca material e exclusivamente financeira. O conceito, portanto, expõe uma visão mais ampla de valor, que combine tanto o aspecto financeiro quanto o social. Não se trata de escolher entre um ou outro, mas de integrar ambos.

Emerson, J. (2003), parte da premissa de que o resultado financeiro é obtido mediante a interação social existente dentro dos mercados, assim, a combinação do capital social interativo com o transacional cria uma tensão dinâmica, formando um "vórtice de valor". Desse vórtice surge o retorno final, para o autor, isso é o que motiva o trabalho diário e maximiza o potencial de ambos os tipos de capital, gerando o retorno combinado do investimento. Destaca-se a importância de reconhecer o desafio que é colocar a teoria em prática, dessa forma, os responsáveis pela gestão de uma empresa, alicerçados em uma visão corporativa aprofundada, devem possuir determinação em liderar suas organizações ao lidar com a imprevisibilidade, buscando adaptabilidade e equilibrando inovações e mudanças para que haja uma execução eficaz das atividades do negócio. Neste contexto, onde o apoio entre organizações de diferentes competências se faz necessário, a abordagem estabelecida pelo Valor Combinado se estabelece como um próximo passo nesse processo, que é descobrir como empregar os recursos financeiros para aumentar e preservar o valor fundamental não apenas da organização, mas também da comunidade e das pessoas (Emerson, J., 2003).

Complementando a definição do conceito de valor compartilhado, Porter e Kramer (2011), defendem que essa abordagem deve ser praticada de forma estratégica, consistindo em estabelecer uma posição única e uma cadeia de valor distintiva que reflita essa escolha.

A abordagem de valor compartilhado evidencia novas necessidades, demandas por novos produtos, novos públicos a serem servidos e novas possibilidades de configuração dentro da cadeia de valor. Para Porter e Kramer (2011), em geral, as vantagens competitivas derivadas da geração de valor partilhado serão mais consistentes e duradouras do que melhorias tradicionais em termos de custo e qualidade.

2.4.4 Vantagem competitiva e integração da estratégia

No processo de criação de valor aos consumidores de uma organização, é explorada a relevância da administração do conhecimento nas empresas, enfatizando sua implementação em diversas etapas, desde a identificação até o registro do conhecimento organizacional. A gestão do conhecimento é descrita como a organização dos ativos intelectuais relacionados à estratégia empresarial, incluindo habilidades, capital intelectual, aprendizado organizacional e inteligência empresarial. O processo de gerenciamento do conhecimento é delineado em quatro fases: descoberta, criação, compartilhamento e armazenamento do conhecimento. Além disso, conforme apresentado por Miguel, Marcondes, & Caldeira (2018), são definidos três conceitos-chave: a visão baseada em recursos, proposta por Barney e Hesterly (2011); a capacidade dinâmica e adaptativa, definida por Teece, Pisano e Shuen (1997); e as competências essenciais Prahalad e Hamel (1990), que desempenham um papel vital na criação de uma vantagem competitiva duradoura. Esses elementos estratégicos são fundamentais para a capacidade da empresa de fornecer valor ao mercado e estabelecer uma vantagem competitiva sustentável, (Miguel et al., 2018).

Observando a Universidade enquanto agente disseminador de conhecimento, detentor de recursos voltados para o ensino e aprendizagem em nível superior e formadora de mão de obra profissionalizada, percebe-se que sua maior oportunidade de colaborar na promoção de um cluster é a de catalisar a integração entre o mercado de trabalho e a comunidade acadêmica, se utilizando dos recursos já existentes na instituição.

O fomento de tal integração tem como finalidade, além da criação de valor para as partes envolvidas, que compõe esse cluster, a obtenção de vantagem competitiva, que em suas primeiras definições foi descrita como uma estratégia em que se “procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial”. (Ansoff, 1965, p. 93). Em outras palavras, a busca pela vantagem competitiva é uma estratégia que se utiliza da conciliação de recursos internos e demandas do mercado com o fim de buscar uma oferta de produtos, ou serviços, que destaque a empresa de seus concorrentes.

Posteriormente, Porter (1985, conforme citado em Brito & Brito, 2012, p.363) também contribuiu com uma definição de vantagem competitiva com base na criação de valor, definindo que esse tipo de vantagem, surge fundamentalmente, do valor que uma empresa é capaz de criar para seus compradores, valor este que excede o custo da empresa em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e valor superior provém da oferta de preços inferiores aos dos concorrentes para benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos que mais

do que compensam um preço superior. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custos e diferenciação (2012).

A estratégia de liderança em custos visa manter as tarifas da empresa, ou da organização, abaixo dos concorrentes, proporcionando uma defesa contra a competição, especialmente no que tange um ambiente de disputa de preços. De acordo com a revisão realizada por Carneiro, Cavalcanti & Silva (1997), Porter (1980), argumenta que apenas uma empresa pode liderar em custo em um mercado, evitando uma guerra de preços que, que ao decorrer do tempo, seria prejudicial à estrutura do mercado como um todo. Já a estratégia de diferenciação implica em oferecer um produto único no mercado, distinguindo-se dos concorrentes. Isso cria defesa contra as pressões do ambiente em que determinada organização está inserida, reduzindo a sensibilidade dos clientes e aumentando a dificuldade em se encontrar produtos ou serviços que possuam a mesma característica. Ao cobrar preços que cobrem os custos adicionais de diferenciação, a empresa pode obter margens maiores e ser menos vulnerável aos desafios do mercado. Porter (1980, conforme citado por Carneiro et al., 1997, p.09), sugere que várias empresas podem ter sucesso com diferenciação, desde que se especializem em características distintas e haja demanda suficiente por elas.

Por conseguinte, percebe-se que, uma estratégia de aperfeiçoar o relacionamento existente entre o mercado de trabalho e a comunidade acadêmica de uma Universidade, por meio da promoção e do monitoramento de campos de estágios não obrigatórios em empresas parceiras, pode ser considerada uma estratégia em nível corporativo relacionada à diversificação do portfólio de negócios, uma vez que a diversificação é caracterizada como um método estratégico que conduz uma empresa a explorar novos mercados, produtos ou serviços (Johnson, Scholes & Whittington, 2007). De acordo com os autores, a diversificação ocorre por motivos distintos, podendo ser, conforme descrito por eles por meio de “economias de escopo” que é quando se busca a melhoria da eficácia ao empregar os ativos ou competências atuais da empresa em mercados, produtos ou serviços inexplorados anteriormente.

Pretende-se, com a implantação de um plano estratégico nas condições apresentadas no parágrafo anterior, algo que é apresentado por Johnson et al. (2007) como “benefícios de sinergia”, as atividades e processos necessários para execução das atividades referentes a regularização de estágios e, conseqüentemente, necessárias para o aprimoramento da aprendizagem de discente do ensino superior, podem, se forem planejadas de forma sinérgica, se complementarem mutuamente de maneira que sua influência conjunta seja superior à mera soma das partes.

Com a priorização de uma estratégia de diversificação relacionada, que, de acordo com Johnson et al. (2007) “pode ser definida como o desenvolvimento de estratégia para além dos produtos e mercados atuais, mas dentro das capacidades ou da rede de valor da organização” (p.321). A integração desse modelo estratégico, segundo os autores, pode ser realizada de duas formas, da forma vertical, por meio da incorporação de “atividades adjacentes na rede de valor”, sejam elas relacionadas aos insumos, ou aos resultados da empresa, ou de forma horizontal que pode ser entendida como “o desenvolvimento de atividades que complementam as atividades atuais” (Johnson et al., 2007, p.321).

2.4.5 Comunicação com os consumidores

Priem (2007) destaca a importância crucial do consumidor como o árbitro decisivo do sucesso estratégico, salientando que o gestor de estratégia deve concentrar-se em facilitar a experiência desse público em sua experiência de valor de uso, prezando por enfatizar a necessidade de estratégias que gerem valor de receita de forma sinérgica para garantir a rentabilidade. O autor observa que muitas estratégias têm ignorado o papel do consumidor, priorizando a acumulação de recursos da empresa e confundindo captura de valor com criação de valor, e argumenta que os estrategistas não devem se concentrar exclusivamente na aquisição de valor, negligenciando a percepção de valor de uso pelo consumidor.

É imprescindível que, em cenários competitivos, os consumidores sejam auxiliados a reconhecer e experimentar o máximo valor de uso. Logo, identificar e atender as exigências dos consumidores é crucial para todos os intervenientes no sistema de valores. A atenção ao usuário final é vista como essencial para uma gestão estratégica eficaz, e a consideração das relações de valor empresa-cliente pode enriquecer a compreensão dos fatores que contribuem para o êxito sustentável. Portanto, incorporar a perspectiva do cliente, sobre o valor, complementará abordagens existentes e promoverá avanços nesse sentido (Priem, 2007).

De acordo com Kotler e Keller, “O sucesso das empresas está em obter, manter e expandir a clientela” (2012, p.129). Segundo os autores, os consumidores de um determinado produto ou serviço agem com base em sua estimativa pessoal de qual oferta no mercado lhes entregará um maior valor percebido.

Ao conceituar produto como tudo aquilo que pode ser apresentado a um mercado para suprir uma demanda ou necessidade, contemplando concepções, itens físicos, serviços, vivências, acontecimentos, indivíduos, infraestrutura, ativos, entidades e dados (Kotler & Keller, 2012).

Destaca-se aqui, a importância de se transmitir o valor proporcionado por essas integrações, para que ele seja percebido pelos clientes. O valor percebido corresponde à distinção percebida por meio da análise que um possível cliente realiza de todos os ganhos e despesas associados a um produto, em comparação com as opções disponíveis (Kotler e Keller, 2012).

Para Kotler e Keller (2012), a utilização da tecnologia certa é um ingrediente essencial para se estabelecer um relacionamento com os clientes, segundo eles, “Os meios mais recentes de se comunicar diretamente com os clientes e vender para eles são os canais eletrônicos. A Internet oferece a empresas e consumidores oportunidades de maior interação e individualização” (p.142). Para os autores, a tecnologia e outros elementos relacionados a ela, transformaram significativamente a maneira como os consumidores interpretam as comunicações, e inclusive se decidem por realmente interpretá-las.

Evidenciando a autonomia do consumidor em escolher a forma como preferem assimilar os conteúdos recebidos e observando que a “personalização vai além de criar informação personalizada” (Kotler & Keller, 2012, p.143), para que a comunicação seja processada de forma eficiente, e atinja seu objetivo de informar os consumidores, deve-se reconhecer a importância do componente pessoal na gestão do relacionamento com o cliente “que acontece no momento em que os clientes fazem contato real (com as empresas). Seus funcionários podem criar fortes laços com os clientes ao individualizar e personalizar relacionamentos” (Kotler & Keller, 2012, p.143).

A comunicação estabelecida com as partes envolvidas nessa interação, deve, porém, ir além da divulgação prévia dos serviços e do trabalho realizado por uma IES na promoção de estágios. “Empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los” (Kotler & Keller, 2012, p.134). De acordo com os autores, em geral, um cliente extremamente satisfeito demonstra maior fidelidade ao longo do tempo, aumenta seu volume de compras à medida que a empresa introduz novos produtos ou aprimora os existentes, promove positivamente a empresa e seus produtos, presta menos atenção às marcas e propagandas dos concorrentes, e é menos influenciado pelo preço.

Além disso, conforme apresentado anteriormente, processos de monitoramento e de avaliação de estágios se fazem necessários para que essa atividade mantenha a efetividade proposta em sua concepção (Lei 788/2008). Solicitações de relatórios e instrumentos de avaliação das atividades do estágio e da contribuição do estagiário no ambiente profissional, cooperam para o aprimoramento da formação do graduando, e para a revisão dos currículos dos

cursos, possibilitando a reestruturação ou revisão de conteúdos acadêmicos que não sejam diretamente aplicáveis no contexto organizacional (Barden & Lavall, 2014).

2.4.6 Recursos disponíveis

Considerando uma visão baseada em recursos, na qual se a busca por uma vantagem competitiva sustentável, concebida mediante a associação de recursos e capacidades valiosos que uma organização possui e que são difíceis de imitar, insubstituíveis, articulados e pertencentes ao DNA institucional, proposta por Barney (1991), a implantação da solução conta com os recursos que a Universidade dispõe.

Com a proposta de que uma desses recursos, seja uma plataforma tecnológica virtual, recurso que viabiliza interações que criam valor entre produtores e consumidores, sejam eles externos ou internos. A plataforma oferece uma estrutura para tais interações e estabelece condições de funcionamento para elas. O propósito primordial da plataforma é consumir o contato entre os usuários e facilitar a troca de bens, serviços ou “moedas sociais”, propiciando assim a criação de valor para todos os participantes. (Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2019, p.14).

De acordo com Parker et al. (2019), a essência de uma plataforma é proporcionar interações que se tornem valiosas para os participantes. Nela, uma variedade de usuários se encontra e se envolvem, produzindo, consumindo e colaborando para a criação de valor. Este valor não segue uma trajetória linear dos produtores para os consumidores, mas é originado, alterado, compartilhado e consumido de várias formas e locais devido às conexões viabilizadas pela plataforma (Parker et al., 2019).

Parker et al. (2019) definem algumas estratégias para o lançamento do artefato, entre elas a “Estratégia do micromercado”.

Nesta estratégia de lançamento é orientado que se comece concentrando-se em um mercado pequeno, cujos membros já estão comprometidos em interagir uns com os outros. Isso capacita a plataforma de desenvolver um pareamento eficaz para um grande mercado, ainda nos primeiros estágios de desenvolvimento (Parker et al., 2019, p.112).

Além disso, a realização de testes de consumidor e de marketing, de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é uma estratégia importante para alinhar as demandas e necessidades. Os autores relatam a importância de estratégias como a integração ativa e precoce do usuário para promover a construção de confiança. Este engajamento é exemplificado pelo teste de consumidor, que consiste na disponibilização de protótipos do produto aos usuários, e pelo teste de marketing, que compreende diversas formas de experimentação com a estratégia de

marketing. Estes métodos contribuem para aprimorar tanto o plano de marketing quanto as disposições organizacionais, ao oferecerem insights tangíveis sobre a aceitação, preocupações, taxas e velocidade de adoção do produto. Ademais, tais testes permitem uma previsão do cenário antes de qualquer comprometimento irreversível com o lançamento do novo produto. A sua realização favorece, a melhoria da qualidade e adequação do produto às demandas dos clientes, ao mesmo tempo em que promove uma prévia divulgação, fomentando o interesse no mercado-alvo. (Tidd et al., 2008).

Parker et al., (2019) ainda indicam três técnicas para atração de usuários durante o lançamento de uma plataforma, sendo elas: apresentação da criação de valor, na qual se apresentam os benefícios em aderir à utilização da tecnologia; direcionamento da plataforma a um conjunto específico de usuários, que no caso da plataforma de estágio são as empresas e discentes interessados na regularização de estágios vigentes; e a assimilação simultânea, que parte da premissa de que a plataforma propicia a criação de unidades de valor para os participantes, mesmo com o tamanho da rede pequena, na qual se busca estimular a atração dos públicos no médio e longo prazo.

Kotler e Keller (2013) reforçam que pesquisas periódicas podem monitorar diretamente a satisfação do cliente e fazer perguntas adicionais aos entrevistados para medir sua intenção de recompra e a probabilidade ou a disposição de recomendarem a empresa ou a marca a outros (2013, p.134).

Portanto deve-se estabelecer uma relação interativa com os públicos para que seja possível dimensionar a satisfação, não apenas referente às ações de promoção dos estágios, mas, também, um monitoramento da atividade de estágio em si.

O monitoramento das atividades de estágios não obrigatórios é um dos desafios encontrados pelas Universidades, “as instituições de ensino encontram muitas dificuldades para realizar o acompanhamento do estágio não obrigatório, já que esta atividade demanda recursos humanos e financeiros.” (Lavall & Barden, 2014, p. 54). Neste contexto, os autores consideram que a instituição de ensino superior se tornou o ponto vulnerável da situação, pois está sob pressão tanto do mercado de trabalho quanto do ministério do trabalho, e dos agentes de integração.

A busca pelo protagonismo da Universidade dentro do ecossistema estabelecido por essas relações de prática profissional supervisionada e remunerada, deve ser permeada pela participação ativa da IES e consolidada por processos institucionalizados, de monitoramento de estágios não obrigatórios, visando fortalecer o papel da IES neste ambiente. Tais processos de monitoramento devem contar com os recursos, humanos e tecnológicos, já disponíveis dentro

da estrutura da IES, visando a busca pela “economia de escopo” e por “benefícios de sinergia”, ao ampliar o propósito das atividades da organização (Johnson et al., 2007).

