

Empreendimento Educacional para Integrar Graduandos e Empresas para o Estágio Profissional

Educational venture for integration between Undergraduate
Students and Companies for Professional Internship

NILTON GALLI BASSI

Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, doutorando em Controladoria e Finanças Empresariais na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Coordenador de soluções empresariais com foco em resultados de negócios, tendo atuado em grandes empresas nacionais e multinacionais (IBM, Softtek, Sagent, Grupo Itaú), "start-ups" (Soluções Empresariais e Soluções Web).

REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES

Doutor em Administração de Empresas pela FEA/USP. Consultor em Desenvolvimento de Negócios. Antigo professor da FEA/USP e do Mackenzie, tendo atuado como executivo de empresa internacional nos Estados Unidos.

Resumo

Este artigo é o relato da realização de um empreendimento educacional cujo objetivo foi integrar os interesses de alunos estagiários de cursos de graduação quanto a disporem de melhores oportunidades para o seu desenvolvimento profissional, com os de empresas que buscam jovens para ampliar e incorporar novos talentos para a desenvolverem os seus negócios, implementado por uma universidade privada da cidade de São Paulo. Dada a sua natureza aplicada, foi utilizado o método da solução de problemas e do aproveitamento de oportunidades, que integra o *business problem solving* com a visão baseada em recursos e o *design research*. Partiu-se de indícios da oportunidade que se transformaram em oportunidade efetiva por meio de pesquisas qualitativas, junto a gestores e docentes da universidade, e quantitativa, junto aos alunos, que fundamentaram a proposta de intervenção que foi efetivamente implementada. Para isso, foi desenvolvida uma plataforma digital que facilitou o atingimento dos objetivos do empreendimento, pela efetiva adesão dos alunos com a conquista de estágios mais próximos de suas expectativas, as empresas dispoem de jovens para impulsionar os negócios e a renovação dos quadros, e a universidade aumentando a integração com as empresas, com a melhoria da formação dos seus alunos e obtenção de receita adicional, pelo pagamento dos serviços pelas empresas. Esse resultado positivo motivou posteriormente a criação do Programa de Mentoria, conduzido por docentes com experiência empresarial, visando à preparação e ao impulsionamento dos alunos em seus planos de carreira e de vida.

Palavras-chaves: estágio profissional; plataforma digital; educação graduada; expectativa profissional; empreendimento educacional

ABSTRACT

This article is the report on the realization of an educational venture whose objective was to integrate the interests of trainee students from undergraduate courses in terms of having better opportunities for their professional development, with those of companies seeking young people to expand and incorporate new talents for the develop their business, implemented by a private university in the city of São Paulo. Given its applied nature, the method of problem solving and seize opportunities was used, which integrates business problem solving with a resource-based view and design research. It started with indications of opportunity that turned into effective opportunity through qualitative research, with managers and university professors, and quantitative, with students, which substantiated the intervention proposal that was effectively implemented. For this, a digital platform was developed that facilitated the achievement of the project's goals, by the effective adherence of students with the achievement of internships closer to their expectations, companies having young people to drive business and staff renewal, and university by increasing its integration with companies, improving the training of its students and obtaining additional revenue from the payment of services by companies. This positive result later motivated the creation of the Mentoring Program, conducted by professors with business experience, aimed at preparing and boosting students in their career and life plans.

Key words: trainee students; Digital platform; graduate education; professional expectation; educational venture

1 INTRODUÇÃO

A busca pelos estudantes por estágios que venham a se tornar empregos efetivos e pelas empresas para terem disponíveis jovens para a sua renovação e desenvolvimento é algo que acontece há muitas décadas, apoiado por um ecossistema razoavelmente consolidado. Contudo, percebendo as insatisfações dos seus alunos com relação aos processos vistos por eles como meramente burocráticos e ajudando muito pouco em encontrarem os estágios que atendessem aos seus desejos e necessidades, a Universidade que é objeto deste relato, decidiu empreender um novo negócio de integração entre alunos e empresas.

Não obstante haver no mercado instituições que realizam esse serviço entre empresas e estagiários, o modelo aqui apresentado inova quanto a promover a comunicação direta da Universidade com as empresas, de maneira a criar valor diretamente para estes dois públicos (Zubac, Hubbard & Johnson, 2010).

Este artigo detalha como foi desenvolvido o projeto para se chegar à proposta e à sua implementação, fundamentado na metodologia da solução de problemas e aproveitamento de oportunidades de Marcodes, Miguel, Franklin e Perez (2017), que trata com a realidade concreta das organizações, voltada ao desenvolvimento de negócios. Essa metodologia está fundamentada no *business problem solving* (Aken, Berends & Bij, 2012) de maneira integrada com a visão baseada em recursos (Barney & Hersterly, 2017), e à *design research* (Aken & Romme, 2009), desenvolvida nas seguintes etapas:

- 1) o entendimento da oportunidade ou do problema em questão, em que se busca tornar claro aquilo que se considera inicialmente como tal, baseado na experiência e percepção dos gestores da organização;
- 2) o diagnóstico realizado com base em pesquisa de campo para validar as percepções iniciais, refutá-las e/ou ampliá-las;
- 3) a definição da estratégia de aproveitamento da oportunidade ou do problema com os resultados esperados e recursos e capacidades para a sua implementação;
- 4) o plano de ações com as previsões financeiras, de retornos e os riscos envolvidos;
- 5) o processo de intervenção em andamento, realizado ou a ser realizado, incluída a estratégia das mudanças;
- 6) a avaliação dos resultados obtidos durante o desenvolvimento do projeto e da implementação do empreendimento educacional, com as indicações sobre avaliações futuras.

A instituição onde o trabalho foi realizado está mencionada apenas como Universidade por não ter sido autorizada a sua identificação.

A proposta encontra-se atualmente implementada desde o 2º semestre de 2020 por meio de uma plataforma digital, com o serviço disponível aos alunos e às empresas.

2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

Nesta etapa do trabalho está apresentado o que se entendeu inicialmente em relação à oportunidade, com os seus detalhes, ou seja, o ponto de partida do trabalho.

2.1 O serviço e a Universidade

O serviço que deu origem ao trabalho foi o de aproximar os alunos da Universidade com as empresas, tendo em vista a realização de estágios obrigatórios para a sua formação. Decorreu da experiência havida com essa relação, no âmbito da Universidade, nem sempre produtiva e satisfatória.

Depois de reflexões preliminares entendeu-se que seria preciso criar valor tanto para os alunos quanto para as empresas, no sentido destes se beneficiarem mutuamente, por meio de uma comunicação mais efetiva sobre os seus interesses.

Ao preparar profissionais para o mercado de trabalho, a Universidade constitui-se em grande fornecedor de mão de obra qualificada para as empresas há muitas décadas. Dentre as atividades formadoras dos futuros profissionais está a realização do estágio pelos alunos de graduação, conduzido por meio de processos administrativos dentro da sua estrutura, obrigatória para os cursos presenciais pela Lei 11.788 de 2008 do MEC.

Para atender essa exigência, cada faculdade possuía procedimentos próprios para divulgação das vagas, utilizando-se de diversos meios, dentre os quais o Moodle (software acadêmico), blogs e redes sociais. A obrigatoriedade dos estágios, contudo, não restringia os estudantes a utilizarem os processos internos, podendo buscar vagas de estagiário por meio de plataformas digitais de intermediação de estágios ou diretamente nos websites das empresas contratantes. Contudo, essa prática não estava criando efetivo valor a nenhuma das partes interessadas. Anualmente cerca de oito mil alunos realizam estágios em empresas.

A principal fonte de receita da Universidade tem origem no pagamento de mensalidades por parte dos mais de quarenta mil alunos dos cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades presencial e à distância (EaD).

