



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM REDE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA -  
PROFIAP**

**ADRIANA BARBOSA MOURA**

**GESTÃO DE ESTÁGIOS À LUZ DOS INDICADORES DO INEP**

Palmas, TO

2024

**ADRIANA BARBOSA MOURA**

**GESTÃO DE ESTÁGIOS À LUZ DOS INDICADORES DO INEP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Rede Mestrado em Administração Pública – (PROFIAP) da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Orientador Dr. Vinícius Souza Ribeiro.

Palmas, TO

2024

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

M929g Moura, Adriana Barbosa.  
Gestão de Estágios à luz dos indicadores do INEP. / Adriana Barbosa Moura. – Palmas, TO, 2024.  
180 f.  
Dissertação (Mestrado Profissional) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), 2024.  
Orientador: Vinicius Souza Ribeiro  
1. Indicadores INEP. 2. Estágio. 3. Desempenho. 4. Gestão da Qualidade. I.  
Titulo

**CDD 658**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**

**ADRIANA BARBOSA MOURA**

**GESTÃO DE ESTÁGIOS À LUZ DOS INDICADORES DO INEP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Rede Mestrado em Administração Pública – (PROFIAP) da Universidade Federal do Tocantins (UFT), como requisito à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Orientador Dr. Vinícius Souza Ribeiro.

Data de aprovação: 15 de julho de 2024.

Banca Examinadora:

---

Profa. Dra. Valquíria Guimarães da Silva, UFT

---

Profa. Dra. Darlene Teixeira Castro, UNITINS e UFT-PROFIAP

---

Prof. Dr. Walber Lins Pontes, UFMA – PROFIAP (membro externo)

---

Prof. Dr. Vinícius Souza Ribeiro, IFTO e UFT-PROFIAP

*Os grandes feitos são conseguidos não pela força,  
mas pela perseverança.*

*Samuel Johnson, 1759.*

## AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal Tocantins – UFT, Instituição onde eu iniciei minha formação no ensino superior, através do curso de graduação em Administração e Direito; local onde exerço minha profissão e que, agora, me possibilitou a realização desse curso de Mestrado.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, por todo o aprendizado compartilhado. Em especial ao professor Vinícius Souza Ribeiro, orientador dessa pesquisa, por todos os ensinamentos neste processo de construção.

Às professoras da banca examinadora, Darlene Teixeira e Valquíria Guimarães pelas contribuições e sugestões que foram importantes e relevantes para a execução desse estudo desde a banca de qualificação.

A todos os participantes dessa pesquisa que, lotados nas cinco Centrais de Estágios dos Câmpus da UFT, através de suas experiências, contribuíram muito para a realização deste estudo. Todas as entrevistas foram enriquecedoras não apenas para esse trabalho, mas para mim como ser humano. Foi um prazer conhecer um pouco da história laboral de vocês e perceber a dedicação que cada um nutre às atividades de estágio.

Aos colegas da minha turma de mestrado: Alana Alves, Alana Morais, Ariel, Denise, Guilherme, Hesley, Karina, Luana, Maria Clara, Maurício, Rogério, Wemerson, Welligton e Samuel por toda a parceria, estudos coletivos, incentivo e risadas nesses dois anos, vocês tornaram a estrada mais leve, em especial meu companheiro de trabalho, congresso e artigos José Augusto, gratidão pela partilha desta conquista suada e gratidão por me escolherem representante de turma durante a nossa jornada acadêmica. Sigo na torcida e apoio a vocês.

Aos meus amigos pessoais, por todo o incentivo e compreensão das ausências durante essa jornada da minha pós-graduação. Em especial a essas almas perfumadas que há muitos anos compõem a história da minha vida e que me dão uma satisfação danada em serem meus amigos: Emanuele, Marina, Ildenê, Rita, Adeliane, Rossana e Ana Carla gratidão por sempre me apoiarem e auxiliarem também nessa etapa do mestrado, gratidão pela torcida e por acreditarem em mim! Vocês me inspiram!

A minha querida cunhada Valéria, pela troca de experiência, pelas leituras e empréstimos de livros. Gratidão por esse apoio efetivo, pelos feedbacks e mão amiga, você é luz!

Aos meus familiares, pelo suporte, paciência e incentivo que foram fundamentais para que eu pudesse concluir mais essa etapa da minha vida acadêmica. Aos meus pais, Jaldo (*in memórian*) e Adélia, que sempre me incentivaram nos estudos, o que fez com que eu entendesse sua importância na vida de todos nós. Gratidão mãezinha por cuidar e se preocupar com minha saúde física e mental. Aos meus queridos irmãos, Hugo e Fabíola, pelo amor e torcida incondicional. Aos meus sogros, Adonias e Maria Helena pelo incentivo, prestatividade e cuidado. As minhas tias preciosas e sempre presentes: Dorani, Dora, Rosa e Marinalva pelas palavras de estímulo e motivação.

Ao meu querido esposo Diogo por partilhar comigo mais esse sonho, por me apoiar em todos os sentidos, por compreender minhas ausências e meu foco, por ler, reler e sugerir, você foi peça fundamental nesta conquista com tamanho suporte emocional.

A Maria Luísa, minha filha, meu amorzinho que é essa pessoa leve que alegra os meus dias e que faz com que eu, constantemente, queira melhorar como pessoa e profissional, gratidão pela compreensão.

E acima de tudo, ao meu Deus pelo dom da vida, pela força que me motiva, fé que me guia e pela oportunidade que me foi dada de viver a vida neste tempo, me proporcionando experiências incríveis de aprendizado.

Com lágrimas nos olhos e coração cheio de felicidade, minha profunda gratidão!

## RESUMO

Considerando a importância da prática de estágio na formação acadêmica, por ser objeto de desenvolvimento didático-pedagógico dos cursos de graduação, a presente pesquisa tem como objetivo propor um Plano de Ação que contribua para o gerenciamento e acompanhamento dos indicadores do INEP relativos a estágio na UFT. Para tanto, trata-se de um estudo de caso onde procedeu-se uma revisão bibliográfica, documental e de campo nas Centrais de Estágios dos cinco *Campi* da universidade. Ao final, é apresentada a correspondência dos indicadores com objeto de mensuração e tipo de variável, ao passo que a associação se deu através de uma lógica analítico dedutiva. A revisão bibliográfica e pesquisa documental se concentraram na discussão acerca da importância da gestão institucional dos indicadores do INEP e das legislações pertinentes, bem como do metamodelo que se baseia na cadeia de valor e os 6E's do desempenho. Para construção do Plano de Ação adotou-se as ferramentas de gestão da qualidade que são métodos e técnicas estruturadas que auxiliam na identificação, análise e resolução de problemas que foram identificados, para promoverem a melhoria contínua dos processos. Como recomendações propõem-se o uso de ferramentas como: o Ciclo PDCA, Análise SWOT, metodologia 5W2H e Matriz GUT, discutindo seus conceitos, aplicações e relevância no contexto da gestão da qualidade aplicada à área dos estágios. Destaca-se que a presente pesquisa apresenta uma proposição de aproximação entre os indicadores e gestão de qualidade, sem a pretensão de esgotar a discussão.

**Palavras-chave:** INEP. Estágio. Indicadores. Desempenho. Gestão da Qualidade.

## ABSTRACT

Considering the importance of internship practice in academic training, as it is the object of didactic-pedagogical development of undergraduate courses, this research aims to propose an Action Plan that contributes to the management and monitoring of INEP indicators related to internships in academic training. UFT. To this end, this is a case study where a bibliographical, documentary and field review was carried out at the Internship Centers of the university's five campuses. At the end, the correspondence of the indicators with the measurement object and type of variable is presented, while the association took place through a deductive analytical logic. The bibliographic review and documentary research focused on the discussion about the importance of institutional management of INEP indicators and relevant legislation, as well as the metamodel that is based on the value chain and the 6E's of performance. To construct the Action Plan, quality management tools were adopted, which are structured methods and techniques that assist in the identification, analysis and resolution of problems that were identified, in addition to promoting continuous improvement of processes; as recommendations, the use of tools such as: the PDCA Cycle, SWOT Analysis, 5W2H methodology and GUT Matrix are proposed, discussing their concepts, applications and relevance in the context of quality management applied to the area of internships. It is noteworthy that this research presents a proposal for bringing indicators and quality management closer together, without the intention of exhausting the discussion.

**Key-words:** INEP. Internship. Indicators. Performance. Quality Management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diferença entre Dados, Informações e Indicadores .....	41
Figura 2 - Cadeia de valor e os 6 E's do Desempenho.....	46
Figura 3 - Passos metodológicos .....	55
Figura 4 - Organograma da UFT .....	61
Figura 5 - Linha do tempo da política de estágios na Universidade Federal do Tocantins.....	80
Figura 6 - Setores da Reitoria que compõem os níveis estratégico e tático relativos à estágio na UFT.....	82
Figura 7 - Organograma área de estágios Câmpus de Arraias .....	84
Figura 8 - Mesa de atendimento da Central de Estágios do Câmpus de Arraias-UFT.....	85
Figura 9 - Organograma área de estágios Câmpus de Gurupi.....	86
Figura 10 - Mesa de atendimento da Central de Estágios do Câmpus de Gurupi – UFT .....	86
Figura 11 - Sala de atendimento da Central de Estágios do Câmpus de Miracema – UFT .....	87
Figura 12 - Organograma área de estágios Câmpus de Palmas.....	88
Figura 13 - Panorâmica da sala de atendimento da Central de Estágios do Câmpus de Palmas – UFT.....	88
Figura 14 - Organograma área de estágios Câmpus de Porto Nacional .....	89
Figura 15 - Sala de atendimento da Central de Estágios do Câmpus de Porto Nacional - UFT .....	89
Figura 16 - Recomendação de Ciclo PDCA para a gestão de estágios .....	135
Figura 17 - Estratégias de recomendações para a gestão de estágios .....	137
Figura 18 - Cadeia de valor e os 6E's do Desempenho considerando indicadores do INEP .	142
Gráfico 1 -Quantidade de aluno vinculado por Câmpus universitário da UFT.....	90
Gráfico 2 - Relação de Servidores da Central de Estágios e Número de Estagiários por Câmpus no segundo semestre de 2023 .....	92
Gráfico 3 - Relação de Professor Orientador e Número de Estagiários por Câmpus no segundo semestre de 2023 .....	93
Gráfico 4 - Quantidade de aluno estagiando por Câmpus universitário da UFT no último semestre acadêmico de 2023 .....	102
Gráfico 5 - Quantidade de aluno estagiando (estágio obrigatório e não obrigatório) por Câmpus universitário da UFT no último semestre acadêmico de 2023 .....	104

Gráfico 6 - Quantidade de estagiários contratados pela UFT na modalidade de estágio não obrigatório entre os anos de 2008 a 2023 .....	123
Gráfico 7 - Quantidade de aluno estagiando (estágio não obrigatório) nas unidades administrativas da UFT em 2023 .....	123
Quadro 1 - Item Estágio - Análise Dimensão Didático-Pedagógica .....	33
Quadro 2 - Conceitos das Dimensões Avaliadas.....	34
Quadro 3 - Indicador 1.7 INEP - Estágio curricular supervisionado – critério de análise .....	35
Quadro 4 - Indicador 1.8 do INEP - Estágio curricular supervisionado – relação com a rede de escolas da educação básica – Licenciaturas .....	36
Quadro 5 - Indicador 1.9 do INEP - Estágio curricular supervisionado – relação teoria e prática .....	37
Quadro 6 - Indicador 1.3 do INEP - Perfil Profissional do Egresso.....	38
Quadro 7 - Indicador 1.12 do INEP - Apoio ao Discente.....	38
Quadro 8 - Indicadores de Resultado e Indicadores de Esforço.....	42
Quadro 9 - Subdimensões do Desempenho .....	44
Quadro 10 - Classificação do método científico a ser utilizado no estudo.....	56
Quadro 11 - Ações desenvolvidas conforme Relatórios de Avaliação Institucional e Relatório de Gestão entre os anos de 2008 a 2023 .....	68
Quadro 12 - Diferenças de obrigações entre as modalidades de estágio curricular .....	114
Quadro 13 - Instituições Conveniadas que mais contratam no Câmpus de Palmas e plataforma que utilizam para assinatura de TCE's .....	120
Quadro 14 - Análise SWOT para a gestão de estágios.....	139

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Escala de Pontuação GUT .....	52
Tabela 2 - Relação de Estagiários, Supervisor cadastrado e Professor Orientador por Câmpus no segundo semestre de 2023 .....	91
Tabela 3 - Relação de Curso no Câmpus de Arraias, número de estágios e alunos vinculados .....	94
Tabela 4 - Relação de Curso no Câmpus de Gurupi, número de estágios e alunos vinculados	96
Tabela 5 - Relação de Curso no Câmpus de Miracema, número de estágios e alunos vinculados .....	97
Tabela 6 - Relação de Curso no Câmpus de Palmas, número de estágios e alunos vinculados .....	98
Tabela 7 - Relação de Curso no Câmpus de Porto Nacional, número de estágios e alunos vinculados .....	100

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AUDIN-UFT	Auditoria Interna na Universidade Federal do Tocantins
CC	Conceito de Curso
COEST	Coordenação de Estágios e Assistência Estudantil
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
CORDAC	Coordenação Acadêmica
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CI	Conceito Institucional
DAE	Divisão de Assistência Estudantil
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
DIEST	Divisão de Estágios e Assistência Estudantil
DIRCA	Diretoria de Registro e Controle Acadêmico
DRE	Diretoria Regional de Educação
DTIC	Departamento de Tecnologia da Informação do Câmpus de Palmas
CDRG	Coordenação de Desenvolvimento e Regulação da Graduação
DPE	Diretoria de Políticas em Educação
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FORGRAD	Fórum de Pró-Reitores de Graduação
GESPUBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GT	Grupo de Trabalho
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
iServ	Serviços Integrados do Câmpus de Palmas
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação

MPOG	Ministério do Planejamento e Orçamento e Gestão
NDE	Núcleo Docente Estruturante
NPJ	Núcleo de Práticas Jurídicas
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais da educação
PDCA	Plan, Do, Check, e Act
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PNE	Plano Nacional de Educação
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROEST	Pró-reitoria de Assuntos Estudantis
PROGEDEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-reitoria de Graduação
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
SAGE	Sistema de Acompanhamento Gestão de Estágios
SESAU	Secretaria Estadual e Saúde
SEDUC	Secretaria Estadual e Educação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEST	Seção de Estágios e Assistência Estudantil
SGE	Sistema de Sistema de Gerenciamento e Protocolo de Estágio
SAPE	Setor de Desenvolvimento e Acompanhamento de Estágios
SIE	Sistema de Informação de Ensino
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TCE	Termo de Compromisso de Estágio
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TCU	Tribunal de Contas da União
UBS	Unidade Básica de Saúde
UFNT	Universidade Federal do Norte do Tocantins
UFT	Universidade Federal do Tocantins
5W2H	What? Why? Where? When? Who? How? e How much?
6E's	Economicidade, Excelência, Execução, Eficiência, Eficácia, Efetividade

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Problema de Pesquisa</b>	<b>18</b>
<b>1.2 Delimitação do Escopo</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Justificativa</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Objetivos</b>	<b>22</b>
1.4.1 Objetivo Geral	22
1.4.2 Objetivos Específicos	22
<b>1.5 Estrutura da Dissertação</b>	<b>23</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Contexto histórico da Política Pública Educacional de Estágio no Brasil</b>	<b>24</b>
<b>2.2 O Estágio Curricular Supervisionado</b>	<b>30</b>
<b>2.3 Indicadores de Estágio do INEP</b>	<b>32</b>
<b>2.4 Cadeia de Valor e Indicadores de Desempenho</b>	<b>39</b>
<b>2.5 Ferramentas de Gestão da Qualidade</b>	<b>46</b>
2.5.1 Ciclo PDCA e Metodologia 5W2H	47
2.5.2 Análise SWOT	49
2.5.3 Matriz GUT	51
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa</b>	<b>53</b>
<b>3.2 Dados dos Estágios na Universidade – Pesquisa Documental</b>	<b>56</b>
<b>4 ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES)</b>	<b>60</b>
<b>4.1 Política de estágios na Universidade Federal do Tocantins – Período 2008 a 2023</b>	<b>60</b>
4.1.1 4Relatórios de Gestão e Relatórios de Avaliação Institucional - Período 2008 a 2023	67
<b>4.2 Gerenciamento Operacional dos Estágios realizados nos Câmpus da UFT</b>	<b>81</b>
4.2.1 Dimensionamento da força de trabalho nas Centrais de Estágios	84
4.2.2 Dimensionamento dos estágios nos Câmpus da UFT	94
4.2.3 Questões Norteadoras do Gerenciamento desenvolvidas pelas Centrais de Estágios	105
4.2.4 Ferramentas Tecnológicas utilizadas no Gerenciamento Operacional dos Estágios	115
4.2.4.1 <i>Gerenciamento Operacional dos Estágios Não Obrigatórios</i>	<i>118</i>
4.2.4.2 <i>Universidade como Unidade Concedente de Estágio</i>	<i>122</i>
<b>5 RECOMENDAÇÕES</b>	<b>125</b>
<b>5.1 Ações recomendadas para mitigação das fragilidades na gestão de estágios</b>	<b>125</b>

<b>5.2 Ciclo PDCA para Estágios</b>	<b>134</b>
5.2.1 Análise SWOT para estágios	137
5.2.2 Cadeia de Valor e os 6 E's de desempenho considerando indicadores de estágio estabelecidos pelo INEP	141
<b>5.3 Plano de Ação e Matriz GUT para estágios</b>	<b>145</b>
5.3.1 Matriz GUT de priorização	146
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>148</b>
<b>6.1 Contribuições da Dissertação</b>	<b>150</b>
<b>6.2 Trabalhos futuros</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>152</b>
<b>APÊNDICE A – Entrevista setorial</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE B - Correspondência dos indicadores INEP com objeto de mensuração e Tipo de Variável</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE C - Plano de Ação para área de Estágios</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE D - Matriz de Priorizações GUT das ações</b>	<b>176</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A prática do estágio contribui para a formação profissional, sendo uma oportunidade inquestionável para o acadêmico vivenciar os desafios do mercado de trabalho e aplicarem os conhecimentos adquiridos em sala de aula.

Conforme previsto na Lei de Estágios nº 11.788 de 2008, em seu art.1º, o conceito do estágio reforça sua vinculação com a Instituição de Ensino como um ato educativo que deve ser supervisionado, onde o objetivo principal é a preparação do estudante para o ambiente de trabalho e para a cidadania, ressalta-se que a carga horária a ser executada, necessita ser cumprida obrigatoriamente para que ocorra a integralização do curso (Brasil, 2008).

