



Graduação Pós-Graduação
 Artigo completo Relato de prática Resumo expandido

**INOVAÇÃO NA GESTÃO DE ESTÁGIOS E CRIAÇÃO DE VALOR PÚBLICO:
Estratégias Proativas na Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)**

Eduardo Ramos de Souza
Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF/PROFIAP
eduardo.r@univasf.edu.br

Kênia Leandra Ferreira Alves
Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF/PROFIAP
kenia.alves@univasf.edu.br

Marcelo Henrique Pereira dos Santos
Universidade Federal do Vale do São Francisco - UNIVASF/PROFIAP
marcelo.henrique@univasf.edu.br

RESUMO

Este estudo investiga como a inovação na gestão de estágios e a adoção de estratégias proativas contribuem para a criação de valor público na Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). O problema central reside na inércia burocrática de muitas instituições de ensino, que adotam posturas reativas diante da Lei nº 11.788/08. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa descritiva, conduzida por meio de um estudo de caso com análise documental e levantamento de dados secundários da série histórica (2018-2025). Os resultados evidenciam que a otimização dos fluxos internos e a gestão ativa de parcerias resultaram em um crescimento de 31,6% na formalização de estágios em 2025 comparado a 2019. Conclui-se que a transição de uma gestão meramente cartorial para uma postura indutora de oportunidades fortalece a função social da universidade e amplia a inserção profissional dos discentes.

Palavras-chave: Administração Pública Gerencial; Valor Público; Gestão de Estágio; Inovação; UNIVASF.



1 INTRODUÇÃO

No ambiente acadêmico, de maneira geral, os estágios, tanto curriculares quanto extracurriculares, representam um importante elo entre as teorias aprendidas e o mundo do trabalho, oportunizando aos discentes a aplicação dos conhecimentos em um cenário prático real. Para além de aplicar o que se tem aprendido, embora guiado pelas lentes teóricas, o estágio possibilita ao discente adquirir competências complementares e desenvolver habilidades interpessoais e profissionais. Esse pensamento é corroborado por Pimenta e Lima (2012), que afirmam que o estágio curricular constitui um espaço de aprendizagem que permite ao estudante articular teoria e prática e desenvolver competências para o exercício profissional.

Sob a perspectiva da Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, o estágio é conceituado como ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de estudantes que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. Essa legislação estabelece diretrizes que asseguram o caráter pedagógico do estágio e orientam as instituições de ensino a promoverem experiências que articulem a formação acadêmica com a prática profissional.

As universidades federais, enquanto instituições públicas de ensino, pesquisa e extensão, desempenham papel estratégico na formação integral dos estudantes e na promoção do desenvolvimento social e econômico do país. Nesse contexto, a ampliação e qualificação das oportunidades de estágio constituem instrumentos fundamentais de aproximação entre o meio acadêmico e o mundo do trabalho, fortalecendo a inserção profissional dos discentes e contribuindo para a efetivação da função social da universidade. Por meio de ações planejadas e do estabelecimento de parcerias com órgãos públicos, empresas privadas e organizações da sociedade civil, essas instituições podem potencializar a oferta de vagas de estágio, articulando iniciativas que favoreçam a aprendizagem prática, a inovação e o fortalecimento das relações institucionais voltadas à formação cidadã e profissional dos estudantes.

No entanto, o potencial pleno dessa articulação nem sempre é alcançado. Muitos ambientes de gestão universitária ainda demonstram inércia burocrática, limitando-se a atender o mínimo exigido pela Lei nº 11.788/08 (Lei do Estágio), o que resulta em uma oferta de vagas aquém da demanda dos estudantes. Nesse cenário, um ponto de atenção reside no Artigo 8º da Lei nº 11.788/08, que estabelece a celebração de convênios entre a instituição de ensino e a



parte concedente como uma faculdade, e não uma obrigatoriedade. Essa natureza facultativa, embora ofereça liberdade administrativa, frequentemente acaba por institucionalizar uma postura passiva nas universidades, que se limitam a formalizar parcerias apenas quando procuradas por agentes externos. Tal comportamento reativo, somado à ausência de uma gestão estratégica das parcerias já estabelecidas, cria um gargalo institucional: a universidade deixa de atuar como agente indutor de oportunidades, resultando em um volume de vagas estagnado que não reflete o real potencial de integração entre a academia e o mercado de trabalho.

