International Journal of Business & Marketing (IJBMKT)

ISSN 2447-7451

Recebido em: 11/10/2025
Decisão editorial: 02/02/2026
Publicação: 27/04/2026
Editor-chefe: Flávio Santino Bizarrias
Avaliado pelo sistema *double-blind review*
https://doi.org/10.18568/ijbmkt.10.2.341

Implementação do programa formação 4.0 - conectando a formação acadêmica às necessidades do mercado de trabalho

Implementation of the training 4.0 program - connecting academic education to labor market needs

LUIZ GUILHERME RAMOS

Universidade Presbiteriana Mackenzie
lguilherme.ramos@gmail.com

LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL

Universidade Presbiteriana Mackenzie
lilian.miguel@mackenzie.br

SERGIO SILVA DANTAS

Universidade Presbiteriana Mackenzie
sergio.dantas@mackenzie.br

RESUMO

Neste relato técnico apresenta-se o projeto do Programa Formação 4.0 como uma resposta estratégica à desconexão entre a formação acadêmica e as demandas práticas do mercado de trabalho. A partir de um diagnóstico construído com base em pesquisas qualitativas e quantitativas, foram identificadas lacunas significativas na preparação prática e no desenvolvimento de competências comportamentais dos recém-formados e estagiários. Com base nesses achados, foi proposta uma solução educacional estruturada em cinco pilares: atividades práticas integradas, desenvolvimento de competências, plataforma online de capacitação, mentoria de carreira e parcerias com empresas. A proposta foi detalhada por meio do Canvas de Proposta de Valor, permitindo alinhar as necessidades dos estudantes e das organizações às características da solução. Embora o programa ainda não tenha sido implementado, os dados levantados reforçam sua relevância e aplicabilidade, apontando caminhos para futuras ações que possam qualificar a formação acadêmica e torná-la mais aderente às exigências contemporâneas do mundo do trabalho. O trabalho contribui para o debate sobre inovação na educação superior e para o redesenho de políticas institucionais voltadas à empregabilidade. A metodologia escolhida para este trabalho foi a de Solução de Problemas e Aproveitamento de Oportunidades, desenvolvida por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) baseada no método Business Problem Solving.

Palavras-chave: Formação acadêmica. Competências profissionais. Empregabilidade.

ABSTRACT

This technical report presents the Training 4.0 Program as a strategic response to the disconnect between academic education and the practical demands of the labor market. Based on a diagnostic built from qualitative and quantitative research, significant gaps were identified in the practical preparation and development of behavioral competencies among recent graduates and interns. In response to these findings, an educational solution was proposed, structured around five pillars: integrated practical activities, competency development, an online training platform, career mentoring, and partnerships with companies. The proposal was detailed using the Value Proposition Canvas, enabling alignment between student and organizational needs and the features of the solution. Although the program has not yet been implemented, the data collected reinforce its relevance and applicability, suggesting pathways for future actions that may enhance academic training and make it more aligned with the contemporary demands of the world of work. This work contributes to the debate on innovation in higher education and the redesign of institutional policies focused on employability. The methodology applied in this project was the Problem Solving and Opportunity Exploration (Marcondes, R.C.: Miguel, L.A. P.; Franklin, M. A, & Perez, 2017), based on the Business Problem Solving method.

Keywords: Academic training. Professional skills. Employability.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as instituições de ensino têm se concentrado em fornecer uma base sólida de conhecimento teórico, essencial para o desenvolvimento intelectual e técnico dos estudantes. No entanto, em um mundo cada vez mais dinâmico e tecnologicamente avançado, apenas o conhecimento teórico não é mais suficiente para garantir a empregabilidade e o sucesso profissional dos graduados. É necessário que a educação superior também se concentre no desenvolvimento de competências comportamentais, que são cada vez mais valorizadas no ambiente profissional contemporâneo.

Diversos estudos apontam para uma desconexão significativa entre a formação acadêmica e as necessidades do mercado de trabalho. Por exemplo, o relatório *Global Human Capital Trends* 2020 da Deloitte revela que 94% dos líderes empresariais acreditam que a requalificação da força de trabalho é uma prioridade urgente, evidenciando a crescente necessidade de profissionais que combinem habilidades técnicas com competências comportamentais, como adaptabilidade, comunicação e pensamento crítico.

Essa tendência é corroborada por pesquisas como o relatório *Future of Jobs* do Fórum Econômico Mundial (*World Economic Forum*, 2020), que destaca que 50% dos trabalhadores precisarão de requalificação até 2025 para se manterem competitivos em um mercado de trabalho cada vez mais automatizado e digital. Esse cenário é reforçado por autores como Peter Cappelli em seu livro *Why Good People Can't Get Jobs* (2012), onde ele explora as razões pelas quais muitos graduados têm dificuldades em encontrar empregos, mesmo em áreas de alta demanda. Cappelli (2012) argumenta que a lacuna entre o que é ensinado nas universidades e o que é exigido pelo mercado de trabalho é uma das principais causas dessa dificuldade.

Nesse contexto, torna-se evidente que existe uma oportunidade significativa para as universidades modernizarem seus currículos, integrando atividades práticas e programas de desenvolvimento de *soft skills* que possam preparar melhor os alunos para as exigências do mercado de trabalho.

A lacuna existente entre a formação acadêmica tradicional e as demandas profissionais atuais não só limita as oportunidades de emprego para os recém-formados, como também impõe desafios para as empresas, que enfrentam dificuldades em encontrar talentos adequados para preencher suas necessidades. Além disso, a ascensão da inteligência artificial no contexto educacional reforça a urgência por modelos formativos mais personalizados, flexíveis e baseados em dados (Fernandes & Oliveira, 2023).

Este trabalho propõe como solução um programa inovador de formação, que busca reestruturar os currículos universitários de forma abrangente, integrando atividades práticas e o desenvolvimento de competências comportamentais como pilares centrais da formação dos alunos. O programa prevê a implementação de diversas ações, como a introdução de atividades práticas estruturadas, a criação de uma plataforma de cursos online focada em habilidades técnicas e comportamentais, a oferta de mentoria de carreira por especialistas de RH, que auxiliará os alunos em processos seletivos, análise de currículos e preparação profissional, e a promoção de parcerias com empresas para facilitar a integração dos estudantes ao mercado de trabalho.

A implementação dessas iniciativas visa garantir que os estudantes estejam plenamente preparados para ingressar no mercado com confiança, adaptabilidade e as competências necessárias para prosperar em ambientes profissionais cada vez mais complexos e dinâmicos.

A metodologia escolhida para este trabalho foi a de Solução de Problemas e Aproveitamento de Oportunidades, desenvolvida por Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017) baseada no método *Business Problem Solving*. Os autores enfatizam a necessidade de os gestores descreverem o contexto e a realidade da empresa de maneira objetiva, levando-se em consideração as características inerentes ao problema ou à oportunidade, como a influência de aspectos pessoais, interesses ocultos, disputas de poder e a ausência de uma solução ótima, ou seja, o entendimento do contexto da situação que se quer resolver como problema ou explorar como oportunidade. A metodologia é constituída por fases, cujo fluxo é ilustrado na Figura 1.