2.2 Os concorrentes e o mercado

Ao avaliar a possibilidade de oferta do serviço de intermediação de estágios pela Universidade foram identificadas empresas e instituições especializadas na intermediação de estágios que cobram pelos seus serviços. O CIEE (<https://portal.ciee.org.br/>) é a maior no segmento, contando em sua base mais de 16 mil

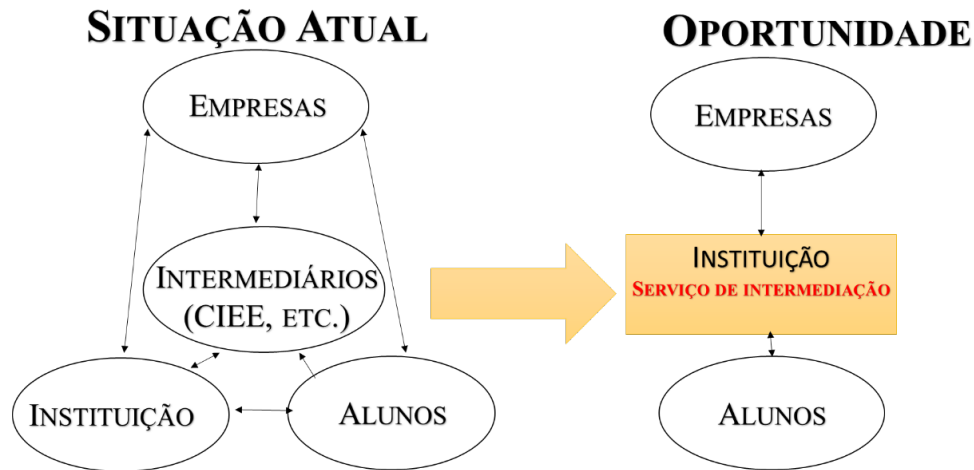


Figura 1. Visualização do potencial modelo do negócio de estágios.

Fonte: Elaboração dos autores

instituições de ensino, 32 mil empresas e mais de 11 mil ofertas cadastradas. O Nube (<https://www.nube.com.br/>) é outro bem atuante, possuindo convênio com cerca de 14 mil instituições de ensino e cerca de 10 mil empresas clientes.

Algumas empresas, como é o caso da Super Estágios (<http://www.superestagios.com.br>), oferecem serviços adicionais que incluem testes e entrevistas para pré-seleção de candidatos aos estágios, fazendo com que estes só necessitem se apresentar para uma entrevista se forem pré-selecionados. A 99Jobs (<https://www.99jobs.com/>) oferece serviços como o *Online Employer Branding* e a *Employee Experience*, com foco em proporcionar experiências positivas para aumentar a atração e retenção de talentos por meio de ambientes de trabalho que possam usufruir com elevada satisfação.

2.3 Caracterização da Oportunidade inicialmente definida

No interesse de se conhecer melhor as necessidades no recrutamento de estagiários por parte das empresas, foram realizados contatos com gestores de RH de corporações de médio e grande porte, em que se observou haver uma dispersão de meios nos processos de divulgação e contratação. Também foi observada uma crescente preocupação com os custos.

Sob outra perspectiva, em conversas iniciais com os alunos, notou-se o interesse por um apoio maior da Universidade para encontrarem estágios que ajudassem no seu desenvolvimento profissional de uma maneira mais alinhada com os seus interesses e expectativas profissionais (Ismerim, 2017). A reitoria da Universidade, por sua vez, demonstrava uma preocupação crescente no desenvolvimento de carreiras dos discentes.

Diante disso, entendeu-se haver indícios de oportunidade para se oferecer um serviço diferenciado e inovador para o encontro de estágios demandados pelos alunos da Universidade, que estavam pouco satisfeitos com os processos geralmente utilizados no mercado. Observou-se haver também indícios de demanda por parte das empresas em contar com um serviço eficiente de recrutamento e seleção que possibilitasse um maior sucesso na busca de candidatos, viabilizando a redução do número de entrevistas e agilizando o processo seletivo, resultando em maior produtividade nas contratações. Como esses serviços não estavam atendendo plenamente às necessidades das empresas, entendeu-se haver uma lacuna estratégica, segundo Johnson, Scholes & Whittington (2007).

A **Figura 1** apresenta uma ilustração da expectativa com relação ao aproveitamento da oportunidade inicialmente identificada.

3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Para a transformação dos indícios da oportunidade inicialmente definida em evidências (Marcondes et al., 2007), procedeu-se à identificação dos aspectos do ambiente externo e do ambiente interno da Universidade, durante o segundo semestre de 2019, na perspectiva da análise SWOT (Helms & Nixon, 2010).

Com a análise do ambiente externo buscou-se entender a criação de valor com a possível implementação do serviço, beneficiando empresas e alunos (Zubac et al., 2010), com vistas à obtenção de vantagem competitiva pela Universidade (Porter, 2006).

Para a análise do ambiente interno, buscou-se entender a capacidade de apoio da Universidade, quanto a recursos e capacidades (Barney & Hesterly, 2017) para

o aproveitamento da oportunidade. O tratamento da documentação no processo burocrático do estágio não fez parte do escopo deste trabalho.

3.1 Análise do ambiente externo

Para a análise dos aspectos externos foi utilizado o conceito das cinco forças (Porter, 2006, Barney & Hesterly, 2017), com foco apenas nos clientes (empresas e alunos) e na rivalidade (concorrentes), não incluídos os fornecedores, novos entrantes e serviços substitutos, por não representarem ameaças relevantes ao desempenho do serviço.

Foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica (Stumpf, 2005), tendo-se observado que a crescente evolução tecnológica, associada à crise político-econômica brasileira na década passada, tem gerado problemas sociais devido ao desemprego. Naime (2019) enfatiza o aspecto do crescimento do desemprego associado ao fato da população subutilizada ser a maior da série histórica do indicador PNAD Contínua (2019) obtido por meio de pesquisa contínua dos indicadores conjunturais de trabalho e rendimento das pessoas. Por outro lado, conforme Moreno (2018), o principal programa governamental de financiamento estudantil (FIES) vinha sofrendo drásticas reduções. Nesse cenário, alunos de ensino superior com renda reduzida, passaram a procurar cursos de menor custo para estudar, provocando a redução do número de matrículas e aumento do índice de evasão em instituições de ensino superior.

Necessidades das Empresas

Em seguida, no 1º semestre de 2019 foi realizada uma pesquisa qualitativa junto a 5 gestores de RH de corporações de diferentes setores da economia, conforme especificado na **tabela 1**, para o entendimento das necessidades das empresas, quais sejam: a) características valorizadas nos estagiários; b) tempo médio para seleção e contratação; c) meios mais utilizados

para recrutamento e seleção; d) satisfação com estes meios; e) custos envolvidos no processo; f) satisfação com os perfis dos candidatos; e f) percentual de efetivação de candidatos.

A pesquisa constou de entrevistas semiestruturadas com um roteiro pré-definido, padronizado com perguntas abertas e padronizadas, para reduzir a dispersão e divagação nas respostas (Flick, 2009).

As informações obtidas foram tratadas conforme recomenda Bardin (2011), obedecendo aos critérios de: a) exclusão mútua: cada unidade semântica ser exclusiva de uma pergunta; b) homogeneidade: seguir critérios precisos dos conteúdos; c) objetividade e fidelidade: garantir a qualidade da pesquisa; e d) produtividade: o máximo aproveitamento dos conteúdos dos depoimentos. O produto final foi elaborado utilizando-se uma planilha para o cruzamento das perguntas com as respostas dos entrevistados (Averill, 2002), culminando em categorias de análise, que serviram para a avaliação dos resultados das entrevistas.

Entre outros aspectos relevantes observados nas entrevistas, destacou-se a importância do perfil comportamental dos estudantes, as deficiências da universidade no que tange aos processos burocráticos para contratação, a relação custo-benefício positiva na contratação de estagiários qualificados e a principal fonte desta demanda que advém das áreas de negócio e são consolidadas pela área de RH.

Constatou-se também uma dispersão de meios utilizados pelas empresas para o recrutamento e contratação de estagiários, que estava dificultando e onerando a disponibilização de novos recursos humanos, essenciais para a empresa crescer e se desenvolver, segundo Day (1994).

Em seu modelo de hierarquia de valor, Woodruff (1997) defende a importância da percepção de preferência do cliente na avaliação dos atributos de um serviço

Tabela 1

Gestores de RH Entrevistados.

Segmento	Qtde Colaboradores	Cargo
Utilities	Acima de 12.000	Gerente de RH
Indústria Farmacêutica	Acima de 4.000	Diretor de RH
Telecomunicações	Acima de 30.000	Gerente de Recrutamento e Seleção
Financeiro	Acima de 100.000	Superintendente de RH
Serviços de TI	Acima de 18.000	Gerente de Recrutamento e Seleção

Nota. Elaboração dos autores.

e as consequências do uso que podem facilitar ou dificultar o atingimento de seus objetivos e propósitos.

Necessidades dos Alunos

Para um melhor conhecimento das necessidades dos alunos, foram realizadas duas pesquisas, sendo a primeira delas qualitativa de caráter exploratório e a segunda, quantitativa. Na primeira foram feitas entrevistas com 20 representantes de classe dos últimos semestres de cursos de uma das faculdades com maior contingente de alunos. Foi utilizado um roteiro com 13 perguntas abertas distribuídas em 5 blocos: a) principais motivadores para realizar um estágio; b) satisfação com o processo de estágios na Universidade; c) principais motivadores para a escolha da empresa; d) meios de procura/obtenção de estágios; e) utilização de uma plataforma para oferta de vagas de estágio exclusiva dos alunos da Universidade. Tratamento e análise seguiram os mesmos procedimentos e critérios adotados na pesquisa com os gestores de RH das empresas.