3 SOLUÇÃO PARA APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

Existem, dentro do tripé ensino, pesquisa e extensão, estabelecidos no Decreto nº Decreto nº 9.235 (2017), inúmeras formas de uma IES promover o crescimento de *clusters* dentro da comunidade a qual pertence, detectando e atuando junto às necessidades de sua região e do seu setor.

Compete a solução proposta por esse trabalho, a promoção de um cluster que atue na integração do desenvolvimento profissional do discente da UNAERP, por meio dos estágios não obrigatórios.

Infere-se, assim, que o valor compartilhado, portanto, permeia o desenvolvimento e a execução dos processos de coevolução, a serem fomentados, dentro das relações entre a comunidade acadêmica e o mercado de trabalho regional.

Com a finalização do diagnóstico, foi constatada a existência de oportunidade na construção de uma vantagem competitiva, por meio da diversificação de portfólio dos serviços e produtos ofertados pela IES.

A integração da solução, proposta por este projeto, será realizada de forma horizontal. Portanto, as intervenções, propostas pela solução deste projeto, visam o aproveitamento de oportunidades. Pretende-se, com a integração da solução, a exploração estratégica das relações da IES com o mercado de trabalho, atuando de forma diferente da atuação já exercida pela IES dentro do mercado específico da atividade fim da Universidade, e fortalecendo as interações existentes na rede de valor estabelecida pelo ecossistema de estágios.

O aproveitamento dessa oportunidade se dá por meio do fomento da integração entre a comunidade acadêmica da UNAERP e o mercado de trabalho da região de Ribeirão Preto, SP, mediante direcionamentos que viabilizem a realização e a promoção efetiva de estágios não obrigatórios e seu monitoramento.

A solução, que tem como objetivo a criação de valor compartilhado para as partes envolvidas, se propõe também a obtenção de vantagem competitiva por meio de uma estratégia de diferenciação. Sua implementação orienta-se por uma Visão Baseada em Recursos, priorizando a gestão do relacionamento com os públicos envolvidos, constante comunicação e acompanhamento, e recursos humanos e tecnológicos existentes na atual estrutura da IES.

Para que seja possível oferecer a realização de um fluxo de processos de divulgação de vagas e autorização de estágios 100% digital, a Universidade contratou um sistema de gestão de estágios que opera por meio da oferta de uma plataforma, e que tem como objetivo conectar os discentes, as unidades concedentes de estágios, agentes de integração, a IES e as informações e procedimentos de estágios em um ambiente virtual mediado por tecnologia.

3.1 Proposta definida

Os stakeholders que participaram das pesquisas de campo, e que são beneficiados com a implantação dessa proposta são:

- a) Discentes ingressantes da IES;
- b) Discentes veteranos e concluintes da IES;
- c) Agentes de Integração e Consultorias de RH parceiras da IES;
- d) Unidades Concedentes de estágio;
- e) Corpo administrativo e acadêmico da universidade.

A solução contempla sete eixos estratégicos, que representam premissas e requisitos do que se pretende atingir com a implementação da solução proposta. Para consolidação de cada um dos eixos, foram definidos objetivos que tem como propósito direcionar os projetos e ações, táticas, operacionais e acadêmicas, gerenciadas pelo setor de estágios da IES.

Eixo 1 - Empoderamento do discente ingressante

Objetivo: Disseminar informações e engajar os ingressantes.

Ações:

- Palestra de recepção ao ingressante;
- Fluxo de automatização de comunicações informativas pelos meios digitais;
- Informações claras disponíveis no ambiente virtual do Portal Carreiras.

Objetivo: Desenvolver postura e comportamento profissional do ingressante.

Ações:

- Palestra de recepção ao ingressante;
- Oficinas de capacitação.

Objetivo: Orientar e Aconselhar.

Ações:

- Aperfeiçoar o atendimento de alunos ingressantes (1ª a 3ª etapa, ou alunos que ainda não tiveram contato com a prática profissional).

Pontos fortes: Acesso aos discentes; promoção de informações relativas aos estágios; desenvolvimento da postura profissional.

Superação dos pontos fracos: ingressantes com pouca informação sobre estágios e possibilidades de atuação profissional; postura e comportamento.

Eixo 2 - Monitoramento de estágios

Objetivo: Avaliar campo de estágio e atividades realizadas.

Ações:

- Validação do instrumento de avaliação dos campos de estágio;
- Automatização de envio do instrumento de avaliação semestralmente para os discentes com estágio vigente, e sempre que o estágio for finalizado;
- Elaboração de relatórios padronizados.

Objetivo: Avaliar atuação e contribuição do discente durante a realização de estágios.

Ações:

- Validação do instrumento de avaliação da atuação e desempenho do estagiário, e feedback do trabalho da Central de estágios;
- Automatização de envio de instrumento de avaliação da atuação do estagiário para as unidades concedentes de estágio;
- Elaboração de relatórios padronizados.

Pontos fortes: Obtenção de dados sobre atuação profissional das áreas de formação dos estagiários; obtenção de dados sobre o comportamento e desenvolvimento dos estagiários; monitoramento da prática profissional de estágios extracurriculares.

Superação dos pontos fracos: Otimização do trabalho realizado pelo setor de estágios; ausência de processos de monitoramento; registro de informações e dados; gestão do relacionamento com as partes envolvidas.

Eixo3 – Gestão do relacionamento com Unidades Concedentes de estágio

Objetivo: Comunicar e informar sobre os novos processos de regularização de estágios e celebração de convênios de estágio.

Ações:

- Informações claras disponíveis no ambiente virtual do Portal Carreiras;
- Atendimento personalizado para orientações.

Pontos fortes: Gestão do relacionamento com as empresas parceiras; melhoria de campos de estágios; fidelização.

Superação dos pontos fracos: Registro de informações; comunicação facilitada; integração eficiente e controlada; redução da sensibilidade a mudanças de processos.

Eixo 4- Aprimoramento da atuação do Discente veterano e concluinte

Objetivo: Desenvolver postura e comportamento profissional dos alunos concluintes.

Ações:

- Oficinas de capacitação;
- Palestras de empresas e a agentes de integração direcionadas aos cursos.

Objetivo: Orientar e Aconselhar.

Ações:

- Aperfeiçoar o atendimento para alunos ingressantes (a partir da 6ª etapa, ou alunos que já realizaram um ou mais estágios).
- Oferta de atendimento psicopedagógico individual, aos alunos matriculados nas penúltimas etapas de seus cursos de graduação, e que não tenham realizado estágios remunerados ou outra forma de atuação remunerada em sua área de formação.

Pontos fortes: Preparação da discente melhoria de segurança em relação a prática profissional; estímulos a contratações efetivas e desenvolvimento de networking.

Superação dos pontos fracos: Ausência de engajamento dos estudantes para com a prática profissional; desenvolvimento de postura profissional.

Eixo 5- Receptividade ao Agente Integrador

Objetivo: Incluir parceiros em ações internas

Ações:

- Participação na palestra para alunos ingressantes;
- Realização de palestras para discentes;
- Realização de oficinas de capacitação;
- Ações de cadastramento programadas;
- Divulgação dos três agentes integradores com mais contratos sob gestão para os alunos por meio divulgação de conteúdos e comunicações.

Pontos fortes: Integração efetiva com agentes de integração; aumento na oferta e na realização de estágios; aproveitamento de recursos e conhecimento do parceiro.

Superação dos pontos fracos: integrações planejadas e programadas; facilitação no acesso aos alunos; ausência de constância e planejamento das ações.

Eixo 6 - Promoção de estágios

Objetivo: Facilitar a divulgação de oportunidades de estágios para os discentes.

Ações:

- Lançamento de mural de oportunidades dentro de um ambiente virtual com acesso a todas as vagas ativas;
- Elaboração e execução de um plano de captação de vagas;
- Divulgação do trabalho de agentes de integração;
- Concepção de uma “Feira de oportunidades” anual, a ser realizada no Campus Ribeirão, com a participação de empresas parceiras.

Pontos fortes: Aumento na oferta de estágios; efetividade no controle de divulgações de vaga, engajamento na plataforma de gestão de estágios.

Superação dos pontos fracos: ausência de controle na divulgação de vagas externas.

Eixo 7 – Consolidação do ambiente virtual/ plataforma de estágios

Objetivo: Consolidar o fluxo de deferimento por meio da plataforma de gestão de estágios dentro do Portal Carreiras UNAERP.

Ações:

- Finalizar manual dos processos;
- Avaliar e corrigir erros;
- Treinamento de colaboradores responsáveis pela operacionalização e apresentação do ambiente aos coordenadores de curso;
- Regulamentar a obrigatoriedade dos novos processos.

Objetivo: Lançamento do Portal Carreiras.

Ações:

- Elaboração de plano de comunicação e divulgação do Portal Carreiras para a comunidade acadêmica da UNAERP;
- Desenvolvimento do conteúdo de divulgação;

- Elaboração do plano da campanha;
- Lançamento do Portal.

Pontos fortes: Fluxo de processos 100% digital; divulgação de informações sobre estágios e processos; fomento a conexão entre as partes envolvidas; estímulo ao engajamento de usuários na plataforma.

Superação dos pontos fracos: falta de padronização nos processos de autorização de estágios; engajamento dos usuários da plataforma.

O direcionamento estratégico contemplado pelos eixos definidos apresenta benefícios para os discentes da IES, por meio da promoção de estágios não obrigatórios; para as unidades concedentes de estágio e agentes de integração, mediante da preparação do estagiário e a facilitação de acesso ao discente e da regularização dos campos, e das atividades, de estágios remunerados.

A solução, que tem o propósito de fomentar as interações existentes entre as partes envolvidas no ecossistema de estágios não obrigatórios, apresenta sua inovação ao ampliar o escopo do trabalho realizado pelo setor de estágios da Unaerp, propondo uma diversificação de portfólio dos serviços oferecidos pela IES.

O direcionamento estratégico, que define ações direcionadas e regulares, gestão do relacionamento com as partes envolvidas e transformação digital por meio da consolidação de uma plataforma, impacta não apenas as unidades concedentes de estágios e estagiários, mas também a própria cultura organizacional e a visão da instituição em relação aos estágios extracurriculares.

3.2 Inovação da Proposta

Tidd et al. (2008) apresentam um modelo de inovação como sendo um “processo de transformar ideias em realidade e lhes capturar valor” (p.21). O modelo proposto pelos autores, dispõe de quatro fases, que apesar de possuírem desafios específicos, contribuem para o sucesso da inovação sempre que o processo for tratado de forma integral.

As fases apresentadas pelos autores (Tidd et al.,2008) são:

- A busca: Etapa que consiste na descoberta, pelas organizações, de oportunidades para inovar. Tanto dentro quanto fora de suas operações, novas ideias, tecnologias ou métodos que possam ser desenvolvidos. Examinando o ambiente competitivo, as tendências do mercado e as demandas dos consumidores.

- A seleção: Momento que acontece a após a identificação das oportunidades, em que é realizado a escolha de quais delas serão desenvolvidas, com análises baseadas em critérios estratégicos, financeiros e operacionais, sempre buscando alinhamento com os objetivos do negócio.
- A implementação: Nesta fase as oportunidades escolhidas são revertidas em produtos, serviços e processos. Esta fase exige um planejamento e coordenação, bem como recursos e possibilidades de criação de protótipos e testes para introdução da inovação no mercado.
- A captura: Etapa final do modelo, na qual se obtém o retorno da inovação proposta, que garantam benefícios financeiros e estratégicos para a organização. Essa etapa requer monitoramento e avaliação constantes do desempenho da inovação no mercado.

Para que o processo de inovação seja eficaz os autores propõe quatro categorias de inovação, sendo elas: Inovação de produto, que são as mudanças no que uma empresa oferece; a inovação de processos, mudanças na forma como o produto ou serviço são criados e entregues; Inovação de posição, que é quando as mudanças acontecem no contexto em que produtos ou serviços são introduzidos; e inovação de paradigma, mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. Essas categorias são definidas como “Os 4 Ps da Inovação”. Tidd et al. (2008, p. 25).

Na Figura 38, é possível visualizar as categorias de inovação, que além de serem definidas pelos “Os 4 Ps da Inovação”, também são categorizadas como inovações em diferentes graus de novidade. Partindo do grau incremental, que é quando a organização se propõe a fazer o que já é feito, porém de forma melhor, mais efetiva e com uma maior criação de valor para as partes envolvidas; até o grau radical, que são as inovações disruptivas, mudanças em ofertas e concepções que até então não existiam ou não eram praticadas pelo mercado. (Tidd et al., 2008)

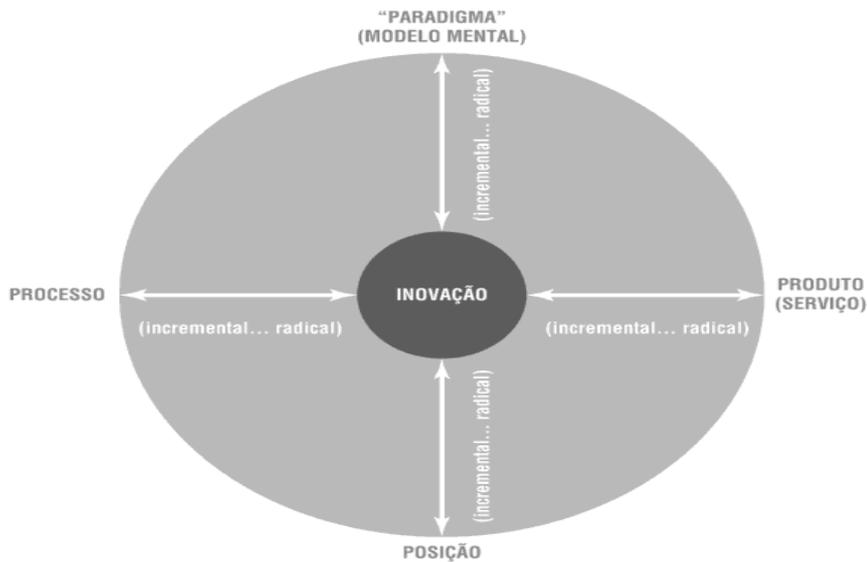


Figura 38. Os 4Ps do espaço inovativo.

Fonte: Tidd et al. (2008, p. 25)

Além das definições propostas pelas diferentes categorias e graus de novidades, é possível examinar também a inovação por meio da dimensão de níveis, partindo de inovações focadas em apenas um componente, que pertence a sistemas maiores, ou a nível do sistema em si. Para se compreender melhor este conceito, é possível visualizar a ilustração apresentada na Figura 39. É importante reforçar que, tanto as definições por categoria, quanto em níveis, são sempre classificadas por graus de novidade.

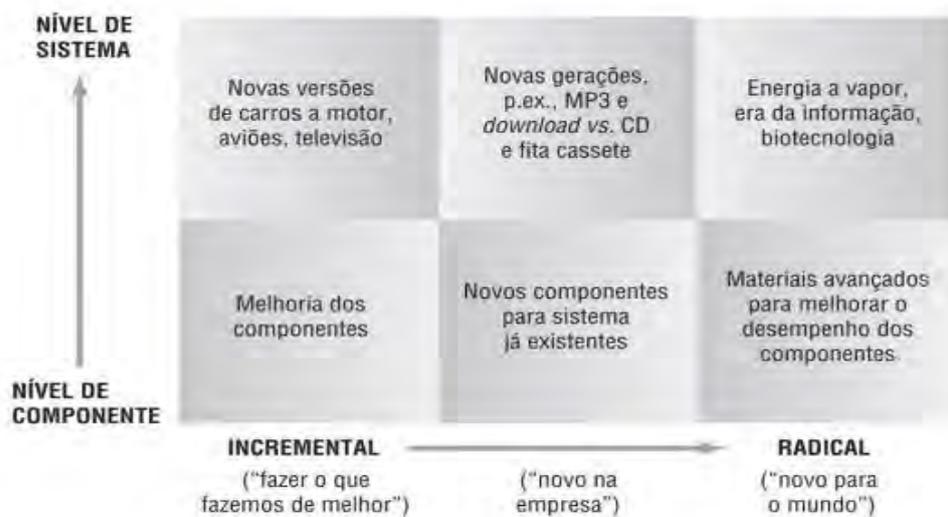


Figura 39. As dimensões da Inovação.

Fonte: Tidd et al. (2008, p. 25)

Dessa forma, é possível entender que no caso da finalização da implantação da plataforma e dos novos processos de deferimento e cadastro dos estágios, estamos falando de uma inovação de processo, afinal a proposta de mudança acontece na forma em que os serviços relacionados às autorizações de estágio, e divulgações de vagas, são concebidos e entregues por meio de processos institucionais aos discentes, unidades concedentes de estágio e aos setores internos da IES, que participam deste procedimento.