Essas fases envolvem o caminho de análise do contexto da empresa em que o problema ocorre e os aspectos intrínsecos à sua manifestação, o diagnóstico para identificar e definir a real situação do problema, a elaboração da proposta de solução e mudanças para reunir melhorias ao desempenho da empresa, a elaboração do plano de ação e de análise de riscos e, a apresentação dos resultados alcançados ou esperados com a proposta.

Essas etapas e elementos serão apresentados no início de cada seção do presente artigo, estruturado com as seguintes seções: Entendimento do Contexto e Realidade Investigada, Diagnóstico da Situação-Problema,

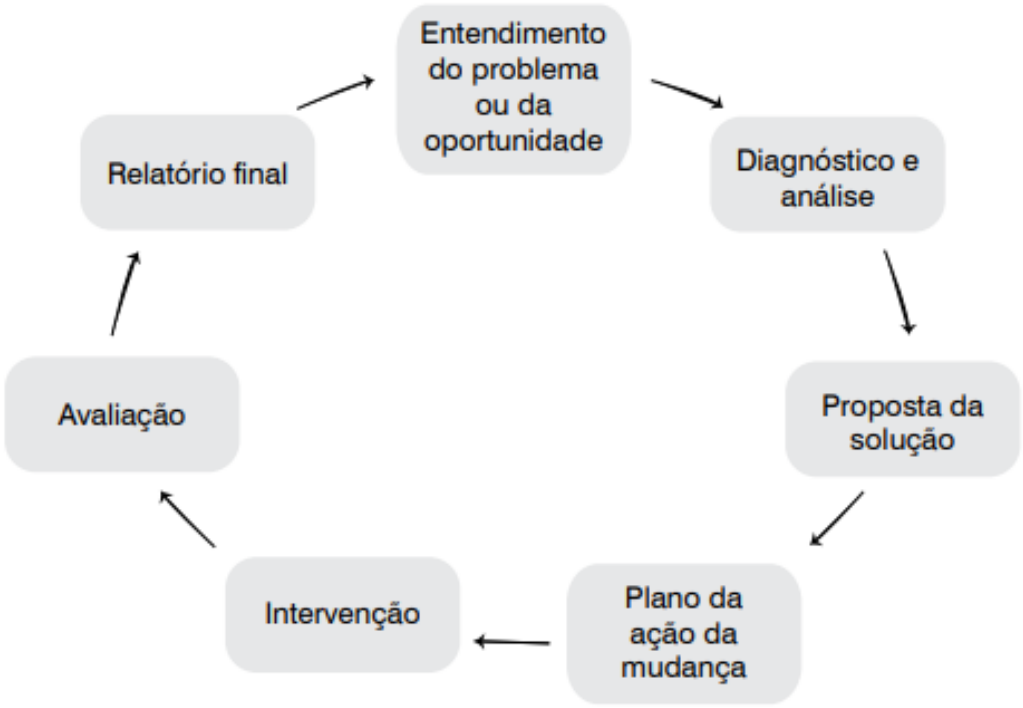

Figura 1. Metodologia para solução de problemas ou aproveitamento de oportunidades

Fonte: (Marcondes *et al.*, 2017).

Proposta de Solução, Intervenção, Avaliação e Considerações Finais.

2. ENTENDIMENTO DO CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

2.1. Cenário da educação superior

O Brasil possui mais de 2.500 instituições de ensino superior (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2024). O setor enfrenta pressões intensas diante de um cenário de transformações profundas, impulsionadas pelas tecnologias emergentes, pela digitalização do ensino e pelas novas exigências do mercado de trabalho. Como destacam Vitale, Santos e Torres (2020), essas mudanças são intensificadas pela globalização e pelo novo papel do conhecimento, exigindo que as instituições adaptem seus modelos pedagógicos para atender a um mundo do trabalho em constante reconfiguração.

Segundo a McKinsey & Company (2021), até 2030, as empresas exigirão uma força de trabalho cada vez mais capacitada em competências técnicas e socioemocionais, como comunicação, adaptabilidade e pensamento crítico. Esse panorama é confirmado pelo relatório *The Future of Jobs* (Fórum Econômico Mundial, 2020), que aponta que 50% dos profissionais precisarão ser requalificados até 2025, evidenciando a urgência de currículos mais dinâmicos, flexíveis e orientados ao desenvolvimento de competências reais.

A pandemia da COVID-19 intensificou esse movimento, ao acelerar a adoção de tecnologias educacionais e abrir caminho para novos modelos híbridos e personalizados de aprendizagem. Como resultado, universidades passaram a buscar diferenciais que aumentem a empregabilidade dos alunos e atraiam um novo perfil de estudante, mais conectado, mais exigente e mais preocupado com sua inserção no mercado de trabalho.

2.2. Barreiras e desafios estratégicos

Apesar das pressões externas por inovação, as instituições de ensino superior enfrentam entraves estruturais que limitam sua capacidade de adaptação. As regulamentações curriculares rígidas, a baixa flexibilidade institucional, a resistência de parte do corpo docente e a falta de incentivos claros para a adoção de metodologias ativas tornam a mudança mais lenta e fragmentada.

Além disso, o setor educacional sofre impactos diretos de fatores econômicos, como recessões e cortes orçamentários, que afetam a capacidade de investimento em inovação. Nesse cenário, modernizar a educação superior exige não apenas uma abordagem pedagógica inovadora, mas também uma estratégia

organizacional que equilibre os limites institucionais com as demandas do mercado, garantindo sustentabilidade e competitividade para as universidades.

2.3. Problema percebido

O problema central identificado neste estudo é a desconexão estrutural entre a formação universitária e as exigências do mercado de trabalho contemporâneo. Os currículos acadêmicos, em sua maioria, permanecem excessivamente focados em conteúdos teóricos, enquanto o ambiente corporativo exige profissionais capazes de aplicar conhecimentos de forma prática, com agilidade, pensamento crítico e habilidades interpessoais. A formação superior brasileira ainda se mostra desalinhada das exigências do mercado de trabalho, com destaque para a persistência de lacunas entre o conhecimento teórico oferecido e a prática profissional esperada (Cappelli, 2012).

Essa lacuna afeta diretamente a empregabilidade dos egressos, gerando uma percepção negativa sobre a efetividade da educação superior. Jovens recém-formados relatam dificuldades em atuar em contextos reais de trabalho, não por desconhecimento técnico, mas por falta de preparo para lidar com a complexidade, a velocidade e as dinâmicas organizacionais. Por sua vez, empresas identificam falhas na comunicação, no trabalho em equipe e na capacidade de adaptação desses profissionais.