Com os resultados das entrevistas, realizou-se a pesquisa quantitativa com o objetivo de identificar os principais fatores motivadores e os meios mais utilizados por esses jovens para encontrar estágios de seu interesse. Também buscou-se conhecer o grau de satisfação dos alunos quanto ao apoio fornecido pela Universidade na busca por vagas de estágios.

A coleta dos dados foi feita no 2º semestre de 2019 através de um site especial disponibilizado na internet. Foi utilizado um questionário com 9 perguntas fechadas, associadas a uma escala de 5 pontos, variando entre não relevante a muito relevante (Collis & Hussey, 2005). Foram convidados 800 alunos que realizava estágio em uma das faculdades detentoras do maior contingente de alunos na Universidade, tendo retornado 437, representando 55% do alunado.

O tratamento dos dados estatísticos foi feito por meio do software SurveyMonkey que, de acordo com Yasuda e Oliveira (2013), são amplamente utilizados em *surveys*.

A seguir, uma síntese do que descobriu com as pesquisas sobre os interesses dos alunos:

- O maior desejo dos candidatos era o de conseguir experiência profissional por meio de um programa de estágio (98 %), seguido da renda para custear os estudos (67%).
- Entre os principais motivadores para a escolha da empresa tinha a ver com a possibilidade de efetivação (85%) e o valor da remuneração (86%). A cultura da empresa (72%), o porte (61%) e a localização (64%) também foram consideradas relevantes na escolha.

- Os meios de procura mais utilizados eram os websites do CIEE e do Nube (ambos com 79%), outras fontes (76%), websites das empresas (69%) e redes sociais (52%). Contudo, desatualização de ofertas, nos vários meios de procura, foi apontado por 58% dos estagiários. Os principais meios empregados pela Universidade para divulgação de vagas eram o Moodle (37%) e Blogs (13%).
- Havia um grau de insatisfação com relação à Universidade quanto ao processo de obtenção de documentação para o início do estágio (39%), orientação e apoio na comprovação de estágio obrigatório (54%) e assistência na busca de oportunidades de estágio (58%).

Concorrência

A análise da oferta do serviço de intermediação de estágios, realizada por pesquisa em websites das empresas referidas no item 2.2, mostrou que elas atuavam por meio de plataformas digitais e os seus serviços podiam ser agrupados conforme segue: a) com foco principal em intermediação de estágios; b) recolocação de profissionais e c) apoio ao recrutamento e seleção.

Com relação à análise sobre as instituições de ensino superior concorrentes da Universidade, verificou-se que muito poucas possuíam um serviço próprio para intermediação de estágios e aconselhamento de carreira dos estudantes.

3.2 Análise do ambiente interno

Para se conhecer o processo de gestão de estágios e o seu desempenho, foram realizadas entrevistas com colaboradores da Universidade para a obtenção de subsídios visando a avaliar a capacidade de atendimento, tendo em vista o aproveitamento da oportunidade.

A área de estágios vinha utilizando processos burocráticos que visavam somente a tramitação e regularização da documentação dos alunos para que fossem cumpridas as exigências da grade curricular de cada curso. Além disso, não existia uma base de dados unificada com os currículos dos alunos e egressos.

A oferta de estágios aos alunos vinha ocorrendo diretamente nas diversas faculdades descentralizadamente, sendo utilizados blogs e demais meios da internet, de feiras de recrutamento ou diretamente nas organizações que ofertavam e intermediam estágios. Cerca de 8 mil alunos, em média, realizam estágio anualmente, o que corresponde a cerca de 25% do alunado da Universidade.

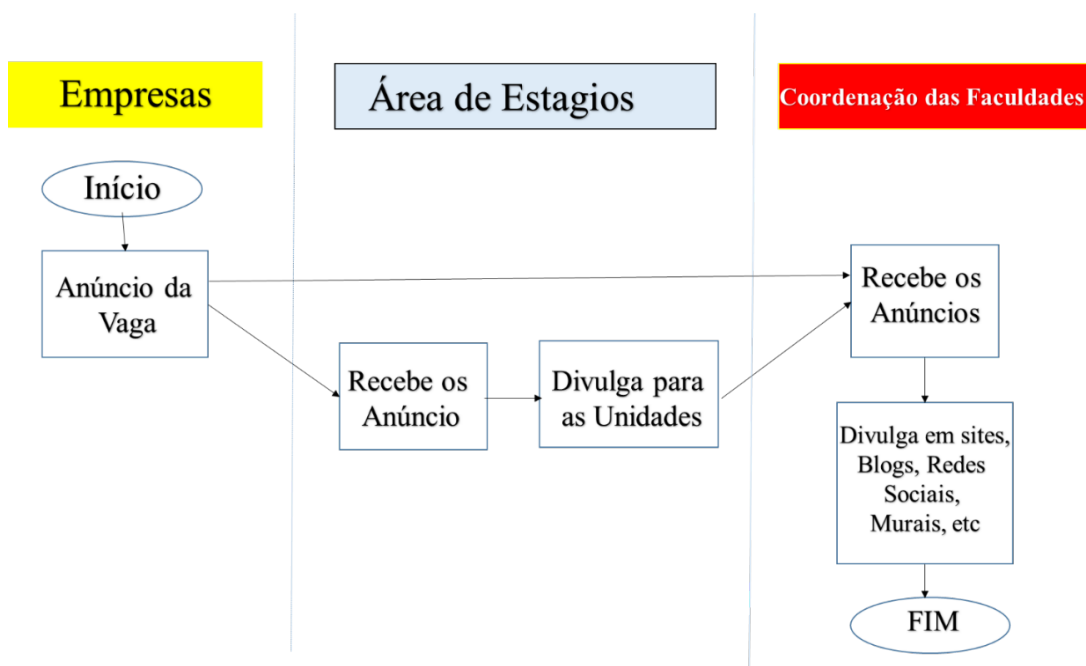


Figura 2. Fluxo interno da divulgação de estágios na Universidade.

Fonte: Elaboração dos autores.

A **figura 2** ilustra o fluxo interno da divulgação de estágios, na época.

A busca de vagas pelos alunos vinha ocorrendo por meio de diversas plataformas ou diretamente nas feiras de recrutamento, de acordo com o interesse e disponibilidade de cada um, conforme o fluxo representado na **figura 3**.

A Universidade, ao disponibilizar a oferta de estágios nas diversas faculdades, por diversos meios e de modo não integrado, fazia com que cada aluno procurasse oportunidades de estágios nos meios onde tivesse mais afinidade ou conhecimento, não considerando todas as vagas disponíveis.

Ao anunciar vagas em blogs e outras mídias, eram liberadas informações para quaisquer pessoas fora da Universidade com acesso à Internet, abrindo uma brecha para alunos de outras faculdades se candidatarem, aumentando o grau de incerteza sobre o sucesso dos seus alunos nos processos seletivos.

Essa prática provocava um grau de incerteza sobre o sucesso dos alunos nos processos seletivos, dada a concorrência candidatos de outras universidades, abrindo brechas para o oportunismo (Silva & Brito, 2013).

Estavam também sendo realizadas iniciativas para aproximar o aluno ao mercado de trabalho como, por exemplo, a oferta de uma disciplina voltada ao empreendedorismo, o trabalho em empresas júniores,

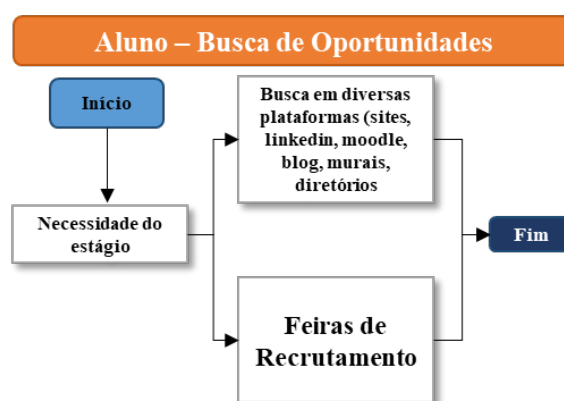


Figura 3. Fluxo da busca de vagas pelos alunos.