Porém, ao se olhar para a solução de forma completa, que propõe a definição de eixos estratégicos que orientem o trabalho realizado pela UNAERP em relação ao fomento aos estágios e a integração com o mercado de trabalho, a concepção da proposta apresenta uma inovação de posição, uma vez que o corpo acadêmico, administrativo da IES, e os públicos envolvidos, terão um papel diferente de atuação do que atualmente é praticado.

Baseando-se na Figura 39, uma ilustração retirada do livro *Gestão da Inovação* Tidd, et al. (2008, p. 25), com a proposta de dimensionar a inovação em seus graus e níveis, pode-se dizer que a proposta desse trabalho ocasiona uma inovação incremental de graduação média, pois propõe novos processos para execução de serviços já existentes, e também novos processos e serviços que nunca foram realizado de forma institucional pela Universidade, mas que outras Instituições de Ensino já estão realizando ou se preparando para realizar.

É também uma inovação de componente, quando observado o papel dos estágios dentro da estatura pedagógica que visa a formação do discente de graduação.

3.3 Criação de Valor da Proposta

Para definirmos a criação de valor da solução proposta por esse trabalho, é primeiro necessário consolidar a compreensão do conceito da criação de valor realizada pelas organizações e empresas para seus públicos e para a comunidade em que está inserida. Jorgenson (2015) explica que o valor, de maneira geral, é criado por meio do trabalho, independentemente de ser um trabalho mecânico como a poda de uma árvore ou criativo, com a criação de uma marca, sendo que nem toda ação de trabalho por si só é criadora de valor, se a ação não possui contribuição para ninguém, não é criadora de valor. Para o autor, o propósito dos negócios é criar valor, por meio do trabalho e depois negociá-lo, captando uma parcela desse valor como lucro.

Jorgenson (2015) propõe uma visão de como a criação de valor se parecerá no futuro, observando que, no último século, a forma que a nossa economia criou valor se transformou, o interesse na volumosa produção mecânica, estabelecido pela revolução industrial, foi substituído por uma produção personalizada e inovadora, determinada pela era da informação.

Dessa forma, softwares e serviços que proporcionem uma maior integração entre os públicos e o acesso a informações ocupam um lugar cada vez mais significativo no processo de criação de valor (Jorgenson, 2015).

No caso da UNAERP, como sendo uma Instituição de Ensino mantida por uma associação sem fins lucrativos (Balanço Social da UNAERP, 2023), o valor criado pelo trabalho proposto nessa solução, não objetiva o retorno, predominante, de uma parcela do valor gerado em lucro. Desta forma, a principal premissa dessa proposta é a criação do valor compartilhado, sustentada anteriormente pelo aporte teórico apresentado neste trabalho.

Na Rede de Valor, apresentada na Figura 2, foi possível identificar os *stakeholders* envolvidos, e conectados, pelo trabalho realizado pela UNAERP, dentro do ecossistema de estágios, a compreensão dessa Rede de Valor é essencial para estabelecer a criação de valor criada pela proposta do trabalho. Nela UNAERP ocupa o lugar central, de onde partem e para onde retornam os valores criados pelas interações.

a) Para melhor ilustrar os valores criados pela proposta, foi desenvolvida uma tabela de criação de valor por demanda que pode ser conferida na Tabela 12.

Tabela 12

Tabela de criação de valor por demanda

Stakeholder	Demanda (desejo/necessidade)	Criação de valor ao stakeholder
Discente	Necessita realizar atividades práticas relacionadas a sua área de graduação.	Fomento e incentivo à realização das atividades de estágios não obrigatórios.
Discente	Deseja ter acesso a campos de estágio que contribuam com sua formação e proporcionem uma inserção ao mercado de trabalho.	Divulgação de vagas de estágios no Portal Carreiras; Plano de captação de vagas de estágios; Acompanhamento da qualidade dos campos de estágios oferecidos.
Discente	Necessita informações, conhecimento, e desenvolvimento de postura e comportamento profissional para ser selecionado pelo mercado de trabalho.	Ambiente virtual com informações relativas aos estágios e suas regulamentações; Palestras e conteúdos digitais relacionados ao aprimoramento de postura profissional.
Unidade Concedente de estágios	Deseja ter acesso a profissionais capacitados pelo ensino superior.	Celebração de convênios entre a IES e as empresas para oferta de campos de estágios não obrigatórios.
Unidades Concedente de estágios	Deseja uma maior efetividade nas divulgações de vagas de estágios e uma maior agilidade no processo de contratação.	Lançamento do Portal Carreiras com mural de vagas de estágio e processos de regularização de estágios 100% digitais.
Unidade Concedente de estágios	Deseja um atendimento humanizado e orientações efetivas no processo de regularização de estágios.	Equipe da central de estágios ampliada e capacitada para realização de atendimentos a empresas.
Unidade Concedente de estágios	Deseja estagiários com postura e comportamento aprimorados, e	Ações e projetos que visem o desenvolvimento de comportamento e

	competências profissionais alinhadas com a área de atuação da vaga.	postura do estagiário; Monitoramento da contribuição técnica do estagiário no campo de estágio.
Unidade Concedente de estágios e Agentes de Integração/ Empresas de recrutamento	Deseja ter acesso à comunidade acadêmica da IES para atuar, efetivamente, no recrutamento e seleção de estagiários.	Cronograma de ações e intervenções, realizadas por empresas e agentes de integração, alinhadas com os projetos pedagógicos dos cursos de graduação; Feira de profissões presencial no campus Ribeirão.
Agentes de Integração	Desejam ter uma relação constante, regular, e organizada com a comunidade acadêmica da IES.	Cronograma de ações, elaborado em parceria com os agentes de integração, todo início de semestre.
Agentes de Integração/ Empresas de recrutamento	Necessitam de candidatos mais preparados e desenvolvidos em relação a postura e comportamento profissional.	Ações e projetos que visem o desenvolvimento de comportamento e postura do estagiário, elaboradas realizadas em parceria com agentes de integração.
IES	Necessita realizar um acompanhamento mais efetivo do desenvolvimento do estagiário dentro do campo de estágio, e monitoramento de índices de empregabilidade.	Plano de monitoramento das atividades de estágio, e da atuação do estagiário, com pesquisas periódicas e permanentes enviadas á unidades concedentes de estágio.
IES/ Agentes de Integração	Necessita fomentar uma integração efetiva entre os discentes e o mercado de trabalho.	Incentivo a utilização do ambiente virtual do Portal Carreiras UNAERP; Oferta de Feira de profissões; Ações, de cadastramento dos alunos, realizada por agentes de integração dentro do Campus Ribeirão.
IES	Necessita de um plano estratégico que estabeleça metas para o fomento de estágios e ações efetivas e inovadoras.	Plano de implementação dos eixos estratégicos proposto pela solução deste trabalho.
IES	Necessita de um monitoramento efetivo do acompanhamento dos campos de estágios externos e do desenvolvimento do estagiário.	Plano de monitoramento das atividades de estágio, com pesquisas periódicas e permanentes, enviadas aos alunos, com o objetivo de avaliar os campos de estágio.
IES	Necessita uma gestão eficaz do relacionamento com os públicos envolvidos.	Plano de captação de vagas de estágio; Comunicação regular automatizada, e atendimento humanizado, presencialmente ou por telefone e Email.

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Do item b ao Item g serão abordadas as fases do processo de criação de valor cuja apresentação está demonstrada na Figura 40.

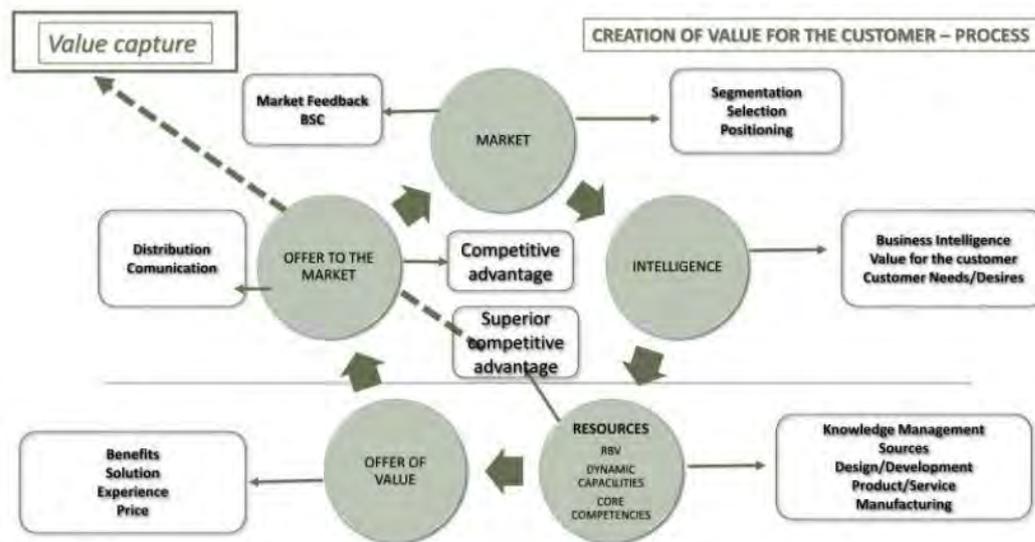


Figura 40. Proposta de processo de criação de valor para o consumidor.

Fonte: Miguel, Marcondes e Caldeira (2018, p.65)

b) Etapa 1 – Mercado

Kotler e Keller (2012) explicam que a estratégia de marketing que busca atingir um mercado-alvo tem se mostrado uma ferramenta constantemente adotada por empresas que pretendem competir com mais eficácia, concentrando assim sua atenção em consumidores que tem suas necessidades e/ou desejos de fato atendidos pelos produtos ou serviços oferecidos pela empresa no mercado. Para isso, portanto, é necessário que a empresa realize uma segmentação de mercado, selecionando um ou mais segmentos em que a empresa planeje alcançar e se posicione neste mercado, divulgando os benefícios de seus produtos ou serviços. Segundo os autores, uma “segmentação de mercado divide um mercado em fatias bem definidas” (2012, p.230). São grupos de consumidores que possuem necessidades e desejos parecidos e podem ser segmentados por questões geográficas, demográficas e várias outras questões como necessidade, desejo ou preferência. O papel do marketing, nesse sentido, é “identificar o número apropriado e a natureza dos segmentos de mercado e selecionar como alvo um ou mais deles”. (Kotler & Keller, 2012, p.230).

Com base nisso, o mercado-alvo da UNAERP foi segmentado de acordo com a oferta do serviço principal de uma Instituição de ensino superior, e de acordo com a perspectiva mercadológica dos estágios.

Instituição de ensino: O mercado de ensino superior é direcionado para pessoas que já possuem o ensino médio completo.

O público-alvo é:

- Jovens de 17 a 20 anos recém concluintes de ensino médio;

- Maiores de 20 anos que estão em busca de desenvolvimento profissional por meio da graduação;

- Maiores de 22 anos, já graduados, que estão em busca de outra graduação ou pós-graduação.

- Região da baixada santista (no caso do Campus Guarujá), região de Ribeirão Preto, interior de São Paulo, Minas gerais e Sul de Minas gerais, Goiás e demais localidades do interior do país.

Portal Carreiras UNAERP: O mercado da área de estágios é direcionado para unidades concedentes de estágio, ou firmas em geral, que estejam em busca de estagiários.

O público-alvo é:

- Profissionais autônomos;
- Instituições públicas e sem fins lucrativos;
- Empresas de pequeno, médio e grande porte.

(Em qualquer área profissional pois a IES possui cursos em todas as áreas do saber)

c) Etapa 2 – Inteligência

Para um melhor entendimento de como a possibilidade da criação de valor pode ser identificada de forma mais fundamentada é importante compreender o conceito da estratégia de inteligência antecipava e as necessidades de monitoramento do ambiente para criação de sentido.

De Almeida, Onusic e Lesca (2007) apresentam em seu artigo o conceito proposto por Ansoff (1975) de que “as empresas monitorassem seu ambiente competitivo a partir da captação e interpretação de sinais fracos emitidos pelo ambiente, os quais poderiam ser prenunciadores de ameaças ou de oportunidades” (p.406).

Janissek-Muniz (2016) distingue a antecipação da previsão e da tendência, sendo esta primeira caracterizada pela observação de informações que possam gerar pontos de ruptura sob o olhar da inovação. Em seu artigo, a autora realiza uma analogia, citando um conceito estabelecido por Riegler (2003), entre capacidade de antecipação e o ato de construção, para Janissek-Muniz (2016), mesmo que as informações observadas não possuam a forma ou o sentido identificado no momento presente, a observação antecipava permite o reconhecimento desses sinais como um retrato de possibilidades futuras.

Assim, o futuro é uma consequência de nossos atos, mas também do sentido que damos aos nossos atos e das interpretações que fazemos de suas consequências. Não existe antecipação cujo ponto de partida não esteja inscrito no presente. A antecipação é, pois, uma trajetória mental, a criação de uma ligação a partir de uma informação atual (Janissek-Muniz, 2016, p.156).

Para Janissek-Muniz, a antecipação está diretamente ligada identificação dos sinais fracos, proposto por Ansoff (1975) e ao monitoramento do ambiente externo. Conforme apresentado por Janissek-Muniz (2016, ao citar Lesca, 2001; Caronfasan, 2001; Leszczynska & Lesca, 2004), sinais fracos devem ser entendidos como “elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, isoladamente insignificantes, mas relevantes como indutores de ideias ou percepções significativas e motivadores de ações, quando combinados com outros” (2016, p.157).

Na figura 41, pode-se visualizar a ilustração de pontos de vista complementares, que define as distinções entre precisão e antecipação, como essas duas técnicas se divergem e onde a estratégia de antecipação abre a possibilidade de identificação de nichos de inovação.

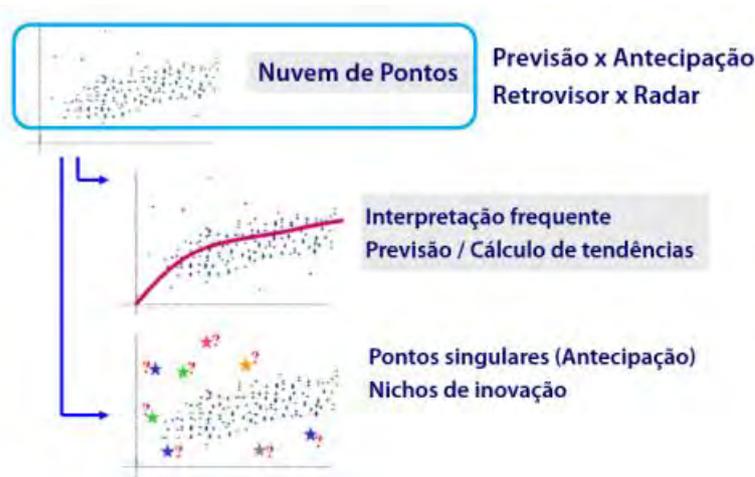


Figura 41. Pontos de vista complementares.

Fonte: Freitas e Janissek-Muniz (2006), apresentado por Janissek-Muniz (2016, p.149)

Se baseando no conceito da estratégia de inteligência antecipava, resumido anteriormente, podemos entender alguns sinais, que podem indicar uma tendência, detectados de forma empírica pela equipe da central de estágios, e por meio da pesquisa realizada para o diagnóstico das soluções propostas.

Existe uma ausência de alinhamento na percepção de valor entre a oferta de serviços de Agentes de Integração para Unidades Concedentes de estágios. Todos os representantes de unidades concedentes entrevistados na pesquisa não utilizam agentes integradores e a quantidade de empresas contratando estagiários sem o intermédio desse *stakeholder* vem aumentando, os agentes de integração cobram um valor financeiro pelo serviço prestado para

as unidades concedentes, e o valor que entregam está cada vez menor, tendo em vista algumas situações:

- A frequência de solicitações de estágio que são indeferidas, mesmo quando intermediados por agentes integradores;
- A falta de assessoria, e atendimento humanizado, que o aluno e a unidade concedente têm em alguns momentos, fazendo com que esses *stakeholders* procurem diretamente a IES para orientações;
- A qualidade, desempenho do estagiário e a afinidade do estagiário recrutado com a vaga de estágio oferecida pela unidade concedente nem sempre condizem com o valor financeiro cobrado pelo serviço de recrutamento e seleção, oferecido pelo agente de integração.

Em contrapartida a percepção das Unidades Concedentes entrevistadas, a pesquisa com agentes de integração demonstra a percepção de falta de abertura e constância de ações concedidas pelas IES, de forma geral, para com o trabalho executado por esse parceiro.