Além disso, a ausência de mecanismos estruturados, tanto nas universidades quanto nas empresas, para apoiar o desenvolvimento de competências comportamentais durante a formação acadêmica amplia o impacto dessa desconexão. A escassez de experiências práticas, como projetos reais, mentorias, vivências com o setor produtivo e avaliação contínua de *soft skills*, agrava o desafio de preparar estudantes para o mundo do trabalho.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo propor uma solução que contribua para reduzir os efeitos dessa lacuna, criando mecanismos de desenvolvimento profissional prático, integrando empresas, universidades e alunos em uma jornada de formação mais coerente com as necessidades atuais do mercado.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

De acordo com Marcondes *et al*. (2017), o diagnóstico representa uma etapa central na abordagem de solução de problemas organizacionais, pois visa compreender a fundo a situação-problema identificada, suas causas e efeitos. Trata-se de uma análise criteriosa e fundamentada, que busca ir além da percepção inicial, utilizando dados e evidências para caracterizar a realidade enfrentada pela organização. Essa fase tem como objetivo identificar os fatores que influenciam negativamente os resultados, permitindo uma compreensão estruturada da origem dos sintomas observados.

3.1. Procedimentos metodológicos adotados no diagnóstico

Com o objetivo de compreender a desconexão entre a formação universitária e as demandas do mercado de trabalho, foram conduzidas duas etapas de pesquisa, combinando abordagens qualitativas e quantitativas.

A primeira etapa, de natureza qualitativa, consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas com quatro profissionais atuantes nas áreas de Recursos Humanos e Tecnologia da Informação. Os entrevistados atuam em empresas dos setores de BPO, Educação e Agronegócio, e contribuíram com percepções práticas sobre a atuação de estagiários e recém-formados. As entrevistas foram realizadas por videoconferência, com duração média de uma hora, no mês de setembro de 2024.

O principal objetivo dessa fase foi compreender, sob a ótica dos líderes organizacionais, quais são as lacunas mais comuns no desempenho de jovens profissionais recém-saídos da universidade, bem como identificar os pontos fortes e as competências ainda pouco desenvolvidas. As conversas também exploraram aspectos relacionados às dificuldades de integração desses profissionais nas equipes, expectativas dos líderes quanto ao seu desempenho e sugestões para a melhoria da formação universitária.

Para guiar a coleta das informações, foi utilizado um roteiro com cinco eixos investigativos, abrangendo desde a preparação acadêmica até contribuições esperadas de universidades e empresas. O questionário aplicado está descrito a seguir, na Tabela 1:

Na segunda etapa, as perguntas da pesquisa quantitativa aplicada a líderes foram construídas com base nos achados iniciais da etapa qualitativa e nas competências comportamentais mais exigidas pelo mercado. O objetivo foi verificar, em escala ampliada, quais dessas competências eram percebidas como mais críticas no desempenho de estagiários e recém-formados. A pesquisa foi aplicada entre agosto e setembro de 2024, utilizando uma amostra por conveniência, composta por 71 respondentes. O questionário foi divulgado por meio de *survey* eletrônico, possibilitando amplo alcance e rapidez na coleta dos dados. Na Tabela 2 apresentam-se as perguntas aplicadas:

A segunda parte da pesquisa quantitativa foi direcionada a ex-alunos de instituições de ensino superior, com o intuito de compreender a percepção desses

Tabela 1.

Roteiro nº 1 - Entrevista com líderes organizacionais

Eixo Investigado	Pergunta-chave
Preparação acadêmica e prática dos recém-formados	Como você avalia a preparação acadêmica e prática dos recém-formados e estagiários contratados pela sua empresa?
Principais competências exigidas para o sucesso	Quais competências você considera essenciais para o sucesso desses profissionais em sua organização?
Expectativas dos líderes em relação aos novos profissionais	Na sua experiência, quais são as expectativas dos líderes de equipe em relação ao desempenho dos recém-formados e estagiários?
Barreiras para integração nas equipes	Quais são os maiores desafios enfrentados pela empresa ao integrar esses profissionais nas equipes existentes?
Contribuições que empresas e universidades poderiam oferecer para melhorar essa transição formativa	O que você acredita que as instituições de ensino e as empresas poderiam fazer para preparar melhor esses profissionais para o mercado de trabalho?

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

profissionais sobre o nível de preparo oferecido pela universidade para enfrentar os desafios do mercado de trabalho. As perguntas foram elaboradas considerando aspectos como a aplicabilidade prática da formação acadêmica, o apoio institucional recebido, o desenvolvimento de competências comportamentais e as experiências vivenciadas durante o curso. A pesquisa foi realizada entre agosto e setembro de 2024, por meio de *survey* eletrônico, utilizando uma amostra por conveniência composta por 31 egressos. As questões aplicadas aos ex-alunos são apresentadas na Tabela 3:

Os procedimentos descritos neste capítulo permitiram estruturar uma abordagem investigativa robusta, combinando métodos qualitativos e quantitativos com vistas à compreensão das principais lacunas formativas enfrentadas por recém-formados e estagiários no contexto organizacional. Com base nas informações levantadas, será possível analisar, na próxima seção, os principais padrões identificados, bem como as evidências empíricas que sustentam a formulação da proposta de intervenção apresentada neste trabalho.

3.2. Análise dos resultados do diagnóstico

A etapa diagnóstica revelou, de forma consistente entre diferentes públicos, a existência de um descompasso entre a formação acadêmica oferecida pelas universidades e as competências efetivamente exigidas pelo mercado de trabalho. Tanto os dados qualitativos quanto os quantitativos demonstram que, embora os recém-formados e estagiários apresentem domínio teórico, há uma lacuna importante no que diz respeito à aplicação prática do conhecimento e ao desenvolvimento de competências comportamentais.

As entrevistas qualitativas com líderes das áreas de RH e TI indicaram que os jovens profissionais enfrentam dificuldades significativas de adaptação ao ambiente corporativo. Dentre os principais pontos destacados pelos entrevistados estão: a falta de preparo para lidar com situações reais de trabalho, a ausência de protagonismo e autonomia na resolução de problemas, além da limitação em habilidades como comunicação, liderança, resiliência e pensamento crítico. A percepção dos gestores é de que os cursos universitários não oferecem vivências práticas suficientes para o desenvolvimento dessas competências.

A pesquisa quantitativa aplicada a líderes de diversas áreas confirmou essas percepções. Dentre os principais resultados, destacam-se: (i) a baixa percepção quanto à aderência da formação universitária às exigências atuais do mercado; (ii) a avaliação de que competências como trabalho em equipe, criatividade, planejamento e inteligência emocional são pouco desenvolvidas nos recém-formados; e (iii) o reconhecimento de que a maioria dos profissionais apresenta dificuldade em se destacar nos processos seletivos e nas atividades iniciais do trabalho.

Por sua vez, a pesquisa com egressos reforçou o diagnóstico identificado pelos empregadores. A maioria relatou ter se sentido despreparada para o mercado ao

Tabela 2.