Fonte: Elaboração dos autores.

feiras de recrutamento, iniciação científica e ofertas de intercâmbio. Embora algumas dessas ofertas fossem isoladas em algumas faculdades, as feiras de recrutamento constituíam um importante evento para a oferta de oportunidades a todos os alunos. Era intenção da Universidade integrar estas ações visando apoiar o desenvolvimento de carreiras dos alunos. Por outro lado, em conversas com diretores de faculdades da Universidade, observou-se que a gestão dos processos de estágio deveria continuar a ser realizada de forma descentralizada, por envolver aspectos pedagógicos peculiares a cada curso de graduação. Conforme afirma Melo (2016), “o estágio é um cartão de visitas da universidade mostrando a qualidade e potencialidade de seus alunos”.

3.3 Revelações do Diagnóstico

O principal objetivo dos alunos, com a realização do estágio, baseia-se na busca pela obtenção de experiência e valorização profissional, além da possibilidade de conseguir uma renda para custear os estudos e seus gastos pessoais. A possibilidade de ser efetivado, o valor da remuneração e a cultura da empresa são os grandes motivadores para a escolha de uma empresa para estagiar. A melhoria da empregabilidade é vista como resultado da experiência prática, a partir da qual o aluno poderá ter um crescimento profissional com a posterior efetivação na empresa.

Pesquisar vagas em websites tem sido o principal meio utilizado para encontrar oportunidades de estágio, corroborando a afirmação de Reis (2018) que ressalta a importância dos estudantes se informar sobre a empresa antes de participar do processo seletivo para evitar surpresas quando questionados sobre o negócio e os motivos por terem escolhido aquela vaga.

Contudo, a atualização, pouco frequente de vagas nos websites e outros meios de divulgação, foi criticada pela maioria dos estudantes. Houve críticas também à Universidade, devido ao apoio considerado pouco efetivo na busca por oportunidades de estágios e na orientação e comprovação do estágio obrigatório.

Por outro lado, a grande maioria dos alunos considerou a possibilidade de uso exclusivo de uma plataforma digital da Universidade para a oferta de vagas, como um eficiente meio para facilitar o processo de busca.

As empresas, por sua vez, utilizam uma grande variedade de meios para recrutamento e seleção de estagiários e têm como uma das suas prioridades a redução de custos neste processo. Foi observada uma insatisfação da parte delas quanto ao atendimento dos processos burocráticos na contratação, especialmente quanto à disponibilidade de horário dos alunos para a realização do estágio, como também à agilidade para a liberação da documentação pelas universidades, de maneira geral.

As áreas de negócios das empresas são as demandantes de vagas, o que torna o comportamento e o conhecimento gerais dos estagiários como aspectos relevantes para o desempenho esperado deles. Há a efetivação dos estagiários sempre que estes obtêm uma performance adequada, com a consideração da relação custo/benefício favorável e do baixo risco de evasão, diante da expectativa de expansão e renovação permanentes para a preparação de novas gerações de colaboradores, visando à formação de um quadro capacitado de profissionais (Barney & Arikan, 2001).

Apesar das empresas valorizarem o perfil comportamental e nível de conhecimentos gerais, as grades curriculares dos diversos cursos oferecidos pela Universidade continham disciplinas focadas no entendimento

de questões organizacionais e de mercado, mas o seu enfoque estava sendo mais teórico e menos aplicado.

3.4 Oportunidade definida

Após o diagnóstico, a oportunidade mostrou-se mais clara e condizente com as necessidades de cada *stakeholder*, qual seja, “atender às necessidades dos alunos por vagas que possibilitem o seu desenvolvimento profissional com a melhoria da sua empregabilidade, por meio de apoio efetivo para encontrar oportunidades de estágios que atendam às suas expectativas, com a formação teórico-aplicada adequada, atender às empresas que demandam estagiários mais qualificados, para a descoberta de novos talentos, com maior agilidade e redução de custos na contratação de estagiários, e à Universidade, quanto ao ganho de imagem e receita em relação ao serviço”.

4 PROPOSTA DE APROVEITAMENTO DA OPORTUNIDADE

O desenvolvimento da proposta partiu dos elementos essenciais da oportunidade definida, na busca do caminho mais viável e produtivo, focando as lacunas do mercado (Johnson et al., 2007). Para isso, estão indicados os procedimentos adotados na elaboração de alternativas de estratégia, os resultados esperados e as necessidades de recursos e capacidades para o seu atingimento.

4.1 Elaboração de estratégias alternativas

Foram formuladas duas alternativas para a estratégia de aproveitamento da oportunidade, após um processo de brainstorming (Ritter & Mostert, 2018) com pessoas envolvidas no empreendimento educacional, conforme seguem:

Alternativa 1: Iniciar a oferta do serviço pelas empresas

“Promover o serviço diretamente às empresas com as quais já existem parcerias, ofertando um preço inferior ao da concorrência, apresentando diferenciais que englobam a pesquisa parametrizada de currículos, bem como funcionalidades para facilitar o gerenciamento dos candidatos.”

A justificativa aqui foi de conferir maior objetividade na busca por alunos qualificados para a vaga, reduzindo a quantidade de entrevistas e necessidade de uso de outros meios para recrutamento e seleção, tornando o processo seletivo mais ágil e menos oneroso. Além disso, haveria o diferencial da gestão de contratos e informações financeiras ser mais ágil nos processos

burocráticos. Essa alternativa focou primeiro a empresa como cliente pagante, tendo em vista que esta é quem viabilizaria financeiramente o serviço.

Alternativa 2: Iniciar a oferta do serviço pelos alunos

“Divulgar o novo serviço ao alunado da Universidade, informando sobre o suporte que será oferecido ao estudante para ele ser bem-sucedido nos processos seletivos, o mais próximo possível de suas expectativas quanto à aquisição de experiência profissional.”

A justificativa nesta alternativa foi de que esse suporte abrangeria funcionalidades como o apoio à criação de currículos e portfólio pessoal, simulação de entrevistas, configuração de agente automatizado de pesquisa de vagas e acompanhamento das ofertas de interesse dos alunos. Outro benefício consistiria na orientação e apoio na comprovação do estágio obrigatório mediante acompanhamento dos contratos em andamento ou finalizados, bem como relatórios de atividades.

Com isso, seria possível viabilizar um maior apoio ao aluno para o sucesso nos processos seletivos, como um importante incentivo para utilizar a plataforma.

Não obstante essas alternativas de estratégia terem sido bem diferentes, optou-se por uma terceira que incluiria uma combinação de ambas, resultando na proposta de solução apresentada a seguir.

4.2 Solução adotada

“Oferecer o serviço às empresas parceiras da Universidade enfatizando o potencial quanto a disponibilidade de alunos com perfis para atendimento das exigências comportamentais e de formação técnica demandadas pelas empresas, apoiado em plataforma digital com funcionalidades capazes de viabilizar a redução de custos ao facilitar a pesquisa e escolha dos estagiários, além da oferta de um período de 6 meses de “degustação” da plataforma sem custo. Concomitantemente divulgar o novo serviço ao alunado da Universidade, informando sobre o suporte que será oferecido para o sucesso no processo seletivo de vagas, convergente com suas expectativas de desenvolvimento profissional.”

Trata-se de uma estratégia diferenciada de outras instituições de ensino superior concorrentes, na medida em que possibilita a mudança de enfoque do tratamento de estágios, de mera obrigação curricular a ser cumprida, para apoio a uma importante etapa do desenvolvimento profissional e a melhoria da empregabilidade dos alunos.

4.3 Resultados Esperados

Dada a perspectiva da solução ser adotada pela Universidade, criando valor aos stakeholders (Zubac et al., 2010), em um prazo de cinco anos, definiu-se os benefícios para cada um deles. A **tabela 2** sintetiza os resultados esperados com a estratégia de aproveitamento da oportunidade.

4.4 Recursos e capacidades necessários

Os recursos e capacidades constituem o suporte indispensável para a implementação da estratégia e a obtenção dos resultados. Os recursos correspondem a tudo aquilo que é tangível e intangível, desde edificações e instalações até licenças, direitos autorais, tecnologias, patentes, equipes e as capacidades são basicamente as entregas de resultados pelas pessoas envolvidas na solução (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008).

A avaliação da sua necessidade concentrou-se na plataforma digital por se tratar do seu recurso essencial de suporte ao serviço, e representar o maior volume de investimentos e custos. A **tabela 3** aponta a indicação dessas necessidades.

A aprovação da reitoria em relação aos recursos e capacidades necessários, fez com que a escolha da plataforma digital fosse decidida a partir da avaliação de duas alternativas: 1) o desenvolvimento interno pela equipe de TI e 2) a contratação de um software no mercado. A opção foi pela 2ª alternativa, com base em uma pesquisa no mercado das soluções em SaaS (Software as a Service) ofertadas em benchmark com outras instituições educacionais, dada a dificuldade do desenvolvimento interno e já se dispor de um recurso testado e de implementação mais rápida.