Estabelece ainda, o legislador, que o estágio curricular é um ato educativo de caráter teórico-prático, que tem por objetivo principal proporcionar ao estudante a aproximação com a realidade profissional com vistas ao aperfeiçoamento técnico, cultural, científico e pedagógico de sua formação acadêmica, no sentido de prepará-lo para o exercício da profissão e da cidadania (Brasil, 2008).

Diante de tal importância na vida acadêmica, de outro lado, reforça-se que o Estágio Supervisionado revela-se como ainda item imprescindível de caráter avaliativo, afigurando-se indicador que compõe a primeira Dimensão Didático-pedagógica do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) e, portanto, sendo necessário seu acompanhamento gerencial pelas Instituições de Ensino (INEP, 2017).

Neste cenário, as práticas dos estágios supervisionados, na estrutura curricular dos cursos de graduação e na formação discente necessitam ser sistematizadas e acompanhadas administrativamente conforme política institucional da universidade, considerando a obrigatoriedade estabelecida pelo Ministério da Educação (MEC) conforme disposto nos documentos de autorização, reconhecimento, avaliações e renovação de reconhecimento dos cursos, onde são estabelecidos indicadores (INEP, 2017).

Considerando que não há como gerir sem medir, destaca-se que dados, informações e indicadores são a base gerencial para de qualquer organização, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) construiu um metamodelo para medição do desempenho com foco nas organizações públicas. O modelo foi desenvolvido a partir da concepção de uma cadeia de valor e das suas dimensões que podem ser mensuradas. Através de estrutura que instituiu-se dimensões de esforço (Economicidade, Execução e Excelência ) e dimensões de resultado (Eficiência, Eficácia e Efetividade ). O modelo da Cadeia de Valor e os 6Es do

Desempenho descrito mensura o que a organização deve realizar para produzir um resultado significativo no futuro (Brasil, 2009).

Diante da dificuldade e a partir da compreensão de que os vários aspectos relativos aos esforços e aos resultados devem ser considerados para a medição de desempenho, o trabalho apresentado pelo Ministério do Planejamento apresenta a metodologia 6E's que tem por objetivo instrumentalizar as organizações públicas de modo a permitir o acompanhamento da performance de seus indicadores a partir dos conceitos de Efetividade, Eficácia, Eficiência, Execução, Excelência e Economicidade – 6E's do Desempenho (Brasil, 2009).

Nesta construção, as ferramentas da gestão da qualidade também são métodos e técnicas estruturadas que auxiliam na identificação, análise e resolução de problemas, além de promoverem a melhoria contínua dos processos. Essas ferramentas são essenciais para a padronização e a otimização das operações, permitindo que as organizações atinjam altos níveis de qualidade e satisfação (Silva & Almeida, 2019).

Considerando que a gestão da qualidade é um componente essencial para o sucesso de organizações que desejam manter um alto padrão de produtos e serviços, diversas ferramentas e metodologias são utilizadas para garantir a eficiência e eficácia dos processos de qualidade e desempenho satisfatório. Deste modo o presente estudo abordará ferramentas fundamentais como: o Ciclo PDCA, Análise SWOT, metodologia 5W2H e Matriz GUT, Plano de Ação, discutindo seus conceitos, aplicações e relevância no contexto da gestão da qualidade aplicada à área dos estágios.

De acordo com Santos *et al.* (2017) a aplicação do ciclo PDCA possibilita a identificação de oportunidades de melhoria contínua nos processos da administração pública, contribuindo para a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos. No que tange a Transparência e *Accountability*, a implementação do ciclo PDCA promove a transparência e a prestação de contas na gestão pública, de acordo com Silva *et al.* (2019) o ciclo PDCA auxilia na definição de metas claras e mensuráveis.

Quanto à efetivação de Políticas Públicas o ciclo PDCA pode ser uma ferramenta eficaz na implementação e avaliação de políticas públicas. Conforme ressaltado por Oliveira *et al.* (2018), a utilização do ciclo PDCA possibilita uma abordagem mais estruturada na implementação de políticas públicas, permitindo a identificação de problemas e a definição de ações corretivas de forma mais eficaz.

Desse modo, seguindo este embasamento a presente pesquisa tem por objetivo central propor um Plano de Ação que contribua para o gerenciamento, monitoramento e acompanhamento dos indicadores do INEP relativos a estágio na UFT. São apresentadas

análise e revisão das ações de gerenciamento do estágio no âmbito institucional da Universidade Federal do Tocantins, revendo a construção da política de estágio, ampliando o entendimento acerca da temática, de tal modo, analisando o processo documental utilizado a partir da revisão da literatura que aborda o tema e principalmente possibilitando apontar possíveis ações que contribuam para que o estágio se efetive como processo educativo gerenciável pela universidade a partir do acompanhamento e mensuração de indicadores estabelecidos pelo INEP.

Outrossim, as informações alinhadas e gerenciadas tendo por parâmetro indicadores de qualidade tornarão possível a visualização e a avaliação das práticas de estágio e forma mais efetiva a todos os envolvidos. Tal perspectiva pode fornecer subsídios importantes para o desenvolvimento do estagiário, no decorrer do exercício de seu estágio, assim como gerar elementos para aprimoramento das políticas de estágio da Universidade e fortalecer os indicadores avaliativos estabelecidos pelo INEP.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

Considerando a preocupação dos gestores públicos no sentido de melhorar a política pública em questão, ao passo que estejam em atendimento ao preconizado pelo Ministério da Educação (MEC) e considerando que apenas o registro documental da prática dos estágios como documento formal da atividade acadêmica não consegue prover as informações que auxiliem no panorama para mensuração do desempenho dos indicadores como instrumento de gestão dos estágios, faz-se necessário o acompanhamento de indicadores estabelecidos pelo INEP relacionados à área operacional, assim, a dissertação se depara com o seguinte problema de pesquisa: A luz dos indicadores estabelecidos pelo INEP, quais ações são necessárias na universidade para acompanhamento, gerenciamento e mensuração dos indicadores, considerando critérios de desempenho e de qualidade?

### **1.2 Delimitação do Escopo**

O escopo do presente trabalho está delimitado à análise da gestão operacional dos estágios praticada na Universidade Federal do Tocantins nos setores de estágios, denominados Central de Estágios, localizados nos cinco *Campi*, nos municípios de: Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas e Porto Nacional. É objeto de estudo documental a política de estágios a nível estratégico praticado pela gestão superior da universidade e a nível operacional são

objetos de estudo o setor responsável pelo gerenciamento da política, que são as Centrais de Estágios.

As Centrais de Estágios em cada *Campi* gerenciam a prática dos estágios curriculares e extracurriculares nos cursos de bacharelados e licenciaturas da modalidade presencial que tenham em seus Projetos Pedagógicos de Curso (PPC) a previsão de estágio obrigatório e não obrigatório.

Serão apresentadas as metodologias e instrumentos de avaliações dos cursos de graduação realizadas pelo INEP no que tange a estágio; a aplicabilidade da Lei de Estágios, Lei nº11.788 de 2008 nos últimos 15 anos no histórico da gestão dos estágios na Universidade. Os dados foram coletados através de pesquisa de campo e documental, propondo ao final um Plano de Ação para a gestão de estágios na Universidade de modo a contribuir para a atuação dos atores envolvidos, proporcionando gerenciamento e acompanhamento dos indicadores.

Não é objeto do presente estudo estágios ocorridos em cursos na modalidade de Ensino à Distância (EAD) ou percepções de outros atores envolvidos no processo de desenvolvimento do estágio, como: supervisores, professores-orientadores, coordenadores de curso e estagiários. O trabalho se delimita a pesquisa quanto às práticas de gerenciamento utilizadas pela instituição para acompanhamento e gestão dos estágios.

### **1.3 Justificativa**

À feição de elucidação, impõe destacar que a Constituição Federal de 1988, em seu art. 206, inciso VII, estabelece que as políticas públicas educacionais da educação superior são direcionadas pelo princípio constitucional da garantia de padrão de qualidade.

Em 2004, com a Lei nº 10.861, foi instituído o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), que tem como finalidade a melhoria da qualidade da educação nos cursos de graduação e instituições de educação superior. A partir da entrada das Instituições de Ensino Superior (IES) no Sistema Federal de Ensino, os cursos de graduação devem ter autorização para iniciar suas atividades, para depois receberem o reconhecimento do curso, que possibilitará à IES emitir diplomas aos graduados (Brasil, 2004).

Posteriormente, de acordo com a legislação pertinente, as instituições se submetem a processo avaliativo periódico para obter a renovação do reconhecimento, necessário para a continuidade da oferta do curso.

O reconhecimento de curso, assim como suas renovações, transcorre dentro de um fluxo processual composto por diversas etapas, dentre as quais a avaliação *in loco*, que culmina em um relatório da comissão de avaliadores, em que constam aferidas as informações apresentadas pelo curso relacionadas à realidade encontrada durante a visita. Conforme a referida legislação, o curso é avaliado e gerado um Conceito de Curso (CC), em cinco níveis, valores iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória (INEP, 2017).

Nada obstante, as dimensões avaliadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) no Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação, que compõe o Conceito do Curso, são: 1 – Organização Didático Pedagógica; 2 – Corpo Docente e Tutorial e 3 - Infraestrutura, constante no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) (INEP, 2017).

Neste contexto, o Estágio Curricular Supervisionado revela-se item imprescindível de caráter avaliativo, afigurando-se indicador que compõe a primeira dimensão didático-pedagógica do INEP.

Importa destacar que os conceitos obtidos nas avaliações<sup>1</sup> subsidiam as Secretarias competentes do Ministério da Educação em suas decisões regulatórias, o que evidencia a relevância do estágio supervisionado como item que compõem a organização didático-pedagógica dos cursos de graduação nas Instituições de Ensino Superior, por ser objeto de avaliação de qualidade pelos órgãos de acompanhamento e fiscalização da graduação no país.

Reconhecer, institucionalizar e monitorar indicadores já definidos pelo INEP sob uma ótica mais ampla do desempenho e aperfeiçoamento da administração pública é um elemento crucial para o desenvolvimento institucional. Assim como para a promoção de uma administração mais eficiente, eficaz, ágil e responsável (Moura e Ribeiro, 2022).

Nessa esteira, em auditoria do Tribunal de Contas da União (TCU) que avaliou indicadores de gestão e desempenho das Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), no ano de 2020, foi constatada uma série de lacunas de informações e indicadores nas IFES. Segundo o ministro relator do processo “considerando a ausência de indicadores relativos às áreas de atuação finalística das universidades federais, há necessidade de indução à construção e divulgação de indicadores de gestão e desempenho que envolvam as principais áreas de atuação da IFES” (TCU, 2022).

No seu Acórdão 461/2022, o TCU apontou como dois dos cinco riscos inerentes às IFES (TCU, 2022, p. 2), o primeiro é a falta de cobertura total ou parcial de áreas prioritárias

---

<sup>1</sup> Instrumento de Avaliação de Curso de Graduação do INEP (2017)

ou ações estratégicas das universidades, como extensão, pesquisa, inovação e assistência estudantil. O segundo risco está relacionado à ausência de uma plataforma de divulgação com transparência, supervisão, acompanhamento e estudos sobre os indicadores das IFES.

Adicionalmente, o TCU não identificou o acompanhamento sistemático de metas e estratégias do Plano Nacional de Educação (PNE) e apontou que os indicadores de gestão e desempenho vigente não são suficientes para tal acompanhamento (TCU, 2022). Em específico, a auditoria apontou que a estratégia 12.4 do PNE que busca fomentar a formação de docentes para educação básica trata-se de estratégia também não consolidada em indicador (TCU, 2022).

Apesar do indicador proposto para a estratégia 12.4 ser o de “expansão de vagas em cursos de licenciatura em áreas de ciências e matemáticas” (TCU, 2022, p.12), é bastante coerente considerar que os indicadores do INEP sejam relevantes em uma análise de desempenho de tais estratégias, mesmo que de forma secundária ou complementar. Pois como aponta o próprio tribunal, há a necessidade de se rever e aprimorar os indicadores das IFES (Moura e Ribeiro, 2022).

Lado outro, conforme apontam Pimenta & Lima (2019), considerando que o estágio é uma prática curricular obrigatória e atividade teórica instrumentalizada da práxis, sua vivência deve ser marcada pelo compromisso de integração entre local de estágio e Universidade. A importância desta integração evita a formação de um corpo docente meramente tecnicista e que reproduz conhecimentos teóricos, sem reflexão sobre a prática. Isso vai de encontro com o objetivo de melhoria da qualidade da educação básica estabelecido no PNE.

Os indicadores do INEP mencionados nesta pesquisa também estão relacionados a outras estratégias estabelecidas no PNE, como a valorização e expansão das práticas de estágio. Essas estratégias buscam qualificar a atividade profissional e articular a formação acadêmica com as demandas profissionais (Brasil, 2014).

Diante dos riscos identificados nas IFES pelo TCU e das estratégias estabelecidas no PNE, é fundamental o monitoramento e a divulgação adequada dos indicadores de estágio nas Universidades Federais para avaliar seu desempenho (Moura e Ribeiro, 2022). O reconhecimento e divulgação dos indicadores de estágio reconhecendo suas relações como o desempenho da administração pública, como no formato proposto nesta pesquisa são relevantes para uma transparente divulgação das informações e indicadores das Universidades Federais conforme orienta o Acórdão nº 461/2022.

A nível local, na Universidade Federal do Tocantins (UFT), a falha também foi apontada em Relatório Final de Auditoria Interna<sup>2</sup>, realizada em 2019 junto à Gestão de Estágios da Universidade, onde constatou a inexistência de acompanhamento de indicadores de avaliação dos estágios, recomendando deste modo à Instituição, o monitoramento e a avaliação, a fim de fornecer dados e análises quantitativas e qualitativas capazes de subsidiar as decisões relativas à política de estágios, seja no nível de Câmpus a Reitoria.

Neste contexto, justifica-se o presente estudo, considerando a importância da prática de estágio na formação acadêmica, por ser objeto específico de avaliação de desenvolvimento didático-pedagógico dos cursos de graduação, pelo INEP, e considerando ainda relatórios de recomendações de órgãos como o TCU e Auditoria Interna da Universidade (AUDIN-UFT) para que sejam acompanhados e analisados qualitativamente os indicadores na gestão de estágios na Universidade.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo Geral**

Propor Plano de Ação que contribua para o gerenciamento, acompanhamento e mensuração dos indicadores do INEP relativos a estágio na Universidade Federal do Tocantins.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Apresentar a construção da política de estágios na UFT nos últimos 15 anos, desde a publicação da Lei de Estágios (Lei nº 11.788/2008);
- Diagnosticar os procedimentos de estágio desenvolvidos pelas Centrais de Estágios da UFT relativos aos indicadores do INEP;
- Caracterizar a utilização de ferramentas de gestão da qualidade para registro, acompanhamento e controle dos indicadores de estágios estabelecidos pelo INEP.

---

<sup>2</sup> Pesquisa documental junto à Coordenação de Estágios. Relatório RA/AUDIN-UFT/0012702019.94347.

## 1.5 Estrutura da Dissertação

O trabalho está organizado em capítulos. Inicialmente na Introdução, são apresentados os objetivos, problematização e justificativa da pesquisa, bem como a abrangência do estudo. No capítulo de Fundamentação Teórica, são demonstrados aspectos históricos da política educacional de estágios no Brasil bem como a dimensão da prática de estágio na universidade; os instrumentos de avaliação dos cursos de graduação realizado pelo INEP; a importância da construção de insumos para atuação da prática de estágios. A seção teve como escopo conceituar os indicadores de desempenho; indicadores de qualidade e os indicadores do INEP bem como conceitos acerca da gestão de qualidade relativos ao Ciclo PDCA, a metodologia 5W2H, e Matriz GUT que subsidiaram a construção do Plano de Ação, discutindo seus conceitos, aplicações e relevância no contexto da gestão da qualidade, com referências a autores nacionais.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

No quarto capítulo são apresentadas os resultados e discussões sendo estabelecida Análise Situacional dos estágios, subsidiada pela pesquisa documental e de campo com o propósito de responder a problemática apresentada por meio dos objetivos estabelecidos. Posteriormente, no capítulo cinco são apresentadas as recomendações através da utilização do Ciclo PDCA na construção do Plano de Ação. Por último, são feitas as considerações finais acerca da prática de estágio curricular, fornecendo subsídio às decisões dos setores de estágios, cursos de graduação e Gestão Superior a partir do gerenciamento dos indicadores de qualidade através do Plano de Ação proposto considerando a análise situacional anteriormente apresentada.

Após são apresentadas propostas de possibilidades de continuação da pesquisa desenvolvida a partir das experiências adquiridas com a execução do trabalho e demonstrada a relevância do estudo.

Associada à Dissertação foi elaborado um Produto Técnico-Tecnológico (PTT) intitulado: Relatório Técnico Conclusivo onde constam a Análise Situacional e as Recomendações propostas através do Plano de Ação protocolizado junto à gestão de estágios da Universidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O arcabouço teórico do trabalho é apresentado na seguinte estrutura: I - O contexto histórico de construção da política educacional de estágios no Brasil; II – O Estágio Curricular Supervisionado; III – Indicadores de Estágio do INEP; Indicadores de desempenho e Cadeia de Valor e por fim IV - Ferramentas de Gestão da Qualidade conceituando o Ciclo PDCA e Metodologia 5W2H, análise SWOT e Matriz GUT, demonstrando a importância do uso dessas ferramentas como instrumento na gestão de qualidade.

### 2.1 Contexto histórico da Política Pública Educacional de Estágio no Brasil

A relação entre o mundo do trabalho e a educação no Brasil é uma discussão sempre atual e relevante, como apontado por Souza *et al.* (2010), onde é compreender o estágio curricular como um ato educativo intencional, que engloba um sistema de atividades de aprendizagem social, profissional e cultural. O estágio deve proporcionar ao estudante o desenvolvimento de habilidades exigidas no exercício da profissão, considerando que o mundo do trabalho está em constante transformação. Portanto, é relevante discutir e repensar o estágio constantemente, especialmente diante da precarização do trabalho e sua utilização para diferentes finalidades.

De acordo com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) (2010) as raízes do estágio curricular no Brasil estão fortemente ligadas à evolução da educação e formação profissional e superior. Segundo suas pesquisas, os primeiros passos da educação superior deram-se com a chegada dos padres jesuítas, logo após o descobrimento, quando em 1575 foram criadas as licenciaturas culturais, grau de curso superior. Em 1808, com a vinda da Família Real ao Brasil foi iniciada em relação ao ensino superior, com o surgimento dos primeiros cursos de medicina e cirurgia, disseminando a ideia de que para ingressar no mundo do trabalho é preciso estudar, ir à escola, onde é lá onde há a aproximação com a vida prática (Barreto, 2019).