Roteiro nº 2 – Questionário aplicado em líderes organizacionais

Pergunta	Alternativas
Sua empresa possui programas específicos de desenvolvimento para estagiários e/ou recém-formados?	Não, e a empresa não vê isso como importante. Não, mas queremos implantar no futuro. Sim, mas pode melhorar. Sim, e funciona bem.
Inteligência Emocional e Resiliência: Os recém-formados e estagiários contratados pela sua empresa demonstram um bom nível de inteligência emocional e resiliência, sendo capazes de gerenciar suas emoções, lidar com o estresse e pressões do dia a dia?	Sim, plenamente, tanto recém-formados quanto estagiários. Geralmente, mas apenas nos recém-formados, as competências nos estagiários são mais fracas ou inexistentes. Em parte, com áreas que precisam ser desenvolvidas para ambos. Em parte, mas apenas nos recém-formados, as competências nos estagiários são mais fracas ou inexistentes. Não, essa competência é fraca ou inexistente em ambos.
Pensamento Analítico e Resolução de Problemas: Os recém-formados e estagiários mostram habilidades de pensamento analítico e são eficazes na resolução de problemas complexos, identificando e implementando soluções inovadoras?	Idem acima
Inovação, Criatividade e Tecnologia: Os recém-formados e estagiários são proativos em propor inovações, demonstram criatividade ao desenvolver novas ideias, e são competentes no uso de tecnologias avançadas em suas funções diárias?	Idem acima
Adaptabilidade: Os recém-formados e estagiários mostram capacidade de adaptação a novos ambientes e situações, ajustando-se rapidamente às mudanças nas demandas do trabalho?	Idem acima
Liderança: Os recém-formados e estagiários demonstram habilidades de liderança, influenciando positivamente suas equipes e assumindo responsabilidades de maneira proativa?	Idem acima

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

concluir a graduação, apontando a ausência de orientação institucional para desenvolvimento de carreira, pouca aplicação prática dos conteúdos aprendidos e deficiências nas chamadas *soft skills*. Além disso, muitos relataram insegurança em entrevistas, dinâmicas de grupo e processos seletivos, indicando fragilidade no preparo para os desafios iniciais da vida profissional. Competências como liderança, adaptabilidade, resolução de problemas e inteligência emocional têm ganhado destaque no contexto corporativo atual (Deloitte, 2020).

A convergência das evidências coletadas nas três pesquisas revela um cenário de fragilidade estrutural no modelo de formação superior, que ainda privilegia uma abordagem excessivamente teórica, distante das

Tabela 3.

Roteiro nº 3 – Questionário aplicado à ex-alunos

Pergunta	Alternativas
Qual o seu nível de satisfação geral com a universidade, considerando apoio acadêmico, atividades extracurriculares e contato com o mercado de trabalho?	• 1. Discordo Totalmente • 2. Discordo • 3. Neutro • 4. Concordo • 5. Concordo Totalmente
Qual o seu nível de satisfação com o curso de formação, considerando a qualidade das aulas práticas, projetos aplicados e a conexão com o mercado de trabalho?	• Idem acima
Você sente que a formação acadêmica que recebeu é suficiente para os desafios do mercado de trabalho?	• Sim, a formação é/foi completa e me sinto bem-preparado(a) • Sim, a formação é/foi boa, mas poderia incluir mais atualizações voltadas para o mercado • Não totalmente, a formação cobre/cobriu alguns aspectos importantes, mas ainda deixa lacunas em competências essenciais • Não, a formação não aborda/abordou várias competências e exigências práticas • Não sei responder
Quais dificuldades você enfrentou para ingressar no mercado de trabalho? (Múltipla escolha)	• Falta de experiência prática • Necessidade de desenvolver mais hard skills • Necessidade de desenvolver mais soft skills • Exigência de experiência anterior pelas empresas • Concorrência elevada • Dificuldade em acessar redes de contatos profissionais • Falta de orientação sobre currículo e entrevistas • Poucas oportunidades de estágio ou trabalho • Falta de apoio da universidade para conectar alunos ao mercado • Exigências tecnológicas maiores que o ensinado no curso • Conteúdo desatualizado • Pouca interdisciplinaridade • Pouca orientação de carreira
Na sua opinião, o mercado exige mais hard skills (competências técnicas) ou soft skills (competências comportamentais)?	• Soft Skills • Hard Skills • O mercado exige tanto soft como hard skills, na mesma proporção

Pergunta	Alternativas
Na sua opinião, qual a importância das soft skills para o sucesso no mercado de trabalho?	• São essenciais para o sucesso • São muito importantes • São importantes, mas hard skills ainda são mais decisivas • São úteis em determinadas funções • Têm relevância, mas hard skills são o principal critério
Durante as aulas do seu curso, você teve acesso a atividades práticas que contribuíram para o seu desenvolvimento profissional?	• Sim, participei de várias atividades práticas • Sim, participei de algumas atividades práticas • Tive poucas atividades práticas • Não tive acesso a atividades práticas significativas • Não sei responder
O conteúdo das disciplinas de sua faculdade estava atualizado com as exigências do mercado?	• Sim, totalmente atualizado • Sim, bem atualizado, com alguns pontos a melhorar • Não totalmente, abordando algumas exigências • Não, desatualizado em várias áreas importantes • Não sei responder
Você faria alguma alteração na grade curricular da sua faculdade?	• Sim, incluiria mais disciplinas práticas • Sim, aumentaria o foco em soft skills • Não, a grade aborda adequadamente as competências práticas e teóricas • Não, acredito que é melhor buscar outras formas de qualificação • Não sei responder
Sua faculdade ofereceu oportunidades de contato com o mercado, como parcerias com empresas ou eventos?	• Sim, frequentemente • Sim, mas limitadas • Não, poucas oportunidades oferecidas • Não, nunca tive acesso a essas oportunidades • Não sei responder
Sua faculdade proporcionou oportunidades de networking?	• Sim, várias oportunidades • Sim, mas poderiam ser mais estruturadas • Em parte, houve algumas oportunidades • Não, poucas ou nenhuma oportunidade • Não sei responder
Sua faculdade ofereceu ou incentivou a participação em cursos adicionais ou extracurriculares?	• Sim, ofereceu diversas oportunidades • Sim, mas as oportunidades eram limitadas • Em parte, algumas oportunidades foram oferecidas • Não, não incentivou cursos complementares • Não sei responder

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

dinâmicas reais do mercado de trabalho. Essa realidade dá origem ao problema central identificado neste estudo: a desconexão entre a formação universitária e as demandas contemporâneas do ambiente corporativo, especialmente no que tange ao desenvolvimento de competências comportamentais e à integração prática entre ensino e mercado.

Esse cenário é também apontado em estudos internacionais. O relatório *The Future of Jobs* do Fórum Econômico Mundial (2020) indica que a demanda por habilidades práticas e *soft skills*, como resolução de problemas complexos, adaptabilidade e liderança cresce exponencialmente em meio às transformações do mundo do trabalho. Já o relatório *Graduate Employability: Skills and Capabilities for the Future Workforce* (2019) mostra que mais de 70% dos empregadores consideram que os recém-formados ainda necessitam de maior preparo prático para serem competitivos no mercado. A ausência dessas experiências no ambiente acadêmico compromete diretamente a inserção dos jovens no mercado profissional.