Isto posto, os sinais detectados nesse contexto, são:

1. As IES possuem um papel importante para contribuição da atuação dos Agentes de Integração, mediante os serviços ofertados às Unidades Concedentes de estágio, concomitantemente, a atuação dos Agentes de Integração contribui para a oferta de vagas de estágios aos alunos da IES. Os processos automatizados, 100% digitais, oferecidos por meio da plataforma de gestão de estágios e vagas de estágios dentro do Portal Carreiras UNAERP, oferecem mais autonomia para as unidades concedentes no processo de contratação e divulgação de vagas. Neste sentido, ao facilitar o acesso dos Agentes de Integração aos discentes da IES, por meio de ações e intervenções previstas na solução proposta por esse trabalho, se destacarão diante de seu público os agentes que estejam dispostos a contribuir efetivamente com o desenvolvimento do discente e do campo de estágio, oferecendo um atendimento humanizado e personalizado para empresas concedentes de estágios.
2. Algumas divulgações de vagas não alcançam o aluno de forma efetiva e democrática, os alunos estão insatisfeitos. Foi, neste contexto, identificado um sinal de que um plano de captação de vagas, que fomente um relacionamento frequente com as Unidades Concedentes de estágio, Agentes de Integração e Empresas de Recrutamento e seleção, proporcionando uma manutenção na oferta de vagas de estágio por meio de um ambiente virtual, pode despertar um maior interesse e satisfação do aluno da IES.

3. As empresas que estão entre as que mais possuem estagiários contratados possuem contato direto, pessoal, com professores e as empresas que não possuem esse contato direto com coordenadores ou professores, regularmente, solicitam uma integração com eles. O sinal identificado com essa constatação é de que existe a premissa por parte de unidades concedentes de que o docente, devido a aproximação que possui com o aluno em sala de aula, pode indicar o estagiário mais apto ou que estejam em um momento do curso que contribua de forma mais efetiva com suas atividades de estágio. Existe, portanto, a necessidade de desvincular a crença de que apenas o professor, ou coordenador, possui meios de indicar alunos para campos de estágio. O auxílio para seleção e indicação de estagiários deve ultrapassar a relação aluno/professor, a capacidade de realizar esse processo de triagem é pertencente a IES enquanto organização, mesmo que parte de alguns processos possam ser realizados em sala de aula, ou conte com a participação de docentes, ele não deve estar diretamente vinculado a figura do docente, e sim a um procedimento organizacional institucionalizado.
4. Avaliações e acompanhamento dos estágios não obrigatórios devem auxiliar a universidade a estar alinhada com as demandas do mercado, oferecendo, caso seja constatada a necessidade, cursos extracurriculares ou até mesmo atualizações do projeto pedagógico do curso.

d) Etapa 3 – Recursos

A compreensão do valor dos recursos utilizados na solução proposta por este trabalho se respalda no conceito de gestão estabelecido pela Visão Baseada em Recursos (VBR), que teve seu embasamento sustentado anteriormente no aporte teórico.

Partindo do da compreensão de que a capacidade central de uma IES pode ser considerada o aprimoramento de seu discente de graduação, ou de pós-graduação, para sua atuação profissional, seja no mercado de trabalho ou no meio acadêmico, por meio de seus:

- a) Recursos humanos, que no caso da graduação é o corpo docente;
- b) Recursos físicos e/ou tecnológicos, que são a infraestrutura oferecida pela IES, seja ela física ou digital.
- c) Conhecimento, que no caso de Instituições de ensino superior é o seu maior ativo, explicitado em projetos pedagógicos de cursos e demais projetos e eventos acadêmicos;
- d) Processos organizacionais, executados pelo corpo docente e administrativo.

No contexto dos estágios, que é definido pela Lei 11.788/2008 como o “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o

trabalho produtivo do estudante”, observamos que a principal competência da Instituição de Ensino, nesse sentido, é atuar como agente outorgante e regulamentador da atividade de estágio realizada pelo aluno dentro da Unidade Concedente de estágio, cabendo a IES aprovar ou não aprovar, monitorar e acompanhar os estágios solicitados. Com base nos conceitos estabelecidos pela VBR, caracterizam como ativos da organização todo conhecimento jurídico e acadêmico relacionado aos estágios, os modelos de documentação jurídica e acadêmica disponibilizados, as ferramentas de avaliação e acompanhamento do estágio e os processos de integração do discente com o mercado de trabalho.

No livro *Gestão da Inovação*, Tidd et al (2008) enfatizam a valor das capacidades dinâmicas das empresas/organizações, ao citar David Teece e Gary Pisano (1994), os autores destacam a importância de haver uma gestão estratégica que priorize constante adaptação com o ambiente, explicando ainda que, uma capacidade, para ser considerada estratégica, além de suprir uma necessidade do indivíduo que a utiliza, deve ser inigualável e difícil de ser replicada.

As Capacidades Dinâmicas de uma empresa é a capacidade de uma empresa se “modernizar” e mudar de acordo com o ambiente em que se refere, e existem dois meios de capacidade dinâmica, sendo o primeiro deles, a sua capacidade de mudança no ambiente e a segunda delas se refere ao papel da alta gerência se adaptar e se desenvolver em prol da empresa por meio de mudanças (Tidd et al., 2008).

Portanto, percebe-se a necessidade de a UNAERP se adequar, de forma estratégica, as necessidades do mercado por meio do aproveitamento e do desenvolvimento de seus recursos, sendo eles:

- 1) Plataforma com sistema de gestão de estágios, e ferramentas para operacionalização dos processos e assinatura de documentos digitais;
- 2) Conhecimento da legislação;
- 3) Documentos jurídicos já estruturados;
- 4) Plataforma com mural de divulgação de vagas e gestão da comunicação, com as partes envolvidas nos processos, por meio de automatização;
- 5) Conhecimento de comunicação, plataforma de CRM (*Customer Relationship Management*), planejamento para captação de vagas e gestão do relacionamento com os públicos envolvidos.
- 6) Equipe capacitada para orientações e atendimento humanizado;
- 7) Conhecimento de abordagens da psicologia para orientação e instrução dos discentes da IES sobre o desenvolvimento de suas carreiras e preparação para entrevistas de processos seletivos;

8) Corpo técnico/acadêmico para elaboração de projetos e instrumentos necessários;

9) Sistema automatizado que envia solicitação de relatórios de avaliação para os estagiários e para seus supervisores.

e) Etapa 4 – Oferta de Valor

Aplicando o conceito de criação de valor compartilhado, sustentado no aporte teórico desse trabalho, estabelecido por Porter e Kramer (2011), os autores propõem o desenvolvimento de *clusters* que tenham como finalidade fortalecer as relações de um determinado ecossistema.

Dessa forma, com a implantação da solução será ofertado para:

Mercado de trabalho/ Agentes de Integração e unidades concedentes de estágio:

- Um canal de comunicação entre a IES e as Unidades concedentes de estágio, e com os próprios alunos, que possui um maior controle das informações que são passadas, mais segurança em relação a essas informações, mais agilidade nos processos, menos burocracia e de forma digital;

- Uma integração mais efetiva entre a IES e o mercado de trabalho, por meio da estruturação de um procedimento institucional de acompanhamento e avaliações regulares de estágios não obrigatórios e dos campos de estágio;

- Cronograma e agenda de intervenções e ações em conjunto, direcionadas;

- Processo de regularização de estágios 100% digital;

- Orientações para recrutamento de estagiário;

- Orientações na estruturação de campos de estágio.

Para os alunos da IES:

-Mais oportunidades de estágio e campos de estágio com mais qualidade;

- Plantões de atendimento e orientação, palestras e oficinas de desenvolvimento comportamental e profissional;

-Uma formação profissional de maior qualidade.

Para a sociedade de forma geral:

- Conhecimento e profissionais mais bem desenvolvidos e mais capacitados.

f) Etapa 5 – Oferta ao Mercado

Para melhor elucidar a oferta da solução proposta ao mercado, vamos utilizar os 4 P's do marketing que, de acordo com Kotler e Keller (2012), "Carthy classificou várias atividades de marketing em ferramentas de mix de marketing de quatro tipos amplos, os quais denominou

os quatro Ps do marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês, *product, price, place e promotion*).” Mais bem ilustrado na figura 42.

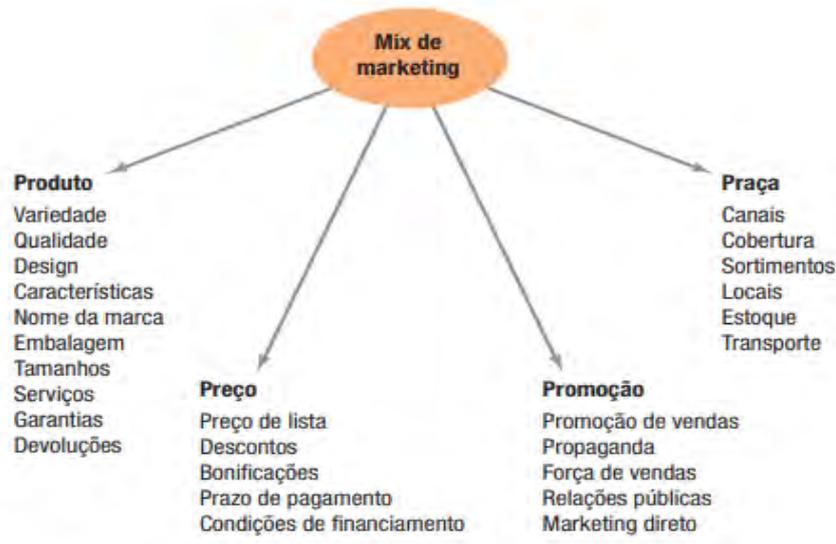


Figura 42. 4Ps do Mix de Marketing

Fonte: Kotler e Keller, 2012, p.23

No caso da UNAERP sob a perspectiva dos estágios os 4 Ps do mix de Marketing foram definidos a seguir:

Produto: Estágio (aluno capacitado + processos de regularização da atividade de estágio + campo de estágio);

Preço: Remuneração do estágio + Valor do nível de aprendizagem que o campo de estágio proporciona ao aluno;

Praça: Mercado de trabalho e atuação profissional;

Promoção: O reconhecimento do ensino através do índice de empregabilidade dos alunos e ex-alunos da IES e a divulgação desses dados.

Conforme já apresentado anteriormente, para Kotler e Keller (2012) o posicionamento, bem como a segmentação e a definição do público-alvo são essenciais para o marketing estratégico, após isso é necessário que seja realizada a definição de “características específicas, preço e distribuição do produto” (2012, p.36), e em terceiro lugar comunicar o valor do produto, por meio dos canais disponíveis ao longo do seu desenvolvimento e após o lançamento no mercado. Assim sendo, foi determinado que o mercado, ainda sob a perspectiva dos estágios, tem como modelo de negócios o B2B, onde os consumidores são empresas ou profissionais de mercado.

O lançamento do Portal Carreiras será realizado por meio de uma campanha externa, por meio de redes sociais e e-mails enviados para unidades concedentes de estágio já conveniadas a IES, e uma campanha interna que tem como objetivo envolver a comunidade acadêmica interna e despertar interesse dos alunos.

Para estruturação do planejamento de captação de vagas será necessário a utilização de diferentes abordagens, considerando a seguinte segmentação:

- Empresas de pequeno, médio ou grande porte que não possuam uma relação já estabelecida com a IES;
- Empresas de pequeno, médio ou grande porte que já possuam uma relação com a IES (seja constância de contratação de estagiários ou parceria em projetos acadêmicos ou institucionais);
- Empresas reconhecidas em suas áreas de atuação e que possuam um campo de estágio com alto valor de aprendizagem e/ou alta taxa de efetivação;
 - Profissionais autônomos;
 - Organizações sem fins lucrativos;
 - Organizações do setor público;
 - Agentes de integração.

g) Etapa 6 – Feedback

Para avaliar o resultado da solução proposta será necessário um constante acompanhamento do plano de captação de vagas e da quantidade de vagas divulgadas que resultam em contratação de estagiários. Pesquisas de satisfação com os alunos e com as unidades concedentes de estágio também serão realizadas semestralmente. O monitoramento do desempenho dos estagiários por meio dos relatórios regulares de avaliação e acompanhamento também serão utilizados para entender como está a preparação do aluno para a prática profissional por meio do estágio.

3.4 Viabilidade do projeto

Conforme estabelecido anteriormente, para implantação da solução proposta foi determinado a priorização pela utilização dos recursos disponíveis na estrutura da IES, e dos recursos existentes dentro da rede de valor fomentada pelo ecossistema de estágios, buscando a otimização de processos e aproveitamento das potencialidades encontradas na etapa de

diagnóstico. Dessa forma, a viabilidade deste projeto se dá, devido ao aproveitamento dos seguintes recursos:

1) Tecnológicos:

- Plataforma de Gestão de estágios e divulgação de vagas (adquirida pela IES em 2022);
- Ferramenta de assinatura digital (Incorporada pela IES em 2023);
- Plataforma de CRM institucional (Utilizada pelo setor de vendas da IES).

2) Humanos:

- Equipe administrativa da Central de Estágios, que vem sendo ampliada desde 2023;
- Diretoria de Ensino, Pesquisa e Extensão da IES, e comitês por ela estabelecidos;
- Apoio do profissional de recrutamento do RH da Universidade;
- Apoio do setor de Marketing da IES;

3) Acadêmicos:

-Professores e coordenadores de cursos, envolvidos em intervenções específicas para orientação de alunos e elaboração de instrumentos de acompanhamento;

- Oferta de disciplinas extracurriculares;

4) Físicos/ infraestrutura:

-Espaço físico e de fácil acesso, para atendimento dos alunos, unidades concedentes de estágios e Agentes de Integração;

- Salas de aula e anfiteatro para oficinas e palestras.

5)Externos:

- Parceria com Agentes de Integração e Empresas Conveniadas para realização de palestras, eventos e oficinas de capacitação.

Análise de riscos

Com base nos resultados oriundos do diagnóstico desse trabalho, e na experiência da autora enquanto coordenadora do setor de estágios da IES, foram identificados riscos que devem ser considerados e monitorados. Os impactos e probabilidade destes riscos estão relacionados na figura 43.

Na figura, foram enquadrados os riscos existentes, considerando: a probabilidade de o risco acontecer e o impacto que a ocorrência provocaria na implantação do projeto.

Dessa forma, foram constatados nove (09) riscos em potencial que devem ser monitorados, e ter sua mitigação contemplada na implantação do projeto. Cada risco está sendo representado por uma letra do alfabeto.

- **Risco A** - Em função da proposta oferecer ferramentas, para as unidades concedentes de estágio, que facilitam o contrato de estagiários sem intermédio de um Agente Integrador, isso pode gerar um desconforto com os agentes. Se houver um boicote por parte de agentes integradores com os alunos da universidade, a oferta de vagas divulgadas por esse irá diminuir.

Probabilidade: Média. Agentes de Integração precisam dos alunos da UNAERP para que a oferta dos seus serviços seja viável.

Impacto: Médio. Com a implantação da solução, a IES facilitará o acesso das concedentes aos discentes e conseqüentemente a oferta de estágios de forma geral, o que garante a IES uma maior independência para divulgação de vagas aos estudantes conforme o processo for se consolidando; ainda assim, a contribuição desse parceiro é valorizada pela Universidade, pelas empresas e pelos alunos, portanto o impacto desse risco tem relevância e não é considerado baixo.

Mitigação: Está contemplada dentro do próprio Plano Estratégico proposto, por meio do aprimoramento do relacionamento com esse tipo de parceiro, estimulado por ações regulares e abertura de recepção aos Agentes Integradores, que se interessarem em uma integração efetiva e aprofundada com os discentes da IES.

- **Risco B** - Foi constatada, na rotina do escritório de estágios da UNAERP, uma recente tendência por parte dos agentes de integração, com mais contratos de estágio sob gestão, em priorizar por atendimentos automatizados e serviços centralizados nas matrizes em São Paulo. Caso esse tipo de parceiro demonstre desinteresse em corroborar com ações e intervenções, adequadas, regulares e que de fato contribuam com o fomento da integração entre o discente da UNAERP e o mercado de trabalho, e com a preparação desse discente para a atuação profissional nos campos de estágios, poderá haver uma lacuna em relação a esse tipo de recurso intelectual, disponibilizado pelo parceiro, e que fortalece a solução.

Probabilidade: Alta. Apesar dos Agentes de Integração entrevistados, destacarem o interesse em uma parceria eficiente, há uma percepção da autora desse trabalho, após o início das intervenções, de que haverá uma prática divergente da relatada nas entrevistas.