Já a educação profissional, segundo o IEL (2010), teve início nos ramos artesanal, manufatureiro e industrial, objetivando o preparo da força de trabalho para a produção. O Colégio das Fábricas (1809) foi uma referência para a implantação de outras instituições, apesar de não ter sido a primeira. Além deste colégio, a Escola de Artes e Ofícios Wenceslau Brás, a qual se destinava à formação de professores e mestres para o ensino profissionalizante sendo assim um marco na história da educação profissional no Brasil (Barreto, 2019)

O Decreto 20.294/1931, no governo de Getúlio Vargas, citava a prática utilizada no ensino com a criação da Escola Prática de Horticultura, denominada Wenceslau Bello onde estudantes eram denominados estagiários, sendo possível até a percepção remuneratória (Barreto, 2019).

A educação tinha um caráter mais intelectual e humanista nesse período. A partir da década de 1940, surgiram as primeiras relações entre educação e trabalho, e é nesse contexto que surge a discussão e implementação do estágio como prática de aprendizagem profissional (Souza *et al*, 2010).

Dentre as finalidades do estágio, destaca-se a sua vinculação com a educação formal, o mundo do trabalho e a prática social. Através do estágio, é possível estabelecer uma dinâmica entre a esfera acadêmica e a sociedade, sendo um componente pedagógico relevante na articulação entre teoria e prática no processo de formação profissional (Souza *et al*, 2010).

França (2012) ressalta a importância de refletir sobre aspectos relevantes da compreensão do estágio como política pública de formação. A partir da década de 1950, com o crescimento da industrialização e urbanização, foi criado um aparato estatal que permitiu a criação de atividades políticas, administrativas, jurídicas e socioinstitucionais mais estruturadas. Isso resultou em um aumento das responsabilidades do Estado, inclusive em relação à regulação e intervenção no mercado, atuando de forma empresarial.

Nesse contexto, percebe-se a necessidade de estruturar o processo de ensino e formação com técnicas mais complexas e especializadas, a fim de formar profissionais capacitados a atender às necessidades e demandas do mercado. A educação passa a ser vista como uma produtora de capital humano (França, 2012).

Souza Neto e Militão (2022) explicam em sua obra que o estágio supervisionado, na segunda metade do século XX, passou a ser compreendido como uma prática pedagógica orientada para o trabalho, delimitada por leis e regulamentações. Essa compreensão é fundamental, uma vez que o estágio historicamente caminha junto com as políticas educacionais, tornando-se um campo de conhecimento e prática profissional que prepara o estudante para a sua futura profissão. Formar um profissional envolve uma parceria sólida entre a universidade e a unidade concedente, e não apenas menções a processos colaborativos na legislação (Souza Neto e Militão, 2022, p.5).

Em 13 de janeiro de 1972, o Decreto nº 69.927 criou o programa Bolsa Trabalho, onde estabelece a carga horária máxima de 4 (quatro) horas diárias e 20 (vinte) horas semanais, vincula ainda as atividades práticas à formação escolar, onde também se preocupou em garantir que o estágio não tenha interferência com o horário escolar (Barreto, 2019).

De acordo com Cunha (2003), o estágio passou por diferentes enfoques ao longo das décadas. Na década de 60, era focado na trilogia do ver, julgar e agir. Já nos anos 70, priorizava a utilização de conhecimentos teóricos. Nos anos 80, o envolvimento com a prática e a denúncia era o ponto central. Na década de 90, buscava-se melhorar o ensino.

A primeira lei de estágios no Brasil foi sancionada em 1977, Lei nº 6.494. Essa lei considera o estagiário como um aluno regularmente matriculado e que esteja comprovadamente frequentando o curso. Ela determinava ainda que é imprescindível haver um "Termo de Compromisso de Estágio" entre a Instituição de Ensino Superior (IES) e a empresa concedente promova a aproximação entre campo de atuação profissional e educação (Marran *et al.*, 2015).

A preocupação com as instalações adequadas aos estagiários, à possibilidade do estágio assumir a forma de atividade de extensão em que o estudante participasse de projetos de interesse social, a necessidade de ser formalizado um Termo de Compromisso entre o estudante, a parte concedente e a interveniência obrigatória da instituição de ensino foram inovações que até então não tinham sido inseridas nas legislações anteriores (Barreto, 2019).

O processo de formação inicial nos cursos de graduação, respaldado nas práticas profissionais e no estágio supervisionado, tem se consolidado como um campo de investigação científica em diferentes áreas do conhecimento, principalmente a partir da década de 1990 (Saupe, 1998; Rodrigues, 2005 *apud* Marran e Lima, 2011).

A inserção do Brasil nessa nova lógica teve início com a aprovação da Constituição Federal em 1988, que incorporou as demandas sociais por democratização da educação e descentralização financeira e decisória (Krawczyk e Vieira, 2008 *apud* Marran e Lima, 2011). Além disso, a reestruturação produtiva e as transformações nas políticas educacionais na década de 1990 também influenciaram a formação de profissionais qualificados em nível de ensino superior, o que deveria ser contemplado nos programas de estágio dos diferentes cursos de educação superior (Marran *et al.*, 2015).

É importante ressaltar que a demanda por uma reformulação do currículo mínimo para a educação brasileira e uma abordagem mais unificada do estágio também vinha da academia e de educadores, que denunciavam a fragmentação presente nas políticas educacionais (Marran e Lima, 2011).

Em 1990, por ocasião da realização da Conferência Mundial sobre “Educação para Todos” na cidade de Jomtien, na Tailândia, foi apresentada uma “visão para o decênio de 1990”, que inaugurou um grande projeto de educação em nível mundial para a década que estava começando. A partir dessa conferência, o Brasil adotou o Plano Decenal de Educação

para Todos (1993-2003), seguindo as diretrizes internacionais da Unesco e Banco Mundial, que resultaram em reformas educacionais em todos os níveis e modalidades de ensino. Foi nesse contexto que a educação no Brasil começou a adotar a gestão da educação baseada no modelo da 'revolução da administração gerenciada, impactando também as escolas brasileiras (Marran *et al.*, 2015).

A Conferência Mundial sobre Educação Superior de 1998 destacou a importância do estágio como meio de comunicação e cooperação entre o ensino superior e o mundo do trabalho, com o objetivo de preparar os estudantes para as demandas do mercado. O relatório dessa conferência deixou claro a necessidade de aproximar a educação das exigências do novo contexto mundial, e estágio sendo protagonista (Marran *et al.*, 2015).

Ainda conforme citado autor, no ano de 1996, o Decreto nº 2.080 estabeleceu que as instituições de ensino e as organizações concedentes de estágio deveriam oferecer seguro de acidentes pessoais aos estagiários. Isso garantiu amparo aos estudantes caso ocorressem danos físicos inesperados durante o estágio. Ressalta-se que o estágio não é um emprego, portanto, os direitos trabalhistas não são garantidos. No entanto, quando as instituições de ensino não cumprem as formalidades necessárias para a regulamentação do estágio, caracteriza-se como intermediação de mão de obra, o que configura fraude aos direitos trabalhistas (Marran *et al.*, 2015).

É importante destacar que, na década de 1990, foi aprovada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9.394/1996, que trouxe como inovação a supressão dos currículos mínimos (considerados pelo Parecer nº 776/97 como “rígidos” e “inefícazes”) e o estabelecimento dos Parâmetros Curriculares Nacionais da educação (PCN's) para a educação formal, em suas distintas etapas da Educação Básica, bem como das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os Cursos de Graduação (Marran e Lima, 2011).

O estágio curricular supervisionado passa a representar uma das principais questões que compõe a agenda de discussões das instituições formadoras, a partir da aprovação das DCNs não somente no processo de implementação de seus vetores em distintas áreas do conhecimento em nível de Fórum de Pró-Reitores de Graduação (FORGRAD), mas também pela tensão do conflito ocasionado entre o Ministério da Educação (MEC) e o CNE, tendo em vista a secundarização deste último no processo aprovação das referidas DCNs (Marran e Lima, 2011).

Diante desse contexto, em 2002, o Ministério do Trabalho emitiu a Notificação Recomendatória nº 741/2002, direcionada ao Conselho de Reitores, orientando as Instituições de Ensino sobre as legislações relacionadas ao estágio e destacando a importância do Termo

de Compromisso (Marran et al., 2015), do mesmo modo Souza et al., (2010) destaca que o descumprimento pela Instituição de Ensino das formalidades necessárias à regulamentação da prática do estágio incide na caracterização desse ato em mera intermediação de mão de obra, possibilitando que o estágio seja instrumento de fraude aos direitos sociais do trabalhador.

Conforme o citado autor fica evidente a fragilidade da legislação de estágio no Brasil na época, o que levou à necessidade de uma nova legislação que protegesse os estagiários e evitasse sua exploração como mão de obra barata. Essa demanda levou a uma reestruturação das políticas educacionais relacionadas ao estágio.

Em 2002, ocorreu o I Encontro Nacional de Estágio promovido pelo FORGRAD, que proporcionou discussões sobre a integração da teoria e prática no estágio. Nesse encontro, a Comissão Nacional de Estágio do FORGRAD destacou o estágio como estratégia para questionar, revisar e reestruturar os currículos dos cursos. Nos documentos oriundos desse encontro, a Comissão Nacional de Estágio do FORGRAD em 2004 aponta o estágio como “estratégia para o questionamento, reavaliação e reestruturação curricular na medida em que oportuniza a relação teoria e prática. Assim, o estágio precisa estar integrado ao currículo do curso e acontecer (Comissão Nacional de Estágio do Fórum de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras, 2004) (Marran *et al.*, 2015).

Assim, ao longo da década de 1990 e início dos anos 2000, houve grandes transformações nas políticas educacionais relacionadas ao estágio no Brasil, visando garantir uma formação mais adequada e preparar os estudantes para o mercado de trabalho.

No FORGRAD de 2004, ficou evidente a importância do estágio para a formação profissional dos estudantes. É fundamental que haja supervisão e integração entre a formação acadêmica e a prática profissional. Graças ao FORGRAD, as Instituições de Ensino foram ouvidas no processo de criação da nova legislação.

Após trinta anos de vigência a Lei nº6.494/77 a mesma foi revogada, e em 25 de setembro de 2008, entrou em vigor a lei nº 11.788 (Brasil, 2008), conhecida como a "nova lei de estágio", revogando a anterior. Muitas solicitações feitas pela academia no FORGRAD foram contempladas nessa lei em vigor, como a inclusão do Plano de Atividades no Termo de Compromisso, a definição da carga horária máxima de estágio semanal, a obrigatoriedade de incluir tanto o estágio obrigatório quanto o não obrigatório no projeto pedagógico dos cursos, e a exigência de supervisão do estagiário por profissionais responsáveis designados pela organização concedente e pela IES, independentemente da modalidade de estágio.

A Nova Lei de Estágios apresenta inovações quando:

- Prevê estágios curriculares aos estudantes estrangeiros;
- Prevê a presença dos Agentes de Integração (entidades públicas ou privadas que tem por objetivo intermediar a relação de estágio curricular, unindo estudantes, instituições e ensino e concedentes);
- Cita claramente a proibição de qualquer taxa administrativa cobrada aos estudantes;
- Cobra dos estagiários relatórios periódicos e final;
- Permite que profissionais liberais de nível superior se incluam no rol dos possíveis concedentes de estágio curricular (desde que registrados em conselho de classe);
- Delimita a carga horária do estagiário em 4, 6 e até 8 horas diárias e 20, 30 e até 40 horas semanais, de acordo com situações específicas;
- Prevê redução de carga horária do estagiário em período de avaliação em sua instituição de ensino;
- Permite o pagamento de bolsa e auxílio transporte aos estudantes em estágio curricular obrigatório e o determina aos estudantes em estágio curricular não obrigatório;
- Permite ao estagiário inscrever-se e contribuir como segurado facultativo do Regime Geral de Previdência Social;
- Garante ao estagiário um período de recesso após um ano de estágio curricular, sendo este remunerado em caso de estágio curricular remunerado obrigatório ou não obrigatório;
- Obriga à concedente à inserção do estagiário nos programas de saúde e segurança no trabalho;
- Prevê a celebração de convênio de concessão de estágio curricular entre as instituições de ensino e as concedentes;
- Limita a quantidade de estagiários por concedente, de acordo com a quantidade de empregados/servidores; e
- Prevê tratamento diferenciado às Pessoas com Deficiência (PCD) em relação ao limite de duração do estágio curricular em uma mesma concedente (Barreto, 2019, p.45)

Essa nova legislação busca garantir que o estágio faça parte do processo educacional e do projeto pedagógico do curso, reconhecendo-o como um vínculo educativo e profissionalizante, supervisionado e desenvolvido como parte integral do projeto pedagógico. No entanto, embora essas transformações legais tragam benefícios aos estagiários, elas não garantem a efetivação de seus direitos, especialmente no que diz respeito às condições de saúde, segurança, educação, convivência familiar, cultura e lazer, que têm um impacto direto na formação pessoal e educativa do estagiário (Souza *et al.*, 2010).

Segundo Souza *et al.* (2010), a desvalorização do estágio como estratégia pedagógica nas instituições de ensino pode levar a falhas e lacunas no processo de desenvolvimento dos estudantes, contribuindo para a deterioração do ensino superior e para a falta de qualidade na formação profissional.

Deste modo, restou demonstrado que o início do século XXI é marcado por mudanças significativas nas políticas educacionais, particularmente nas discussões e regulamentações do

estágio supervisionado nos cursos de graduação, resultando em uma reestruturação considerável da formação profissional brasileira.

## 2.2 O Estágio Curricular Supervisionado

A Lei nº 11.788 de 26 setembro de 2008, denominada Lei de Estágios, nos remete à finalidade do estágio e como o mesmo deve ser tratado, tanto no âmbito escolar/acadêmico como no local em que se desenvolve.

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

§ 1º O estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, além de integrar o itinerário formativo do educando.

§ 2º O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho (Brasil,2008).

Nota-se a importância taxativa dada pela Lei de Estágios acerca da necessidade do aprendizado e desenvolvimento de competências profissional contextualizada a matriz curricular do curso. A mencionada normativa estabelece ainda que o estágio não gera vínculo empregatício e deve ser acompanhado e avaliado pelo professor orientador e supervisor, consoante se observa do art. 3º, § 1º:

Art. 3º O estágio, tanto na hipótese do § 1º do art. 2º desta Lei quanto na prevista no § 2º do mesmo dispositivo, não cria vínculo empregatício de qualquer natureza, observados os seguintes requisitos:

(...)

§ 1º O estágio, como ato educativo escolar supervisionado, deverá ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da parte concedente, comprovado por vistos nos relatórios referidos no inciso IV do caput do art. 7º desta Lei e por menção de aprovação final (Brasil, 2008).

A importância da integração entre os estudos e a vida profissional também é amplamente fundamentada por nossa legislação, quer seja na Constituição Federal, quer seja na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), que por sua vez estabelece que a educação escolar que deve vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social (art. 1º, § 2º), prevendo a realização do estágio (art. 82).

É considerada uma engrenagem que promove a integração do estudante com o mercado de trabalho, em termos de aprendizado da prática e desenvolvimento humano. O tema é significativo por estar evidente no cotidiano das universidades e de unidades concedentes de estágio, além de estar diretamente relacionado aos acadêmicos que serão num futuro breve, inseridos no mercado de trabalho (Almeida & Pimenta, 2014).

Já Scherer (2008, p.80) afirma a importância dos estágios na formação universitária como:

Momento de buscar desenvolver práticas de ensino inovadoras, vinculadas não apenas aos saberes específicos a cada área de formação e aos saberes pedagógicos, adquiridos ao longo do curso, como ao conhecimento do ambiente escolar. Trata-se, talvez, do momento mais impactante da formação universitária, pois os acadêmicos são chamados a repensar e a reorganizar seus conhecimentos no sentido de planejar, desenvolver e avaliar seu processo de ensino dirigido a uma situação particular e única (Scherer, 2008, p.80).

Nesta linha, Oliveira e Piccini (2012) defendem que os estágios exercem a função de “inserção profissional organizada”, onde a convergência entre os sistemas educativos e produtivos contribuem para as perspectivas de aprendizado prático à formação do indivíduo. Em resumo é no processo de estágio que muitos estudantes começam a colocar em prática o que aprenderam em sala de aula.

Em viés mais reflexivo, Lima (2008, p.47), em termos mais amplos, afirma que o estágio tem por escopo “instrumentalizar o estagiário para a reflexão sobre o seu fazer pedagógico mais abrangente e a sua identidade profissional”, de modo que torne esses indivíduos cientes de que é um campo de conhecimento e “uma aproximação do estagiário com a profissão docente e com os seus profissionais em seu local de trabalho, no concreto das suas práticas”. Almeida e Pimenta (2014) apresentam também esta relevância:

Durante o curso de graduação começam a serem construídos os saberes, as habilidades, posturas e atitudes que formam o profissional. Em períodos de estágio, esses conhecimentos são ressignificados pelo aluno estagiário a partir de suas experiências pessoais em contato direto com o campo de trabalho que, ao longo da vida profissional, vão sendo reconstruídos no exercício da profissão. (Almeida e Pimenta, 2014, p. 73)

A competência profissional pode ser definida como: um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras

palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Sinaliza a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (Fleury e Fleury, 2001, p. 185).

Fleury e Fleury (2001, p. 188) acrescentam com relação a competências profissionais: “um saber agir(...), que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Nota-se que o conceito de competência profissional possibilita a criação de habilidades e conhecimentos que podem ser aplicados na resolução de problemas.

Incontestável que o tripé de relação do estágio supervisionado tem como intuito uma integração de três partes: o Acadêmico, a Unidade Concedente e a Universidade. Como ponto de melhoria é imprescindível que a universidade também se insira de forma mais ativa no desenvolvimento dos alunos, a fim de participar na preparação destes para o mercado de trabalho, influenciando não somente na teoria, mas também com as situações práticas.

Para tanto é relevante compreender como deve ser estabelecida a organização e gestão deste importante item curricular nas instituições de ensino.

### **2.3 Indicadores de Estágio do INEP**

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) foi criado pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, sendo constituído por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e o desempenho dos estudantes (Brasil, 2004).

Os resultados da avaliação do Sinaes dão subsídios aos processos de regulação por atos autorizativos ou por atos regulatórios. O credenciamento das IES, autorização e reconhecimento de cursos, são realizados por atos autorizativos, sendo os atos regulatórios voltados para o recredenciamento de IES e renovação de reconhecimento de cursos (Brasil, 2004). Os indicadores de qualidade Índice Geral de Cursos (IGC), Conceito Preliminar de Curso (CPC), Conceito de Curso (CC) e Conceito Institucional (CI) mensuram a qualidade dos cursos e das instituições do País.

O reconhecimento de curso, assim como suas renovações, transcorre dentro de um fluxo processual composto por diversas etapas, dentre as quais a avaliação *in loco*, que culmina em um relatório da comissão de avaliadores, em que constam aferidas as informações apresentadas pelo curso relacionadas à realidade encontrada durante a visita. Desse modo, o curso é avaliado e gerado um Conceito de Curso (CC), em cinco níveis, valores iguais ou superiores a três indicam qualidade satisfatória (INEP, 2017).