Esse diagnóstico fundamenta a proposta do Programa Formação 4.0, que busca reposicionar a educação superior em direção a um modelo formativo mais alinhado com os desafios do século XXI. Ao propor estratégias como trilhas práticas de aprendizado, mentorias de carreira, desenvolvimento de *soft skills* e inserção de tecnologias educacionais, o programa visa promover uma transição mais eficaz e estruturada dos alunos para o mundo do trabalho.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Com base nas evidências empíricas levantadas no diagnóstico e nas referências teóricas sobre as lacunas na formação acadêmica para o mercado de trabalho, esta seção apresenta a proposta do Programa Formação 4.0, concebido como uma estratégia educacional inovadora voltada à qualificação prática e comportamental de estudantes do ensino superior. O termo Formação 4.0 faz alusão à Indústria e à Gestão 4.0, representando um novo modelo educacional voltado à preparação de profissionais para um contexto digital e dinâmico. Inspirada nas etapas da Revolução Industrial, essa formação incorpora tecnologias emergentes, metodologias ativas e o desenvolvimento de competências digitais, socioemocionais e adaptativas, exigindo mudanças significativas nos currículos e práticas do ensino superior.

A proposta visa responder diretamente aos principais problemas identificados, especialmente à desconexão entre o conteúdo curricular tradicional e as competências exigidas pelo ambiente corporativo contemporâneo. O programa articula ações complementares ao currículo universitário, com foco na integração entre universidade, empresa e aluno, promovendo experiências práticas, mentorias de carreira e o desenvolvimento estruturado de *soft skills*. Trata-se de uma solução modular, escalável e orientada por dados, que poderá ser implementada de forma progressiva em instituições parceiras, com apoio da *startup* αCADΣMIA, responsável por sua gestão e desenvolvimento tecnológico.

4.1. Proposta de valor

Na concepção da solução proposta neste trabalho, adotou-se como ferramenta analítica o Canvas da Proposta de Valor (*Value Proposition Canvas*), modelo desenvolvido por Osterwalder, Bernarda e Pigneur (2014). Este *framework* tem por objetivo aprofundar o entendimento das necessidades do cliente e alinhar, de forma precisa, a proposta de valor de um produto ou serviço às tarefas, dores e ganhos dos seus públicos-alvo. O modelo é estruturado em duas partes centrais: o Perfil do Cliente (*Customer Profile*) e a Proposta de Valor (*Value Proposition*), permitindo construir uma solução que atenda de forma clara aos desafios reais enfrentados pelos *stakeholders* envolvidos.

Do lado do Perfil do Cliente, foram mapeadas as tarefas que os clientes precisam realizar (*Customer Jobs*), as dificuldades que enfrentam (*Pains*) e os benefícios que esperam alcançar (*Gains*). No contexto do Programa, os clientes diretos são as universidades que buscam alinhar seus currículos às exigências do mercado e melhorar os índices de empregabilidade de seus alunos. Já os usuários finais são os estudantes universitários, que almejam se preparar adequadamente para os desafios profissionais e se destacar nos processos seletivos.

Já o lado da Proposta de Valor, por sua vez, apresenta os produtos e serviços propostos, bem como os aliviadores de dor (*Pain Relievers*) e os geradores de ganho (*Gain Creators*). A solução desenhada inclui uma plataforma digital integrada de trilhas formativas, mentorias de carreira com especialistas do mercado, cursos online com foco em *soft skills* e ferramentas de avaliação contínua. Esses elementos foram concebidos para responder diretamente aos obstáculos enfrentados por universidades e alunos e gerar valor real e percebido em suas trajetórias formativas.

Na Figura 1, apresenta-se a consolidação gráfica do Canvas da Proposta de Valor para o Programa, evidenciando os vínculos entre as necessidades do cliente e os elementos centrais da proposta.

A representação do Canvas da Proposta de Valor (*Value Proposition Canvas*) evidencia o alinhamento estratégico entre as necessidades identificadas no diagnóstico e os elementos estruturantes do Programa Formação

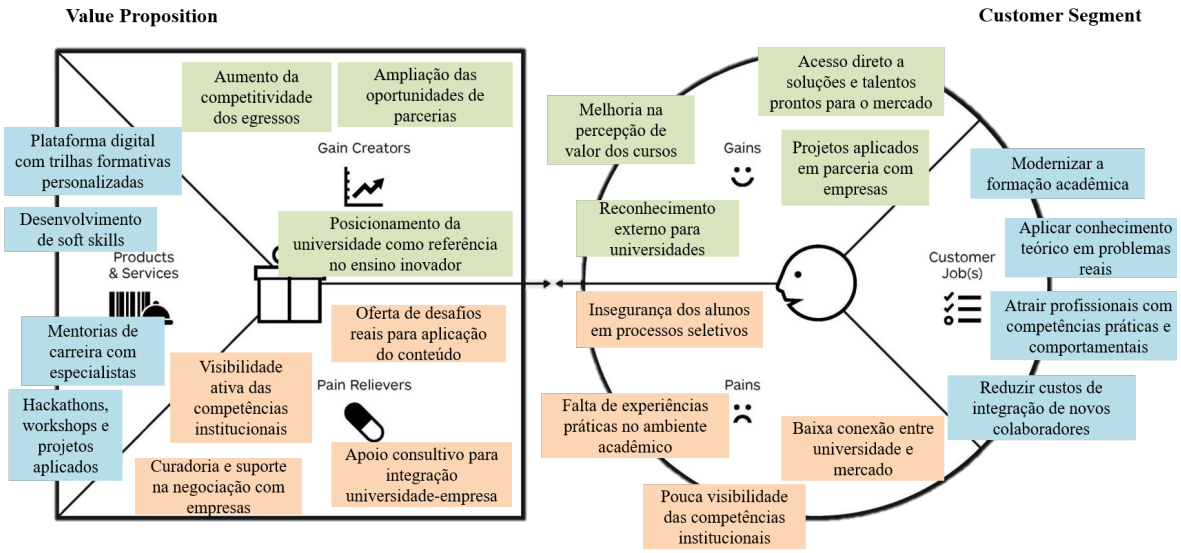

Figura 2. Value Proposition Canvas - Canvas da Proposta de Valor

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Osterwalder, Bernarda e Pigneur (2014).

4.0. Ao considerar as dores, tarefas e expectativas de universidades, estudantes e empresas, o programa consolida-se como uma resposta prática e viável para mitigar os desafios apontados, promovendo uma transformação na lógica tradicional de formação acadêmica.

A construção de valor nas relações entre universidades e empresas requer uma abordagem estratégica, voltada à cocriação e ao alinhamento de expectativas (Prahalad & Ramaswamy, 2004). De acordo com Normann e Ramírez (1993), a criação de valor não se limita à eficiência interna de uma organização, mas abrange a interação colaborativa entre diferentes atores na cadeia de valor. Arroyo (2015) reforça essa perspectiva ao destacar que a criação de valor na formação docente exige diretrizes baseadas em experiências reais de ensino, ajustadas às diversidades culturais e sociais. No âmbito do Programa, essas diretrizes são essenciais para garantir que as formações oferecidas reflitam as demandas do mercado e promovam a inclusão.