A plataforma digital adotada foi aquela constituída por três grandes portais, cujos conteúdos estão sintetizados na **figura 5**.

4.5 Plano de Ações

Esta seção apresenta as ações prioritárias que foram realizadas dentro do plano de ações, elaborado previamente para garantir a disponibilização dos recursos e capacidades para a implementação da estratégia (Barney & Hesterly, 2017) e mitigação dos riscos inerentes à proposta (Carvalho, 2018).

A implantação da plataforma contou com o apoio de uma consultoria externa, dada a decisão de contratação de terceiros para esta tarefa.

O setor de estágios foi reestruturado de modo a que, além das funções administrativas, passasse a ter como

Tabela 2

Resultados Esperados.

Resultados Esperados	Beneficiados
Aumento do valor médio de remuneração do estágio	Alunos
Aumento da satisfação dos alunos quanto ao sucesso nos processos de recrutamento e seleção	
Maior oferta de candidatos qualificados	Empresas
Redução do tempo médio de tramitação de contratos	
Custo do serviço de integração abaixo do praticado no mercado	
Ampliação da captação de estudantes nos vestibulares	Instituição
Fortalecimento da marca – aumento de venda de cursos e empreendimentos	
Redução dos índices de evasão e inadimplência	
Obtenção de receita adicional com o novo serviço	
Fortalecimento do relacionamento com egressos- potencial venda de novos cursos	
Melhorias nos processos de controles por meio de indicadores de negócio	

Nota. Elaboração dos autores.

Tabela 3

Recursos e Capacidades Necessários.

	Existentes	Adquiridos	Em Desenvolvimento
Tangíveis	Espaço Físico para atendimento		Promover a integração entre as faculdades no que se refere a iniciativas de aproximação dos alunos com o mercado por meio de workshops, palestras e eventos envolvendo empresas
	Equipe de Marketing		
Intangíveis	Equipe de Vendas	Plataforma de Software	
	Equipe de Atendimento		
Recursos	Corpo Docente		
Capacidades	Área de Estágio com foco em processos burocráticos	Treinamento de desenvolvimento dos colaboradores para uso da plataforma	Entendimento do novo negócio

Nota. Elaboração dos autores.

foco principal o aumento da empregabilidade dos estudantes. Para tanto, foram promovidos três treinamentos de capacitação e transferência da expertise do serviço para a equipe operacional, com foco no seu engajamento efetivo (Ludwig & Frazier, 2012).

O lançamento para as empresas aconteceu por meio de um evento no formato de uma webinar para despertar o interesse no novo serviço. Como as empresas poderiam ter pouco interesse em utilizar mais uma plataforma externa, foram desenvolvidos *templates* de importação e exportação de dados, além de uma avaliação e negociação para reduzir eventuais impactos na operação dos seus processos de recrutamento e seleção.

Para sensibilização dos estudantes foi feita uma apresentação mostrando os recursos e benefícios da plataforma digital para a melhoria da sua empregabilidade. A reitoria engajou os diretores das faculdades para se tornarem importantes patrocinadores do serviço. Devido ao envolvimento de muitos docentes da Universidade neste processo, o serviço foi incluindo no planejamento estratégico da Universidade como centro de resultados.

Também foi adotado um procedimento de monitoramento dos concorrentes, por meio de consultas a websites e pesquisas junto a alguns dos seus clientes, objetivando o conhecimento permanente sobre os serviços, preços e condições praticadas nesse



Figura 5. Recursos dos portais da plataforma digital.

Fonte: Elaboração dos autores.

mercado, para a identificação de potenciais e novas oportunidades.

4.6 Análise econômico-financeira

Os detalhes dos demonstrativos financeiros não puderam ser apresentados por conta de sigilo do negócio, mas estão apresentadas as descrições do que foi considerado na sua elaboração.

4.6.1 Resultado Operacional

Foram projetados investimentos relativos à licença da Plataforma, serviços de implantação e customização, instalações e equipamentos, divulgação e capital de giro. A previsão de despesas contemplou gastos com pessoal, aluguel, marketing e diversas (luz, água, telefone etc).

O faturamento foi estimado considerando um volume inicial de contratação de 800 estagiários pelas empresas, o que corresponderia a 10% do volume total de estagiários da Universidade, com incremento anual de 30%, atingindo 2.300 ao final do 5º ano.

A evolução dos resultados operacionais simplificados, considerando despesas, investimento e faturamento

consta na **tabela 4**, indicando que o empreendimento poderá se tornar lucrativo a partir do segundo ano da implantação.

4.6.2 Fontes de Financiamento e Custo de Capital

Foi prevista apenas a utilização de capital próprio. Embora o empreendimento não contemplasse captar recursos de investidores externos, foi considerada uma taxa mínima de atratividade 12% ao ano, apenas para efeito de comparação com investimentos alternativos.

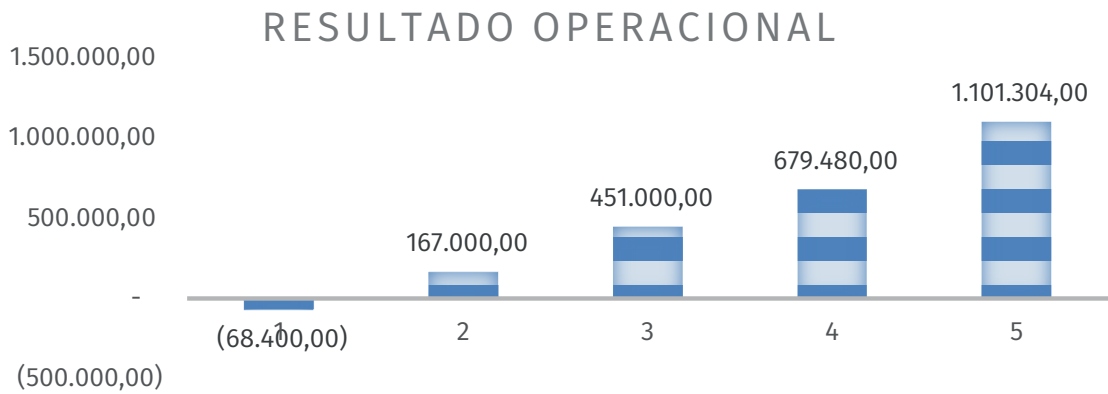
4.6.3 Análise financeira

O primeiro indicador utilizado para análise da viabilidade do empreendimento foi o ponto de equilíbrio, apresentado no gráfico de evolução de despesas e receitas na **figura 6**, em que o eixo X representa o volume de alunos contratados para estagiar e o eixo Y os valores estimados de receitas e despesas. Com isso, o ponto de equilíbrio poderá ser atingido no 17º mês da operação os serviços, com o volume aproximado de 1.233 alunos.

Outras ferramentas também foram utilizadas na análise de viabilidade financeira, como o *payback* (Ross, Westerfield & Jordan, 2000), o VPL (valor presente líquido)

Tabela 4

Projeção simplificada do Resultado Operacional.



Nota: Elaboração dos autores.

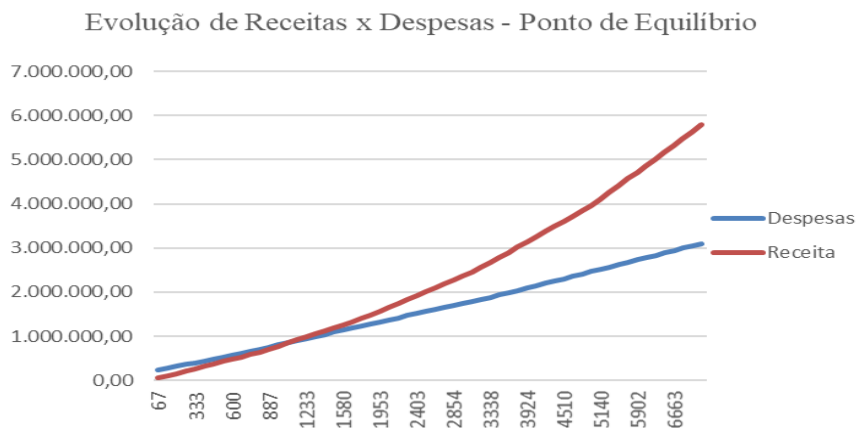


Figura 6. Evolução Mensal de Receitas e Despesas – Ponto de Equilíbrio.

Fonte: Elaboração dos autores.

e a TIR (taxa interna de retorno), segundo Galesne, Fensterseifer & Lamb (1999), a seguir comentados.