Nada obstante, as dimensões avaliadas pelo INEP no Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação, que compõe o Conceito do Curso, são: **1 – Organização Didático Pedagógica** que representa **30%** da nota do Conceito do Curso; **2 – Corpo Docente e Tutorial** que representa **40%** da nota do Conceito do Curso e **3 - Infraestrutura**, constante no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) que representa **30%** da nota do Conceito do Curso. Neste contexto, o Estágio Curricular Supervisionado revela-se item imprescindível de caráter avaliativo, afigurando-se indicador que compõe a primeira Dimensão Didático-pedagógica do INEP (INEP, 2017).

Importa destacar que os conceitos obtidos nas avaliações subsidiam as Secretarias competentes do Ministério da Educação em suas decisões regulatórias, o que evidencia a relevância do estágio supervisionado como item que compõem a organização didático-pedagógica dos cursos de graduação nas Instituições de Ensino Superior, por ser objeto de avaliação de qualidade pelos órgãos de acompanhamento e fiscalização da graduação no país.

A Dimensão Didático-Pedagógica inicialmente é analisada pelo INEP, conforme demonstrado no Quadro 1 a seguir, de acordo com o Manual de verificação *in loco* (Brasil,2002):

Quadro 1 - Item Estágio - Análise Dimensão Didático-Pedagógica

Aspectos a serem analisados	Critérios de análise
Estágio supervisionado ou atividade equivalente  <b>ESSENCIAL</b>	<b>Não atende</b> – quando o estágio supervisionado ou equivalente não existe ou não está previsto na matriz curricular dos cursos. <b>Atende</b> – quando existe ou está prevista, na matriz curricular, e com carga horária adequada, a oferta de estágio supervisionado ou equivalente, aos alunos, com seu respectivo regulamento;

Fonte: Portal do MEC. Credenciamento de instituições. Autorização de cursos superiores. (Brasil, 2002).

Observa-se que o estágio supervisionado é aspecto essencial de análise para o indicador de conteúdos curriculares na categoria Projetos dos Cursos, evidenciando desse modo o grau de importância na previsão do PPC a realização de estágio supervisionado ou de atividade prática equivalente.

No Quadro 1 é demonstrado os aspectos de análises de conteúdos curriculares, indicando quando atende ou não ao critério. Observa-se que para ser considerado atendido, o estágio deve estar previsto na matriz curricular e com carga horária adequada com seu respectivo regulamento.

Cada indicador relaciona-se a um conjunto de aspectos que serão submetidos, *in loco*, à verificação de atendimento, conforme apresentado - Dimensão Organização Didático Pedagógica. Os aspectos arrolados serão classificados como *Essenciais* ou *Complementares* e serão verificados e avaliados segundo dois níveis de cumprimento: Atende ou Não Atende (Brasil,2002).

Para que um curso seja considerado autorizado ao funcionamento, será necessário que seja aprovado nas quatro dimensões supracitadas. A aprovação por dimensão, por sua vez, decorrerá do cumprimento simultâneo de duas condições, a saber: que todos os aspectos essenciais da respectiva dimensão tenham sido atendidos; que pelo menos 75% dos aspectos complementares da respectiva dimensão tenha sido atendido (Brasil, 2002).

Os instrumentos previstos pelo Sinaes são a autoavaliação institucional e avaliação externa: Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como o censo e o cadastro. Por meio desses instrumentos, com base em ciclos trienais, são atribuídos conceitos em uma escala de 1 (um) a 5 (cinco) a cada uma das dimensões avaliadas, conforme Quadro 2 com conceitos das dimensões avaliadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Conceitos das Dimensões Avaliadas

1 Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito NÃO EXISTENTE.
2 Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito INSUFICIENTE.
3 Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito SUFICIENTE.
4 Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito MUITO BOM/MUITO BEM.
5 Quando os indicadores da dimensão avaliada configuram um conceito EXCELENTE.

Fonte: Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação (INEP, 2017).

Assim, no Manual Instrumento de Avaliação de cursos de graduação do MEC constam quais são os critérios de análise em cada indicador de estágio bem como o seu conceito atribuído quer seja curso de graduação presencial ou à distância, quer seja bacharelado ou licenciatura. Desse modo, considera-se **conceito 1**, menor conceito, aquele estágio curricular que não está institucionalizado, e **conceito máximo 5**, o estágio que está institucionalizado com excelência, contempla carga horária adequada, contempla a existência de convênio, existe relação orientador e aluno compatível com as atividades, há estratégias para gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho, há competências previstas no perfil do egresso

do curso e interlocução institucionalizada da IES com a Unidade Concedente gerando insumos para atualização das práticas de estágio, conforme indicador 1.7 destacado no Quadro 3:

Quadro 3 - Indicador 1.7 INEP - Estágio curricular supervisionado – critério de análise

CONCEITO	CRITÉRIO DE ANÁLISE
1	O estágio curricular supervisionado <b>NAÕ está</b> institucionalizado.
2	O estágio curricular supervisionado <b>está</b> institucionalizado e <b>MAS NÃO contempla</b> carga horária adequada, <b>ou</b> orientação cuja relação orientador/aluno seja compatível com as atividades, <b>ou</b> coordenação e supervisão, <b>ou</b> existência de convênios.
3	O estágio curricular supervisionado <b>está</b> institucionalizado e <b>contempla</b> carga horária adequada, orientação cuja relação orientador/aluno seja compatível com as atividades, coordenação e supervisão e existência de convênios,
4	O estágio curricular supervisionado <b>está</b> institucionalizado e <b>contempla</b> carga horária adequada, orientação cuja relação orientador/aluno seja compatível com as atividades, coordenação e supervisão, existência de convênios e estratégias para a gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho, <b>considerando</b> as competências previstas no perfil do egresso.
5	O estágio curricular supervisionado <b>está</b> institucionalizado e <b>contempla</b> carga horária adequada, orientação cuja relação orientador/aluno seja compatível com as atividades, coordenação e supervisão, existência de convênios, estratégias para a gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho, <b>considerando</b> as competências previstas no perfil do egresso, e interlocução institucionalizada da IES com o (s) ambiente (s) de estágio, <b>gerando insumos</b> para a atualização das práticas do estágio.

Fonte: Portal MEC. Manual Instrumento de Avaliação de cursos de graduação. Graduação (INEP, 2017).

Além do indicador básico apontado no Quadro 3 referente a todos os cursos de graduação, o INEP assevera especificamente o estabelecimento de indicador avaliativo específico para as licenciaturas. Sendo avaliado na Dimensão Didático-Pedagógico o curso de licenciatura, conforme Quadro 6 a seguir, com **conceito 1** aquele curso que não está com o estágio curricular institucionalizado, e **conceito 5** atribuído às IES cuja Licenciaturas promovem a vivência da realidade escolar de forma integral com participação em conselhos de classe e reuniões de professores na relação com rede de escola da Educação Básica, com registro acadêmico; acompanhamento do professor orientador nas atividades de campo de estágio e adoção de práticas inovadoras para a gestão da relação entre a IES e a rede de escolas da Educação Básica. Conforme pode ser verificado no Quadro 4:

Quadro 4 - Indicador 1.8 do INEP - Estágio curricular supervisionado – relação com a rede de escolas da educação básica – Licenciaturas

CONCEITO	CRITÉRIO DE ANÁLISE
1	O estágio curricular supervisionado <b>NAÕ</b> está institucionalizado.
2	O estágio curricular supervisionado <b>está</b> institucionalizado e <b>MAS NÃO promove</b> a vivência da realidade escolar de forma integral, ou a participação em conselhos de classe/reuniões de professores, ou a relação com a rede de escolas da Educação Básica, <b>ou não há</b> acompanhamento pelo docente da IES (orientador) nas atividades no campo da prática, ao longo do ano letivo.
3	O estágio curricular supervisionado <b>está</b> institucionalizado e <b>promove</b> a vivência da realidade escolar de forma integral, a participação em conselhos de classe/reuniões de professores e a relação com a rede de escolas da Educação Básica, <b>havendo</b> acompanhamento pelo docente da IES (orientador) nas atividades no campo da prática, ao longo do ano letivo.
4	O estágio curricular supervisionado <b>está</b> institucionalizado e <b>promove</b> a vivência da realidade escolar de forma integral, a participação em conselhos de classe/reuniões de professores, a relação com a rede de escolas da Educação Básica, <b>mantendo-se</b> registro acadêmico, <b>havendo</b> acompanhamento pelo docente da IES (orientador) nas atividades no campo da prática, ao longo do ano letivo.
5	O estágio curricular supervisionado <b>está</b> institucionalizado e <b>promove</b> a vivência da realidade escolar de forma integral, a participação em conselhos de classe/reuniões de professores, a relação com a rede de escolas da Educação Básica, <b>mantendo-se</b> registro acadêmico, <b>havendo</b> acompanhamento pelo docente da IES (orientador) nas atividades no campo da prática, ao longo do ano letivo, e práticas inovadoras para a gestão da relação entre a IES e a rede de escolas da Educação Básica.

Fonte: Portal MEC. Manual Instrumento de Avaliação de cursos de graduação. Graduação (INEP, 2017).

Outro indicador de relevância atribuído como critério de avaliação dos cursos de Licenciatura é o **Indicador Relação Teoria e Prática**. No Quadro 5 a seguir é pontuado como critério de conceito 5, o estágio que promove a relação teoria e prática, contempla a articulação entre o currículo do curso no campo da prática, a participação do discente da licenciatura em atividades de planejamento, desenvolvimento e avaliações realizadas pelos docentes da Educação Básica; estágios que promovem a reflexão teórica acerca de situações vivenciadas pelos licenciados; a criação e divulgação de produtos que articulam e sistematizam a relação teoria e prática com a comprovação das práticas exitosas ou inovadoras.

Quadro 5 - Indicador 1.9 do INEP - Estágio curricular supervisionado – relação teoria e prática

CONCEITO	CRITÉRIO DE ANÁLISE
1	O estágio curricular supervisionado <b>NÃO promove</b> a relação teoria e prática OU <b>NÃO contempla</b> a articulação entre o currículo do curso e aspectos práticos da Educação Básica.
2	O estágio curricular supervisionado <b>promove</b> a relação teoria e prática e <b>contempla</b> a articulação entre o currículo do curso e aspectos práticos da Educação Básica, <b>MAS NÃO HÁ</b> o embasamento teórico das atividades planejadas no campo da prática, <b>ou</b> a participação do licenciado em atividades de planejamento, desenvolvimento e avaliação realizadas pelos docentes da Educação Básica, <b>ou</b> a reflexão teórica acerca de situações vivenciadas pelos licenciados.
3	O estágio curricular supervisionado <b>promove</b> a relação teoria e prática e <b>contempla</b> a articulação entre o currículo do curso e aspectos práticos da Educação Básica, o embasamento teórico das atividades planejadas no campo da prática, a participação do licenciado em atividades de planejamento, desenvolvimento e avaliação realizadas pelos docentes da Educação Básica, <b>e</b> a reflexão teórica acerca de situações vivenciadas pelos licenciados.
4	O estágio curricular supervisionado <b>promove</b> a relação teoria e prática e <b>contempla</b> a articulação entre o currículo do curso e aspectos práticos da Educação Básica, o embasamento teórico das atividades planejadas no campo da prática, a participação do licenciado em atividades de planejamento, desenvolvimento e avaliação realizadas pelos docentes da Educação Básica, a reflexão teórica acerca de situações vivenciadas pelos licenciados <b>e</b> a criação e divulgação de produtos que articulam e sistematizam a relação teoria e prática.
5	O estágio curricular supervisionado <b>promove</b> a relação teoria e prática e <b>contempla</b> a articulação entre o currículo do curso e aspectos práticos da Educação Básica, o embasamento teórico das atividades planejadas no campo da prática, a participação do licenciado em atividades de planejamento, desenvolvimento e avaliação realizadas pelos docentes da Educação Básica, a reflexão teórica acerca de situações vivenciadas pelos licenciados, a criação e divulgação de produtos que articulam e sistematizam a relação teoria e prática, <b>com</b> atividades comprovadamente exitosas ou inovadoras.

Fonte: Portal MEC. Manual Instrumento de Avaliação de cursos de graduação. Graduação (INEP, 2017).

O **Indicador Perfil Profissional do Egresso**, apresentado no Quadro 6 a seguir, pontua que não é um indicador específico de avaliação de estágio supervisionado pelo INEP, contudo, assim como o estágio, é também um indicador avaliativo das competências a serem desenvolvidas pelo discentes a partir do perfil profissional do egresso, sendo ampliado em função de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho, aspectos também relevantes na prática do estágio, conforme consta no Conceito 5 do Quadro 3 apresentado anteriormente, referente ao Indicador 1.7, onde apresenta necessidade de haver estratégias para gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho; e competências previstas no perfil do egresso do curso e interlocução institucionalizada da IES com a Unidade Concedente gerando insumos para atualização das práticas de estágio.

Quadro 6 - Indicador1.3 do INEP - Perfil Profissional do Egresso

CONCEITO	CRITÉRIO DE ANÁLISE
1	O perfil profissional do egresso <b>NÃO consta</b> no PPC.
2	O perfil profissional do egresso <b>consta</b> no PPC, <b>MAS está</b> de acordo com a DCN (quando houver), <b>OU NÃO expressa</b> as competências a serem desenvolvidas pelo discente.
3	O perfil profissional do egresso <b>consta</b> no PPC está de acordo com a DCN (quando houver) e <b>expressa</b> as competências a serem desenvolvidas pelo discente.
4	O perfil profissional do egresso <b>consta</b> no PPC está de acordo com a DCN (quando houver), <b>expressa</b> as competências a serem desenvolvidas pelo discente e as <b>articula</b> com as necessidades locais e regionais.
5	O perfil profissional do egresso <b>consta</b> no PPC está de acordo com a DCN (quando houver), <b>expressa</b> as competências a serem desenvolvidas pelo discente as <b>articula</b> com as necessidades locais e regionais, <b>sendo</b> ampliado em função de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho.

Fonte: Portal MEC. Manual Instrumento de Avaliação de cursos de graduação, Graduação (INEP, 2017).

Importante notar que de todos os indicadores apresentados pelo INEP, relativos à estágio, há uma distinção clara no tratamento de avaliação entre os estágios obrigatórios e não obrigatório, estágios da licenciatura e bacharelado. Para o estágio obrigatório (disciplina obrigatória para integralização curricular) são avaliados no conceito do curso em três indicadores, conforme verificado nos quadros anteriores, onde é detalhado inclusive a especificidade de análise para estágio obrigatório em licenciaturas, trazendo distinção entre estágio obrigatório para licenciatura e bacharelado. Para o estágio não obrigatório, não há o mesmo crivo, o objeto de avaliação é menos detalhado e é ainda posto em junção com as práticas de Apoio ao Discente, como práticas de apoio psicopedagógico e monitorias, conforme Quadro 7:

Quadro 7 - Indicador1.12 do INEP - Apoio ao Discente

CONCEITO	CRITÉRIO DE ANÁLISE
1	<b>Não há</b> ações de apoio ao discente.
2	O apoio ao discente <b>NÃO contempla</b> ações de acolhimento e permanência, acessibilidade metodológica e instrumental, monitoria, nivelamento, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados <b>OU</b> apoio psicopedagógico.
3	O apoio ao discente <b>contempla</b> ações de acolhimento e permanência, acessibilidade metodológica e instrumental, monitoria, nivelamento, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados <b>E</b> apoio psicopedagógico.
4	O apoio ao discente <b>contempla</b> ações de acolhimento e permanência, acessibilidade metodológica e instrumental, monitoria, nivelamento, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados, apoio psicopedagógico <b>E</b> participação em centros acadêmicos <b>OU</b> intercâmbios nacionais e internacionais.
5	O apoio ao discente <b>contempla</b> ações de acolhimento e permanência, acessibilidade metodológica e instrumental, monitoria, nivelamento, intermediação e acompanhamento de <b>estágios não obrigatórios remunerados</b> , apoio psicopedagógico, participação em centros acadêmicos <b>ou</b> intercâmbios nacionais e internacionais <b>e promove</b> outras ações comprovadamente exitosas ou inovadoras.

Fonte: Portal MEC. Manual Instrumento de Avaliação de cursos de graduação. Graduação (INEP, 2017).

Destaca-se desse modo a existência **do Indicador 1.12 relativo ao Apoio Discente**, conforme Quadro 7, em que assevera como conceito 5, a existência de intermediação e acompanhamento de **estágios não obrigatórios** remunerados, demonstrando que tal forma de Estágio, apesar de ter uma peculiaridade acadêmica onde o aluno tem ou não a opção em fazê-lo, deve também ser alvo de acompanhamento por parte da gestão institucional acadêmica dos cursos, porém esse acompanhamento não é avaliado de forma tão criteriosa pelo MEC, assim como os outros indicadores apontados que se referem ao estágio obrigatório (disciplina a ser integralizada).

Assim, analisar os indicadores estabelecidos para estágios, oportuno é associar a dimensão de desempenho e o indicador estabelecido pelo INEP no intuito de apresentar ao gestor de estágio um aprofundamento na análise do indicador relacionando-o a critérios de economicidade, execução, excelência, eficiência, eficácia ou efetividade.

## **2.4 Cadeia de Valor e Indicadores de Desempenho**

A utilização de indicadores de desempenho encontra-se difundido nas organizações públicas, pois são utilizados como ferramenta para o suporte à tomada de decisão de gestores públicos, sendo de grande valia na mensuração do alcance dos objetivos e metas propostas no planejamento.

Hoffmann (2018) aponta que os indicadores são mecanismo de transparência, usado como ferramenta para indicar a efetividade de um determinado plano estratégico, auxiliando gestores, servidores e usuários avaliem políticas de gestão do órgão ou empresa. Assim, a utilização desse mecanismo de gestão por organizações públicas é de extrema importância, dada a necessidade de transparência.

Os indicadores de desempenho no setor público devem buscar mensurar três características: economia, eficiência e eficácia, e podem ser utilizados também como ferramenta motivacional, mediante a premiação do desempenho superior (Bolando; Flower, 2000 *apud* Hoffman, 2018).

Silva e Drummond (2004) *apud* Hoffman (2018) em revisão bibliográfica que trata do uso de sistemas de medição de custos e dos indicadores de desempenho na administração pública indicam que são utilizados no âmbito do setor público com o propósito de se mensurar o alcance das metas propostas por uma política pública permitindo a realização de uma análise comparativa entre as diferentes gestões, servindo como um instrumento de transparência e de *accountability*.

No que tange a gestão pública, os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar, medir e descrever aspectos relacionados a um determinado fenômeno ou objeto da realidade a respeito na qual o Estado decide por uma ação ou a omissão. A principal finalidade de um indicador é, portanto, traduzir, de forma mensurável (quantitativamente) ou descritível (qualitativamente), um ou mais aspectos da realidade dada (situação social) ou construída (ação), de maneira a tornar operacional o seu acompanhamento (Brasil, 2010).