Buffon *et al.* (2003) afirmam que a criação de valor na educação ambiental exige uma ética transformadora, que articule múltiplas áreas do conhecimento. No mesmo sentido, Santos e Amaral (2020) argumentam que criar valor na formação inicial de professores requer abordar competências culturais e pedagógicas. Almeida e Oliveira (2015) destacam que práticas pedagógicas inovadoras ressignificam a formação continuada de professores, um elemento-chave do Programa Formação 4.0.

A seguir, são apresentados os componentes que integram a solução proposta, detalhando suas funcionalidades, formatos e os mecanismos utilizados para viabilizar a implementação de forma progressiva e adaptada à realidade das instituições parceiras.

4.2. Solução adotada

Diante do descompasso identificado entre a formação acadêmica tradicional e as competências exigidas pelo mercado de trabalho contemporâneo, a solução proposta neste estudo é a implementação do Programa Formação 4.0. Trata-se de uma iniciativa educacional estruturada para transformar o modelo de ensino superior, promovendo uma formação mais integrada, prática e alinhada às demandas mercado de trabalho. O programa foi concebido para atuar de forma transversal na jornada acadêmica dos alunos, promovendo uma combinação equilibrada entre conhecimentos técnicos (*hard skills*), competências comportamentais (*soft skills*), experiências práticas e orientação estratégica de carreira. A solução também busca fortalecer o elo entre instituições de ensino e empresas, promovendo uma formação que, ao mesmo tempo, responda às expectativas do setor produtivo e eleve a competitividade dos egressos no mercado de trabalho.

O Programa adota como premissa a visão de que o aluno é o "produto em formação" que deve ser continuamente aprimorado para gerar valor às organizações. Já as empresas, por sua vez, são tratadas como "clientes estratégicos" do processo educacional, cuja satisfação depende da entrega de profissionais aptos a atuar de forma proativa, técnica e colaborativa. A inovação desta proposta reside justamente na reconfiguração do papel da universidade, de um

espaço eminentemente teórico para um ecossistema de desenvolvimento prático, estratégico e orientado a resultados.

Para concretizar esses objetivos, o programa foi estruturado em cinco pilares interdependentes: (i) atividades práticas estruturadas, que possibilitam ao aluno vivenciar desafios reais por meio de *workshops*, *hackathons*, estudos de caso e projetos aplicados em parceria com empresas; (ii) desenvolvimento contínuo de competências essenciais, com trilhas formativas que promovem habilidades como liderança, comunicação, adaptabilidade, empatia e solução de problemas; (iii) plataforma digital de capacitação, que disponibiliza cursos online e conteúdos complementares, customizados de acordo com as tendências de mercado e com os interesses dos alunos; (iv) mentoria de carreira com profissionais do mercado, que orienta os estudantes na construção de seus objetivos profissionais, na elaboração de currículos, preparação para entrevistas e entendimento das dinâmicas de recrutamento; e (v) consolidação de parcerias estratégicas com empresas, que viabilizam estágios, visitas técnicas e colaboração direta em projetos acadêmicos, permitindo uma troca ativa entre os mundos acadêmico e corporativo.

A proposta, portanto, não se limita à oferta de conteúdo adicional, mas à construção de uma experiência educacional completa, dinâmica e personalizada, capaz de preparar o estudante para um mercado em constante transformação. Ao consolidar práticas pedagógicas inovadoras com a lógica de valor compartilhado entre universidade e empresa, o Programa visa reduzir o hiato formativo identificado nas etapas anteriores deste estudo e proporcionar uma transição mais eficaz, estruturada e estratégica dos alunos para o mundo do trabalho.

5. INTERVENÇÃO

Esta seção apresenta a proposta de intervenção do Programa Formação 4.0, que, até o momento, ainda não foi implementada, mas encontra-se em fase avançada de estruturação. Trata-se de uma iniciativa voltada à modernização da educação superior, por meio da introdução de práticas mais aderentes às demandas do mercado de trabalho. O projeto propõe uma transformação no modelo formativo tradicional, com foco no desenvolvimento de competências comportamentais, uso de tecnologias educacionais e aproximação entre universidades e empresas.

A operacionalização do programa será conduzida pela αCADΣMIA, uma *startup* educacional criada especificamente para esse fim. Sua missão é conectar instituições de ensino, empresas e estudantes, promovendo uma experiência formativa alinhada às exigências do mundo corporativo. Com base nos valores de inovação, excelência e desenvolvimento contínuo, a αCADΣMIA atuará como parceira estratégica das universidades, ofertando soluções complementares à formação acadêmica formal, sem necessidade de reformulação curricular rígida.

5.1. Fundamentação da proposta

A formulação do Programa partiu da identificação de lacunas significativas entre a formação acadêmica tradicional e as exigências do ambiente corporativo contemporâneo. Para embasar a proposta, foram conduzidas pesquisas quantitativas e qualitativas com ex-alunos, recém-formados e líderes empresariais. Os resultados demonstraram a necessidade urgente de fortalecer competências comportamentais, promover experiências práticas e ampliar a integração entre universidade e mercado.

As metodologias ativas se mostram fundamentais no desenvolvimento de competências práticas, promovendo o protagonismo do aluno no processo de aprendizagem (Souza & Dias, 2017). Essas evidências reforçam a desconexão entre teoria e prática vivenciada por muitos egressos do ensino superior, bem como a dificuldade das empresas em encontrar profissionais recém-formados com habilidades socioemocionais consolidadas. A incorporação de tecnologias associadas à Indústria 4.0 contribui significativamente para a formação de profissionais mais alinhados às demandas tecnológicas do mercado (Silva & Olave, 2020).

Assim, o programa foi concebido para oferecer uma alternativa flexível, inovadora e aderente ao contexto das instituições de ensino e às demandas do mundo do trabalho.

5.2. Estratégia das mudanças

Com base nos achados do diagnóstico, a proposta de intervenção estrutura-se em três pilares principais. O primeiro refere-se à integração de atividades práticas e desenvolvimento de *soft skills*, como liderança, comunicação e resolução de problemas, por meio de *workshops*, projetos aplicados e programas extracurriculares. Essas ações serão implementadas de forma transversal, complementando os conteúdos curriculares já existentes.

O segundo pilar consiste na criação de uma plataforma digital de cursos online, voltada ao desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais alinhadas às demandas do mercado. A plataforma será integrada aos sistemas acadêmicos das universidades, de modo a permitir que os cursos façam parte do processo formativo e avaliativo dos estudantes.

O terceiro pilar envolve a implantação de um programa de mentoria de carreira, conduzido por especialistas em Recursos Humanos. Essa ação tem como foco o apoio aos alunos em processos seletivos, elaboração de currículo, entrevistas e definição de trilhas profissionais. Estão previstas ainda parcerias com empresas para criação de oportunidades de *networking* e inserção profissional.