Impacto: Alto. A contribuição dos parceiros estava prevista na implantação do projeto;

Mitigação: Na elaboração do projeto, foram priorizados os três Agentes de Integração que mais possuíram contratos sob gestão nos últimos anos, porém existem outros agentes do mesmo segmento interessados em se aproximar mais da UNAERP. Para mitigar esse risco, a IES deve monitorar o relacionamento com esse *stakeholder* e oferecer espaço para aqueles que realmente pretendem contribuir efetivamente com desenvolvimento do estagiário.

- **Risco C** -Devido à proatividade e participação ativa exigida pelo fluxo de processos da plataforma, as organizações concedentes de estágios, incluindo agentes de integração, podem perder o interesse em utilizá-la. Se o cadastro de empresas e vagas demandar muito esforço, pode haver desinteresse, resultando em poucas vagas oferecidas e resistência aos novos processos.

Probabilidade: Baixa. Apesar de um possível desconforto com as mudanças propostas, os novos processos foram planejados para entregar valor aos públicos envolvidos, e existe interesse desses *stakeholders* na integração com os discentes.

Impacto: Alto.

Mitigação: Será necessário desenvolver um plano com ações contínuas de captação de vagas, informações claras e atendimento humanizado para auxiliar o uso da plataforma. O foco será o sucesso do usuário e a gestão do relacionamento com as unidades concedentes de estágio, deve monitorar a satisfação com os novos processos. A regulamentação por portaria institucional tornará o processo obrigatório para aprovação de estágios não obrigatórios. Empresas que optarem por seu próprio procedimento de assinatura deverão realizar o processo institucional primeiro, enquanto entidades públicas terão suas solicitações avaliadas como exceções.

- **Risco D** - Por conta dos hábitos já estabelecidos pelos alunos da IES, existe a probabilidade de uma dificuldade por parte deles em aderir aos novos fluxos do sistema e ambiente virtual. Se o ambiente virtual não gerar uma atratividade instantânea ao público-alvo, pode haver uma dispersão e falta de engajamento dos alunos com as vagas ofertadas.

Probabilidade: Baixa. Apesar de um possível desconforto com as mudanças propostas, os novos processos foram planejados para entregar valor aos públicos envolvidos, e existe interesse desses *stakeholders* na realização de estágios remunerados.

Impacto: No caso da ocorrência em uma grande magnitude, o impacto também seria alto, e até catastrófico.

Mitigação: A apresentação do sistema deve ser realizada aos alunos da IES, em conjunto com uma campanha de divulgação dos benefícios do Portal Carreiras e atendimento humanizado para orientações constantes aos discentes, informações claras e acessíveis e gerenciamento do relacionamento e da satisfação dos discentes. Novamente aqui, a regulamentação, mediante uma portaria institucional contribuirá para a assimilação da obrigatoriedade dos novos fluxos de processos.

- **Risco E** - Considerando compra de um sistema e de uma plataforma de um terceiro, já existentes e consolidados, pode existir uma incompatibilidade dos processos institucionais

com os caminhos oferecidos pelo sistema. Se essa incompatibilidade acontecer, serão necessários ajustes nos processos internos objetivando a adequação aos caminhos já estruturados pelo sistema, se essa opção for adotada poderá gerar atraso na implantação e um desconforto cultural.

Probabilidade: Baixa. A solução vem sendo implantada de forma escalonada no decorrer dos últimos semestres e envolvendo os públicos internos.

Impacto: Baixo. A plataforma e seus processos já estão praticamente em fase de consolidação.

Mitigação: Envolver os setores internos, que são impactados pelos novos processos, na implantação do sistema e desses processos, é uma estratégia para mitigar esse risco, objetivando a internalização do sentimento de pertencimento ao projeto de implantação, e verificação de requisitos existentes de todas as partes.

- **Risco F** - Também em função da compra de um sistema e de uma plataforma já existentes, havendo a incompatibilidade dos processos institucionais com os caminhos oferecidos pelo sistema. Se essa incompatibilidade acontecer, podem ser necessários ajustes nas ferramentas oferecidas pelo fornecedor, se essa opção for adotada, haverá um impacto financeiro do valor final do projeto.

Probabilidade: Baixa. A IES tem se adequado aos fluxos estabelecidos pelo fornecedor, e o próprio fornecedor tem se adequado de forma geral a demandas feitas pelo setor educacional sem demandar custos relacionados a customizações.

Impacto: Médio. Apesar da incidência de custos extras, a possibilidade da ocorrência está prevista no escopo da implantação, e estratégias para mitigação vem sendo aplicadas.

Mitigação: Estabelecer um alinhamento com o fornecedor e entender o que pode ser modificado sem o acréscimo de custos, e caso seja realmente necessária alguma alteração que gere custos extras, manter um alinhamento com a diretoria responsável pela implantação sobre a necessidade dessas alterações.

- **Risco G** - Devido ao perfil da geração atual se demonstrar mais passivo, pode haver desinteresse na realização das atividades acadêmicas e de ações de desenvolvimento, comportamental e profissional, oferecidos. Se a quantidade de alunos participantes for insuficiente, as intervenções realizadas não vão atingir seu objetivo de forma completa.

Probabilidade: Média. O resultado do diagnostico demonstra que uma parte desse público está interessada no desenvolvimento comportamental para realização de estágios.

Impacto: Alto.

Mitigação: Uma ampla, e regular, comunicação com os discentes, e a educação desse público enquanto consumidor dos serviços e oportunidades de aprendizagem, e desenvolvimento, oferecidos pela IES. A oferta das oficinas em épocas letivas estratégicas, como por exemplo, no início dos semestres, também se demonstrou importante.

- **Risco H** - Em virtude de o projeto estar sendo implantado em uma Universidade, tipo de instituição que geralmente possui procedimentos mais criteriosos, fundamentos em decisões colegiadas e que demandam normativas para sua execução, pode ser que o tempo de implantação da solução seja mais lento do que o previsto. Considerando também que a implantação conta com recursos próprios da IES, caso algumas exigências organizacionais, ou disponibilidade de recursos, impactem no cronograma do trabalho, o período de implementação e a coleta de dados pode ser prejudicado;

Probabilidade: Alta, porém como se trata da implantação de um direcionamento estratégico, as intervenções podem ser readequadas em relação ao cronograma, objetivando uma realização adequada e efetiva das ações propostas no longo prazo.

Impacto: Moderado.

Mitigação: A solução se propõe a trabalhar com projetos pilotos, para que as ações sejam experimentadas e contribuam com a validação do alcance dos objetivos propostos pelo Plano Estratégico oriundo desse trabalho. Deve haver um monitoramento constante dos prazos e recursos demandados, para que as adaptações necessárias sejam constantemente detectadas.

- **Risco I** - Tendo em vista que o estágio é um ato educativo, regularizado e normatizado pela legislação federal, as premissas estabelecidas em sua regulamentação podem passar por transformações. Caso existam mudanças consideráveis em relação a esse tipo de atividade, isso pode impactar nos conteúdos oferecidos aos públicos envolvidos.

Probabilidade: Média

Impacto: Moderado. A IES detém mecanismos de monitoramento e adaptabilidade.

Mitigação: A equipe da Central de Estágios, contando com o apoio jurídico da IES, e com o apoio acadêmico das coordenações de cursos, deve se manter sempre atenta a qualquer alteração ou novidade.

3.5 Plano de Implantação

O Plano de implementação da solução tem como objetivo a elaboração e realização, e/ou planejamento, de intervenções que viabilizem a consolidação do plano estratégico proposto por esse trabalho. A partir da implementação da proposta, será necessário a constante

atualização de um cronograma anual que fomente o alcance dos objetivos estratégicos definidos, por meio da execução de ações que devem acontecer decorrer de cada ano letivo.

Um plano de ação foi definido de acordo com os sete eixos estratégicos propostos na solução do trabalho, que pode ser visualizado nas tabelas 13, 14, 15, 16, 17, 18 e 19.

Tabela 13

Eixo 1 - Empoderamento do discente ingressante

Entregas	Data/ Deadline
Organização de palestra para ingressantes/ Definição de datas/ Contato com agentes de integração	Agosto 2024
Realização de Palestra para o Ingressante	Agosto 2024
Automatização de comunicações informativas pelos meios digitais	Agosto 2024
Elaboração de textos para portal carreiras / Conferência das informações	Agosto 2024
Finalização de manuais para Portal Carreiras	Agosto 2024
Elaborar projeto de oficinas de orientação e capacitação do ingressante	Setembro 2024
Treinamento da equipe da central de estágios para aperfeiçoamento do atendimento ao aluno ingressante	setembro 2024
Iniciar atendimento aperfeiçoado	Setembro 2024

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Tabela 14

Eixo 2 - Monitoramento de estágios

Entregas	Data/ Deadline
Elaboração de instrumentos de avaliação	Setembro 2024
Automatização de envio do instrumento de avaliação semestralmente para os discentes com estágio vigente, e sempre que o estágio for finalizado;	Outubro 2024
Elaboração de modelo para relatórios anuais	Novembro 2024

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Tabela 15

Eixo3 – Gestão do relacionamento com Unidades Concedentes de estágio

Entregas	Data/ Deadline
Aperfeiçoamento de manual e textos no site	Agosto 2024
Plano de comunicação com Unidades Concedentes conveniadas	Agosto 2024
Atendimento personalizado para orientações	Agosto 2024
Inclusão de oferta de atendimento para empresas, em espaço físico empresarial externo, no plano de ação de 2025.	Outubro 2025

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Tabela 16

Eixo 4- Aprimoramento da atuação do Discente veterano e concluinte

Entregas	Data/ Deadline
Elaboração de plano com oficinas de orientação e capacitação para alunos veteranos e concluintes	Setembro 2024
Elaboração de agenda com palestras de empresas	Setembro 2024
Agenda de ações em parceria com agentes de integração para alunos veteranos	Agosto 2024
Inclusão de programas de atendimento psicopedagógico e oferta de disciplinas extracurriculares no plano de ação de 2025.	Outubro 2024

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Tabela 17

Eixo 5- Receptividade ao Agente Integrador

Entregas	Data/ Deadline
Convite aos Agentes de Integração para realização de cronograma de ações	Agosto 2024
Elaboração de Cronograma de ações	Agosto 2024
Divulgação dos três agentes integradores com mais contratos sob gestão para os alunos por meio divulgação de conteúdos e comunicações via <i>e-mail</i>	Agosto 2024

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Tabela 18

Eixo 6 - Promoção de estágios

Entregas	Data/ Deadline
Realização de pesquisa com coordenadores de curso para definir parâmetros de deferimento de divulgações de vagas	Agosto 2024
Definição de parâmetros de deferimento de divulgação de vagas	Setembro 2024
Estruturação do ambiente virtual do portal de oportunidades	Agosto 2024
Lançamento do portal de vagas (junto com o lançamento do ambiente virtual completo)	Outubro 2024
Elaboração do plano de captação de vagas	Agosto 2024
Início da execução de plano de captação de vagas	Outubro 2024
Estabelecer premissas e requisitos, plano de ação, alocação de recursos e prováveis datas para “feira de oportunidades” a ser realizada em 2025/1	Outubro 2024

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Tabela 19

Eixo 7 – Consolidação do ambiente virtual/ plataforma de estágios

Entregas	Data/ Deadline
Finalizar/ validar manual dos processos	Setembro 2024
Avaliar e corrigir erros do site/ plataforma	Agosto 2024
Treinamento de secretarias e apresentação do ambiente virtual aos coordenadores	Setembro 2024
Regulamentar a obrigatoriedade de cumprimento dos novos processos	Outubro 2024
Campanha de divulgação do Portal Carreiras	Setembro 2024
Lançamento Portal Carreiras	Outubro 2024

Nota. Elaborado pela autora (2024).

4 INTERVENÇÃO

A estratégia intervencionista da solução proposta baseou-se em estruturar, testar, implementar e consolidar as ferramentas, instrumentos e processos, primordiais para a viabilidade da execução de ações táticas, acadêmicas e operacionais inerentes ao direcionamento estratégico proposto.

Visando à estruturação de um planejamento antecipatório, anual, que contribua com o êxito dos objetivos pretendidos pelos eixos estratégicos, definidos nesta solução, a intervenção deste trabalho, em sua amplitude, teve seu início no ano de 2023, com testes de consumidor e pilotos realizados gradualmente.

Para que o atendimento realizado pela Central de estágios fosse realizado de forma efetiva, atendendo alunos e Unidades Concedentes de estágios, houve uma ampliação na equipe do setor, dessa forma os atendimentos que anteriormente eram oferecidos apenas até as 18h00, passou a ser oferecido até 21h00.

No período da manhã, quando há uma maior demanda por atendimentos, houve a contratação de mais um colaborador para auxiliar nesses atendimentos. Dessa forma é possível realizar atendimentos simultâneos sempre que necessário.

No período da tarde, uma colaboradora fica exclusivamente dedicada ao atendimento e orientação de empresas parceiras e captação de vagas de estágios.

Durante a realização do diagnóstico, foi constatado a necessidade da oferta de uma ferramenta de assinatura digital institucional. Assim, a implantação da ferramenta de assinatura digital, gratuita para todas as partes, foi incorporada ao escopo do projeto em agosto de 2023.

Um detalhamento maior foi elaborado, em relação a implementação das entregas referentes aos eixos estratégicos e as intervenções realizadas, bem como os resultados obtidos até a finalização deste trabalho.

Eixo 1 - Empoderamento do discente ingressante.

O plano de ações de orientação e capacitação para alunos ingressantes foi impactado pela demorada de resposta, e desinteresse, dos agentes de integração em participarem dessas ações. Mesmo com a ausência desse importante *stakeholder*, foi possível a realização de duas palestras intervencionistas.

A primeira palestra de Recepção aos ingressantes com apresentação da Central de Estágios, e bate-papo sobre mercado de estágios e possibilidades, realizada em parceria com o representante de um agente de integração, foi realizada, como piloto, para os alunos do curso de administração, de forma presencial em sala de aula, em fevereiro de 2024.

Um questionário quantitativo enviado aos ingressantes, que participaram da palestra, por *e-mail*, constatou que, dos 33 discentes que responderam:

- 78,8% dos respondentes acharam o conteúdo da palestra muito interessante (nota 05 – escala de 01 pa 05) ; e 21,2% acharam o conteúdo interessante (nota 04 – escala de 01 pa 05);

- 97% dos respondentes afirmaram que a palestra colaborou efetivamente para que eles entendessem melhor sobre o mercado de trabalho para estudantes do Ensino Superior; e apenas 3% responderam que a palestra colaborou parcialmente para esse entendimento;

- 93% dos respondentes aceitaram que seus contatos fossem compartilhados com o Agente de Integração que participou da palestra.



Figura 43. Palestra Piloto de Recepção ao Ingressante.

Fonte: UNAERP, fevereiro de 2024.

A segunda palestra, foi realizada com a oferta do mesmo conteúdo e participação do mesmo parceiro, em agosto de 2024, desta vez, no teatro do campus Ribeirão, para todos os cursos da IES, e contou com a participação total 96 inscritos nos períodos da manhã, e 70 inscritos no período da noite. O plano de ação do setor de estágios prevê que essa mesma palestra se repita todo início de semestre de forma regular.



Figura 44. Palestra de Recepção ao Ingressante.

Fonte: UNAERP, agosto de 2024.

O fluxo de comunicação “Primeiros Passos”, foi elaborado com o objetivo de engajar o aluno ingressante na vivência universitária, por meio da divulgação da estrutura e serviços que a IES oferece aos alunos. Faz parte do escopo deste plano de comunicação, o envio de conteúdos informativos sobre estágios e mercado de trabalho. Neste primeiro momento foram enviadas as seguintes comunicações:

- Apresentação da Central de estágios com um resumo de informações relevantes sobre a Lei do Estágio (Lei 11.788/2008).

- Informações sobre como encontrar estágios, com a divulgação de contato, e *link* do *website*, dos três Agentes de Integração, que mais possuem contratos sob gestão.

- Divulgação do Portal Carreiras.

Quantidade de alunos: 869.

Taxa média de abertura dos *e-mails*: 40%

As informações do Portal Carreiras foram elaboradas com o objetivo de informar ao aluno ingressante sobre as condições inerentes às atividades de estágios, bem como os processos para regularização de estágios.

A equipe da Central de Estágios foi treinada para atender aos alunos utilizando duas abordagens diferentes, no caso dos alunos ingressantes, os atendentes da Central de Estágios proporcionam uma orientação sobre as restrições e requisitos existentes na lei do estágio (Lei 11.788 de 2008), e sobre acesso a divulgações de estágios, agentes de integração e processos de regularização, e realização, de estágios.