Diante dessa problemática, torna-se relevante investigar como a Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) tem inovado e utilizado estratégias proativas (sejam elas por meio da gestão de parcerias ou de outros meios internos) para efetivamente expandir as oportunidades de estágio para seus discentes. O foco da análise recai sobre o período de 2018 a 2025, um intervalo temporal que permite investigar a gestão de estágios sob o prisma da maturidade da Lei nº 11.788/08. O marco inicial de 2018 justifica-se por representar o fechamento da primeira década de vigência da referida lei, período em que as instituições de ensino superior já superaram as adaptações burocráticas iniciais e avançaram para uma fase de consolidação normativa. Além disso, esse recorte permite analisar a série histórica de dados da UNIVASF em um contexto de transformação digital, abrangendo desde a estabilização dos processos pré-pandemia até o ápice da formalização de oportunidades alcançado em 2025, o que possibilita mensurar a efetiva criação de valor público ao longo do tempo.

Para responder a essa problemática, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza descritiva, conduzida por meio de um estudo de caso focado na UNIVASF. O levantamento de dados compreende a análise documental de normas internas e a coleta de dados secundários provenientes da série histórica da Coordenação Geral de Estágio (CGE) e dos painéis de indicadores da instituição, permitindo uma análise comparativa do desempenho da gestão de estágios ao longo do período delimitado.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em mais quatro seções. A segunda seção apresenta o referencial teórico, fundamentado nos conceitos de Administração Pública Gerencial e na teoria de Criação de Valor Público. A terceira seção detalha os procedimentos metodológicos utilizados. Na quarta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos, evidenciando as inovações e estratégias adotadas pela instituição estudada. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais, sintetizando as contribuições do estudo e sugerindo caminhos para o aprimoramento da gestão ativa de estágios.



2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Inovação gerencial e a busca por resultados na gestão pública universitária

O ponto de partida para discutir a proatividade na gestão de estágios está intrinsecamente ligado à evolução dos modelos de gestão pública, que no Brasil foi catalisado pela Reforma do Estado e da administração pública na década de 1990.

2.1.1 O Gerencialismo na Administração Pública e a Busca por Eficiência e Resultados

A Administração Pública Burocrática, adotada para combater o patrimonialismo, caracteriza-se pela ênfase no controle de processos, pela rigidez normativa e estrutura da carreira (Bresser-Pereira, 1998). Contudo, essa rigidez, embora garantisse a legalidade e a isonomia, gerou ineficiência e uma baixa capacidade de resposta às demandas sociais, culminando na crise do Estado na segunda metade do século XX.

Em resposta a essa crise, a Administração Pública Gerencial (APG) emergiu com o objetivo de reverter a ineficiência e reorientar o Estado para o cidadão (como cliente). Conforme Bresser-Pereira (1998), a essência da APG reside no deslocamento do foco:

O controle dos resultados em substituição ao controle dos procedimentos. E, em consequência, uma maior autonomia para os administradores públicos na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, visando a alcançar os resultados (Bresser-Pereira, 1998, p. 26).

Trazendo o supracitado pensamento para o contexto dos estágios nas universidades federais, a adoção da lógica gerencial implica que a legalidade dos atos de gestão (como a formalização de um convênio ou de um termo de compromisso de estágio) não é suficiente. É preciso buscar a eficiência e a efetividade, traduzidas na quantidade e na qualidade das oportunidades ofertadas aos discentes.

A APG, ao focar na busca por eficiência e efetividade, requer que a gestão de estágios vá além da legalidade dos atos formais. Nesse contexto, a inovação surge como um elemento essencial, exigindo que instituições como a Univasf busquem ativamente mecanismos para maximizar seu papel social, transformando potencial legal em resultados concretos.

2.1.2 Inovação no Setor Público e a Criação de Valor Público

A busca por eficiência e resultados, que é fruto do paradigma gerencial, vai além da mera redução de custos, uma vez que visa à capacidade da Administração Pública gerar impacto positivo e valor para a sociedade. É nesse sentido que a Inovação no Setor Público (ISP) se consolida como um tema central, servindo como meio para que as instituições aprimorem seus serviços e processos e cumpram seus objetivos com efetividade.