O *payback* calculado foi de 2,35 anos, o VPL projetado para 5 anos foi de R\$ 1 milhão, aumentando progressivamente para períodos maiores, chegando a R\$ 5 milhões para 20 anos.

A TIR prevista para os primeiros 5 anos foi calculada entre 80% ao ano e superior a 110 % ao ano, ao se considerar períodos mais longos, atingindo cerca de 128% ao ano para 20 anos. Esse indicador serviu de base para a aceitação do projeto pela reitoria, pois foi muito superior à taxa mínima de atratividade requerida, no patamar de 12%.

4.6.4 Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade foi feita com base em simulações possíveis para diferentes variáveis do projeto, consideradas de maior incerteza no futuro.

Foram construídos cenários para diferentes variáveis do projeto com maior nível de incerteza. Nesse cálculo considerou-se a variação no preço de vendas para as empresas entre R\$ 700,00 e R\$ 900,00 e uma taxa de crescimento anual no volume de vendas, variando de 25% a 35%, utilizando-se a simulação de Monte Carlo (Salles Jr. et al., 2010).

Foi utilizado o programa @RISK (Palisade, 2019) para simular cerca de 1.000 cenários, o que resultou em uma probabilidade de 90% da TIR ficar entre os valores de 79,7% e 106 %. O resultado da simulação está apresentado na **figura 7**.

4.6.5 Mitigação dos riscos

Partindo da premissa de que todo risco tem obrigatoriamente três componentes: o evento em si (causa raiz e efeito), uma probabilidade associada e um impacto, foi adotada a metodologia de gerenciamento de riscos do Guia PMBOK (2013). Com isso, foi possível elaborar a matriz de probabilidade e impacto dos principais

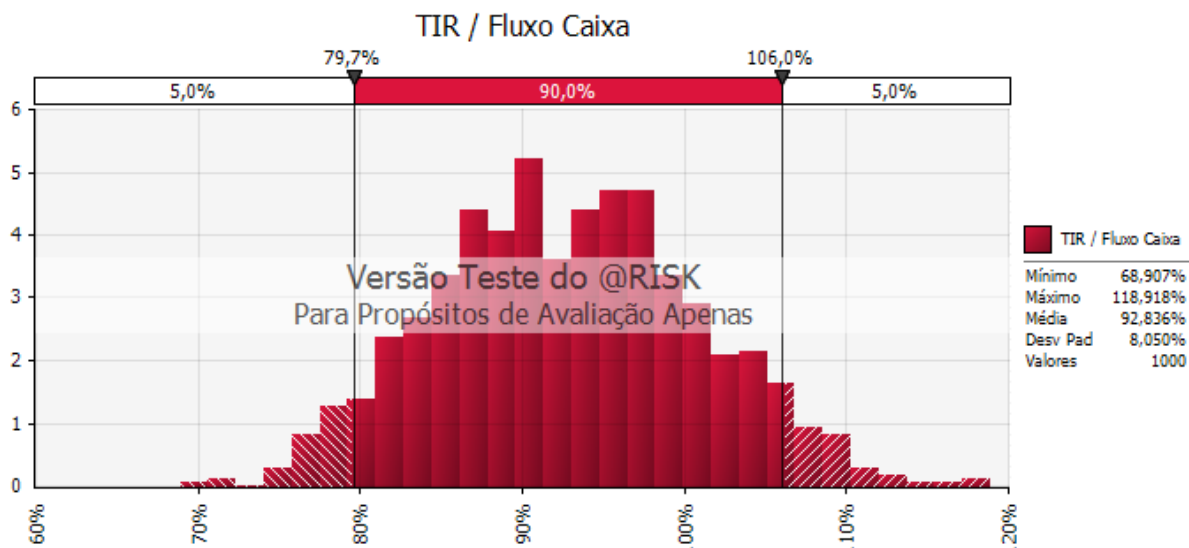


Figura 7. Simulação @Risk.

Fonte: Elaboração dos autores com base em Palisade (<https://www.palisade-br.com/>).

Tabela 5

Matriz de Probabilidade e Impacto.

Probabilidade	Muito alta	90%					Ausência de Expertise no novo negócio
	Alta	70%					
	Média	50%				Dificuldade para detectar diferenciais agregados a novas ofertas dos concorrentes	
			Resposta dos concorrentes externos de sistemas de integração ou de recrutamento e seleção		Dependência do fornecedor da plataforma para novas versões e customizações (tempo x custo x escopo x qualidade)	Resistência das empresas em utilizar uma nova plataforma não integrada com seu sistema padrão de recrutamento	
	Baixa	30%					
	Muito Baixa	10%					
			10%	30%	50%	70%	90%
			Muito Baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
Impacto							

Nota. Elaboração dos autores com base no Guia PMBOK (2013).

riscos associados ao empreendimento, conforme apresentada na **tabela 5**.

A partir da análise dos riscos e potenciais efeitos em cada ação prioritária, foi atribuído um custo e calculada uma reserva de contingência para cada uma delas, cuja somatória foi provisionada de modo conservador, em sua totalidade, no fluxo de caixa projetado. Para efetuar o cálculo obteve-se inicialmente o VME (valor médio esperado) a partir da multiplicação da probabilidade pelo impacto de cada risco (Ross, Westerfield & Jordan, 2000). O valor total provisionado anualmente como

reserva foi obtido a partir da multiplicação do VME pelo custo previsto de cada atividade.

Na sequência foi elaborado o plano de contingências contemplando as atividades propostas para mitigação dos riscos identificados conforme resumido na **tabela 6**.

5 INTERVENÇÃO

A intervenção teve como finalidade fazer acontecer as mudanças necessárias para que a estratégia do aproveitamento da oportunidade fosse executada de

Tabela 6

Plano de contingência.

Risco	Atividades Propostas
Ausência de Expertise no novo negócio	Elaboração e atualização frequente do Plano de Capacitação da Equipe
Dificuldade para detectar diferenciais agregados a novas ofertas dos concorrentes	Contratação de Consultoria Externa
Resposta dos concorrentes externos de sistemas de integração ou de recrutamento e seleção	Contratação de Consultoria Externa
Dependência do fornecedor da plataforma para novas versões e customizações (tempo x custo x escopo x qualidade)	Garantias por meio de cláusulas contratuais
Resistência das empresas em utilizar uma nova plataforma não integrada com seu sistema padrão de recrutamento	Ações de Marketing para divulgação e investimento em TI na criação de templates para facilitar a integração de dados

Nota. Elaboração dos autores.

maneira produtiva, visando à obtenção dos resultados definidos na etapa da Proposta do projeto (Aken, Berends & Bij, 2012).

Correspondeu à implementação de mudanças em procedimentos, sistemas e estruturas administrativas, com a adoção da plataforma, alterando políticas até então consolidadas na Universidade (Robbins, 2000). Não obstante a intervenção estar sendo tratada nesta 5ª etapa do processo de aproveitamento da oportunidade, teve o seu início logo nas primeiras discussões sobre o assunto, por ter envolvido questões de relevância para a organização, conforme defende Schein (2009). Mas foi nesta etapa da intervenção que as informações e decisões necessárias para efetivar as mudanças estavam claras e disponíveis, focando os resultados esperados (Prieto *et al.*, 2006).

Esse foi um momento crucial de todo processo de aproveitamento da oportunidade, pois tratou com variáveis de difícil controle e imponderáveis, inerentes ao comportamento humano no ambiente das organizações, conforme defendem Robbins, Judge & Sobral (2010).

Com relação a este empreendimento, o processo de intervenção pode ser considerado como bem sucedido, conforme as ocorrências indicadas nesta seção, em que estão relatadas as tratativas e negociações havidas ao longo do trabalho, com as facilidades e dificuldades enfrentadas, a conquista das pessoas para o empreendimento, desde o seu início, e a estratégia para a implementação da proposta.

5.1 Tratativas e negociações para “vender” o empreendimento

As tratativas iniciais ocorreram por meio de discussões informais com o gestor da área de desenvolvimento acadêmico da Universidade, com o objetivo de entender os procedimentos burocráticos dos processos. Buscou-se, com isso, reduzir as possíveis resistências tendo em vista evitar que esta área da Universidade, importante para o empreendimento, se sentisse ameaçada com a implementação da proposta o que, segundo Kerzner (2009) é comum acontecer.