Uma organização que mede sistematicamente seu desempenho pode realizar rapidamente intervenções, caso estiver alcançando seus objetivos, os indicadores podem confirmar que as estratégias estão adequadas, se não estiver alcançando seus objetivos, podem demonstrar que algo precisa ser feito para que os objetivos sejam alcançados. Assim, considerando as informações geradas, é possível avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e gestão, para tomar decisões e executar ações que irão melhorar o desempenho da organização (Uchoa, 2013).

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (2012) estabelece que com base em indicadores, é possível identificar e, quem sabe, até reconhecer o bom desempenho de unidades, departamentos, setores ou iniciativas. Conforme a Fundação, um sistema de medição de desempenho tem como objetivo principal ser uma ferramenta proativa na análise de problemas estratégicos, antes que ocorram desvios. Além disso, ele apoia a busca por novas estratégias para a organização, auxilia na tomada de decisões, promove o aprendizado da organização, reconhece o trabalho em equipe e comunica as estratégias e prioridades da alta direção e dos gestores.

A principal característica de um indicador é que ele permite a comparação em relação à/ao passado (série histórica); referencial de desempenho; compromisso assumido; meta de desempenho. Pode-se dizer que existe uma diferença nos conceitos de dados, informações e indicadores. Por isso, a FNQ (2012) apresenta a diferença entre os três, conforme Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Diferença entre Dados, Informações e Indicadores

<b>Dados</b>	<b>Informações</b>	<b>Indicadores</b>
Disponíveis para manipulação no banco de dados	Organizadas e já manipuladas em primeiro nível	Manipulados matematicamente por meio de fórmulas (divisão)
Abundantes e armazenados em sua totalidade	Selecionadas em formatos de telas e/ou relatórios	Parametrizados em formatos de gráficos lineares
Viabilizados por meio de coleta de dados	Viabilizadas por meio de <i>softwares</i> gerenciais	Viabilizados por meio de contagem
Não têm foco na gestão	Com foco abrangente e dispersivo	Com foco no que é relevante

Fonte: E-books Sistema de Indicadores da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2012).

Segundo Uchoa (2013), a avaliação de processos segue uma sequência de passos diferente da avaliação de instituições. Os processos têm requisitos específicos para a sua execução, e uma das formas mais importantes de avaliá-los é verificar se esses requisitos estão sendo atendidos (avaliação de eficácia). Além disso, os processos também são mensurados quanto à sua eficiência e adaptabilidade, ou seja, sua capacidade de se adaptar a requisitos dinâmicos.

Um sistema de medição de desempenho institucional precisa ser abrangente, representando todas as unidades da organização de forma direta ou indireta. No entanto, isso não significa que estamos avaliando o trabalho de cada unidade individualmente. Além disso, o sistema deve ser balanceado, proporcionando direcionamento tanto para o comportamento desejado quanto para o alcance dos objetivos da organização, de acordo com Uchoa (2013).

Conforme a FNQ (2012), um sistema de medição de desempenho organizacional é composto por indicadores estruturados, apoiados por práticas, métodos e ferramentas, com o objetivo de coletar, descrever e representar dados relacionados ao desempenho. Esses indicadores não servem apenas para verificar se as metas estão sendo alcançadas, mas também para estabelecer prioridades, promover alinhamento, identificar a necessidade de ajustes, auxiliar na tomada de decisões e motivar e reconhecer o desempenho.

Desse modo é apresentada a estruturação de indicadores organizacionais divididos em indicadores de resultados e esforço, de acordo com a FNQ, Quadro 8:

Quadro 8 - Indicadores de Resultado e Indicadores de Esforço

<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>	<b>INDICADORES DE ESFORÇO</b>
Mede o efeito após um certo tempo.	Mede a causa antes de o efeito acontecer.
Serve para verificar se os objetivos estão sendo atingidos.	Serve para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos.
Apropriado para a medição de alcance de objetivos	Apropriado para a medição de planos de ação, projetos e iniciativas.

Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), 2012.

Para limitar a quantidade de indicadores a serem monitorados, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) sugere a separação em níveis estratégico, tático e operacional. Assim, cada nível hierárquico deve monitorar um conjunto específico e limitado de indicadores, que devem estar integrados. Embora todos sejam importantes, o grau de importância estratégica pode variar (Uchoa, 2013).

Em resumo do exposto, um sistema de medição de desempenho é uma ferramenta essencial para a análise proativa de problemas estratégicos, apoio à tomada de decisões e comunicação das prioridades da organização.

Ele deve ser abrangente e balanceado, representando todas as unidades e direcionando o comportamento desejado. Além disso, os indicadores não apenas mostram se as metas estão sendo alcançadas, mas também estabelecem prioridades, promovem o alinhamento, auxiliam na tomada de decisões e motivam e reconhecem o desempenho. A separação dos indicadores em níveis hierárquicos ajuda a limitar a quantidade a ser monitorada e a integrar as informações (Uchoa, 2013).

Conforme o modelo de elaboração de indicadores de desempenho institucional elaborado pela ENAP, uma análise global deve ser feita para que somente sejam definidos indicadores minimamente razoáveis. Provavelmente a discussão mais comum e relevante diz respeito ao atributo de representatividade. Se um indicador não for representativo do objetivo que está sendo avaliado, deve-se, via de regra, rejeitá-lo, embora haja exceções, quando não houver opções melhores. Uma alternativa é utilizar mais de um indicador, a fim de que o objetivo seja mais bem representado (Uchoa, 2013).

O tema tem despertado interesse dos gestores públicos no Brasil. O Ministério do Planejamento, através do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) elaborou guia para o desenvolvimento de indicadores de desempenho na administração pública. O modelo que foi construído utilizando o estado da arte da literatura gerencial sobre gestão de desempenho (Palvarini, 2010). Este o sintetizou, observando que o desempenho pode ser definido como os esforços empreendidos na direção do alcance de determinados resultados (Hoffmann, 2018).

O modelo sintetizado por Palvarini (2010) baseia-se na ideia de cadeia de valor, que divide o desempenho em dimensões relativas ao esforço (economicidade, excelência e execução) e relativas ao resultado (eficiência, eficácia e efetividade), sugerindo desse modo seis categorias básicas de indicadores de desempenho.

Destaca-se no mesmo segmento o modelo de avaliação de desempenho apresentado pelo Ministério do Planejamento, Brasil (2009) onde desenvolveu um conjunto de dez (10) etapas para facilitar a construção e acompanhamento de indicadores. Estas dez etapas são: 1) identificação do nível, dimensão, subdimensão e objetos de mensuração escolhendo-se entre um dos 6 Es; 2) estabelecimento de indicadores de desempenho; 3) análise e validação intermediária dos indicadores com as partes envolvidas; 4) construção de métricas e estabelecimento de metas; 5) definição de responsáveis; 6) geração de sistema de coleta de dados; 7) ponderação e validação final dos indicadores com as partes envolvidas; 8) mensuração dos resultados; 9) análise e interpretação dos indicadores; 10) comunicação dos resultados consiste na comunicação do desempenho (Brasil,2009; Palvarini,2010).

Na gestão pública, os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar, medir e descrever aspectos relacionados à realidade. A principal finalidade de um indicador é, portanto, traduzir, de forma mensurável (quantitativamente) ou descritível (qualitativamente), um ou mais aspectos da realidade dada (situação social) ou construída (ação) de maneira a tornar operacional o seu acompanhamento (Brasil, 2009).

O modelo de avaliação de desempenho proposto pelo Ministério do Planejamento esclarece que quanto à natureza dos dados e limitações que caracterizam os dados institucionais, as variáveis podem ser classificadas da seguinte forma:

**Variáveis Quantitativas:** Podem ser medidas em uma escala quantitativa, ou seja, apresentam valores numéricos que fazem sentido. Podem ser classificadas como contínuas ou discretas. **Variáveis discretas:** características mensuráveis que podem assumir apenas um número finito ou infinito contável de valores e, assim, somente fazem sentido valores inteiros. Geralmente são o resultado de contagens. **Variáveis contínuas:** características mensuráveis que assumem valores em uma escala contínua (na reta real), para as quais valores fracionais fazem sentido. Usualmente devem ser medidas através de algum instrumento como balança, tempo, idade. **Variáveis Qualitativas (ou categóricas):** São definidas por várias categorias e, portanto, representam uma classificação dos indivíduos. Podem ser nominais ou apresentar ordenamento. **Variáveis nominais:** não existe ordenação dentre as categorias. Exemplo: sexo. **Variáveis ordinais:** existe uma ordenação entre as categorias. Exemplos: escolaridade (1º, 2º, 3º graus),

avaliação de uma ação (ótimo, bom, regular, ruim ou péssimo), mês de observação (janeiro, fevereiro..., dezembro) (Brasil, 2009, **grifo nosso**).

A Secretaria de Gestão, Brasil (2009), apresenta os desdobramentos (também chamados subdimensões) dos 6E's do desempenho, que tem a finalidade qualificar e auxiliar na caracterização de tipologias de indicadores a serem utilizados, conforme o Quadro 9:

Quadro 9 - Subdimensões do Desempenho

<b>Dimensão</b>	<b>Subdimensões</b>
Economicidade	Quantidade de recursos, qualidade dos recursos, acessibilidade, cobertura e riscos
Execução	Execução financeira e execução física
Excelência	Conformidade em relação a padrões de excelência gerencial, conformidade, riscos, causalidade e comunicação
Eficiência	Custo-efetividade, produtividade, tempo, custo unitário e custo benefício
Eficácia	Quantidade/volume, qualidade do produto/serviço, acessibilidade e equidade, cobertura e risco
Efetividade	Impacto final e Impacto intermediário

Fonte: Secretaria de Gestão, Brasil (2009).

Moraes et al. (2022, p.10) enfatiza que “a eficiência zela pela “boa administração”, com foco no atendimento dos anseios na sociedade, de modo a atingir resultados positivos e satisfatórios, conforme objetivos, metas e recursos definidos no planejamento.

A busca por maior eficiência nas ações públicas está intimamente ligada aos mecanismos de controle, cujo desempenho é avaliado através de indicadores específicos para a administração pública (Taffarel, 2018). Segundo Rocha (2001), é essencial avaliar o desempenho da gestão pública mediante a construção de indicadores que permitam medir sua eficiência, eficácia e qualidade. Além disso, a criação de sistemas de informação é fundamental para alcançar os objetivos e metas planejados.

Indicador de economicidade – mede o custo dos insumos e os recursos alocados para a atividade, a Economicidade refere-se a alocação dos recursos públicos, alcança ainda a vantagem na prestação de serviços essenciais típicos do setor público.; indicador de eficácia – mede quantidade de produto, alcance metas de entrega de bens e serviços; indicador de eficiência – mede relações entre quantidade de produto e custo dos insumos ou características do processo, como o tempo de produção.

A Efetividade caracteriza-se pela habilidade do gestor e colaborador na organização em satisfazer às necessidades do ambiente onde está inserida; este indicador é complexo e difícil de ser mensurado na gestão pública, assim o indicador de efetividade – mede o alcance

dos objetivos finalísticos, traduzidos em solução ou redução de problemas na sociedade TCU (2011). Efetividade é a medida do impacto real das ações públicas na sociedade.

Execução diz respeito à implementação prática das políticas públicas. Envolve a coordenação de recursos humanos, financeiros e materiais para colocar as estratégias em ação (Oliveira, 2013).

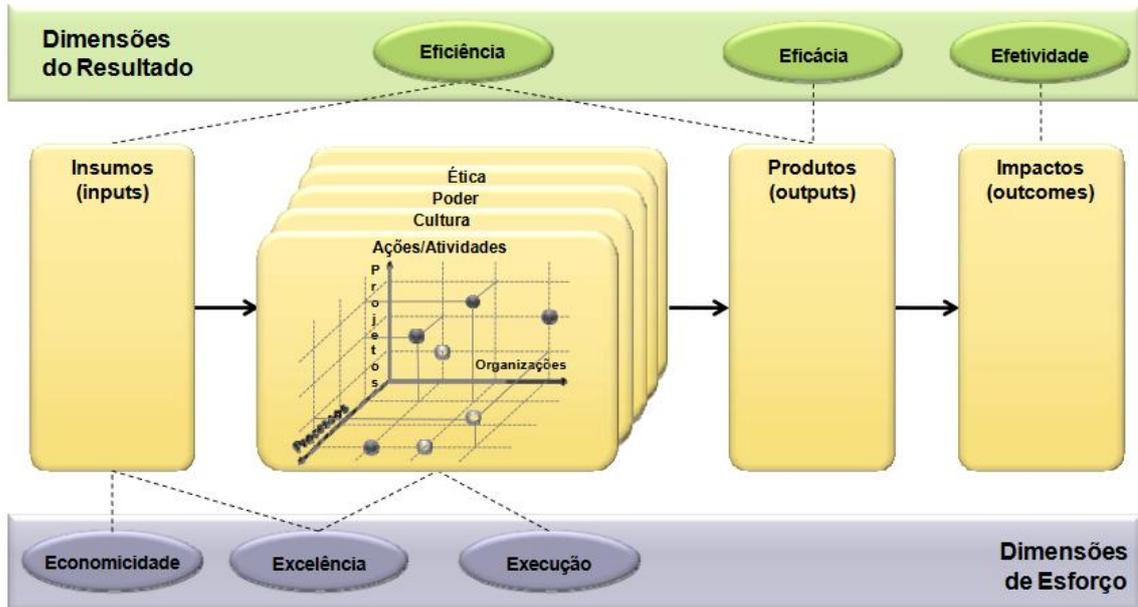
Já a Excelência na gestão pública é atingir um padrão superior de desempenho, superando as expectativas dos cidadãos e *stakeholders*. Isso envolve a busca contínua por melhorias e inovação nos serviços prestados (Ferreira, 2016). A excelência é importante porque promove uma cultura de qualidade e responsabilidade, incentivando os servidores públicos a entregarem serviços de alta qualidade (Ribeiro, 2015).

Cada um dos 6 E's desempenha um papel crucial na administração pública. A eficiência garante que os recursos sejam utilizados de forma otimizada, a eficácia assegura que as metas sejam atingidas, e a efetividade verifica o impacto real das ações. A execução eficiente é necessária para a implementação bem-sucedida das políticas, a excelência promove uma cultura de melhoria contínua, e a economicidade assegura o uso racional dos recursos.

O modelo dos 6Es do Desempenho constitui-se ainda em dimensões de esforço e de resultado desdobradas em outras dimensões do desempenho. As dimensões de esforço são economicidade, execução e excelência; e as dimensões de resultado são eficiência, eficácia e efetividade. Vale ressaltar que o metamodelo pode ser aplicável em vários níveis da administração pública, tais como, nível macro (Governo), nível meso (política pública ou setor de governo), nível meso-micro (redes de organizações), nível micro (organizações) e nível nano (unidade de organização) (Brasil, 2009).

Observa-se, ainda, que o Mapeamento do Estado da Arte sobre Indicadores de Gestão, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento em 2009, classifica a eficiência como indicador de resultado, não como de esforço, conforme Figura 2:

Figura 2 - Cadeia de valor e os 6 E's do Desempenho



Fonte: Guia de Governança para resultados (2009).

Mensurar o desempenho da organização (ou outros objetos) com base nesses elementos da cadeia de valor permite que as organizações analisem suas principais variáveis associadas ao cumprimento dos seus objetivos: quantos e quais insumos são requeridos, quais ações (processos, projetos etc.) são executadas, quantos e quais produtos/serviços são entregues e quais são os impactos finais alcançados (Brasil,2009).

## 2.5 Ferramentas de Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade é um pilar essencial para organizações que buscam excelência em seus produtos e serviços. Diversas ferramentas são utilizadas para garantir a eficiência e a eficácia dos processos de qualidade.

As ferramentas da gestão da qualidade são métodos e técnicas estruturadas que auxiliam na identificação, análise e resolução de problemas, além de promoverem a melhoria contínua dos processos. Essas ferramentas são essenciais para a padronização e a otimização das operações, permitindo que as organizações atinjam altos níveis de qualidade e satisfação dos clientes (Silva & Almeida, 2019).

A gestão da qualidade é um componente essencial para o sucesso de organizações que desejam manter um alto padrão de produtos e serviços. Diversas ferramentas e metodologias são utilizadas para garantir a eficiência e eficácia dos processos de qualidade. Serão abordadas a seguir ferramentas fundamentais: o Ciclo PDCA, a metodologia 5W2H, o Plano

de Ação e Matriz GUT, discutindo seus conceitos, aplicações e relevância no contexto da gestão da qualidade, com referências a autores nacionais.

A aplicação das ferramentas da gestão da qualidade traz inúmeros benefícios para as organizações, como a redução de custos, o aumento da produtividade, a melhoria contínua dos processos e a satisfação (Santos & Lima, 2017). Ao implementar as organizações conseguem identificar rapidamente os pontos de melhoria, facilitando a tomada de decisões e a implementação de soluções eficazes. Além disso, elas promovem a cultura da qualidade entre os colaboradores, incentivando a participação e o comprometimento de todos os níveis organizacionais (Ferreira & Machado, 2020).

### 2.5.1 Ciclo PDCA e Metodologia 5W2H

O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Deming, é uma metodologia cíclica de quatro etapas utilizada para o controle e a melhoria contínua dos processos e produtos. As etapas do PDCA são Plan (Planejar), Do (Fazer), Check (Verificar) e Act (Agir). No estágio de planejamento, identifica-se o problema, estabelece-se um plano de ação e definem-se metas claras (Paladini, 2012). Na fase de execução, implementam-se as ações planejadas em pequena escala. A etapa de verificação envolve a avaliação dos resultados obtidos e a comparação com as metas estabelecidas. Finalmente, na fase de ação, adotam-se as melhorias bem-sucedidas em maior escala, fazendo ajustes conforme necessário (Paladini, 2012).

O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é uma metodologia cíclica de melhoria contínua que ajuda as organizações a sistematizar suas ações para solucionar problemas e melhorar processos (Silva & Almeida, 2019). Este ciclo permite uma abordagem estruturada para o planejamento, a implementação, a verificação e a ação corretiva, promovendo a melhoria constante.

O ciclo PDCA é uma metodologia de gestão que pode trazer diversos benefícios para a administração pública, como a melhoria contínua, a transparência e a efetivação de políticas públicas. Permite que as organizações públicas identifiquem problemas e implementem soluções de forma sistemática. De acordo com Santos *et al.* (2017) a aplicação do ciclo PDCA possibilita a identificação de oportunidades de melhoria contínua nos processos da administração pública, contribuindo para a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos.

No que tange a Transparência e *Accountability*, a implementação do ciclo PDCA promove a transparência e a prestação de contas na gestão pública, de acordo com Silva *et al.* (2019) o ciclo PDCA auxilia na definição de metas claras e mensuráveis na gestão pública.