A inovação, nesse contexto, não se limita à simples adoção de tecnologia. A literatura especializada a define como a introdução e implementação de novos ou significativamente aprimorados serviços, produtos, processos, métodos organizacionais ou de *marketing* (Osborne *et al.*, 2016). No ambiente universitário, isso pode se traduzir na capacidade de:

- Inovação em Processo: Simplificar fluxos burocráticos internos para, por exemplo, assinatura de convênios ou termos de compromisso (a desburocratização);
- Inovação em Serviço: Criar novos modelos de articulação com o mercado de trabalho (ex: Escritórios de Carreiras proativos);
- Inovação Organizacional: Mudar a estrutura de trabalho ou a cultura para valorizar a busca por resultados.

A finalidade última dessa inovação é a Criação de Valor Público, conceito central defendido por Mark Moore (1995). Em conformidade com o entendimento de Moore, o gestor deve empreender no setor público, e não somente gerenciar, buscando resultados que sejam, simultaneamente:

1. Valiosos para o público (os discentes, a sociedade);
2. Legítimos e politicamente sustentáveis (apoiados pelas *stakeholders* e dentro da legalidade); e
3. Operacionalmente viáveis (com a capacidade de execução da UF).

Aplicando essa perspectiva ao contexto da gestão universitária, a criação de valor público manifesta-se quando a universidade orienta suas ações e inovações para gerar benefícios concretos aos discentes e à sociedade. Esses resultados, contudo, precisam ser legitimados e sustentados politicamente, o que requer alinhamento com os marcos legais, apoio dos colegiados e engajamento das partes interessadas, como coordenadores, docentes e organizações concedentes. Além disso, para que o valor público se concretize, é indispensável que as iniciativas sejam operacionalmente viáveis, isto é, compatíveis com a estrutura administrativa, os recursos humanos e a capacidade de execução da instituição, garantindo que a inovação não se limite ao plano das intenções, mas se traduza em práticas efetivas e sustentáveis.



A inovação, nesse contexto, é a iniciativa (o empreendedorismo público) de utilizar parcerias ativas (seja por convênios ou outras estratégias) e processos desburocratizados para transformar o potencial legal de estágio em oportunidades reais e ampliadas, garantindo que a UF cumpra sua função social e atenda às demandas dos estudantes por inserção profissional.

2.2 Estratégias e instrumentos de expansão de oportunidades de estágio

A adoção de uma perspectiva estratégica na gestão de estágios exige que as universidades federais tratem a articulação com o mundo do trabalho não como uma obrigação acessória, mas como uma atividade-fim essencial para a formação discente (Pimenta; Lima, 2012). A inovação, neste sentido, evidencia-se na escolha e na execução de instrumentos capazes de maximizar a oferta de vagas, o que pode ser dividido em duas grandes frentes: a articulação externa (parcerias) e a eficiência interna (processos e organização).

2.2.1 A Gestão Proativa de Parcerias: Convênios como Ferramenta Estratégica

As parcerias entre instituições de ensino superior (IES) e organizações concedentes (públicas ou privadas) são o mecanismo mais tradicional para a oferta de estágios. No entanto, a Lei nº 11.788/08 (Lei do Estágio), em seu Artigo 8º, estabelece que a celebração de convênios para a concessão de estágio é facultativa. É justamente nesse ponto de facultatividade que se manifesta a distinção entre uma abordagem passiva e uma gestão proativa e estratégica.

A abordagem passiva tende a se limitar à formalização dos convênios quando propostos pelas concedentes, sem o acompanhamento ativo necessário: se o convênio é facultativo, a IES espera que as concedentes os proponham, ou os assine, mas não acompanha a conversão desse instrumento formal em vagas efetivas.

Por outro lado, a gestão proativa trata o convênio como uma ferramenta estratégica para a Criação de Valor Público (Moore, 1995). Isso implica:

1. Visão de Mercado: Identificar setores e organizações (públicas e privadas) com potencial de absorção de estagiários, e buscar ativamente a formalização de novos convênios.
2. Negociação Estratégica: Estabelecer convênios que vão além da simples previsão legal, incluindo metas de vagas, áreas prioritárias e mecanismos de *feedback* sobre a qualidade do estágio.



3. Gestão Pós-Celebração: Monitorar os convênios já firmados, mantendo contato ativo com as concedentes para que essas ofertem regularmente vagas e garantindo a divulgação interna dessas oportunidades para efetiva ocupação.