Como consequência, as negociações iniciais em que foram apresentados os indícios da oportunidade, permitiram a aprovação da continuidade do projeto, o que ajudou a manter um bom relacionamento interpessoal junto à reitoria ao longo do trabalho. Isso envolveu discussões sobre os interesses dos alunos, considerando-se a diferença entre os cursos por eles frequentados. Os diretores das faculdades e coordenadores de estágios, por seu lado, entenderam que o empreendimento poderia potencializar a redução de índices de evasão dos cursos. A área de negócios vislumbrou a possibilidade de uma nova fonte de receita por meio da oferta de um serviço de intermediação de estágios, que viesse também a alavancar a oferta de outros cursos. Portanto, desde o início foi possível obter uma convergência mínima de interesses, mesmo que ainda difusos, reduzindo-se o desconforto e as resistências entre os afetados (Kotter, 2013).

Na sequência, foi constituído um grupo de apoio permanente que ajudou a influenciar a reitoria,

culminando posteriormente na implementação do serviço que veio a ser identificado como a “Plataforma de Carreiras” da Universidade.

5.2 Dificuldades superadas e facilidades aproveitadas

Não obstante as convergências de interesses obtidas no início do projeto, alguns gestores da Universidade se mostraram céticos quanto à iniciativa. Argumentaram haver ofertantes já consolidados e dominantes no mercado, além de considerarem pouco relevante a esperada nova fonte de receita. O escopo do empreendimento também foi considerado tímido, recebendo sugestões que descaracterizariam a essência do serviço e que iriam onerar a sua operação, tornando a sua aprovação e implementação bem mais complexas.

Diante disso, levou-se em conta que as resistências eram inerentes às mudanças, ainda que o ambiente interno fosse satisfatório, pois mesmo os colaboradores satisfeitos também poderiam oferecer resistência às mudanças, conforme aponta Kerzner (2009).

O bom relacionamento interpessoal com integrantes da reitoria, com gestores das áreas de apoio acadêmico, estágios, negócios, diretores das faculdades e docentes, foi um fator-chave de sucesso ao longo de todo o processo, para superar o ceticismo e as dúvidas surgidas, tendo gerado um clima organizacional favorável às mudanças (McMurray, 2003, Payne, Fineman & Wall, 1976).

A consistência das justificativas das contribuições do empreendimento, com base nas pesquisas, também facilitou a obtenção do apoio político para as decisões pela reitoria da Universidade, culminando com a aprovação da aquisição e implantação da plataforma terceirizada, o seu mais expressivo investimento.

5.3 Estratégia da implementação

Para a implementação da estratégia das mudanças a liderança passou a ser da Pró-Reitoria de Graduação, dada a sua responsabilidade em relação aos cursos deste nível, que definiu as prioridades do processo, corroborando a posição de Anand e Barsoux, (2017) de se tratar de uma tarefa que não costuma ser algo harmonioso.

A implementação ocorreu em dois momentos. No primeiro foram executadas as fases de desenvolvimento, customizações, integração aos sistemas existentes e adequação da plataforma à LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), cabendo à área de TI liderar as discussões técnicas junto ao fornecedor, tendo em

vista o atendimento das necessidades das empresas, dos alunos e da Universidade.

Houve muitos ajustes nas áreas envolvidas no projeto, com mudanças nas funções e rotinas de trabalho para garantir maior celeridade e menores custos nos processos de recrutamento. Para isso, foi realizada a capacitação dos envolvidos pelo fornecedor da plataforma digital, provendo o suporte necessário à utilização eficiente do sistema na fase inicial de utilização do serviço.

Com isso, o escopo inicial do projeto foi ampliado para atender a mais três frentes de atuação: a) Gestão dos Estágios, com a disponibilização às empresas de uma área na plataforma específica para divulgação de vagas e documentação; b) Árvore de Oportunidades, conteúdos sobre o mundo profissional, tais como dicas para montar currículos, comportamento em uma entrevistas de emprego, planejamento de carreira e c) *Mentoring Experience*, trabalho de mentoria junto aos estudantes por um professor tutor com experiência empresarial, acompanhando um grupo de dez alunos ao longo de um semestre.

No segundo momento da implementação da plataforma, foi realizado o lançamento do serviço para empresas, professores e alunos, enfatizando os benefícios e o valor a ser criado para ambos (Zubac et al., 2010), por meio de um webinar com grande audiência transmitido no YouTube, tendo como palestrante principal a presidente da Enactus Brasil, Joana Rudiger, que falou sobre “Mitos e Verdades sobre Carreira”.

Com isso, o serviço passou a ser oferecido a partir de abril de 2021, não obstante a situação da pandemia que provocou alterações na comunicação entre estudantes, universidades e empresas.

6 AVALIAÇÃO

O advento da pandemia da Covid 19 atrasou em cerca de oito meses a implementação completa do empreendimento, pois a área de TI da Universidade se viu obrigada a atender outras demandas relativas aos cursos online e ao teletrabalho.

A implementação do serviço contribuiu para mudanças relevantes na Universidade, desde a sua fase inicial. O estágio, tratado anteriormente de forma burocrática como uma exigência curricular, passou a ser considerado pela comunidade de docentes e gestores como relevante para o estímulo e suporte ao desenvolvimento da carreira dos estudantes. Os gestores das áreas envolvidas com procedimentos de estágio, que antes funcionavam de forma isolada em cada faculdade, passaram a trabalhar voltados à integração empresa-alunos.

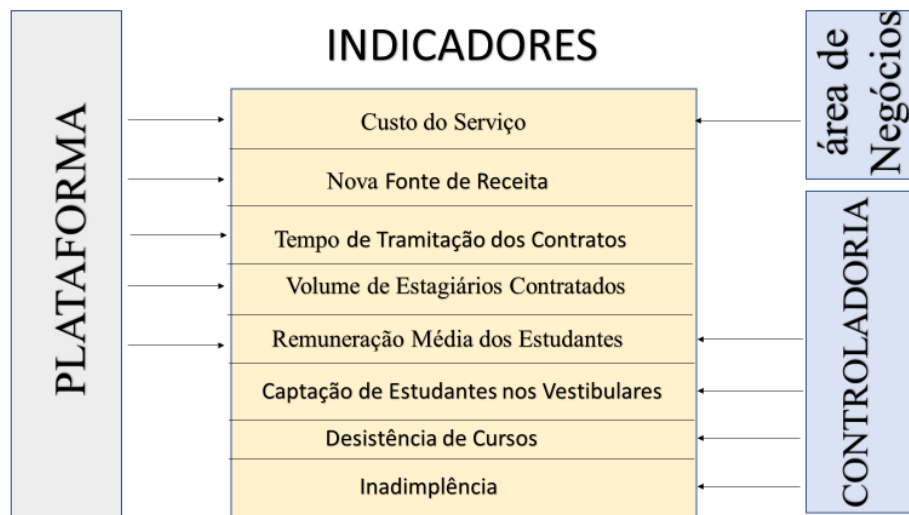


Figura 8. Sistema de Avaliação de Desempenho.

Nota. Elaboração dos autores.

A reitoria reconheceu que ao propiciar aos alunos melhores condições para realizar um estágio dentro de suas expectativas, poderia aumentar a sua motivação pelos cursos, reduzindo os níveis de inadimplência e evasão dos cursos de graduação, contribuindo para a sua fidelização. Além disso, o estágio seria um cartão de visitas para diferenciar a imagem da Universidade no mercado, com a propensão de aumento da captação de estudantes em seus vestibulares e o aprimoramento da parceria com as empresas (Arcoverde, 2011).

Para o acompanhamento do desempenho do serviço foi adotado um sistema de avaliação de resultados com vários indicadores operacionais no final do primeiro ano de operações (Soares, Cerqueira & Lacerda, 2016), alimentado pela plataforma e pelas áreas de negócios e de controladoria.

Com base nas informações extraídas da plataforma, passaram a ser compilados dados relativos ao custo do serviço, nova fonte de receita, tempo médio de tramitação dos contratos, volume de estagiários contratados, com a sua remuneração média, e a receita gerada pelo novo serviço. A área de controladoria da Universidade passou a fornecer informações, entre várias outras, aquelas relativas à captação de alunos nos vestibulares, volume de evasões e o valor da inadimplência por curso, consolidados conforme ilustrado na **figura 8**.

Após seis meses do início da oferta do serviço, o seu bom desempenho motivou a criação do Programa de Mentoria entre docentes e alunos com o objetivo de proporcionar um acompanhamento, visando à preparação e ao impulsionamento dos alunos em seus planos de carreira e de vida. O programa tem

duração de um semestre letivo, e mentoria é realizada individualmente, de maneira síncrona e assíncrona.

7 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

A aplicação da metodologia da solução de problemas e aproveitamento de oportunidades (Marcondes et al., 2017), utilizada como a base científica do trabalho resultou em uma proposta eficaz por ter organizado as informações e ideias dentro de uma lógica clara, objetiva e consistente, facilitando a decisão da reitoria da Universidade quanto à aproveitar a oportunidade e obter o engajamento dos envolvidos e *stakeholders*.