Eixo 2 - Monitoramento de estágios.

Foi estabelecido, mediante portaria institucional, um comitê, com representatividade de todas as áreas do saber ofertadas pela IES, responsável por estabelecer metodologias de acompanhamento e monitoramento dos estágios não obrigatórios, e padronização do acompanhamento dos estágios obrigatórios. Em sua primeira entrega o comitê elaborou três instrumentos de acompanhamento.

- Instrumento de análise qualitativa – Relatório de estágio a ser preenchido pelo estagiário com anuência do supervisor.

- Questionário quantitativo – respondido pelo estagiário sobre satisfação e aprendizagem com o campo de estágio, com a unidade concedente de estágio e com os procedimentos e atendimentos oferecidos pela UNAERP em relação a oferta e regularização dos estágios.

- Questionário quantitativo – respondido pela unidade concedente sobre a atuação do estagiário, desempenho, conhecimento técnico e comportamento, e sobre a satisfação com

os procedimentos e atendimentos oferecidos pela UNAERP em relação a oferta e regularização dos estágios.

A parametrização da automatização de envio de questionários está prevista para iniciar em 28 de outubro, e em dezembro de 2024 já será possível a elaboração de um primeiro relatório.

Eixo 3 – Gestão do relacionamento com Unidades Concedentes de estágio.

O conteúdo do Portal Carreiras foi elaborado visando orientar as Unidades Concedentes de estágio sobre os requisitos e restrições existentes na legislação do estágio (lei 11.788 de 2008).

Foram elaborados manuais com orientações sobre os fluxos de divulgação de vagas, celebração de convênios e contratação de estagiários.

A equipe da Central de Estágios está executando um plano, por meio de contato telefônico, com todas as empresas que possuem estágios ativos, ou que já possuíram campos de estágios em algum momento, para atualização de informações no sistema, e envio do material de divulgação do Portal Carreiras, com as orientações dos novos procedimentos e possibilidades.

Foi elaborado um fluxo de automatização de comunicação, enviadas por meio de *e-mails*, estimulando a divulgação de vagas de estágios e empregos para os alunos da UNAERP.

A equipe da Central de estágios foi treinada para oferecer as informações necessárias e auxiliar as empresas de acordo com suas necessidades, explicando sobre o perfil de atuação do estagiário e para quais cursos o estágio pode ser divulgado, e/ou quais atividades o estagiário contratado pode desenvolver no campo de estágio.

Foi proposto, pela autora desse trabalho e coordenadora do setor de estágios, a possibilidade da implantação de um polo de atendimento, oferecido pela Central de Estágios, direcionado para unidades concedentes de estágios, em um centro empresarial renomado, de fácil acesso, e que comporta muitas empresas da região. A possibilidade estará prevista no plano de ação de 2025 e terá sua viabilidade avaliada pela direção da IES no final do ano de 2024.



**CONHEÇA O PORTAL
UNAERP CARREIRAS**

Olá, tudo bem?

Você sabia que contratar estagiários pela Unaerp é fácil e rápido?

Seja diretamente conosco ou por intermédio de um Agente Integrador, oferecemos todo o suporte necessário para à sua empresa firmar essa parceria.



Tanto pessoas jurídicas, quanto profissionais autônomos podem divulgar vagas de estágios e vagas de emprego para os alunos da Unaerp.

Além disso, a plataforma de gestão de estágios permite que você realize todo o fluxo de **regularização do estágio**, de **forma 100% digital**, desde a solicitação da aprovação do estágio até a assinatura digital dos documentos, de forma gratuita.

Conheça o **Unaerp Carreiras** e divulgue suas oportunidades de estágio e emprego para os nossos alunos.

Acesse e conheça o **Portal Carreiras Unaerp**, um ambiente virtual completo, com informações e orientações sobre regularização de estágios obrigatórios e não obrigatórios.

ACESSE

Te esperamos aqui!

Equipe Central de Estágios Unaerp



HORÁRIO DE ATENDIMENTO
Segunda a sexta-feira:
Manhã: 9h30 às 11h30
Tarde: 15h às 20h30

CONTATO
E-mail: Estagios@unaerp.br
Telefone: (06) 3503-5877

BOX 07 - CENTRO DE CONVIVÊNCIA DA UNAERP
Av. Cristóvão Colombo, 2301
Ribeirão
Ribeirão Preto/SP
CEP:14090-900

Figura 45. Exemplo de e-mail para empresas concedentes de estágio.

Fonte: UNAERP, outubro de 2024.

Eixo 4- Aprimoramento da atuação do discente veterano e concluinte.

O plano de oficinas de orientação e capacitação para alunos veteranos também foi impactado pela demorada, e desinteresse, dos agentes de integração em participarem dessas ações.

Mesmo com a ausência desse importante *stakeholder*, foi possível o planejamento de duas oficinas pilotos.

- Oficina (presencial) de gestão de carreira, oportunidades de estágio, desenvolvimento de currículo, portfolio e *LinkedIn*; ofertada aos alunos dos cursos de Publicidade e Propaganda, e Jornalismo, no dia 16 de outubro de 2024. Total de 35 participantes.
- Oficina (presencial) de gestão de carreira, oportunidades de estágio, desenvolvimento de currículo e *LinkedIn*; ofertada aos alunos do curso de direito nos dias 08 e 18 de novembro de 2024.



Figura 46. Registro de oficina presencial ofertada aos discentes.

Fonte: UNAERP, outubro de 2024.

Para o ano de 2025, o plano de ação do setor de estágios conta com a proposta de oferta de uma disciplina extracurricular, sobre gestão de carreira e metodologias de recrutamento, que será oferecida, de forma gratuita, aos veteranos (da 3ª a 6ª etapa) no 1º bimestre de cada semestre letivo. Essa disciplina já existe, de forma curricular e com uma carga horária ampliada, e é ofertada aos alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção em português e em inglês.

Também para o ano de 2025, o plano de ação do setor de estágios conta com a proposta de oferta de um programa de atendimento psicopedagógico individual, destinado a discentes, matriculados nas penúltimas etapas de seus cursos, e que ainda não tenham realizado o estágio não obrigatório, ou alguma forma de atuação profissional remunerada.

A equipe da Central de Estágios foi treinada para oferecer duas abordagens de atendimento diferentes, uma delas focada no discente veterano, que muitas vezes já realizou estágio e está em busca de outra experiência, ou da efetivação do estágio em emprego. Os atendentes da Central de Estágios orientam sobre comportamento, postura profissional,

conhecimentos técnicos frequentemente requisitados por unidades concedentes, aperfeiçoamento de currículo e processos seletivos de estágios em empresas parceiras.

Eixo 5- Receptividade ao Agente Integrador.

Antes do início do 2º semestre de 2024, os agentes de integração, com mais contratos de estágio sob gestão, foram contatados pela equipe da central de estágios, duas vezes por e-mail e uma vez por telefone.

O objetivo do contato era estabelecer um cronograma de ações de cadastramento, que contemplassem também palestras e oficinas direcionadas. Apenas um agente de integração demonstrou interesse na realização de uma agenda de ações efetiva e na participação de palestras e intervenções. O agente de integração, portanto, participou de palestras de recepção ao discente ingressante, e de uma oficina direcionada aos alunos veteranos do curso de direito.

O plano previa que os agentes de integração com mais contratos sob gestão fossem priorizados para a parceria em algumas intervenções, portanto a falta de interesse desse público participação de um cronograma com ações estruturadas, teve um impacto significativo na quantidade de ações intervencionistas que se pretendia realizar. Se destacou o agente de integração que manteve seu interesse na oferta de ações efetivas aos nossos alunos, que, portanto, será priorizado em projetos e ações futuras; e para o próximo semestre, orienta-se que outros agentes de integração também sejam convidados a realizar ações direcionadas, em parceria com a IES.

Eixo 6 - Promoção de estágios.

- Mural de Oportunidades:

No ambiente virtual do Portal Carreiras, está disponível um mural de oportunidades com vagas de estágios e de empregos para os alunos da IES acessarem. O lançamento do Portal Carreiras, com a oferta dessa ferramenta, aconteceu na primeira semana de outubro. A campanha de divulgação contemplou todos os públicos envolvidos, com foco principal nos discentes e nas unidades concedentes de estágio que já são conveniadas à IES.

Foi realizada uma pesquisa com os coordenadores, para se estabelecer requisitos e restrições para o deferimento de divulgação de vagas, dessa forma a própria equipe da Central de estágios está realizando a aprovação da divulgação das vagas de estágios remunerados para a maior parte dos cursos. O instrumento, que foi enviado aos coordenadores por *e-mail*, pode ser visualizado no Apêndice G.

Oportunidades mais recentes



Figura 47. Mural de oportunidades Portal Carreiras da Unaerp.

Fonte: <https://carreirasribeirao.unaerp.br/> (janeiro, 2025).

- Plano de captação de vagas:

Foi estabelecido um plano de captação de vagas constante, com comunicações via e-mail, e ligações para as empresas parceiras. No mês de lançamento do ambiente virtual, a equipe da central de estágios está auxiliando as unidades concedentes a cadastrarem suas vagas no sistema, ficando responsável, em alguns casos, pelo próprio cadastro da vaga, objetivando estimular a oferta de vagas nesse início.

- Feira de oportunidade e estágios:

A feira de oportunidades e estágios que acontecerá presencialmente no campus Ribeirão, está programada para acontecer no 2º semestre de 2025, e sua execução já está incorporada no plano de ação do setor para o ano de 2025. As premissas iniciais para o planejamento e realização dessa feira são:

- A feira deve acontecer dentro do campus Ribeirão, no início do segundo semestre de 2025;
- Não serão cobradas taxas para participação das empresas;
- Agentes integradores interessados em participar da feira, devem colaborar com o planejamento e execução do evento.
- Empresas que possuam uma maior quantidade de estagiários contratados nos últimos 5 anos, devem possuir prioridade de participação.

Eixo 7 – Consolidação do Portal Carreiras.

- Setores administrativos e operacionais da IES:

Os setores envolvidos na operação, no gerenciamento e na regulamentação das atividades de estágios remunerados da IES, foram envolvidos na implantação da plataforma desde sua compra e implantação inicial. A implantação dos novos processos foi realizada de forma gradual, com constante monitoramento de ajustes necessários, alinhamentos operacionais, e treinamentos regulares junto aos públicos internos envolvidos na operação.

O último treinamento e apresentação do ambiente virtual foi oferecido em 5 datas e horários diferentes na primeira semana de setembro de 2024. As secretarias e coordenadores de todos os cursos da IES participaram.

- Agentes de Integração:

Em maio de 2024, passou a ser obrigatório, para os Agentes de Integração, a utilização do fluxo oferecido dentro da plataforma, tanto para regularização dos estágios, quanto para a assinatura da documentação. Um dos Agentes de Integração foi parceiro na implantação do novo procedimento, realizando testes e constantes *feedbacks* para aprimoramento dos processos. Os outros Agentes de Integração, que participaram das entrevistas realizadas durante a fase de diagnóstico desse trabalho, demonstraram muita resistência para com os novos processos. A aceitação demandou diversas reuniões de alinhamento, e foram ajustadas formas de auxílio e orientações constantes, que mesmo assim não agradaram ambas as organizações. Entre os motivos da resistência estão:

- Utilização de uma plataforma de assinatura de contrato diferente utilizada por eles.;
- Alteração na operação interna de suas organizações, uma vez que atualmente tudo é feito de forma automatizada em seu sistema próprio, e a adequação para utilização do sistema da UNAERP alteraria o fluxo de trabalho do parceiro.

Para preservar o relacionamento com o parceiro, sem deixar de prezar pela soberania institucional da IES, algumas medidas foram tomadas:

- Oferta de treinamento e atendimento humanizado para Agentes de Integração;
- Caso o Agente de Integração queira cadastrar seu próprio modelo de documento de estágio dentro do sistema de estágio da UNAERP, ele poderá fazer isso gratuitamente;
- A UNAERP assina o documento de estágio elaborado pelo Agente de Integração, em sua plataforma própria de assinatura, desde que a solicitação de estágio já tenha sido feita mediante o fluxo institucional e o estágio esteja aprovado, bem como o documento de estágio já assinado por todas as partes, por meio da ferramenta de assinatura digital institucional da IES.

- Atualização do regulamento da Central de Estágios, determinando que a UNAERP possui competência exclusiva para estabelecer as normas que regem seus processos. Regulamento atualizado, e será formalizado em novembro de 2024.

- Discentes:

Em novembro de 2023, o fluxo de deferimento de estágios dentro da plataforma adquirida pela UNAERP, e assinatura digital dos documentos foi oferecido aos alunos dos cursos de comunicação social, inicialmente de forma mandatória, pelo prazo de 3 meses, para que fosse possível entender as dificuldades e ajustes a serem realizados neste processo. Algumas correções técnicas e operacionais foram constatadas, e brevemente ajustadas.

Em março de 2024 o fluxo de regularização de estágios não obrigatórios, 100% digital, passou a ser oferecido para todos os discentes do campus Ribeirão. A versão preliminar de um manual foi disponibilizada aos alunos e unidades concedentes de estágio para utilização da ferramenta da plataforma que atua na regularização e gestão dos estágios não obrigatórios. Durante esse período, a utilização desse fluxo foi opcional, houve algumas dificuldades relacionadas a mudança cultural, porém a satisfação com o novo fluxo vem se estabelecendo conforme os benefícios são percebidos pelos usuários.

A utilização do fluxo digital cresceu gradualmente de forma espontânea, e em outubro de 2024, concomitantemente ao lançamento do ambiente virtual do Portal Carreiras, o processo de solicitação e gestão do estágio, e da assinatura de documentos, por meio da plataforma, passou a ser mandatório para regularização de estágios não obrigatórios, salvo exceções de estágios em instituições públicas, que serão analisadas individualmente.

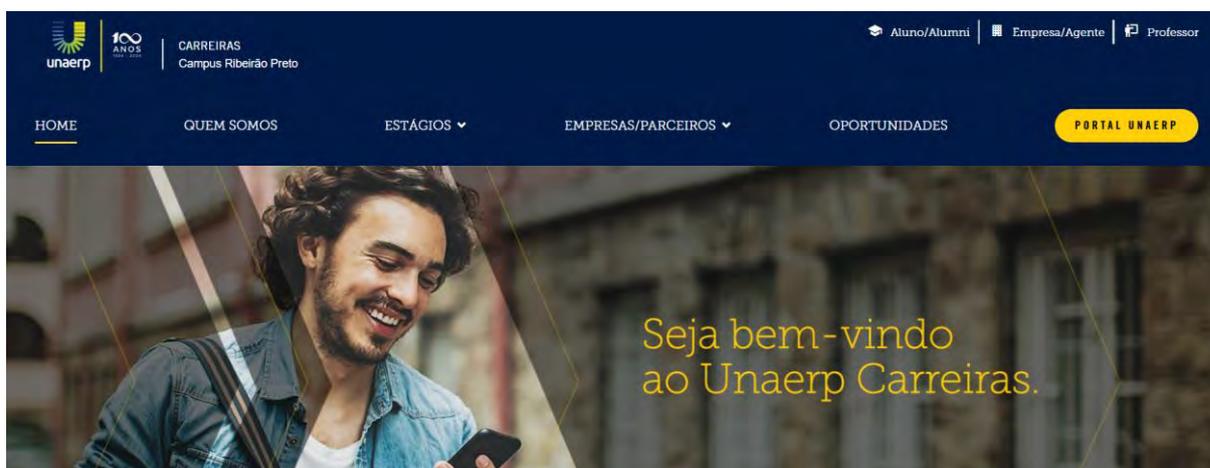


Figura 48. Home Portal Carreiras - Unaerp.

Fonte: <https://carreirasribeirao.unaerp.br/> (janeiro, 2025).

5 AVALIAÇÃO

Para que o acompanhamento da incorporação da solução proposta seja eficiente, e o Plano Estratégico implementado se consolide como pilar fundamental dentro do ecossistema de estágios, estabelecido a partir das relações da UNAERP, é necessário determinar Indicadores- Chave de desempenho para avaliar e mensurar o atendimento aos objetivos decorrentes dos Eixos Estratégicos propostos pela solução.