Nessa perspectiva, o convênio deixa de ser um mero ato formal para se tornar um Contrato de Gestão de Resultados (em analogia ao gerencialismo de Bresser-Pereira), onde a "parceria estratégica" é aquela que gera, de fato, a expansão quantitativa e qualitativa das oportunidades de estágio.

2.2.2 Outras Estratégias Inovadoras para a Oferta de Estágios

A limitação da oferta de estágio não decorre apenas da falta de parcerias externas, mas também da ineficiência dos processos internos da própria universidade. A inovação, aqui, reside na adoção de métodos organizacionais e de gestão que desburocratizam e ampliam a capacidade da UF de articular a demanda e a oferta.

As estratégias inovadoras internas podem incluir (Osborne *et al.*, 2016):

- Inovação em Processo (Desburocratização e Digitalização): A adoção de plataformas digitais integradas (Sistemas de Informação) para centralizar a gestão de convênios, a assinatura de Termos de Compromisso (TCEs) de forma eletrônica, e a tramitação rápida de documentos. Tais medidas reduzem o tempo de espera para a formalização da vaga, tornando a UF um parceiro mais atraente e eficiente.
- Inovação em Serviço (Estrutura de Apoio Proativa): A criação ou o fortalecimento de Centros de Estágio com uma missão clara de *marketing* institucional e prospecção ativa de vagas. Tais unidades atuam como agentes de integração internos, conectando o currículo dos cursos à demanda do mercado.
- Inovação Organizacional (Estágio Interno): O desenvolvimento de mecanismos incentivadores da oferta de estágios não obrigatórios remunerados em projetos, laboratórios e unidades administrativas da própria UF. Essa estratégia transforma a própria universidade em uma "empresa-escola", utilizando recursos internos para gerar oportunidades de experiência profissional para seus discentes.

A conjunção da gestão proativa de parcerias (2.2.1) com a otimização dos processos internos (2.2.2) não representa apenas uma melhoria procedimental, mas define a essência de uma gestão universitária inovadora na expansão das oportunidades de estágio. Ao alinhar a prospecção e gestão proativa de parcerias com a desburocratização e celeridade dos fluxos



internos, a instituição rompe com a inércia administrativa tradicional. Essa integração é o que permite transformar a capacidade instalada da universidade em resultados tangíveis para o corpo discente, caracterizando a criação de Valor Público. Portanto, a análise empírica desta pesquisa debruça-se sobre esse ponto de intersecção, investigando como a UNIVASF articulou essas duas frentes para superar gargalos históricos e potencializar a inserção profissional de seus estudantes no período delimitado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Delineamento da pesquisa e abordagem

O presente estudo se configura como uma pesquisa de natureza qualitativa, com o objetivo de analisar e interpretar as estratégias gerenciais e as inovações adotadas na gestão de estágios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, visando descrever as práticas e inovações e explorar sua articulação com o referencial teórico da Inovação no Setor Público e da Criação de Valor Público.

O delineamento adotado é o Estudo de Caso, focado na Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). A escolha dessa instituição como unidade de análise visa aprofundar o entendimento sobre a implementação de estratégias proativas e os desafios da gestão no contexto de uma universidade federal, no período compreendido entre 2018 e 2025.

3.2 Fontes de dados e procedimentos de coleta

Os dados utilizados neste estudo são de natureza documental e institucional, e foram coletados a partir de fontes primárias e secundárias da UNIVASF. A coleta se concentrou em três categorias principais, essenciais para mapear as estratégias de gestão, conforme o período de análise (2018-2025):

1. Regulamentação e Estrutura Gerencial: Análise de documentos normativos oficiais que estabelecem a organização do setor de estágios e a delegação de competência. Inclui-se, por exemplo, a Resolução CONUNI nº 009/2022 e a Portaria de Delegação de Competência, que evidenciam a estrutura organizacional e as inovações em processo.



2. Práticas Gerenciais e Inovação em Processo: Mapeamento de informações contidas nas páginas eletrônicas institucionais da Coordenação Geral de Estágio (CGE), que descrevem o fluxo de trabalho, e as plataformas digitais utilizadas para a formalização de convênios e dos documentos de estágio (tais como TCE, termo de rescisão etc).
3. Resultados e Criação de Valor Público (Dados Quantitativos): Coleta da série histórica de Convênios Celebrados e Estágios Formalizados (totais e internos) no período, obtida através dos Painéis e Indicadores do sistema de estágios da UNIVASF. Esses dados foram utilizados como indicador para mensurar a expansão de oportunidades e a efetividade das estratégias de gestão (o valor criado).