5.3. Análise do clima organizacional

Embora a intervenção ainda não tenha sido implementada, é possível antecipar desafios relevantes relacionados à resistência à mudança, especialmente no contexto das universidades. Questões como a autonomia docente, a percepção de sobrecarga e a possível desconfiança em relação a iniciativas externas são fatores que exigem atenção.

Nesse sentido, a proposta prevê um trabalho estruturado de gestão do clima organizacional, com foco no engajamento de *stakeholders* internos e externos. A abordagem será inspirada no modelo de Kotter (1996), que destaca a importância de uma liderança ativa, da comunicação clara e da mobilização de agentes de mudança como elementos-chave para a superação de barreiras culturais e institucionais. Aspectos psicossociais como medo, insegurança e resistência serão tratados por meio de estratégias de escuta ativa, coautoria na construção das soluções e comunicação transparente dos benefícios esperados.

5.4. Avaliação dos aspectos relevantes para a intervenção

A execução da proposta contará com uma abordagem estruturada de gestão de mudanças organizacionais, embasada nas metodologias Prosci e HCMBOK, reconhecidas por sua capacidade de apoiar transições organizacionais em múltiplos níveis. Inicialmente, será realizado um mapeamento de *stakeholders* para avaliar sua capacidade de patrocínio da mudança, considerando atributos como visibilidade, influência e capacidade de comunicação.

A transição dos públicos envolvidos como, alunos, professores, gestores e técnicos, será acompanhada com base no modelo ADKAR (Hiatt, 2006), que prevê cinco estágios para uma mudança efetiva: Consciência, Desejo, Conhecimento, Habilidade e Reforço. Serão aplicados *assessments* específicos para identificar lacunas e orientar a construção de planos de ação voltados ao fortalecimento dos pontos mais críticos.

Além disso, está previsto um processo contínuo de monitoramento e avaliação da intervenção, com aferições bimestrais dos resultados e impactos. Os indicadores de desempenho incluirão engajamento dos estudantes, *feedback* de empresas parceiras, progresso dos egressos em processos seletivos e percepções de professores quanto à efetividade das ações implementadas. Essa avaliação sistemática permitirá ajustes dinâmicos na estratégia de execução, garantindo que o programa se mantenha alinhado às necessidades do mercado e contribua para a evolução do ensino superior.

6. AVALIAÇÃO

Este capítulo trata da abordagem metodológica adotada para avaliar os resultados e impactos do Programa após sua futura implementação nas universidades parceiras. Embora a intervenção ainda não tenha sido realizada, espera-se que, uma vez executada, gere impactos significativos na formação dos estudantes e na conexão entre academia e mercado. Assim, este plano de avaliação foi desenhado de forma antecipada para permitir o acompanhamento sistemático dos efeitos da iniciativa, a partir de indicadores qualitativos e quantitativos. A proposta busca mensurar o grau de alinhamento da formação acadêmica às exigências do mercado de trabalho contemporâneo, bem como avaliar os ganhos percebidos pelos diversos *stakeholders* envolvidos.

6.1. Procedimentos de Avaliação

A avaliação será conduzida com base em três frentes principais: a definição dos resultados esperados, os métodos de coleta de dados e o tratamento das informações obtidas. Espera-se, em primeiro lugar, um aumento da taxa de empregabilidade dos alunos formados pelas universidades que aderirem à iniciativa. Além disso, projeta-se uma melhoria significativa na percepção das empresas quanto à qualidade da formação dos recém-formados, tanto em aspectos técnicos quanto comportamentais. Outro impacto desejado é a elevação na imagem institucional das universidades participantes, reforçando sua reputação como agentes formadores de profissionais aderentes às demandas do mercado.

A coleta de dados será realizada por meio de fontes primárias, utilizando instrumentos direcionados aos diferentes públicos envolvidos. Estão previstas entrevistas com líderes empresariais e gestores de Recursos Humanos, com o objetivo de identificar se os profissionais contratados após a implementação do programa demonstram maior preparo para atuar em ambientes corporativos dinâmicos. Complementarmente, serão aplicadas pesquisas de satisfação aos alunos participantes, buscando compreender sua experiência durante a formação e o processo de transição para o mercado de trabalho. Esses dados

serão enriquecidos com informações institucionais fornecidas pelas universidades, incluindo taxas de aprovação, desempenho acadêmico e indicadores de empregabilidade.

6.2. Métodos de Coleta e Análise

A coleta de dados ocorrerá de forma sistemática ao longo dos ciclos de formação, por meio de entrevistas estruturadas e semiestruturadas com os principais *stakeholders* – especialmente alunos e empresas. Esses encontros ocorrerão ao final de cada ciclo anual, permitindo a comparação entre diferentes momentos do programa. Adicionalmente, serão enviados questionários eletrônicos periodicamente, possibilitando o monitoramento contínuo da evolução das percepções e dos resultados alcançados.

Em relação ao tratamento dos dados, será adotada uma abordagem mista. Os dados qualitativos, provenientes das entrevistas, serão analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, com foco na identificação de padrões e significados atribuídos pelos participantes. Já os dados quantitativos, oriundos dos questionários e indicadores institucionais, serão tratados estatisticamente, com o uso de medidas de frequência e correlação para verificar a relação entre a participação no programa e os indicadores de empregabilidade.

6.3. Análise dos Resultados da Avaliação

A principal métrica considerada será a empregabilidade dos egressos. A expectativa é que, já no primeiro ano de implementação, seja possível observar um aumento na taxa de contratação dos alunos pelas empresas parceiras, refletindo o impacto positivo do programa na qualificação dos profissionais. Espera-se também que essas empresas relatem um nível superior de satisfação com os recém-contratados, tanto no domínio de habilidades técnicas quanto no desempenho comportamental em ambiente organizacional.

Outro eixo relevante de análise será a percepção dos alunos quanto à efetividade do programa, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências interpessoais, como comunicação, liderança, trabalho em equipe e capacidade de adaptação. Essas informações permitirão avaliar não apenas os resultados objetivos, mas também os impactos subjetivos da formação proposta.

6.4. Estimativas de Resultados Futuros

A avaliação projetada será segmentada em três horizontes temporais distintos. No curto prazo, dentro do primeiro ano, espera-se um aumento da satisfação de alunos e empresas, o início de parcerias mais sólidas entre instituições de ensino e o setor produtivo, e a implementação completa do Programa nas universidades pioneiras. No médio prazo, ao longo de três anos, projeta-se uma elevação substancial na taxa de empregabilidade dos alunos formados e o fortalecimento da imagem das universidades participantes como referências em formação profissional alinhada ao mercado. Já no longo prazo, com projeção de cinco anos, espera-se a expansão do programa para outras instituições e setores produtivos, consolidando o Programa como um modelo nacional de integração entre ensino superior e mundo do trabalho.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste trabalho buscam refletir sobre a proposta apresentada no Programa Formação 4.0 e a sua aderência à temática de desenvolvimento de negócios, gestão de tecnologia e inovação, abordadas no curso de Mestrado Profissional em Administração de Desenvolvimento de Negócios. A proposta visa solucionar a lacuna existente entre a formação acadêmica e as demandas do mercado de trabalho, contribuindo de forma significativa para o aumento da empregabilidade dos recém-formados e a melhor preparação dos estagiários.