Quanto à efetivação de Políticas Públicas o ciclo PDCA pode ser uma ferramenta eficaz na implementação e avaliação de políticas públicas. Conforme ressaltado por Oliveira *et al.* (2018), a utilização do ciclo PDCA possibilita uma abordagem mais estruturada na implementação de políticas públicas, permitindo a identificação de problemas e a definição de ações corretivas de forma mais eficaz.

Um **Plano de Ação** é um documento que detalha as etapas necessárias para alcançar um objetivo específico, incluindo prazos, responsáveis e recursos. Este plano é crucial para garantir que todos os membros da equipe entendam suas responsabilidades e saibam como proceder (Campos, 1992). Os elementos principais de um Plano de Ação incluem a definição do objetivo, a lista detalhada das tarefas, a designação dos responsáveis, a identificação dos recursos necessários, o estabelecimento de prazos e a definição de indicadores de sucesso (Campos, 1992). Um Plano de Ação bem estruturado ajuda a minimizar riscos e aumenta a probabilidade de sucesso ao fornecer uma guia clara para a execução das atividades planejadas.

O Plano de Ação, que também pode ser chamado de plano de atividades ou plano de trabalho, é uma ferramenta empregada para planejar e monitorar as atividades essenciais para alcançar um resultado específico ou resolver um problema. Esse plano inclui informações objetivas e ações a serem realizadas apontando os responsáveis por cada etapa. O uso dessa ferramenta contribui para trazer praticidade e organização ao processo de tomada de decisões (Lana *et al.*, 2023).

Segundo diversos autores, uma, dentre as ferramentas da qualidade mais utilizadas e que servem de suporte ao ciclo PDCA, é o 5W2H. A metodologia 5W2H é uma ferramenta de análise que facilita o planejamento detalhado e a execução das atividades, respondendo às perguntas: What (O quê?), Why (Por quê?), Where (Onde?), When (Quando?), Who (Quem?), How (Como?) e How much (Quanto custa?) (Oliveira & Souza, 2018). Esta ferramenta garante que todos os aspectos relevantes sejam considerados, aumentando a clareza e a eficácia das ações.

A **metodologia 5W2H** é uma ferramenta de análise e planejamento que ajuda na definição detalhada e clara das ações necessárias para resolver problemas ou implementar projetos (Falconi, 2004). A metodologia fornece uma abordagem prática e compreensível para a gestão de projetos, garantindo que todos os aspectos relevantes sejam considerados. Ao

responder essas perguntas, as organizações podem delinear claramente os passos necessários para a execução eficaz das tarefas e a resolução de problemas (Falconi, 2004).

Noda (2020) utilizou ferramentas de qualidade, como o 5W2H no plano, para avaliar os dados qualitativos e quantitativos da Comissão Própria de Avaliação (CPA) de uma instituição de ensino privada, identificando os indicadores mais impactantes, tanto positivos quanto negativos. O autor constatou que a aplicação das ferramentas resultou em uma coleta de informações mais organizada e objetiva.

Por sua vez, Ruiz (2020) compartilhou sua experiência em uma instituição de ensino superior, onde colaborou com docentes e coordenação na elaboração conjunta de um plano de ação anual. Essa iniciativa mostrou-se benéfica ao promover a detecção precoce de problemas, a necessidade de ajustes nas ações, o estímulo à abordagem colaborativa e a organização das atividades individuais em prol do esforço coletivo.

Já Sales (2020) descreveu sua experiência no gerenciamento de uma instituição de ensino superior por meio das ferramentas de qualidade, resultando em uma redução de gargalos operacionais, padronização de processos, otimização do tempo, eliminação de atividades desnecessárias e um considerável aumento nos padrões de qualidade.

### 2.5.2 Análise SWOT

A Análise SWOT, acrônimo em inglês para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), é uma técnica de planejamento estratégico que avalia os fatores internos e externos que podem impactar uma organização. Na gestão pública, a SWOT é usada para identificar os pontos fortes e fracos das políticas públicas e da administração governamental, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo (Carvalho, 2011). Essa análise fornece uma base para o desenvolvimento de estratégias que maximizem as forças e oportunidades e minimizem as fraquezas e ameaças (Gonçalves, 2009).

Conforme diversos autores no contexto da gestão pública, essa metodologia é particularmente valiosa para formular políticas públicas mais eficazes e melhorar a administração dos recursos públicos.

No contexto de órgãos públicos, a Análise SWOT pode ser uma ferramenta valiosa para identificar fatores críticos e orientar a tomada de decisões estratégicas. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2020) é uma importante ferramenta para diagnosticar a situação atual de

uma organização tanto no ambiente interno quanto no externo, identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Ressalta que a análise SWOT pode auxiliar gestores públicos na identificação de áreas prioritárias para a melhoria e no planejamento de ações estratégicas para alcançar metas e objetivos institucionais (Chiavenato e Sapiro, 2020).

Os **fatores internos** são situações ou aspectos que podem ser internamente controláveis e exercem influência positiva ou negativa na execução de atividades, são as forças e fraquezas, conforme Rezende (2008). **Forças** (*Strengths*) na gestão pública podem incluir uma equipe qualificada, processos bem definidos, e tecnologia avançada. Identificar essas forças permite que o setor público utilize suas vantagens para implementar políticas públicas de maneira mais eficiente (Oliveira, 2014). **Fraquezas** (*Weaknesses*) podem incluir burocracia excessiva, falta de recursos, ou ineficiências operacionais. Reconhecer essas fraquezas é o primeiro passo para a reforma administrativa e a melhoria dos serviços públicos (Gonçalves, 2009). As fraquezas, são situações ou aspectos controláveis que causam desvantagem operacional, representam as fragilidades e as vulnerabilidades do processo, nas orientações de Oliveira (2014).

Nos **fatores externos**, encontram-se as oportunidades e as ameaças. As **oportunidades** (*Opportunities*) podem surgir de mudanças no ambiente externo, como novas leis, avanços tecnológicos, ou financiamento adicional. Identificar essas oportunidades ajuda os gestores públicos a antecipar e planejar políticas que aproveitem essas condições favoráveis (Mendes, 2013). As **ameaças** (*Threats*) incluem fatores externos que podem impactar negativamente a gestão pública, como crises econômicas, mudanças políticas, ou desastres naturais. Avaliar essas ameaças permite que os gestores públicos desenvolvam estratégias de mitigação para minimizar seus impactos (Carvalho, 2011). São situações ou aspectos incontroláveis que dificultam as ações estratégicas, mas que podem ser evitadas se forem conhecidas, de acordo com Oliveira (2014).

A Análise SWOT pode ser aplicada em várias áreas da gestão pública, incluindo o planejamento estratégico, a formulação de políticas, e a gestão de projetos. No planejamento estratégico, a SWOT ajuda os gestores públicos a definir metas e objetivos claros e desenvolver planos de ação para alcançá-los (Silva & Costa, 2016).

Ressalta que a análise SWOT pode auxiliar gestores públicos na identificação de áreas prioritárias para a melhoria e no planejamento de ações estratégicas para alcançar metas e objetivos institucionais (Chiavenato e Sapiro, 2020). A matriz SWOT proporciona uma visão abrangente do posicionamento da organização, tornando-se uma ferramenta valiosa para o

planejamento estratégico e a implementação de melhores práticas de gestão, conforme pontuado por Menezes et al. (2022).

A Análise SWOT é crucial na gestão pública por várias razões. Primeiro, ela permite uma avaliação abrangente e sistemática das capacidades e limitações das instituições públicas, o que é essencial para a formulação de políticas mais eficazes (Mendes, 2013). Ao identificar forças, os gestores públicos podem alavancar recursos e competências existentes para melhorar os serviços públicos. Da mesma forma, ao reconhecer fraquezas, é possível desenvolver planos de ação para superar deficiências (Silva & Costa, 2016).

### 2.5.3 Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta utilizada na gestão da qualidade e na priorização de problemas, ações ou projetos dentro de uma organização. A sigla GUT refere-se a: Gravidade(G), Urgência (U) e Tendência (T), três critérios que ajudam a avaliar e classificar a importância de questões a serem resolvidas.

A Matriz GUT é uma metodologia que permite priorizar problemas com base em três critérios. Gravidade refere-se ao impacto que o problema pode causar se não for resolvido; Urgência está relacionada ao tempo disponível para resolver o problema antes que ele cause danos maiores, e Tendência diz respeito à probabilidade de agravamento do problema com o passar do tempo (Morandi & Gonçalves, 2015). Cada critério é avaliado em uma escala, geralmente de 1 a 5, e o produto dessas avaliações fornece uma pontuação que ajuda a determinar a prioridade de cada problema (Coutinho & Martins, 2016).

Cada critério é pontuado de 1 (menor) a 5 (maior), e a pontuação final é obtida pela multiplicação dos valores atribuídos a cada critério:  $G \times U \times T$ . Os problemas são então ordenados com base na pontuação total, permitindo que os gestores priorizem aqueles com as maiores pontuações (Silva & Ribeiro, 2018).

Segundo Queiroz et al. (2012) cada critério apresenta uma forma de classificação: a gravidade leva em consideração o nível de danos que um problema ou fator de risco pode causar; a urgência está relacionada ao tempo em que os efeitos de certo problema devem aparecer e a tendência se relaciona aos desdobramentos de um problema, caso não haja nenhum tipo de ação.

A Tabela 1 descreve a escala de pontuação e a forma de priorização utilizadas na elaboração da Matriz GUT, a qual é calculada pela multiplicação das notas definidas em cada critério:

Tabela 1 - Escala de Pontuação GUT

PONTUAÇÃO	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	SOMATÓRIO	PRIORIDADE
5	Extremamente grave	Agir imediatamente	Vai agravar rapidamente	De 90 a 125	Crítica
4	Muito grave	Agir com alguma urgência	Vai agravar em pouco tempo	De 60 a 89	Alta
3	Grave	Agir o quanto antes	Vai agravar em médio prazo	De 30 a 59	Média
2	Pouco grave	Pode aguardar	Vai agravar a longo prazo	Menos de 30	Baixa
1	Sem gravidade	Sem pressa	Não vai agravar		

Fonte: Queiroz et al. (2012).

A Matriz GUT é uma ferramenta poderosa para a gestão da qualidade e a tomada de decisões, pois permite que as organizações priorizem problemas de forma objetiva e estruturada (Morandi & Gonçalves, 2015). Ao utilizar a Matriz GUT, as organizações podem focar seus recursos e esforços nos problemas mais críticos, garantindo que as questões mais urgentes e de maior impacto sejam tratadas primeiro (Oliveira et al., 2017). Isso é particularmente importante em ambientes onde os recursos são limitados e as decisões precisam ser tomadas rapidamente (Santos & Costa, 2019).

Além disso, a Matriz GUT promove uma abordagem proativa para a gestão de problemas, ajudando a evitar que questões menores se tornem crises maiores (Coutinho & Martins, 2016). Através da identificação e priorização de problemas com base em critérios claros e mensuráveis, a ferramenta contribui para a melhoria contínua dos processos organizacionais e para a sustentabilidade a longo prazo.

### **3 METODOLOGIA**

Será apresentada a caracterização metodológica deste trabalho onde ao final o escopo é a construção de um Plano de Ação para gerenciamento dos indicadores de estágio estabelecidos pelo INEP.

A escolha do local, sendo uma Universidade Federal, objeto do estudo de caso para a realização e desenvolvimento da presente pesquisa, pretende promover melhoria de ordem organizacional na referida repartição, mediante o desenvolvimento de plano de ação para monitoramento dos indicadores que auxiliarão a mensuração do desempenho operacional e acadêmico da mesma, no que tange a área de estágios.

A questão a ser analisada e solucionada no estudo compreende a produção científica do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP). Desse modo, neste capítulo serão abordados os seguintes aspectos metodológicos: caracterização da pesquisa e dados dos estágios na universidade relacionados à pesquisa de campo.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

Inicialmente, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, tendo em vista que a mesma propõe registrar, analisar, e relacionar os dados encontrados (Cervo; Bervian, 2002). A pesquisa também se enquadra na categoria exploratória que “realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma” (Cervo; Bervian, 2002, p. 69).

Adotou-se a técnica de pesquisa bibliográfica (relacionada à prática de estágio em ambiente universitário e indicadores de qualidade) com a intenção de averiguar a importância dos estágios enquanto atividade curricular de integralização de curso e objeto de avaliação do MEC, bem como a importância de indicadores para mensuração das evidências e tomada de decisão na gestão pública.

Utilizou-se como metodologia a revisão de literatura em trabalhos científicos relacionados na base de periódicos, sendo o objetivo identificar na literatura científica, as áreas de concentração dos principais trabalhos, autores e revistas que publicaram estudos relacionados ao tema. Desse modo para fins de caracterização metodológica, caracteriza-se também como um estudo qualitativo (quanto à abordagem do problema), pesquisa de campo, documental e bibliográfica (quanto aos procedimentos adotados). O trabalho qualitativo, no qual pode ocorrer uma análise baseada em dados de um texto ou um documento (Creswell,

2010). Considerando que a abordagem qualitativa indaga questões específicas de uma realidade, tal classificação aplica-se a esta pesquisa.

Nesta construção, realizou-se pesquisa documental concernente à busca de informações extraídas dos registros de arquivos públicos do acervo documental institucional, podendo, portanto, ser considerada de natureza qualitativa. Fundamenta-se na análise de documentos internos, regulamentos, normativas e de informações.

Desse modo, os dados necessários no presente estudo foram pesquisados em atos normativos relacionados à área de estágios, produzidos pela autarquia. Optou-se por atos normativos produzidos desde a implantação da Lei de Estágios e 2008 e criação do Setor Central de Estágios, perfazendo um lapso temporal de 15 anos, objetivando delimitar a quantidade de dados a serem analisados.

Nesse sentido, realizou-se estudo de caso enquanto prática de aperfeiçoamento de diagnóstico, através da análise *in loco*, onde foi possível descrever problemas e desafios do ambiente e as possíveis soluções que poderão ser aplicadas a partir das recomendações propostas (Creswell, 2010).

O resultado da pesquisa também corrobora com o entendimento de Creswell (2010) que ressalta que por meio da análise *in loco*, investigando problemas e desafios do ambiente, as soluções poderão ser aplicadas de maneiras mais fáceis.

Destaca-se que esses dados são considerados públicos, nos termos apontados pela Lei de Acesso à Informação, que prevê que os dados relativos à Administração Pública, aqui incluídas as autarquias, como o UFT, não se enquadrem como sigilosos, podem ser acessados por qualquer cidadão. Os dados levantados não se enquadram nos conceitos de informação reservada, secreta ou ultrassecreta da referida lei (Brasil, 2011).

Assim, do ponto de vista da natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada onde objetiva a aplicação prática de soluções dirigidas a problemas específicos. Aponta-se que os interesses envolvidos nesta modalidade de investigação são locais, tal qual o problema de pesquisa deste trabalho (Prodanov e Freitas, 2013).

A pesquisa documental foi realizada através da análise de relatórios internos das equipes, Normativas e Resoluções internas, Relatórios de Gestão, Relatórios de Avaliação Institucional e Projeto Pedagógico dos Cursos (PPC's) e demais documentos disponibilizados.

Deste modo a pesquisa de campo foi realizada através de visita *in loco* junto as Coordenações de Estágios dos cinco Câmpus da UFT localizados no Estado do Tocantins: Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas e Porto Nacional. Tal pesquisa teve o intuito de identificar atividades laborais operacionais realizadas pelos setores acerca dos indicadores do INEP

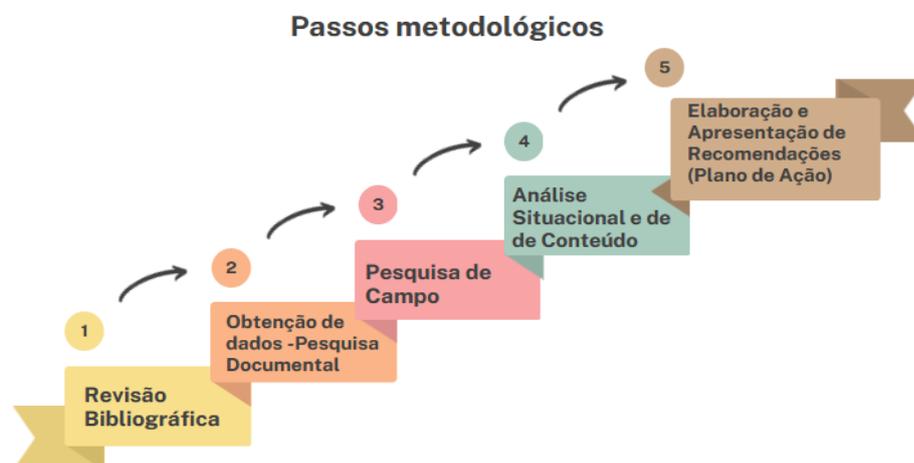
relativos a estágios para que fosse possível a construção do diagnóstico situacional, subsidiando com evidências a situações vivenciadas na gestão da prática dos estágios na universidade. O questionário foi elaborado e aplicado presencialmente junto às Centrais de Estágios dos cinco *Campi*. Anteriormente a visita foi agendada com a gerência dos *Campi* e a solicitação enviada via Serviço de Informação ao Cidadão da Ouvidoria.

Os questionamentos apresentados aos setores na busca de informações, através de questões semiestruturadas, foram estritamente de cunho laboral, relativas à atividade de gerenciamento e acompanhamento de estágio desempenhado com o intuito de obter esclarecimento da estratégia de trabalho adotada pela equipe, possibilitando a obtenção de informações de maior relevância para a pesquisa de forma a garantir a segurança e o anonimato das respostas, não houveram questionamentos de cunho pessoal. As pesquisas nos *Campi* ocorreram no mês de janeiro de 2024.

Os dados quantitativos obtidos foram compilados, transcritos e apresentados em gráficos e tabelas, tais dados referem-se ao último semestre acadêmico de 2023/2 estão relacionados aos quantitativos de contratos de estágios por curso, número de supervisores e alunos vinculados. Os dados qualitativos foram reproduzidos textualmente, conforme relevância.

Os procedimentos metodológicos de pesquisa e etapas relacionadas ensejaram subsídios para o desenvolvimento da dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública, que se constitui em análise situacional e produto técnico com a proposta final de construção de Plano de Ação para acompanhamento de indicadores de qualidade dos estágios da UFT a partir de identificação de problema organizacional, consubstanciado em base teórico-empírica, conforme destaca-se na Figura 3 os passos metodológicos adotados:

Figura 3 - Passos metodológicos



Fonte: Elaboração própria.

Portanto, metodologicamente, a intervenção respaldada em literatura com o viés de implementar as sugestões propostas considerando a problemática apresentada, foi utilizando como método científico a classificação apresentada, em resumo, no Quadro 10:

Quadro 10 - Classificação do método científico a ser utilizado no estudo

Classificação quanto aos objetivos da pesquisa	Classificação quanto à natureza da pesquisa	Classificação quanto à escolha do objeto de estudo	Classificação quanto à técnica de coleta de dados	Classificação quanto à técnica de análise de dados
Descritiva	Qualitativa	Estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de Campo</li> <li>• Pesquisa documental</li> <li>• Pesquisa Bibliográfica</li> </ul>	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria considerando classificação de literatura.