3.3 Técnica de análise de dados

A técnica utilizada para o tratamento do material coletado foi a Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). A análise seguiu as seguintes etapas:

1. Pré-análise: Leitura dos documentos, com o objetivo de identificar os trechos relevantes que tratam de organização, proatividade, digitalização, e delegação de poder.
2. Exploração do Material: Os trechos e as informações foram codificados e categorizados de acordo com os eixos teóricos definidos no referencial:
 - Inovação Organizacional e de Serviço: (Ex: Estrutura da Proex, missão, existência de programas internos).
 - Inovação em Processo: (Ex: Digitalização, delegação de competência, redução de tempo de formalização).
 - Criação de Valor Público: (Ex: Análise da série histórica, indicadores de resultado e *feedback*).
3. Tratamento dos Resultados e Interpretação: Os achados foram apresentados de forma descritiva e discutidos à luz do referencial teórico, correlacionando as práticas gerenciais da UNIVASF (normativas e práticas) com a busca por eficiência e efetividade.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise da gestão de estágios na Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) será organizada com base nas categorias de inovação gerencial, observadas no período de 2018 a 2025, com ênfase na articulação entre normativas internas, práticas de gestão e a Criação de Valor Público.

4.1 Inovação organizacional e de serviço: a estrutura e o desafio da proatividade

4.1.1 Estrutura, Delegação de Competência e Inovação Normativa

A UNIVASF demonstrou Inovação Organizacional ao concentrar a gestão programática dos estágios na Pró-Reitoria de Extensão (Proex). Não bastando, através da Portaria Nº 2122/REITORIA/UNIVASF, de 07 de outubro de 2024, delegou-se a competência para a assinatura de todos os documentos de estágio e Convênios de Estágio à Proex. Essa iniciativa é um claro exemplo de descentralização do poder e de Inovação em processos, pois foi adotada com o objetivo explícito de "assegurar maior rapidez e objetividade às decisões", alinhando-se ao foco gerencial de Bresser-Pereira (1998) no controle de resultados e autonomia.

4.1.2 Proatividade vs. Prática Reativa na Gestão de Parcerias

A análise da gestão de parcerias revela uma discrepância crítica entre o desenho institucional e a entrega efetiva de serviço. A Inovação Organizacional proposta pela universidade estabelece um papel indutor para a gestão, conforme se observa na Resolução nº 009/2022-CONUNI, que regulamenta os estágios na UNIVASF. O Artigo 10 desta resolução define claramente as competências da Pró-Reitoria de Extensão:

Art. 8º A administração das atividades de estágio na Univasf será desempenhada pela seguinte estrutura organizacional:

I. Pró-Reitoria de Extensão (Proex): responsável pela coordenação e a supervisão da gestão programática das atividades de estágio, desempenhando dentre outras, as seguintes atribuições: [...]

f) Manter contatos com as instituições públicas e privadas, visando à oferta de campo de estágio, oportunizando as várias áreas de conhecimento e atuação da Univasf (Univasf, 2022, p. 10).

O Confronto com a Realidade: Apesar de a norma impor a obrigação de prospecção ativa ("manter contatos"), a prática gerencial observada na Coordenação Geral de Estágio (CGE) evidencia uma inversão desse fluxo. Na realidade cotidiana, a UNIVASF não atua na busca de parceiros estratégicos; ela aguarda ser procurada. Um exemplo claro dessa postura reativa é o perfil dos convênios celebrados no período de 2018-2025: a quase totalidade das

parcerias é firmada com empresas que já possuem estudantes da UNIVASF pré-selecionados ou que demandam a formalização apenas para cumprir requisitos legais de contratação imediata.

Na página institucional da CGE, as orientações para celebração de convênio são direcionadas para que a concedente (empresa) envie a documentação e a minuta preenchida. Ou seja, o processo só se inicia por provocação externa. Esse cenário foge do estabelecido pela norma de 2022, pois transforma o convênio em um mero "ato burocrático de legalização". Ao invés de a PROEX mapear setores econômicos da região (como o agronegócio ou o setor de serviços em Petrolina e Juazeiro) para abrir novas portas, a gestão limita-se a processar a demanda que chega espontaneamente, o que restringe o alcance social da instituição e a plena criação de Valor Público.