A aplicação do Programa foi planejada para proporcionar uma solução eficaz, implementando atividades práticas e cursos online, além de promover o desenvolvimento de *soft skills*, como comunicação e liderança, habilidades essenciais para o ambiente corporativo moderno.

A replicabilidade da solução em diferentes contextos é alta, considerando que as competências exigidas pelo mercado são universais e podem ser aplicadas em diversas áreas e setores, o que permite sua expansão para diversas instituições e grupos sociais. A aplicabilidade da proposta também se destaca por ser uma solução viável, especialmente em universidades que já possuem parcerias com empresas e interesse em promover práticas inovadoras em suas grades curriculares.

A possibilidade de replicação da proposta depende de alguns fatores essenciais, como o alinhamento estratégico das universidades, a disponibilidade de recursos financeiros e a criação de um ambiente acadêmico receptivo à inovação. Outro aspecto importante está relacionado ao apoio institucional de órgãos reguladores, como MEC e CAPES, para garantir a aceitação e a legitimação do programa em escala nacional.

Além disso, a cultura organizacional das universidades e das empresas envolvidas precisa estar alinhada com os objetivos da proposta, facilitando a implementação das atividades práticas e a integração dos alunos ao ambiente de trabalho.

Em termos de inovação, o Programa se destaca por incorporar práticas que, embora já existam de forma fragmentada em algumas universidades, ainda não foram aplicadas de maneira integrada e estruturada no Brasil. A intensidade do conhecimento inédito utilizado é de grau médio, uma vez que adapta conceitos e práticas já existentes, mas os ajusta à realidade do sistema educacional brasileiro, trazendo um novo modelo de ensino focado em competências práticas e comportamentais. Essa adaptação oferece uma inovação incremental que pode gerar impactos positivos tanto na qualidade da formação dos alunos quanto na competitividade das universidades.

A criação de valor aos *stakeholders* envolvidos no programa é evidente. Para as universidades, a proposta melhora a imagem institucional ao aumentar a taxa de empregabilidade de seus alunos e aproximar o ensino acadêmico das demandas do mercado de trabalho. Para as empresas, o benefício reside na oportunidade de receber profissionais mais capacitados e adaptáveis, prontos para enfrentar os desafios do ambiente corporativo moderno. Os alunos, por sua vez, terão um diferencial competitivo significativo ao participar de um programa que alia teoria e prática, ampliando suas chances de inserção no mercado de trabalho.

Durante o desenvolvimento da proposta, a complexidade envolveu desde a pesquisa de mercado até as negociações com *stakeholders* e a elaboração do plano de implementação. A complexidade foi considerada alta, devido à necessidade de interação com diversos atores e à adaptação de conhecimentos já estabelecidos à realidade educacional brasileira. As dificuldades envolveram tanto o aspecto técnico quanto o estratégico, especialmente no que diz respeito à integração de empresas, universidades e órgãos reguladores. Contudo, as oportunidades criadas por essas interações enriqueceram o desenvolvimento do programa e ampliaram suas possibilidades de sucesso.

Os impactos sociais e econômicos da implementação do Programa são promissores. A longo prazo, espera-se que o programa contribua para o desenvolvimento de uma força de trabalho mais qualificada, melhorando a empregabilidade dos recém-formados e aumentando a competitividade das empresas.

No âmbito social, a proposta visa reduzir as disparidades no acesso ao mercado de trabalho, oferecendo uma formação mais completa e ajustada às demandas da sociedade moderna. A transformação esperada é alta, tanto no ambiente acadêmico quanto no corporativo, com ganhos significativos para todos os envolvidos.

Esse esforço enquadra-se na ODS 9 – Indústria, inovação e infraestrutura, que visa a construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.

Os detalhes e especificações deste produto estão em desenvolvimento, para que o piloto possa estar pronto na segunda metade deste ano, e ser implementado em cursos de extensão, que envolvem gestão de carreiras em tecnologia, em uma universidade privada da cidade de São Paulo. Os resultados darão ensejo a melhorias e oferta a outras IES, no país.

Por fim, os aprendizados obtidos com a elaboração deste trabalho destacam a importância da integração entre universidades, empresas e órgãos reguladores para o sucesso de programas de inovação educacional. A capacidade de adaptação e a visão estratégica foram essenciais para o desenvolvimento da proposta, e recomenda-se que futuros trabalhos sigam essa linha, focando na criação de soluções práticas e replicáveis que atendam às demandas reais do mercado.

REFERÊNCIAS

Almeida, I., & Oliveira, R. (2015). Formação docente: Reflexões sobre a (im)possibilidade profissional. *Caminhos da Educação*, *7*(2), 178–200.

Arroyo, M. (2015). Tensões na condição e no trabalho docente: Tensões na formação. *Movimento*.

Buffon, M. C. M., Scatena, A. J., & Becker, D. L. (2003). O processo de formação de educadores ambientais: Interpretando as dimensões político-educacionais. *Ação Educativa*, 4(1), 79–88.

Cappelli, P. (2012). *Why good people can't get jobs: The skills gap and what companies can do about it*. Wharton Digital Press.

Deloitte. (2020). *Global human capital trends 2020: The social enterprise at work: Paradox as a path forward*. Deloitte Insights. Recuperado em 31 de agosto de 2024 de: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html.

Fernandes, A. C., & Oliveira, L. S. (2023). *Inteligência artificial e a transformação do ensino superior: Um olhar para o futuro*. ResearchGate. Recuperado em 4 de outubro de 2025 de: https://www.researchgate.net/publication/378680435_Inteligencia_Artificial_E_A_Transformacao_Do_Ensino_Superior_Um_Olhar_Para_O_Futuro.

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Learning Center Publications.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2024). *MEC e Inep divulgam resultado do Censo da Educação Superior 2023*. Ministério da

Educação. Recuperado em 04 de outubro de 2025 de: https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/censo-da-educacao-superior/mec-e-inep-divulgam-resultado-do-censo-superior-2023.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Marcondes, R. C., Miguel, P. A. C., Franklin, M. B., & Perez, G. (2017). *Metodologia do trabalho científico: Projetos de pesquisa, TCC, monografias, dissertações e teses* (3ª ed.). Atlas.

McKinsey & Company. (2021). *The future of work after COVID-19*.

Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, *71*(4), 65–77.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design:*

How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Santos, P. L., & Amaral, I. T. (2020). Criação de valor na formação inicial de professores. *Revista Educação*, 24, 27–56.

Vitale, C. R., Santos, K. E. E., & Torres, P. L. (2020). *O dinamismo da educação a distância e híbrida da América Latina e Brasil*. DOI: https://doi.org/10.25112/rpr.v2i0.2201

World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report* 2020.Recuperado em 15 de setembro de 2024 de: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020.