### 3.2 Dados dos Estágios na Universidade – Pesquisa Documental

Como suporte a pesquisa documental, as bases normativo-legais que foram fonte de análise, por regulamentarem e institucionalizarem os estágios a nível brasileiro e institucional, foram:

- Lei de Estágios, Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008;
- Orientação Normativa nº 7, de 30 de outubro de 2008, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão que estabelece orientação sobre a aceitação de estagiários no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
- Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão nº 26/2021 que dispõe sobre estágios obrigatórios e não obrigatórios realizados por estudantes regularmente matriculados na Universidade Federal do Tocantins (UFT).
- Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão nº 04/2005 que dispõe sobre o regulamento das Atividades Complementares nos Cursos de Graduação da Universidade Federal do Tocantins;
- Nota Técnica nº 02/2019 que dispõe sobre os procedimentos relativos ao aproveitamento das atividades realizadas no Programa Residência Pedagógica em relação aos estágios curriculares obrigatórios para acadêmicos das licenciaturas que participam do Programa Institucional de Residência Pedagógica da CAPES, no âmbito da Universidade Federal do Tocantins –UFT.

- PPC's - Projetos Pedagógicos dos Cursos de Graduação da Universidade Federal do Tocantins - estabelecem como ocorrerá o desenvolvimento do estágio supervisionado para integralização curricular, estabelecendo a carga horária a ser cumprida na disciplina de estágio obrigatório, o período acadêmico constante na grade curricular em que deverá ser realizada a disciplina de estágio obrigatório, aponta ainda a previsão de que semestre o aluno está autorizado a realizar o estágio não obrigatório e as competências previstas no Perfil do Egresso conforme os objetivos de cada curso.

- Planejamento Estratégico e Planos de Desenvolvimento Institucional: PDI (2007-2011); PDI (2011-2015); PDI (2016-2020); PDI (2021-2025) com objetivo de analisar o que foi planejado na política de estágios pela universidade desde a sanção da Lei de Estágios, considerando os indicadores do INEP;

- Relatório de Gestão e Relatórios de Avaliação Institucional disponíveis no site da universidade entre os anos de 2008 a 2023 com objetivo de verificar o que foi executado na política de estágios relativos aos indicadores do INEP.

No que tange a informação institucional relativa a estágio, em razão da pulverização de dados em diversos setores, como: Central de Estágios, Coordenação de Curso, Coordenação de Convênios, Coordenação e Internacionalização e Coordenação de Egressos, fez-se necessário à pesquisa documental, através de consultas a relatórios de gestão e normativas internas.

Diante desse cenário, para pesquisa documental houve a estratégia de relacionar as bases de dados, no intuito de efetuar consultas através das equipes sendo que nessas fontes de informações estão armazenados dados de várias áreas na universidade, considerando que a pesquisa teve por escopo estabelecer critérios para o acompanhamento dos indicadores instituídos pelo MEC, permitindo o aprimoramento das práticas supervisionadas de estágio.

Com relação à base de dados informacional, quatro bases de dados tecnológicas foram importantes no processo da pesquisa, a saber: Sistema de Acompanhamento Gestão de Estágios (SAGE), Sistema de Informação de Ensino (SIE), Sistema de Gerenciamento e Protocolo de Estágio do Câmpus de Palmas (SGE) e Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Para a pesquisa, as informações constantes nestes sistemas foram disponibilizadas pelas equipes.

O Sistema de Acompanhamento Gestão de Estágios (SAGE) é ferramenta Web tecnológica construída para gerenciamento e acompanhamento dos estágios na universidade. O Sistema tem o objetivo aprimorar e modernizar o acompanhamento dos estágios da UFT, de forma a atender a legislação vigente. Os dados relativos ao contrato de Estágio Obrigatório na

UFT, desde 2021 são armazenadas no SAGE, os seguintes dados relativos a disciplina são disponibilizados o: Local de Estágio, Período de Estágio, Unidade Concedente, Supervisor, Orientador, Assinatura de Termo de Compromisso, Avaliação e Relatório de Estágio. Antes de 2020 o procedimento de controle e acompanhamentos dos contratos que eram realizados exclusivamente em formato manual pelos professores de disciplinas e Centrais de Estágios nos *Campi*.

O Sistema SAGE, atualmente, é limitado apenas ao controle da ocorrência e assinaturas dos estágios obrigatórios e a realização dos relatórios finais do estágio. Além disso, emite alguns relatórios em planilhas Excel com quantitativo de contratos cadastrados e assinados eletronicamente por *Campi* da UFT, no sistema os relatórios avaliativos são respondidos ao final do estágio pelos estagiários e supervisores, esses dados também serão fonte de pesquisa documental. Para a pesquisa, as informações constante neste sistema foram disponibilizadas pelas equipes acerca do quantitativo de estagiários por curso no último semestre acadêmico de 2023/2.

Já no Sistema de Informação de Ensino (SIE) o estágio é registrado como disciplina e como tal há o controle de alunos matriculados na turma, frequências e notas de avaliação com a devida situação de “Aprovado” ou “Reprovado”, nele consta o professor responsável, e demonstra ao final de cada semestre a aprovação e o rendimento acadêmico do aluno-estagiário.

O Sistema de Gerenciamento e Protocolo de Estágio do Câmpus de Palmas (SGE) é um sistema de protocolo de entrega de documentação utilizado apenas no Câmpus de Palmas para controle e gestão dos estágios não obrigatórios, onde são emitidos número de contratos recebidos, pendentes e Unidades Concedentes.

Já o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) foi implantado na UFT pela Portaria Normativa nº01/2022, é utilizado para realização de contratação de estagiários modalidade não obrigatório interno, onde a universidade é Unidade Concedente. Seus principais objetivos são a otimização dos processos administrativos com a transferência da gestão de documentos para o ambiente virtual, facilitando a tramitação processual entre setores da universidade. Os dados constantes nesse sistema relativo a essas contratações foram disponibilizadas pelas equipes.

Desta feita, considerando a preocupação dos gestores públicos no sentido de melhorar a política pública em questão, ao passo que estejam em atendimento ao preconizado pelo MEC, o que se propôs no presente estudo foi a junção dos dados oriundos de todas as fontes

institucionais em questão concernentes à prática de estágio, associando as informações a serem coletados na pesquisa de campo de modo a subsidiarem a construção do Plano de Ação.

Como recomendação, é proposto a utilização do **Ciclo PDCA**, onde foi estabelecida para a construção da fase de Planejamento a elaboração da **Análise SWOT** apontando as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades identificadas na área de estágios a partir das pesquisas documentais e de campo, após apresenta-se proposição do quadro de associação entre dimensões de desempenho da administração pública e os indicadores de estágio estabelecidos pelo INEP e por fim propõe-se um **Plano de Ação** com utilização de **Matriz GUT** para priorização das ações.

Para a construção do Plano de Ação, foram identificadas fraquezas nas atividades de gerenciamento dos indicadores do INEP por meio da pesquisa de campo e documental na análise situacional, após foram separadas em 5 (cinco) grandes áreas, a saber: 1 - Força de Trabalho para o gerenciamento das práticas de estágio; 2 - Convênios; 3 - Sistemas de Gerenciamento de Estágios; 4 - Interlocução institucionalizada entre a universidade e ambiente de estágio e 5 - Políticas de Estágios. Depois de identificadas, geraram-se as ações que compõem o Plano de Ação do presente trabalho.

## 4 ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa documental por meio da análise dos documentos institucionais dos estágios na UFT, com escopo de demonstrar o alcance do primeiro e segundo objetivo específico da pesquisa, com a apresentação da construção da política de estágios desde a publicação da Lei de Estágios (Lei nº 11.788/2008) nos últimos 15 anos na Universidade (2008 a 2023) e análise situacional diagnosticada a partir da pesquisa de campo realizada junto às Centrais de Estágios.

Na seção 4.1, são apresentadas a inter-relação dos documentos oficiais analisados e a atuação institucional no gerenciamento dos estágios a nível estratégico demonstrando como se deu a construção da política de estágios na UFT desde a sanção da Lei de Estágios e quais foram às ações planejadas nos Planos de Desenvolvimento Institucional e as executadas. Alcançando desse modo o cumprimento do primeiro objetivo específico do trabalho.

Na seção 4.2, com foco em alcançar o segundo objetivo específico, são apresentados os resultados obtidos a partir das visitas *in loco* juntos às Centrais de Estágios, setores que promovem o gerenciamento da operacional do estágio supervisionado. Foram diagnosticados os procedimentos de estágio desenvolvidos nos cinco *Campi* da UFT, a saber: Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas, Porto Nacional. Pontuando como está sendo atualmente realizado o gerenciamento e o seu dimensionamento quantitativo de estágios por *Campi*, considerando dados do último semestre acadêmico de 2023/2.

As análises e discussões contribuíram para a construção da análise situacional, com proposição de identificar os indicadores de estágio estabelecidos pelo INEP na construção da política de estágio, nos relatórios de gestão institucional e no gerenciamento operacional desenvolvido pelas Centrais de Estágios da universidade.

### 4.1 Política de estágios na Universidade Federal do Tocantins – Período 2008 a 2023

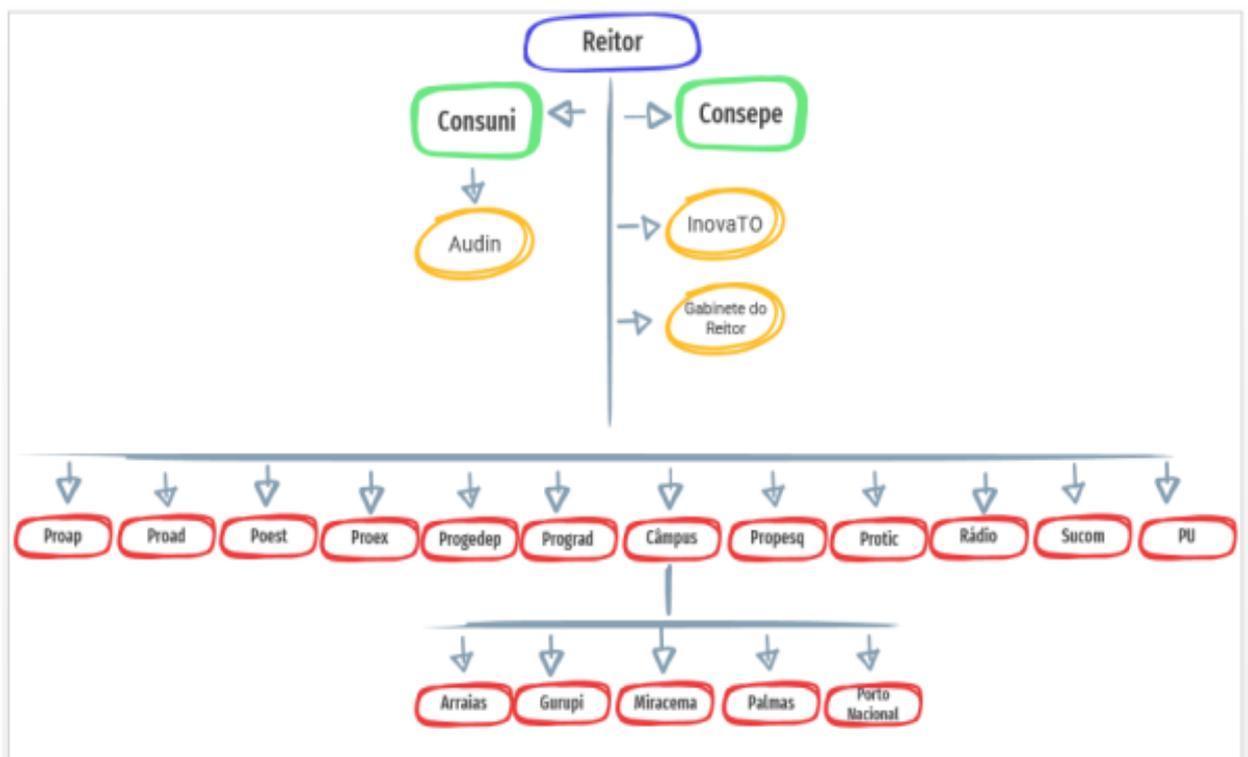
Instituída pela Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000, a Fundação Universidade Federal do Tocantins (UFT) é uma entidade pública vinculada ao Ministério da Educação, destinada à promoção do ensino, pesquisa e extensão, dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, em consonância com a legislação vigente (Artigo 207 da Constituição Federal) (Brasil, 2020).

No PDI 2021-2025, é apresentada a **missão** da UFT: formar cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio da educação inovadora,

inclusiva e de qualidade. Sua **visão** é: consolidar-se até 2025, como uma universidade pública, inclusiva, inovadora e de qualidade, no contexto da Amazônia Legal (UFT, 2021).

A Instituição era composta por sete Câmpus, mas, após a criação da Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), manteve em sua estrutura cinco Câmpus universitários nos municípios de Arraias, Gurupi, Palmas, Porto Nacional e Miracema. Com as alterações, a UFT atualmente é constituída pela Reitoria e os cinco *Câmpus* distribuídos na região centro sul do estado e seu organograma está representado na Figura 4:

Figura 4 - Organograma da UFT



Fonte: Pró-Reitoria de Administração - PROAP e Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal -SIORG.(UFT, 2018).

No Regimento Geral da UFT de 2003 (Homologado pela Portaria do Ministro da Educação n° 658, de 17/03/2004) são disciplinados os aspectos de organização e funcionamento comuns aos vários órgãos e serviços. No que tange a estágios, no Art. 37 estabelece que “Compete aos Colegiados de Curso: XI - coordenar e supervisionar as **atividades de estágio** necessárias à formação profissional dos cursos sob sua orientação”. (UFT, 2003).

Em 2005, a universidade estabeleceu, por meio da Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) n° 04/2005, diretrizes para o aproveitamento das atividades

dos alunos. Essas atividades complementares devem ser integradas ao longo do curso, incluindo estudos e práticas independentes, presenciais e/ou a distância, como monitorias, **estágios extracurriculares**, iniciação científica, extensão, participação em eventos acadêmicos, entre outros (UFT, 2005).

Neste contexto histórico, a partir da sanção da Lei de Estágios nº11.788, a universidade iniciou o processo de implementação de uma política institucional específica para estágio, criando os setores Centrais de Estágios e estabelecendo normativas e procedimentos de orientação, conforme demonstrado adiante nas análises documentais. Nos últimos 15 anos, ocorreram uma série de transformações e estabelecimento de diretrizes relacionadas à gestão de estágios na Universidade, tanto a nível estratégico quanto operacional. Portanto, é oportuno destacar como essa política foi construída ao longo do tempo.

No mês seguinte à sanção da Lei de Estágios, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) estabeleceu a Orientação Normativa nº 7, de 30 de outubro de 2008, sobre a aceitação de estagiários no âmbito da Administração Pública Federal direta, Autárquica e Fundacional. Esta normativa permitiu a contratação de estagiários em órgãos públicos federais, possibilitando que também se tornassem Unidades Concedentes (MPOG, 2008).

Destaca-se que os dados necessários para a construção da linha histórica no presente estudo foram pesquisados nos Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI's, Resoluções, Relatórios de Gestão e Relatórios de Avaliação Institucional. Através da pesquisa documental, compilaram-se informações relacionadas à área de estágios, produzidas pela autarquia. Optou-se por atos normativos produzidos desde a implantação da Lei de Estágios em 2008, perfazendo um lapso temporal de 15 anos, objetivando delimitar a quantidade de dados a serem analisados.

Durante os últimos 15 anos, desde a criação da Lei de Estágios, a universidade estabeleceu quatro Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI 2007-2011; PDI 2011-2015; PDI 2016-2020; PDI 2021-2025<sup>3</sup>). A Lei de Estágios entrou em vigor em setembro de 2008, o PDI 2007-2011 já havia sido construído e implantado.

No **PDI 2007-2011**, mesmo já sancionada a nova Lei de Estágios, a UFT estabeleceu que estava firmemente comprometida em facilitar oportunidades para seus alunos de

---

<sup>3</sup> Os quatro Planos de Desenvolvimento Institucional – PDI encontram-se disponíveis em: [https://ww2.uft.edu.br/?option=com\\_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=208&id=579bcfbd-dc5b-4df7-a34b-0be6cece06a1&folder\\_name=Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20-%20PDI](https://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=208&id=579bcfbd-dc5b-4df7-a34b-0be6cece06a1&folder_name=Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20-%20PDI); acesso em: 08 de janeiro de 2024.

graduação e ex-alunos ingressarem no mercado de trabalho e alcançarem o sucesso profissional. No referido PDI, como parte desse compromisso, a universidade ofereceu 116 bolsas de assistência estudantil para estágios internos e manteve parcerias com aproximadamente 34 organizações, tanto públicas quanto privadas, para encaminhamento de alunos para estágios remunerados. Além disso, no Plano estava em curso uma avaliação das iniciativas institucionais destinadas a promover a integração dos ex-alunos na vida universitária, assim como uma análise crítica das condições de trabalho desses ex-alunos e seu potencial impacto nas atividades institucionais (UFT, 2007).

A política de gestão acadêmica da UFT prevista no PDI 2007-2011 buscou implementar diretrizes específicas para estágios, contemplando as peculiaridades dos cursos oferecidos. Além disso, nota-se um foco no apoio à permanência dos alunos, incluindo melhorias na assistência social e estudantil, como bolsas de estudo, estágio, moradia e transporte. São apontadas ações que seriam desenvolvidas visando à melhoria dos cursos e ao acesso e permanência dos alunos nos cursos de graduação, com realização de convênios com empresas e universidades, em âmbito nacional, para realização dos estágios curriculares e extracurriculares para melhorar os cursos e facilitar o acesso e permanência dos estudantes, através de convênios para estágios (UFT, 2007).

No segundo **PDI 2011-2015**, relativo ao período de análise, já em vigor a Lei de Estágios desde 2008, observa-se a implantação, acompanhamento e avaliação do Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), com previsão de estabelecer uma política de estágios que contemple as especificidades das licenciaturas, do bacharelado e demais cursos oferecidos pela UFT (UFT, 2011).

As ações programáticas do plano neste período foram: proposta de prática como componente curricular e estágio supervisionado, que consiste na explicitação de atividades teórico-práticas a serem vivenciadas pelo estagiário no âmbito da atuação acadêmico-profissional e na reflexão sobre a formação.

Nesse sentido, nota-se que incorporaram no planejamento institucional as seguintes dimensões: a observação do contexto de atuação profissional a fim de mapear a realidade em que irá se integrar; o acompanhamento das atividades profissionais para as quais o aluno está sendo preparado ao longo do curso; a elaboração e desenvolvimento de projeto de investigação e intervenção no campo de estágio, com o suporte de disciplinas práticas específicas de cada habilitação, e a produção de conhecimento científico e de relatórios acerca dos trabalhos realizados durante o período de estágio (UFT, 2011).