A dimensão da Universidade, formada por diversas faculdades com relativa autonomia, aliada ao fato de que assuntos referentes a estágios permeiam vários núcleos de interesse distintos, conferiu elevada complexidade no desenvolvimento e na implementação do trabalho. Nesse contexto, a promoção da comunicação interpessoal com foco em benefícios mútuos, para alunos, empresas e colaboradores da Universidade, constituiu o alicerce fundamental para tratar com sucesso os aspectos organizacionais e comportamentais das mudanças ao longo do trabalho.

Em que pese a existência no mercado de um serviço de integração de alunos com empresas não se tratar de nenhuma novidade para o mercado, conforme mencionado no início, o serviço foi considerado como uma inovação por alunos e empresas, bem como pelos envolvidos na sua concepção e operação no âmbito da Universidade.

Para os leitores que estejam envolvidos em situações semelhantes ou àqueles que pretendam criar um

serviço ou negócio dessa natureza, as recomendações poderiam ser resumidas a três aspectos que foram fundamentais no desenvolvimento deste trabalho:

- a) Método, assegurando a existência de evidências objetivas sobre as necessidades das pessoas, por serem elas que constituirão as oportunidades de negócio, com base em pesquisa científica.
- b) Liderança, que busque envolver os profissionais dos diversos níveis da organização, incluindo aliados, influenciadores e tomadores de decisão, mostrando o valor e benefícios que o empreendimento trará a todos e tendo a sabedoria para lidar com objeções ao projeto.
- c) Perseverança, na medida em que obstáculos sempre surgem, seja do ponto de vista organizacional, no que se refere às restrições orçamentárias ou limitações tecnológicas, buscando sempre caminhos alternativos, obtendo apoio dos aliados e aprovação dos decisores.

REFERÊNCIAS

- Aken, J. V., Berends, H. & Bij, H. V. D. (2012) *Problem-solving in organizations*. 2nd ed. New York: Cambridge University Press.
- Aken, J. E. V. & Romme, G. (2009). Reinventing the future: adding design science to the repertoire of organization and management studies. *Organization Management Journal*, 6 (1), 5-12. <http://doi.org/10.1057/omj.2009.1>
- Anand, N. & Barsoux, J. L. (Nov-Dec, 2017). What Everyone Gets Wrong About Change Management. *Harvard Business Review*.
- Arcoverde, L. (2011, novembro) - Educação Corporativa deve desenvolver aspectos comportamentais. Recuperado em 25/05/2019 de <http://g1.globo.com/economia/noticia/2011/11/educacao-corporativa-deve-desenvolveraspectos-comportamentais.html>
- Averill, Jennifer B. (2002). Matrix analysis as a complementary analytic strategy in qualitative inquiry. *Qualitative Health Research*, 12(6), 855-866.
- Bardin, Laurence. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barney, J. B. & Arian A. M. (2005). The resource-based view: origins and implications, in Hitt, M.A., Freeman, R.R. & Harrison, J.S.(Orgs). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell, Oxford, UK. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00006.x>
- Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory*. New York: Oxford.
- Barney, J.B. & Hesterly, W.S. (2011) *Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Carvalho, Fábio C. A. (2018). 2 ed. *Gestão de projetos*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Collis, Jill & Hussey, Roger. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Day, George S. (1994, Oct.). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/1251915>
- Flick, Uwe. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Galesne A., Fensterseifer J. E. & Lamb R. (1999). *Decisões de Investimentos da Empresa*. São Paulo: Atlas.
- Helms, M.M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), pp. 215-251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>
- Hitt, M., Ireland, R.D & Hoskisson, R. E. (2008). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cengage Learning.
- Ismerim, F. (2017). Aumenta número de vagas de estágio para 2018, dizem recrutadores; veja dicas de como se preparar. Recuperado em 15 de maio de 2018, de <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/aumenta-numero-de-vagasde-estagio-para-2018-dizem-recrutadores-veja-dicas-de-como-se-preparar.ghtml>.
- Johnson, G., Scholes K. & Whittington R. (2007). *Explorando a Estratégia Corporativa*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Kerzner, H. (2009). 10th ed. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotter, J.P. (2013). *Liderando mudanças*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ludwig, Timothy D. & Frazier, Christopher B. (2012). Employee Engagement and Organizational Behavior Management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 32(1), 75-82. <https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619439>.
- McMurray, Adela J. (2003). The relationship between organizational climate and organizational culture. *Journal of American Academy of Business*, 3(1/2), 1-8.
- Marcondes, R. C.; Miguel, L. A. P., Franklin, M. A. & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos*

- práticos e aplicados: administração e contabilidade. Recuperado em 05 de maio de 2018, de <http://up.mackenzie.br/stricto-sensu/adiministracao-dodesenvolvimento-de-negocios-profissional/>
- Melo, F. (2016, 27 de outubro). A importância dos estagiários para as empresas. Recuperado em 15 de maio de 2018, de <http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-importancia-doestagiario-para-as-empresas/99289/>
- Moreno, A.C. (2018, maio) - Número de Contratos do FIES em 2017 é o menor em 6 anos. Recuperado em 11/05/2019 de <https://g1.globo.com/educacao/noticia/numero-de-novoscontratos-do-fies-em-2017-e-o-menor-em-seis-anos.ghtml>
- Naime, L. (2019, março). Desemprego sobe para 12,4% em fevereiro. Recuperado em 11/05/2019 de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/03/29/desemprego-sobe-para-124percent-em-fevereiro-diz-ibge.ghtml>
- Palisade. Software @RISK. (2019). Recuperado em 11/08/2019 de <https://www.palisade-br.com/>
- Payne, R. L.; Fineman, S. e Wall, T. D. (1976). Organizational climate and job satisfaction: a conceptual synthesis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 45-62.
- PMBOK – Project Management Institute. (2013). 5th ed. Um guia do conhecimento de projetos (Guia PMBOK). Pennsylvania: Global Standard. Recuperado em 22/06/2019 de <http://baixadorlivre.blogspot.com/2014/08/guia-pmbok-5-edicao-em-portugues-2013.html>
- PNAD Contínua (2019), Agência IBGE Notícias Desemprego recua para 13,9% no 4º tri, mas taxa média do ano é a maior desde 2012. Recuperado em 26/02/2021 de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30130-desemprego-recua-para-13-9-no-quarto-trimestre-mas-e-o-maior-para-o-ano-desde-2012>
- Porter, M. E. (2006). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prieto, Vanderli C., Pereira, Fabio L. A., Carvalho, Marly M. & Laurindo, Fernando, J. B. (2006). Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção*, 13(1), 81-92.
- Reis, Fernanda (2018). Qualquer estágio é melhor que nenhuma experiência. Recuperado em 05 de maio de 2018, de <https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/carreiras/2018/01/1951849-qualquer-estagio-emelhor-do-que-nenhuma-experiencia.shtml>
- Ritter, Simone M. & Mostert, Nel M. (2018). How to facilitate a brainstorming session: The effect of idea generation techniques and of group brainstorm after individual brainstorm. *Creative Industries Journal*, 11(3), 263-277. <http://doi.org/10.1080/17510694.2018.1523662>
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. & Sobral, Filipe. *Comportamento Organizacional*. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- Ross, Stephen A., Westerfield, Randolph W. & Jordan, Bradford D. (2000). 2 ed. *Princípios de Administração Financeira*. Editora Atlas.
- Soares, Priscila F., Cerqueira, Christina F. S. & Lacerda, Daniel, P. (2016). Implantação da mudança organizacional: proposta de artefato a partir de uma aplicação em uma instituição do setor de imunobiológicos. *BASE*, 13(4), 345-362.
- Salles Junior, C. A. C. et al. (2010). *Gerenciamento de riscos em projetos*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Silva, A. S. & Brito, E.P.Z. (2013). Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 14(1), [on-line], 176-201.
- Stumpf, Ida R. C. Pesquisa bibliográfica. In: Barros, A., Duarte, J. (Orgs.). (2005) *Métodos e técnicas em comunicação*. São Paulo: Atlas.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-53.
- Yasuda, Aurora, Oliveira, Diva M. T. (2013). *Pesquisa de marketing: guia para a prática de pesquisa de mercado*. São Paulo: Cengage Learning.
- Zubac, A., Hubbard, G. & Johnson, L. (2010). The RBV and Value Creation: a managerial perspective. *European Business Review*, 22, 515-538. <https://doi.org/10.1108/09555341011068921>