4.2 Inovação em processo: digitalização, desburocratização e mensuração

A UNIVASF demonstrou um avanço significativo em Inovação em Processo ao digitalizar a gestão de estágios e ampliar a sua capacidade de mensuração.

Digitalização e Agilidade: O uso de um sistema de tramitação de documentos digital, aliado à recente delegação de competência estabelecida pela **Portaria nº 2122, de 07 de outubro de 2024**, comprova a busca pela eficiência e pela redução do tempo de espera na formalização de parcerias.

Um exemplo prático dessa desburocratização foi a descentralização do rito de assinaturas. Anteriormente, todos os termos de convênio e compromisso dependiam da assinatura do Reitor, o que submetia os processos setoriais a uma agenda centralizada e morosa. A referida Portaria rompeu com esse modelo ao estabelecer em seu Artigo 1º:

Art. 1º Delegar competência ao(à) PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO, para assinar, pelo prazo de 02 (dois) anos, como representante legal os Termos de Compromisso e Convênios de Estágio, com o objetivo de assegurar maior rapidez e objetividade às decisões [...] (Univasf, 2024, p. 1).

Como a Coordenação Geral de Estágio (CGE) é uma unidade organicamente vinculada à Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), essa mudança permitiu que os fluxos passassem a ser resolvidos dentro da própria estrutura setorial. A proximidade administrativa entre a CGE e a Pró-Reitora eliminou etapas intermediárias e reduziu sensivelmente o trâmite documental. Além disso, a portaria convalidou atos praticados desde 20 de abril de 2024, evidenciando que a agilidade operacional já vinha sendo buscada antes mesmo da publicação formal do ato. Essa



reestruturação torna a UNIVASF um parceiro institucional mais ágil e atraente para agentes externos (Osborne *et al.*, 2016).

Mensuração de Dados: A criação recente do sistema de estágios (que permitiu a coleta da série histórica apresentada nesta pesquisa) constitui uma inovação fundamental. A capacidade de gerar dados quantitativos e monitorar o volume de estágios em tempo real é o primeiro passo para o controle de resultados e para a transparência pública. Embora a aplicação gerencial plena desses dados ainda precise ser desenvolvida, a estruturação dessa base de dados já representa um rompimento com o modelo puramente intuitivo de gestão.

4.3 Criação de valor público: a expansão quantitativa de oportunidades

Apesar da gestão predominantemente reativa na celebração de convênios, os dados apontam para uma ampliação na entrega de valor público aos discentes, caracterizada pela expansão quantitativa das oportunidades de estágio formalizadas no período analisado. Esse crescimento atingiu seu ponto máximo em 2025, conforme demonstram os indicadores da série histórica.

4.3.1 Análise da Série Histórica (2018–2025)

A Tabela 1 sintetiza a série histórica de Convênios Celebrados e Estágios Formalizados no período de análise:

Tabela 1: Série histórica de convênios de estágio celebrados pela UNIVASF (2018-2025).

Ano	Convênios Celebrados	Estágios Formalizados
2018	105	2.583
2019	63	2.537
2020	75	1.220
2021	140	1.957
2022	184	2.060
2023	106	2.776
2024	108	2.628
2025	105	3.400
Total	886	19.261

Fonte: Dados extraídos do Sistema de Estágios da Coordenação Geral de Estágio (CGE/UNIVASF), 2025.

Análise dos dados:



1. **Resiliência e Recuperação:** O biênio 2020-2021 apresenta uma retração no número de estágios formalizados, reflexo direto das restrições impostas pela pandemia de COVID-19. No entanto, observa-se uma recuperação consistente nos anos subsequentes. O volume de estágios formalizados em 2025 (3400) representa um crescimento de 31,6% em relação a 2019 (2537), último ano de normalidade institucional antes dessa crise. Este indicador demonstra que a capacidade da universidade de articular e formalizar oportunidades não apenas foi restabelecida, mas expandiu-se, gerando valor tangível aos estudantes.
2. **Eficácia Gerencial e Convênios:** Os dados revelam que o maior volume de convênios celebrados ocorreu em 2022, totalizando 184 novos instrumentos. É fundamental observar que, embora a UNIVASF mantenha uma postura predominantemente reativa na prospecção e gestão dos convênios ativos, a concentração dessas celebrações no biênio 2021-2022 serviu como base para os picos de formalização de estágios verificados em 2023 e 2025.