Eixo 1 - Empoderamento do discente ingressante

Objetivos: Disseminar informações e engajar os ingressantes/ Desenvolver postura e comportamento profissional/ Orientar e Aconselhar

Tabela 20
Avaliação eixo 1

Instrumento de avaliação	Frequência	Metas
Relatórios: monitoramento de participação de discentes em palestras.	Semestral.	1º ano – 30% de participação dos ingressantes matriculados na data da palestra; 2º ano – 50% de participação dos ingressantes matriculados na data da palestra; 3º ano em diante – mínimo de 60% dos ingressantes matriculados na data da palestra.
Relatório com quantidade de conteúdos informativos enviados aos discentes ingressantes, e monitoramento do engajamento.	Semestral	Envio de material com conteúdo sobre legislação de estágios, estrutura e oportunidades, fluxo de encaminhamento de conteúdo semestral para ingressantes: - Avaliação da quantidade de abertura de <i>e-mails</i> : Meta de 40% de <i>e-mails</i> abertos.
Questionário quantitativo para monitorar a satisfação do discente com o conteúdo abordado na palestra.	Semestral (requisito para obtenção de certificado de participação).	Adaptação constante do conteúdo para obtenção de satisfação, mínima, de 80% para com o conteúdo da palestra.
Relatório com quantidade de atendimentos, realizados pela equipe da central de estágios, para ingressantes.	Anual.	Evolução anual de 20% na quantidade de atendimentos, ao longo dos três primeiros anos a partir de 2024.
Questionário quantitativo para mensurar nível de informações que o discente possui sobre estágios e estrutura de estágios que a UNAERP oferece.	Sempre ao início da primeira solicitação de estágio.	Nível de conhecimento superior aos resultados obtidos na pesquisa realizada para o diagnóstico desse trabalho.
Relatório de oficinas oferecidas no ano letivo.	Anual	Mínimo de 1 oficina oferecida aos alunos ingressantes por ano.

Nota. Elaborado pela autora (2024)

Eixo 2 – Monitoramento de estágios

Objetivos: Avaliar campo de estágio e atividades realizadas/ Avaliar atuação e desempenho do discente durante a realização de estágios:

Tabela 21
Avaliação eixo 2

Instrumento de avaliação	Frequência	Metas
Questionário de avaliação do campo de estágio e da empresa concedente	Sempre ao fim do estágio.	100% de respostas - Obrigatório
Questionário de avaliação do desempenho do estagiário dentro empresa.	Sempre ao fim do estágio	100% de respostas – Obrigatório para realização de nova contratação.
Relatório de estágio (respondido pelo discente)	Semestral	100% de respostas - Obrigatório
Relatório com informações sobre as avaliações de campos de estágios e unidades concedentes	Anual	Em três anos: campos de estágios com 90% de alinhamento com conteúdo aprendido em sala de aula, e contribuição com aprendizagem.
Relatório com informações sobre as avaliações de desempenho do discente no campo de estágio.	Anual	Em três anos: mínimo de 80% de satisfação das empresas para com o desempenho global dos estagiários da UNAERP.

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Eixo3 – Gestão do relacionamento com Unidades Concedentes de estágio

Objetivo: Comunicar e informar sobre os novos processos de regularização de estágios e celebração de convênios de estágio/ Orientações regulares e atendimentos constantes

Tabela 22
Avaliação eixo 3

Instrumento de avaliação	Frequência	Metas
Questionário de feedback da usabilidade da plataforma, e do atendimento da equipe da central de estágios.	Semestral	Em 2 anos - 90% de satisfação com a usabilidade da plataforma e serviços oferecidos pela central de estágios.
Relatório de quantidade de atendimentos realizados	Anual	Evolução anual de 20% na quantidade de atendimentos, ao longo dos três primeiros anos a partir de 2024

para unidades concedentes de estágios.		
--	--	--

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Eixo 4- Aprimoramento da atuação e postura comportamental do Discente veterano e concluinte

Objetivo: Desenvolver de postura e comportamento profissional estágios/ Orientar e Aconselhar.

Tabela 23
Avaliação eixo 4

Instrumento de avaliação	Frequência	Metas
Relatórios: monitoramento de participação de discentes em oficinas e palestras	Semestral.	1º ano – 30% de participação dos discentes; 2º ano – 50% de participação discentes; 3º ano em diante – mínimo de 60% dos discentes;
Questionário quantitativo para monitorar a satisfação do discente com o conteúdo abordado em oficinas e palestras	Semestral (requisito para obtenção de certificado de participação).	Adaptação constante do conteúdo para obtenção de satisfação, mínima, de 80% para com o conteúdo da palestra.
Relatório com quantidade de atendimentos, realizados pela equipe da central de estágios, veteranos e concluintes.	Anual.	Evolução anual de 20% na quantidade de atendimentos, ao longo dos três primeiros anos a partir de 2024.
Relatório com quantidade de conteúdos informativos enviados aos discentes, a partir da 3ª etapa de cada curso, e monitoramento do engajamento.	Semestral.	Envio de material com conteúdo sobre atuação profissional, comportamento e carreira; fluxo de encaminhamento de conteúdo semestral para todas as etapas: - Avaliação da quantidade de abertura de <i>e-mails</i> : Meta de 40% de <i>e-mails</i> abertos.
Questionário quantitativo para mensurar nível de informações, conhecimento e segurança profissional que o discente possui sobre estágios e sua área de atuação.	Sempre no início da penúltima etapa.	Nível de conhecimento superior aos resultados obtidos na pesquisa realizada para o diagnóstico desse trabalho.
Relatório de oficinas/ disciplinas extracurriculares/ palestras oferecidas no ano letivo.	Anual.	Mínimo de 10 palestras e/ou oficinas de empresas oferecida por ano; Oferta semestral regular de disciplina extracurricular sobre gestão de carreiras e mercado de trabalho.
Relatório de atendimentos psicopedagógicos.	Anual	Atendimento individual de, no mínimo, 30% dos alunos matriculados nas penúltimas etapas de seus cursos, e que

		não tenham exercido estágio ou atuação efetiva e remunerada em sua área de formação.
Questionário quantitativo para mensuração de taxa de empregabilidade.	Semestral (sempre na colação de grau)	Evolução anual de 20% na quantidade de atendimentos, ao longo dos três primeiros anos a partir de 2024.

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Eixo 5- Receptividade ao Agente Integrador

Objetivo: Incluir parceiros em ações internas.

1- Elaboração de cronograma semestral com a previsão de, no mínimo, uma ação ou projeto realizados em conjunto com os agentes de integração que mais possuem contratos de estágios sob gestão, ou que sejam mais colaborativos em relação ao desenvolvimento do discente.

Tabela 24

Avaliação eixo 5

Instrumento de avaliação	Frequência	Metas
Questionário de feedback da usabilidade da plataforma, e do atendimento da equipe da central de estágios. Monitoramento da satisfação do parceiro com a integração fomentada	Anual	Em 2 anos - 90% de satisfação de no mínimo metade dos parceiros.
Cronograma de ações regulares	Semestral	Mínimo de 2 Agentes Integradores envolvidos com ações semestrais
Relatório de ações realizadas	Semestral	Mínimo de 3 ações semestrais em parceria com esses <i>stakeholders</i> .
Relatório de contratos sob gestão	Anual	Manutenção da quantidade de contratos totais sugestão de agentes integradores, acompanhando a proporcionalidade de estágios realizados ao longo do ano. exemplo: 2024 – 10x de estágios realizados/ 2x sob gestão de agentes 2025 – 15x de estágios realizados/ 5 x sob gestão de agentes.

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Eixo 6 - Promoção de estágios

Objetivo: Facilitação da divulgação de oportunidades de estágios para os discentes.

Tabela 25
Avaliação eixo 6

Instrumento de avaliação	Frequência	Metas
Relatório de vagas divulgadas no Mural de Oportunidades	Semestral/ Anual	- 50% de aumento na quantidade de divulgação de vagas de estágios (comparação de quantidade de vagas divulgadas por semestre antes da implantação do Portal e após a implantação do portal); - Aumento anual de 10% na oferta de vagas em relação ao ano anterior.
Relatório de realização de estágios	Anual	1º ano – 50% de conversão das vagas divulgadas; 2º em diante – conversão mínima de 60% das vagas divulgadas.
Relatório de Oferta de processos seletivos, em parceria com empresas, exclusivo para alunos da UNAERP	Semestral	Mínimo de 1 processo seletivo exclusivo por semestre.
Feira de Estágios dentro do Campus Ribeirão	Anual	Realização de feira de estágios anual a partir de 2025.

Nota. Elaborado pela autora (2024).

Eixo 7 – Consolidação do ambiente virtual/ plataforma de estágios

Objetivo: Consolidar o fluxo de deferimento por meio da plataforma de gestão de estágios dentro do Portal Carreiras UNAERP/ Lançamento do Portal Carreiras.

Tabela 26
Avaliação eixo 7

Instrumento de avaliação	Frequência	Metas
Treinamento secretarias de curso.	Anual.	-1º Treinamento pré-lançamento do portal carreiras – setembro de 2024; -Treinamento anual para alinhamento e adaptações
Planejamento da campanha de divulgação.	Pontual	Executar todas as propostas existentes no planejamento da campanha de divulgação do Portal Carreiras.
Relatório de acompanhamento do resultado da campanha de divulgação do Portal Carreiras.	Mensal (no 1º ano).	Evolução constante da quantidade de aderência aos processos e quantidade de acessos ao ambiente virtual.

Plano de atualização do conteúdo do Portal Carreiras.	Semestral/ conforme necessidade.	Atualização constante do conteúdo informativo disponibilizado no portal carreiras.
---	----------------------------------	--

Nota. Elaborado pela autora (2024).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

O projeto possui total **aderência** em relação a temática do programa de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento de negócios, pois ele é diretamente relacionado ao desenvolvimento de negócios, neste caso aos negócios de Ensino Superior. Existe uma responsabilidade social inerente aos negócios educacionais, principalmente no contexto de Instituições de Ensino Superior reconhecidas como Universidade, e de uma instituição sem fins lucrativos, como a UNAERP.

O trabalho possui **aderência** a linha de pesquisa de desenvolvimento de mercados pois em sua proposta de aproveitamento de oportunidade, por meio da atuação da IES na integração do aluno com o mercado de trabalho, fomenta estrategicamente as interações dentro de um ecossistema que era subaproveitado pela instituição até então. Propondo um direcionamento estratégico que visa a obtenção de retornos para Instituição, não apenas financeiros, mas também de aprimoramento acadêmico, benefícios de sinergia na operação ofertada e criação de valor compartilhado aos envolvidos.

Como a proposta de aproveitamento de oportunidade se constitui por meio da elaboração e implementação de um Plano, de Direcionamento Estratégico, que contempla institucionalização e a padronização de uma rotina de processos 100% digitais, o trabalho também pode ser aplicado na linha de gestão da tecnologia e inovação.

Com relação à sua **aplicabilidade**, este trabalho foi aplicado no campo empresarial, especificamente do setor educacional de ensino superior, com uma interface que favorece as operações, de seleção, e recrutamento de recursos humanos, que são realizadas por empresas e entidades regionais, portanto tem sua **aplicabilidade** exercida também no mercado de trabalho regional de Ribeirão Preto, SP.

Conforme defendido no tópico de **inovação**, apresentado no item 3.3 deste trabalho, a solução se trata de uma inovação de posição, se caracterizando como uma inovação incremental de graduação média, ao apresentar uma nova visão e novos procedimentos para execução de processos e serviços já existentes, mas que nunca foram realizados de forma institucional, e padronizada, pela Universidade.

O grau da **inovação** é médio e não radical pois, outras IES já estão realizando ou se preparando para realizar esse tipo de adequação. Quando observada a contribuição dos estágios dentro da formação do discente de graduação, pode ser considerada como uma **inovação** de componente.

Com o objetivo de fomentar uma integração eficiente dentro do ecossistema de estágios a implementação da proposta proporciona uma **criação de valor** aos *stakeholders* envolvidos e mencionados na Rede de Valor apresentada na Figura 2.

A **aplicabilidade** da solução foi favorecida pelos fatos de já existir um investimento realizado na compra de uma plataforma, de os *stakeholders* internos estarem comprometidos com sua implantação, e dos instrumentos de avaliação estabelecidos pelos órgãos federais responsáveis pelo monitoramento da atividade fim da IES conterem critérios cada vez mais minuciosos, e exigentes, em relação ao fomento de estágios não obrigatórios.

Por se tratar de uma solução que propõe uma revisão do direcionamento estratégico de uma IES, para com a potencialidade das ofertas e das realizações de estágios e das interações fomentadas neste contexto, a **replicabilidade** é completamente viável. Apesar da solução possuir um recorte de localidade e algumas especificidades de negócio, a realização de estágios não obrigatórios é uma demanda que envolve o setor educacional do ensino superior como um todo, bem como o comportamento do próprio mercado de trabalho e de empresas de recrutamento e seleção. O direcionamento proposto por esse trabalho, e o resultado estabelecido pela análise do diagnóstico nele contemplado, podem ser utilizados, e reaplicados por outras organizações, como base para conduzir o planejamento de ações e elaboração de estratégias; ou até mesmo proporcionando embasamento para realização de novas pesquisas, e aprofundamento de colheita e análises de dados.

A **complexidade** da implantação foi alta, a equipe responsável pela implementação da solução já estava parcialmente adaptada ao sistema, e aos novos processos e intervenções, e vem se preparando para essa implantação nos últimos anos. Porém por se tratar de uma solução a ser implementada em uma IES centenária, que possui requisitos criteriosos para designações e determinações que impactem na formalização de seus procedimentos e em sua cultura organizacional, se trata de uma implantação complexa. Devido à necessidade de um alto nível de detalhamento na proposta, embasamentos bem fundamentados e alinhamento interno, político e cultural, é possível entender que a implantação da solução, em sua proporção total, não seria viável sem o respaldo acadêmico proporcionado, e a metodologia proposta, por esse programa de mestrado.

Vale ressaltar que, apesar da abordagem desse trabalho estabelecer que a uma das principais responsabilidades de uma IES é capacitação de uma mão de obra qualificada e preparada para atuação no mercado de trabalho, a educação do Ensino Superior contempla um robusto e amplo aprofundamento da formação e do desenvolvimento, crítico e analítico, do indivíduo enquanto profissional e cidadão.

Dessa forma, no que se refere a conteúdos de aprendizagem e projetos pedagógicos acadêmicos, a formação de um discente de Ensino Superior não deve se resumir apenas a capacitações do exercício profissional demandadas pelo setor empresarial, a atuação do profissional formado pelo Ensino Superior no Brasil deve, portanto, superar as necessidades técnicas demandadas pelo mercado de trabalho.

O objetivo de buscar o desenvolvimento de negócios vai além do objetivo da busca pelo retorno financeiro, visando também um retorno para a sociedade, por meio de uma criação de valor entregue não somente ao mercado de trabalho, mas também a sociedade de forma geral, de um indivíduo, e profissional, capacitado e desenvolvido por uma formação completa, aprofundada e sólida, obtida em sua graduação no Ensino Superior.

Dessa forma, o estágio é uma ferramenta fundamental para que esse desenvolvimento aconteça. É por meio do estágio que a IES e o mercado de trabalho operam em conjunto na preparação do aluno para os desafios da vida profissional e é por meio do estágio que estudantes de graduação e suas IES observam as práticas necessárias para o desenvolvimento das contribuições profissionais em cada área do saber.

O campo de estágio não obrigatório é um método que une a prática a teoria, principalmente se realizado com o acompanhamento de docentes atentos, e que objetivem estimular o aluno mediante a integração do ensino oferecido em sala de aula, com realidade encontrada pelos desafios profissionais cotidianos.

A implantação da solução portanto gera um **impacto econômico** para as empresas, que compõem o ecossistema de estágios fomentado pela UNAERP, por meio da atuação profissional de estagiários e egressos, e um **impacto social** para a comunidade, de modo geral, que se beneficia do resultado do trabalho de profissionais desenvolvidos e bem formados.

A principal **aprendizagem** desse trabalho foi a importância da verificação e análise das expectativas, requisitos, receios e restrições dos públicos envolvidos na implantação de um projeto. Destaca-se a importância de testes de consumidor, e operacionais, projetos piloto e monitoramentos regulares, para adequações necessárias, que também foram fundamentais para que a solução fosse implementada. A colheita de dados, oriundas da robusta pesquisa realizada na fase de diagnóstico, foi de extrema importância para a percepção dos requisitos inerentes às necessidades do projeto.

A incorporação de uma ferramenta, ou de novos processos, dentro de uma organização, podem ser insuficientes quando não permeadas por um planejamento que fomente condições para que o trabalho seja desenvolvido e as mudanças consolidadas.

O apoio e o incentivo da alta gestão de uma empresa são fundamentais para elaboração de um planejamento estratégico, das atividades realizadas por um setor específico, que esteja alinhado com as diretrizes estratégicas organizacionais.

O monitoramento do cenário, e avaliações regulares, são essenciais para que as adaptações necessárias sejam integralizadas, de forma contínua, no escopo de um plano que objetive resultados no longo prazo.