Essa relação de causalidade demonstra que a inovação em processo foi o diferencial competitivo: a implementação do sistema de tramitação digital e o modelo de delegação de competência (conforme a Portaria de 2024 e práticas anteriores de descentralização) atuaram como catalisadores. Sem a agilidade proporcionada pela digitalização, o aumento na demanda externa das concedentes encontraria um gargalo burocrático na reitoria ou em fluxos físicos de papel. Portanto, a eficiência interna não apenas processou a demanda reativa com maior celeridade, mas garantiu que o interesse das empresas fosse convertido em vagas efetivas em tempo hábil, o que caracteriza a eficácia gerencial e a entrega de valor público (Osborne *et al.*, 2016).

4.3.2 Estágio Interno e Inovação Organizacional Inconsciente

A UNIVASF também cria valor público ao se posicionar como concedente de estágios, mesmo que não possua um mecanismo formal e consciente ("empresa-escola") para tal (Inovação Organizacional). A Tabela 2 demonstra a oferta interna de estágios.



Tabela 2: Evolução da formalização de estágios por ano e modalidade na UNIVASF.

Ano	Estágios Internos (Total)	Estágios Internos (remunerados)
2018	516	85
2019	565	87
2020	224	39
2021	786	140
2022	1.155	129
2023	1.587	128
2024	926	91
2025	1.031	109
Total	6.790	808

Fonte: Dados extraídos do Sistema de Estágios da Coordenação Geral de Estágio (CGE/UNIVASF), 2025.

A UNIVASF transformou recursos internos em oportunidades de experiência profissional de forma orgânica. Em 2023, a oferta atingiu o pico de 1587 estágios internos, sendo 128 remunerados. Essa prática, embora não formalizada como um programa estratégico, contribui decisivamente para a Criação de Valor Público, utilizando a estrutura da própria universidade para atender à demanda de seus discentes. O desafio gerencial, no futuro, é mover essa prática de uma ação fragmentada para uma Inovação Organizacional consciente, maximizando a eficiência e o impacto (Moore, 1995).

4.3.3 A Falha na Avaliação Qualitativa

A crítica gerencial final reside na ausência de mecanismos de controle qualitativo:

- **Achado Crítico:** A pesquisa verificou que a UNIVASF não possui indicadores ou ferramentas de feedback para avaliar a satisfação dos estudantes ou supervisores das concedentes em relação à qualidade do estágio ou do processo de gestão.

Essa lacuna representa um impedimento direto à gestão da qualidade e à capacidade de aprimoramento contínuo das atividades, pois o valor público criado (as vagas) não é legitimado por um ciclo de *feedback* dos *stakeholders*, limitando a capacidade da universidade de demonstrar a efetividade pedagógica de suas parcerias.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a implementação de estratégias proativas e inovadoras na gestão de estágios da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF)

no período de 2018 a 2025, analisando como essas iniciativas contribuem para a Criação de Valor Público. O diagnóstico realizado revela um panorama de inovação parcial, onde a modernização dos processos internos superou a inércia, mas o desafio da proatividade na articulação externa persiste.

Referente à Inovação em Processo, a UNIVASF demonstrou um claro alinhamento com a Administração Pública Gerencial (APG) e a busca por eficiência (Bresser-Pereira, 1998). A delegação de competência para a Pró-Reitoria de Extensão (Proex) para a assinatura de convênios e documentos de estágio, bem como a digitalização dos sistemas de tramitação (Portaria de 2024), são inovações que visam assegurar maior rapidez e objetividade às decisões, resultando na desburocratização e maior atratividade para as concedentes (Osborne *et al.*, 2016).

Contudo, a análise revelou uma discrepância crítica na Inovação Organizacional e de Serviço. Embora a normativa interna (Resolução CONUNI nº 009/2022) preveja que a Proex realize a prospecção ativa de vagas, a prática gerencial se mantém predominantemente reativa, limitando a gestão de parcerias à formalização de propostas iniciadas pelas concedentes. Nesse sentido, o convênio ainda é, no dia a dia, um ato burocrático de legalização, e não uma ferramenta estratégica de expansão de oportunidades.

Apesar da postura reativa na articulação externa, o estudo constatou uma notável Criação de Valor Público traduzida em números:

- **Expansão de Oportunidades:** O número de estágios formalizados atingiu o ápice em 2025 (3.400), representando um crescimento de 31,6% em relação a 2019, comprovando a eficácia gerencial da UNIVASF em processar a demanda reativa e convertê-la em vagas efetivas.
- **Inovação Inconsciente:** A oferta de estágios internos na própria UNIVASF atingiu um pico de 1.587 em 2023, configurando uma significativa Criação de Valor Público ao utilizar recursos internos para gerar experiência. O desafio aqui é mover essa prática de uma ação orgânica para uma Inovação Organizacional consciente e estratégica ("empresa-escola") para maximizar o impacto (Moore, 1995).

A limitação mais grave da gestão identificada reside na ausência de mecanismos de avaliação qualitativa (ferramentas de *feedback*). A APG exige o controle de resultados e a Criação de Valor Público demanda a legitimidade dos *stakeholders*. Ao não medir a satisfação dos estudantes, supervisores e concedentes, a UNIVASF falha em fechar o ciclo da gestão da

qualidade, impedindo o aprimoramento contínuo das atividades e limitando a comprovação da efetividade pedagógica de suas parcerias.

Como sugestão para futuras pesquisas e aprimoramento da gestão, recomenda-se que a UNIVASF:

1. Desenvolva um Programa Institucional Estratégico para a criação consciente e incentivada de Estágios Internos remunerados, consolidando-se como "empresa-escola".
2. Implemente um Sistema Formal de Avaliação de Qualidade que meça a satisfação dos estagiários e concedentes (*feedback*), garantindo a legitimidade do valor público criado e retroalimentando os processos de aprimoramento.
3. Proponha e estruture um Modelo de Plataforma Digital de Gestão Ativa de Convênios, visando conectar diretamente as organizações concedentes aos discentes e ao currículo dos cursos. O estudo deve focar na criação de um *hub* que permita a gestão pós-celebração, transformando a base de convênios já firmados em oportunidades imediatas, superando a abordagem reativa e maximizando o retorno dos convênios existentes.

Este estudo de caso demonstra que a inovação na gestão de estágios é um processo dinâmico e incompleto nas universidades federais, onde a eficiência processual (digitalização e delegação) pode coexistir com a inércia estratégica (proatividade reativa e ausência de avaliação), deixando margem para a maximização do potencial de Criação de Valor Público para a sociedade e seus discentes.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. *Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nº 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e nº 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, seção 1, 26 set. 2008.



BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734>. Acesso em: 22 out. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. 2. ed. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP, 1998.

MOORE, Mark H. *Criação de valor público: gestão estratégica em governo*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

OSBORNE, Stephen P. et al. The new public governance. In: OSBORNE, Stephen P.; BROWN, Kerry. *Handbook of Public Management*. London: SAGE, 2016. cap. 1.

PIMENTA, Selma Garrido; LIMA, Maria Socorro Lucena. *O estágio e a docência*. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos e trabalho de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.

UNIVASF. Conselho Universitário. Resolução nº 009/2022, de 21 de outubro de 2022. Regulamenta as atividades de estágio no âmbito da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). Petrolina, PE: CONUNI, 2022.

UNIVASF. Coordenação Geral de Estágio. *Coordenação Geral de Estágio*. 2025. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/proex/departamentos/coordenacao-de-estagios>. Acesso em: 03 dez. 2025.

UNIVASF. Painéis e Indicadores. 2025. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/acessoainformacao/paineis-e-indicadores-da-univasf>. Acesso em: 03 dez. 2025.

UNIVASF. Pró-Reitoria de Extensão. Coordenação Geral de Estágio (CGE). *Série histórica de convênios celebrados e estágios formalizados: 2018-2025*. Petrolina, PE: CGE, 2025.

UNIVASF. Reitoria. Gabinete. Portaria nº 2122/REITORIA/UNIVASF, de 07 de outubro de 2024. Delega competência à Pró-Reitoria de Extensão para assinar, pelo prazo de 02 (dois) anos, como representante legal, os Termos de Compromisso e Convênios de Estágio. Petrolina, PE: Reitoria, 2024.

ZABALZA, Miguel A. *O estágio e as práticas em contextos profissionais na formação universitária*. São Paulo: Cortez, 2015.