REFERÊNCIAS

Altbach, P. G., Gumport, P. J., & Berdahl, R. O. (Eds.). (2011). American higher education in the twenty-first century: Social, political, and economic challenges. Jhu Press.

Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill

Barney, J.B. & Hersterly, W.S. (2009). Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson.

Brito, R. P. D., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. Revista de Administração Contemporânea, 16, 360-380.

Carneiro, J. M. T., Cavalcanti, M. A. F. D., & Silva, J. F. D. (1997). Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. Revista de Administração Contemporânea, 1, 7-30.

Clark, B. R. (1986). The higher education system: Academic organization in cross-national perspective. Univ of California Press.

De Almeida, F. C., Onusic, L. M., & Lesca, H. (2007). Criação de sentido e criatividade no monitoramento estratégico do ambiente. Revista de Administração-RAUSP, 42(4), 405-413.

Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017 (2017). Recuperado em 20 de abril de 2024 de <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2289/decreto-n-9.235>.

Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. California management review, 45(4), 35-51.

Janissek-Muniz, R. (2016). Fatores críticos em projetos de inteligência estratégica antecipativa e coletiva. Revista inteligência competitiva. São Paulo. Vol. 6, n. 2 (abr./jun., 2016), p. 147-180.

Johnson, G. , Scholes, K. e Whittington, R. Explorando a estratégia corporativa: textos e casos - 7ªED.(2007).

Kotler, P; Keller, K. I, Administração de marketing /; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

Lavall, J., & Barden, J. E. (2014). Estágio não obrigatório: contribuições para a formação acadêmica e profissional do estudante da Unives. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 7(2), 47-68.

Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996 (1996). Recuperado em 17 de abril de 2024 de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>.

Lei 11.788 de 25 de setembro de 2008 (2008). Recuperado em 17 de abril de 2024 de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm .

Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). Metodologia para trabalhos práticos e aplicados. São Paulo: Editora Mackenzie.

Miguel, L. A. P., Marcondes, R. C., & Caldeira, A. (2018). Creating Value for the Customer and Evaluating the Created Value: A Process Proposal. *Review of Socio-Economic Perspectives RSEP*, 53.

Morán, J. (2015). Mudando a educação com metodologias ativas. Coleção mídias contemporâneas. Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens, 2(1), 15-33.

Paini, L. D., & Da Costa, L. P. (2016). A função social da universidade na contemporaneidade: algumas considerações. *Eventos Pedagógicos*, 7(1), 59-72.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2019). Plataforma: a revolução da estratégia. Alta books.

Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review* (vol.32). The University of Wisconsin–Milwaukee.

Pontes, B. R. (2001). Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal (Vol. 9). LTR Editora.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a new wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, Harvard University, Boston, p. 1-17, jan./fev. 2011.

Rego, E. I. B. G. (2019). O efeito do certificado e reputação da IES na remuneração dos egressos de cursos de especialização. FGV

Sampaio, Helena. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. *Revista Ensino Superior Unicamp*, v. 4, n. 1, p. 28-43, 2011.

Scalabrin, I. C., & Molinari, A. M. C. (2013). A importância da prática do estágio supervisionado nas licenciaturas. *Revista unar*, 7(1), 1-12.

SEMESP (2024). Mapa do Ensino Superior, 14ª edição. Recuperado 28 de setembro de 2024 de <https://www.semesp.org.br/mapa/edicao-14/>.

Silva Filho, R. L. L., Motejunas, P. R., Hipólito, O., & Lobo, M. B. D. C. M. (2007). A evasão no ensino superior brasileiro. *Cadernos de pesquisa*, 37, 641-659.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

UNAERP (2023). Balanço Social 2022. Recuperado em 20 de abril de 2024 de <https://heyzine.com/flip-book/0be5dc85ee.html>.

APÊNDICE A – Roteiro semiestruturado para entrevista com agentes integradores.

Questão 1	Percepção da relação com a UNAERP atualmente/Pontos fortes e pontos fracos
Questão 2	Efetividade das divulgações feitas por intermédio da central de estágio remunerado
Questão 3	Funcionalidade do processo de autorização/deferimento e assinaturas de documentos de estágio.
Questão 4	Sobre a implantação de um sistema institucional e automatizado, com processo de divulgação de vagas e autorização de estágio, assinaturas de documentos 100% digital
Questão 5	Sugestões para melhorar o trabalho e a integração do discente com o mercado de trabalho.

APÊNDICE B – Questionário quantitativo enviado aos discentes ingressantes.

Questão 1	Em qual curso você está matriculado?
Respostas	Cursos de humanas e exatas, ativos no Campus Ribeirão.

Questão 2	Em qual etapa você está matriculado?	
Respostas	1ª Etapa	2ª Etapa

Questão 3	Quantos anos você tem?			
Respostas	Menos de 18 anos	De 18 a 20 anos	De 21 a 24 anos	Mais de 24 anos

Questão 4	Você já exerceu alguma forma de trabalho remunerado?
Respostas	Já realizei trabalhos de apoio e/ou esporádicos, porém nunca fui registrado
	Já realizei trabalhos de apoio e/ou esporádicos, porém nunca fui registrado
	Não, nunca realizei nenhum tipo de trabalho remunerado
	Sim, já fui contratado formalmente como jovem aprendiz ou, estagiário, ou CLT ou PJ
	Já realizei trabalhos de apoio e/ou esporádicos, porém nunca fui registrado

Questão 5	Você está exercendo alguma forma de trabalho remunerado atualmente?
Respostas	Não, no momento não estou trabalhando/estagiando
	Sim, atualmente estou estagiando pelo curso que faço na UNAERP
	Sim, atualmente estou estagiando pelo curso que faço na UNAERP
	Sim, atualmente sou contratado como CLT, ou Jovem aprendiz, ou PJ ou outros

Questão 6	Você tem conhecimento sobre quais são as atividades profissionais que seu curso de graduação possibilita/favorece?
Respostas	Conheço bastante sobre as possibilidades de atuação dentro da minha área de formação, mas gostaria de conhecer um pouco mais
	Conheço muito pouco sobre as possibilidades de atuação dentro da minha área de formação, gostaria de entender melhor sobre isso
	Sim, já pesquisei e conheço muito sobre as possibilidades de atuação dentro da minha área de formação

Questão 7	De 1 a 5 (sendo 1 nenhum interesse e 5 muito interessado) Qual o seu interesse em realizar estágios remunerados durante a realização do seu curso de graduação?
Respostas	1
	2
	3
	4
	5

Questão 8	De 1 a 5 (sendo 1 nenhum pouco importante e 5 muito importante), qual a importância do item a seguir na hora de escolher um estágio remunerado para realizar: Valor da Remuneração
Respostas	1
	2
	3
	4
	5

Questão 9	De 1 a 5 (sendo 1 nenhum pouco importante e 5 muito importante), qual a importância do item a seguir na hora de escolher um estágio remunerado para realizar: Atividades do estágio estarem relacionadas às práticas profissionais do seu curso de graduação
Respostas	1
	2
	3
	4
	5

Questão 10	Na sua opinião, qual das afirmativas faz mais sentido para você?
Respostas	Neste momento, o valor da remuneração do estágio é o fator mais importante para mim, quanto maior o valor da bolsa, mais interessante o estágio
	Neste momento, o mais importante para mim é o contato com atividades relacionadas ao curso que estou fazendo, mesmo que a remuneração seja menor, estou mais interessado na aplicação do conteúdo aprendido em sala de aula
	Neste momento, ainda não estou interessado em estágios remunerados

Questão 11	Você já ouviu falar da Lei do estágio?
Respostas	Não
	Sim

Questão 12	Você já ouviu falar ou teve contato com algum agente de integração externo (Exemplo: Ciee)
Respostas	Não
	Sim

Questão 13	Você conhece o trabalho realizado pela Central de Estágios da UNAERP?
Respostas	Já realizei trabalhos de apoio e/ou esporádicos, porém nunca fui registrado
	Não, nunca realizei nenhum tipo de trabalho remunerado
	Sim, já fui contratado formalmente como jovem aprendiz ou, estagiário, ou CLT ou PJ

Questão 14	Você acessaria um ambiente virtual da UNAERP exclusivo para divulgações de vagas de estágio?
Respostas	Não
	Sim

Questão 15	Você teria interesse em receber por e-mail divulgações de vagas de estágio exclusivas para seu curso?
Respostas	Não
	Sim

Questão 16	Você participaria de uma feira de oportunidades de estágios e empregos, realizada com empresas parceiras, dentro da UNAERP?
Respostas	Não
	Sim

APÊNDICE C - Questionário quantitativo enviado aos discentes concluintes.

Questão 1	As Empresa(s)/Instituição(s) em que você estagiou, na época do seu estágio, já possuía(m) convênio com a UNAERP ?
Respostas	A empresa ainda não possuía convênio com a UNAERP, portanto, foi necessária a elaboração do convênio para que o estágio pudesse ser formalizado
	A empresa já possuía convênio vigente com a UNAERP, portanto, foi necessário apenas a elaboração do TCE (Termo de Compromisso de Estágio)
	Não realizei estágio remunerado
	Não sei dizer
	O estágio foi realizado sob gestão de um agente integrador, portanto, o próprio agente integrador que ficou responsável por verificar essas questões burocráticas

Questão 2	Como foi o processo de elaboração do seu TCE (Termo de Compromisso de Estágio)?
Respostas	A empresa que eu estagiei ficou responsável pela elaboração do Termo de Compromisso
	Não realizei estágio remunerado
	Não sei dizer
	O estágio foi realizado sob gestão de um agente integrador, portanto, o próprio agente integrador ficou responsável por esse trâmite

Questão 3	De 1 a 5 (1 sendo insatisfatório, e 5 muito satisfatório) como foi o contato que você teve com agentes de integração? (exemplo de agentes de integração: Ciec, Nube, entre outros)
Respostas	1
	2
	3
	4
	5

Questão 4	De 1 a 5 (1 sendo insatisfatório, e 5 muito satisfatório) como foi a sua experiência com os processos de autorização do seu estágio e assinatura dos documentos de estágio da UNAERP?
Respostas	1
	2
	3
	4
	5

Questão 5	As atividades que você realizou no estágio estavam/estão alinhadas com a área de atuação do seu curso?
Respostas	Não
	Não realizei estágio remunerado
	Sim

Questão 6	De 1 a 5 (1 sendo insatisfatório, e 5 muito satisfatório) quanto os conteúdos aprendidos em sala de aula puderam colaborar para as atividades realizadas no(s) estágio(s)?
Respostas	1
	2

	3
	4
	5
	Não realizei estágio remunerado

Questão 7	De 1 a 5 (1 sendo não contribuiu, e 5 contribuiu muito) Quanto o estágio contribuiu para a compreensão das possibilidades de atuação dentro da sua área de formação?
Respostas	1
	2
	3
	4
	5
	Não realizei estágio remunerado

Questão 8	A empresa/instituição onde você estagiou (ou está estagiando) demonstra interesse na contratação (efetivação) de estagiários após o fim do contrato de estágio?
Respostas	Não
	Não realizei estágio remunerado
	Sim

Questão 9	De 1 a 5 (sendo 1 muito inseguro e 5 muito seguro) quanto você se sente seguro em relação à prática profissional do seu curso de graduação?
Respostas	1
	2
	3
	4
	5

Questão 10	Você gostaria de ter acesso a um ambiente exclusivo de vagas de emprego para alunos e ex-alunos da UNAERP após formado?
Respostas	Não, não faço questão
	Sim, seria ótimo

APÊNDICE D – Roteiro Semiestruturado para entrevista com discentes concluintes que não realizaram estágios

Questão 1	Motivo da não realização do estágio remunerado
Questão 2	Contato com a prática profissional, fora da condição de estágio remunerado, segurança em relação á prática profissional
Questão 3	Sobre a Universidade divulgar vagas de emprego também para ex-alunos
Questão 4	Sugestões, ou algo que não tenha sido abordado na conversa
Questão 11	Como foi o processo de encontrar o estágio?

APÊNDICE E - Roteiro semiestruturado para entrevista com unidades concedentes de estágios.

Questão 1	Vocês realizam a divulgação das vagas de estágio através da central de estágios da UNAERP?
Questão 2	Você considera efetiva as divulgações que fazemos das vagas de estágio oferecidas por vocês?
Questão 3	Vocês possuem um outro canal de divulgação e seleção de estagiários além da central? Contato com professores, coordenadores de curso?
Questão 4	Vocês têm algum agente integrador que realiza as contratações e seleções de estagiários?
Questão 5	Vocês possuem um setor interno ou escritório externo contratado que instrua vocês em relação aos contratos de estágio?
Questão 6	De forma geral, como você acha que poderia melhorar a integração com vocês?
Questão 7	Estamos implantando um portal de vagas exclusivo da UNAERP, que facilitará tanto as divulgações das vagas da sua empresa/escritório aos nossos alunos, quanto o procedimento de aprovação do estágio. Isso irá ajudar vocês?

APÊNDICE F - Roteiro semiestruturado para entrevista com responsável pela operação do setor de estágios da UNAERP.

Questão 1	Atualmente como é feita a divulgação das vagas de estágios externos?
Questão 2	Você vê alguma dificuldade nesse processo?
Questão 3	Sobre o processo de cadastramento das informações relativas ao estágio no sistema institucional, como o procedimento é feito atualmente?
Questão 4	Você vê alguma dificuldade nesse processo?
Questão 5	Quais suas sugestões de melhoria nesses processos?

APÊNDICE G – Questionário qualitativo enviado aos coordenadores de curso.

Prezado (a) Coordenador (a),

A Central de Estágios está em fase de implantação de um novo sistema de gerenciamento de documentos e processos. Para que este sistema possa entrar em funcionamento pleno, no início do 2º semestre do ano de 2024, será necessário alimentá-lo com informações pertinentes ao Projeto Pedagógico dos Cursos, as diretrizes curriculares nacionais e as atividades de estágio supervisionado.

Informações

Nome _____ do _____ Curso:

Nome _____ do _____ (a) _____ coordenador _____ (a) _____ do
Curso: _____

Estão previstas as atividades de estágio supervisionado na DCN do Curso ()
Sim () Não

Quais etapas o aluno deve realizar o estágio supervisionado obrigatório:

_____ Carga horária total prevista para a atividade no Projeto Pedagógico do Curso:

O curso possui a disciplina de Estágio Supervisionado? () Sim () Não

Se _____ sim, _____ em _____ quais _____ etapas

Além da coordenação, o curso possui professores supervisores acadêmicos de
estágio: () sim () Não

No Projeto Pedagógico do Curso estão previstas atividades cujo
desenvolvimento pode ser considerado como horas de estágio:

- () atividades de extensão
- () atividades de monitoria
- () atividades de iniciação científica

Quais as particularidades quanto aos campos de estágio que o Curso prevê

_____ A partir de qual etapa o aluno poderá realizar as atividades de estágio não-
obrigatório: _____

Existe algum acompanhamento do estágio não-obrigatório () sim () não

Com relação à divulgação de vagas, como a coordenação/ supervisor de estágio
considera viável:

- () Central de Estágio recebe e divulga
- () O curso recebe da Central de Estágio por e-mail, aprova e a Central divulga
(neste caso a coordenação deve se comprometer a realizar a avaliação e deferimento da
vaga em no máximo 48h)

- No caso de a Central de Estágios ficar responsável pela aprovação da divulgação de vagas externas, quando houver algum tipo de especificidade do curso, o coordenador deve explicitar quais tipos de atividades não devem, em **nenhuma hipótese**, ser oferecidas aos seus alunos, ou então, explicitar qualquer tipo de restrição que haja, por exemplo: (a vaga de estágio não poderá ser divulgada, **de forma alguma**, se a atividade fim da unidade concedente não tiver diretamente relacionado ao curso de graduação). Também é necessário explicitar, caso haja, requisitos e premissas para aprovação, por exemplo (a vaga de estágio **não obrigatório** só poderá ser divulgada caso seja supervisionada por um profissional que possui certificação do conselho profissional, ou a vaga de estágio **não obrigatório** só poderá ser divulgada caso a remuneração seja acima de X reais, entre outros exemplos).
- Reforçando que estes casos de divulgação são referentes aos estágios **não obrigatórios**, para que não haja risco de o aluno se candidatar a uma vaga, divulgada no Portal Carreiras, que posteriormente seja indeferida pela coordenação. Os estágios **obrigatórios** permanecem da mesma forma, apenas serão divulgados após autorização do professor responsável pela supervisão do estágio ou do coordenador.

Para os estágios internos (realizados na Instituição, com bolsa), quais as atividades não são permitidas pelo conselho profissional de sua área?