As estratégias estabelecidas no Plano foram: Promover o debate sobre as formas inovadoras de realização do estágio curricular obrigatório e não obrigatório; o apoio à permanência dos estudantes nos cursos de graduação no intuito de melhorar a política de assistência social e estudantil enquanto mecanismo de democratização das ações institucionais, por meio de bolsas de estudo, bolsas - estágio, moradia, transporte, etc (PDI 2011-2015) (UFT, 2011).

Neste PDI, nota-se a preocupação com o estabelecimento de convênios e termos de referências com agências regionais, nacionais e internacionais para sistematizar parcerias com o setor produtivo, com o mercado de trabalho e com instituições sociais, culturais e educativas. Através da inserção dessas ações no Plano, onde visam parcerias, a instituição demonstra o intuito de garantir aos alunos oportunidades de estágios e outras atividades formativas que resultam no estreitamento do relacionamento entre a universidade e a sociedade, especialmente com o setor público, setor produtivo e com o mercado de trabalho.

Necessário é destacar o processo de acompanhamento dos egressos, previsto no PDI (2011-2015), que teve como objetivo principal aprimorar, como forma de subsidiar os PPC's, e implementar o Portal do Egresso visando estabelecer um canal aberto e permanente de comunicação entre a UFT e os alunos egressos; elaborar questionários a serem disponibilizados no Portal dos Egressos; sistematizar os dados coletados a partir desse Portal visando produzir relatórios, estudos capazes de fundamentar orientações e políticas aos cursos de graduação.

Nota-se neste PDI preocupação em estabelecer etapas do Processo de Avaliação Institucional, onde foram traçados os seguintes objetivos: identificar e avaliar as medidas institucionais para incentivar a participação dos egressos na vida da Instituição e examinar criticamente a situação de trabalho dos egressos e eventuais interferências nas atividades e decisões institucionais (PDI 2011-2015).

No ano seguinte à construção do PDI 2011-2015, foi normatizada a prática dos estágios curriculares não obrigatórios realizados por estudantes regularmente matriculados na UFT por meio da Resolução CONSEPE nº 20/2012. Após isso, foi estabelecida Nota Técnica – Estágios obrigatórios e não obrigatórios – elaborada pela Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), com orientações administrativas do controle e prática do estágio (UFT, 2011).

Em 2014, houve a elaboração do **Planejamento Estratégico 2014-2022** da UFT, instituído através da Resolução do CONSUNI nº27/2014, onde foram estabelecidas 10 (dez) dimensões temáticas como parte dos Grandes Objetivos Estratégicos para o período. O estágio é apontado nas seguintes dimensões: Política para o Ensino, a Pesquisa, a Pós-Graduação e a

Extensão (ampliar o número de oferta de bolsas, programas de monitoria, estágios e editais de fomento. Normatizar os estágios e ampliar a capilaridade da Central de Estágios); Organização e Gestão da Instituição (Descentralização e aprimoramento da gestão de processos e procedimentos técnico-administrativos de todos os setores administrativos da UFT); Infraestrutura Física (Ampliação/adequação dos espaços administrativos das Centrais de Estágio); Política de Atendimento aos Estudantes (Promoção de espaços formais para ampliação do diálogo entre Universidade e o setor produtivo visando à preparação teórica e prática dos alunos ao longo das atividades de estágio e ampliação de oportunidades para a realização de estágios em universidades estrangeiras por meio de convênios e parcerias) (UFT, 2014).

No Planejamento Estratégico, na Dimensão Organização e Gestão da Instituição foram estabelecidas metas para as estruturas administrativas das Centrais de Estágios, tais como: Informatização dos dados dos estudantes segurados; Rediscussão dos formulários e procedimentos para formalização do estágio curricular obrigatório e não obrigatório; Estruturação das Centrais de Estágio de forma a ampliar a sua atuação junto às empresas e instituições de ensino; Qualificar e capacitar os servidores do Setor com vistas a sua profissionalização na área e a finalização e aprovação do Regulamento das Centrais de Estágios (UFT, 2014).

Como resultado deste planejamento institucional, o **PDI 2016-2020**, construído ao fim de 2015, destacou a importância do lançamento do Portal do Egresso em 2010, que facilitou a comunicação entre a universidade e seus ex-alunos até então. Restando demonstrado que a ação se concretizou como um avanço na política de acompanhamento de egressos. Por meio de indicadores e questionários, no plano ficou evidenciada a estratégia de estruturar essa política para avaliar e modernizar os cursos, propor áreas de estudo para os egressos, criar um banco de dados sobre suas inserções profissionais, promover diálogos para benefício da comunidade acadêmica e dos ex-alunos, e sensibilizar os graduandos sobre a importância de participarem na política de egressos e realizar encontros de egressos com temas voltados para inserção no mercado de trabalho e programas de pós-graduação (UFT, 2016).

Neste PDI de 2016-2020, o estágio é apresentado no texto de forma conceitual para orientação de como se estabelece institucionalmente e quais são as atribuições dos atores envolvidos. Entre as ações, destaca-se a ação de *implantar a Central de Estágio* em alguns *Campi*, pois à época, haviam Câmpus sem a existência formal do Setor. Nota-se ainda a ação sob a responsabilidade da PROGRAD e Coordenações de Cursos de *Incentivar a relação entre Teoria e Prática de ensino, qualificando o estágio supervisionado*. E prevê a

*Manutenção do Estágio Acadêmico para Discentes*, que são as contratações de estágio não obrigatório na UFT como Unidade Concedente, intitulado programa bolsa-estágio. Tais ações estão estabelecidas com meta de apoiar a permanência do discente (UFT, 2016).

O processo de construção do **PDI 2021-2025**, último elaborado e ainda vigente, teve seu início no mês de maio de 2019, com a Portaria nº 735, de 02 de maio de 2019, na qual foi nomeada uma comissão de servidores especialistas em diversas áreas da educação. O objetivo era coordenar estudos e debates sobre o cenário formativo da UFT, problemas contemporâneos, pesquisas e práticas bem-sucedidas relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão. O propósito central do plano era apresentar propostas para reduzir os índices de retenção e evasão. Como resultado, foram criados nove Grupos de Trabalho (GT's), e um deles era o GT de Estágio Supervisionado. Os GT's foram constituídos com servidores integrantes de todos os câmpus universitários, com um presidente para cada GT, para a organização de discussões. Este trabalho, denominado de **Fórum de Inovação Pedagógica** se constituiu na base de escrita do PPI e PDI para o período de 2021- 2025 (UFT, 2021).

No atual PDI, destaca-se a divulgação das oportunidades de trabalho aos estudantes formados, por meio dos setores de estágio dos câmpus e do portal do egresso, demonstrando uma associação mais clara da importância do estágio na construção do perfil do egresso, colaborando para sua inserção profissional, como objetivo da Política de Acompanhamento de Egressos. Nos Programas de Formação Acadêmica e Assistência Estudantil são estabelecidas ações de acolhimento e permanência, acessibilidade metodológica e instrumental, monitoria, nivelamento, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados, apoio psicopedagógico, participação em centros acadêmicos ou intercâmbios nacionais e internacionais e outras ações comprovadamente exitosas ou inovadoras (UFT, 2021).

Ações relacionadas a estágios para o período de 2021-2025, são: promover a oferta de bolsas, programas de monitoria, estágios e editais de fomento; fomentar a oferta de estágios de curta duração no exterior; atualizar a política de acompanhamento dos estágios obrigatórios e não obrigatórios; desenvolver sistema informatizado de acompanhamento e monitoramento de atividades de estágio, o SAGE, e viabilizar em conformidade com as competências institucionais definidas a manutenção da Unidade Básica de Saúde (UBS), que irá funcionar no Câmpus de Palmas e será campo de estágio para os alunos da área da saúde (UFT, 2021).

Nota-se neste PDI uma preocupação com ações sensíveis à prática de estágio, desde o seu envolvimento com o egresso, pós-graduação e graduação, estágio internacional, além de estabelecer metas relacionadas ao gerenciamento administrativo da prática de estágio, com a

implantação de sistema informatizado e atualização de normativas que se encontravam defasadas institucionalmente.

Foi possível inferir, nesta análise dos antecedentes, que a UFT na construção dos últimos PDI's empenhou esforços, em planejar a partir da sua política de egressos ações para manter o contato com os seus ex-alunos para acompanhar o seu desempenho acadêmico e profissional a partir da formação obtida nos cursos de graduação e pós-graduação. Isso demonstrou uma tentativa de mapear a relação com o mundo do trabalho em associação à sua formação profissional, relação teoria x prática, estratégia adotada através da implantação e disponibilização do *Questionário Pesquisa com Egresso* e na divulgação aos estudantes formados as oportunidades de trabalho, por meio dos setores de estágio dos *Campi* e do portal do egresso, colaborando para sua inserção profissional.

No que tange aos indicadores do INEP, nos PDI's analisados, houveram ações planejadas pulverizadas relacionadas, sem, contudo, mencioná-los explicitamente. Notam-se ações relacionadas à institucionalização do estágio (compõe indicador 1.7), com criação da Resolução de estágios; o acompanhamento do Perfil Profissional do Egresso (Indicador 1.3 do INEP) com a implantação da Pesquisa com Egressos; a institucionalização de existência de Convênio para ocorrência de estágios (indicador 1.7) como interlocução institucionalizada entre IES e Unidade Concedente na busca por estratégias para gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho.

#### 4.1.1 4 Relatórios de Gestão e Relatórios de Avaliação Institucional - Período 2008 a 2023

Considerando os principais aspectos apontados nas construções dos últimos quatro PDI's da UFT e as metas estabelecidas para estágios, convém apresentar quais ações foram efetivamente executadas, conforme demonstrado nos Relatórios de Gestão e nos Relatórios de Avaliação Institucional.

Os principais elementos do processo avaliativo de uma Instituição de Ensino Superior se relacionam diretamente com as ações dispostas no PDI e contribuem para o estabelecimento de metas e estratégias.

Na UFT, os procedimentos de avaliação são conduzidos pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), com o suporte de todas as Pró-reitorias e Diretorias Administrativas, responsáveis por fornecer informações confiáveis e precisas sobre os aspectos em questão. A CPA opera de forma independente na realização da Avaliação Interna, aderindo às diretrizes

da Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sinaes para a coleta e análise dos dados (UFT, 2020).

Nesse contexto, a CPA da UFT desempenha um papel crucial na condução dos processos internos de avaliação e na prestação de contas, não apenas ao Ministério da Educação, mas também a toda a comunidade acadêmica. Ela torna essas informações públicas, desafiando as diversas instâncias da vida institucional a refletir sobre seu impacto no progresso da universidade (UFT, 2020).

Nesta perspectiva, a autoavaliação institucional é definida como processo que compreende participação social, o reconhecimento da pluralidade de concepções de procedimentos avaliativos e discussão dos múltiplos significados políticos. Neste sentido, e em conformidade à orientação da Norma Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65/2014, a proposta de autoavaliação da UFT para o triênio 2018-2019-2020 adotou várias estratégias, dentre elas a de apresentar relatório anual tendo como referência o PDI e o PPI, atendendo às exigências do INEP (UFT, 2020).

Desse modo, a seguir é apresentado quadro, a partir de pesquisa documental realizada nos Relatórios de Avaliação Institucional e Relatórios de Gestão publicados no endereço eletrônico da Universidade, entre os anos de 2008 a 2023, relativo às ações executadas relativas à estágio conforme apontamentos do Quadro 11 a seguir:

Quadro 11 - Ações desenvolvidas conforme Relatórios de Avaliação Institucional e Relatório de Gestão entre os anos de 2008 a 2023

PDI Correspondente	Relatório Ano	Ações Desenvolvidas
PDI 2007- 2011	2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio à permanência acadêmica através de estratégias como a promoção e o melhoramento de políticas de assistência estudantil por meio de bolsas de estudo, <b>bolsas-estágio</b>, moradia, transporte. O programa Bolsa-Estágio atendeu 89 bolsistas (estágio não obrigatório contratados na UFT).</li> <li>• Orientações às coordenações de cursos relativas à elaboração do projeto pedagógico e aos processos de reestruturação, renovação e reconhecimento dos cursos.</li> <li>• Coordenação e avaliação da política de estágios das licenciaturas e bacharelados da UFT.</li> <li>• Discussão sobre a normatização dos Estágios de acordo com a Lei nº 11.788/2008.</li> <li>• Elaboração de Instrumentos de Acompanhamento do Estágio (Convênio, Termo de Compromisso, Plano de Estágio e Relatório de Estágio – Obrigatório e Não Obrigatório).</li> <li>• Apoio, planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades de estágio.</li> </ul>

	2009	<p>Ações de adequação dos Estágios à Lei 11.788/2008 com efetiva implantação das orientações visando ao atendimento à nova legislação e implantação de sistema de divulgação dos procedimentos para a UFT:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação do <b>site de estágios</b> no portal da UFT com orientação de procedimentos, documentos, divulgação de vagas de estágio;</li> <li>• <b>Abertura das Centrais de Estágios</b> em cinco dos sete <i>Campi</i> da universidade, as primeiras Centrais formalizadas foram as dos <i>Campi</i> de Palmas, Porto Nacional e Araguaína em 2008. Na seqüência, os <i>Campi</i> de Tocantinópolis e Miracema criaram suas Centrais, e a previsão é de que, no início de 2010 o quadro fique completo com as unidades de Gurupi e Arraias.</li> <li>• Implantação do sistema de seguro contra acidentes pessoais a todos os alunos que realizam atividades de estágio curricular obrigatório para 5.375 alunos na apólice;</li> <li>• Solicitação junto ao Setor de Desenvolvimento do SIE a Sistematização para cadastro e registro das atividades integrantes para cadastro e registro do estágio curricular não obrigatório.</li> <li>• Realização de convênios com 34 (trinta e quatro) organizações públicas e privadas para fins de encaminhamento do aluno para o mercado de trabalho por meio de estágio remunerado. Embora haja todo o esforço nas interações com outras entidades, no instrumento utilizado de autoavaliação observou-se que a maioria da comunidade acadêmica desconhece as parceiras que a UFT estabeleceu.</li> <li>• Contratação de 54 estagiários pelo Programa Bolsa Estágio tendo a universidade como Unidade Concedente, valor investido de R\$322.121,42 reais.</li> <li>• <b>Potencialidades e Fragilidades:</b> Observou-se a ausência de integração com os <i>Campi</i>, afim de melhor debater a Lei 11.788/2008, as diferenças e semelhanças com a legislação anterior e desmistificar a impressão de que esta atende somente aos cursos de bacharelado, estágio não obrigatório é uma realidade necessária à formação dos alunos, porém permanece com a concepção antiga de atividade extracurricular, onde a universidade não assumia responsabilidade e o aluno era visto essencialmente como mão de obra barata.</li> </ul> <p>Percebeu-se que muitos dos problemas encontrados dizem respeito às dificuldades de entendimento por parte dos professores, por isso, sugeriu-se o estreitamento na relação, possibilitando a participação dos técnicos das Centrais no Grupo de Trabalho (GT) que discutirá o Estágio nas Licenciaturas.</p>
	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantada a Central de Estágios no Câmpus de Arraias e elaborados os folders informativos sobre os estágios curriculares obrigatórios e não obrigatórios. Foi renovado o contrato com a seguradora para cobertura de seguro contra acidentes pessoais aos alunos da graduação matriculados em disciplina de estágio obrigatório.</li> <li>• Com a estruturação das Centrais de estágios, houve a necessidade de se criar um Regimento para normatizar e padronizar em todos os <i>Campi</i> os procedimentos de estágios, a intenção é demonstrada no relatório, porém a criação da normativa ocorrerá futuramente no ano de 2012.</li> <li>• Implantação do projeto denominado de “Apoio Técnico no Relacionamento com as Empresas para Identificação de Campos de estágio não-obrigatório e obrigatório”. Esse projeto visa desenvolver ações no sentido de ampliar a rede de contatos e fortalecer o relacionamento com empresas e instituições por meio das Centrais de Estágios, de alunos e de professores para facilitar a realização de estágios obrigatórios e não obrigatórios de acadêmicos da UFT, bem como mostrar a importância de se firmar convênios para o desenvolvimento de tais atividades.</li> <li>• Contratação de 89 estagiários pelo Programa Bolsa Estágio tendo a universidade como Unidade Concedente. O programa bolsa estágio está incluído como assistência estudantil, os critérios de seleção desses bolsistas não foi informado pela PROEST, valor investido R\$ 544.420,00 reais. O estagiário recebe, mensalmente, no valor de R\$ 520,00 e auxílio transporte no valor de R\$ 132,00.</li> <li>• Seguro contra acidentes pessoais a todos os alunos que realizam atividades de estágio curricular obrigatório, cerca de 10mil apólices nos 2 semestres letivos.</li> </ul>

	2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuação de implementação de uma política de estágio curricular obrigatório e não obrigatória direcionada para as especificidades dos cursos; na análise coletiva dos resultados dos processos de avaliação das condições de ensino visando à melhoria na oferta e otimização de recursos físicos; na avaliação dos cursos com diferenciada organização didático-pedagógica e o acompanhamento e avaliação do programa de formação de professores em exercício na Educação Básica.</li> <li>• Foram desenvolvidas ações que visaram inserir os estudantes em ambientes práticos de aprendizagem, ao mesmo tempo em que propiciou a ampliação da rede de contatos com empresas e instituições. Também foram intensificados os contatos com as escolas da Educação Básica de todo o estado do Tocantins buscando inserir os estudantes nos processos de ensino de suas cidades de origem.</li> <li>• Seguro contra acidentes pessoais a todos os alunos que realizam atividades de estágio curricular obrigatório, cerca de 12mil apólices nos dois semestres letivos.</li> <li>• Contratação de 100 estagiários pelo Programa Bolsa Estágio tendo a universidade como Unidade Concedente, no valor de R\$ 520,00 e auxílio transporte no valor de R\$ 132,00, valor pago em bolsas no ano R\$ 645.480,00 reais.</li> </ul>
PDI 2011- 2015	2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscou-se propiciar a ampliação da rede de contatos com empresas e instituições, realizou um montante de 46 convênios celebrados. Também foram intensificados os contatos com as escolas das redes Estadual e Municipal do Tocantins.</li> <li>• Ocorreram as manutenção das apólices de seguro dos alunos estagiários;</li> <li>• Para atender as orientações do MEC quanto à condução do Estágio Supervisionado, a UFT elaborou orientações com o objetivo de aprofundar conceitos e apresentar algumas diretrizes para nortear as atividades de Prática como componente curricular e o Estágio Curricular Supervisionado nas licenciaturas que integram o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica.</li> <li>• Curso de aperfeiçoamento em supervisão de estágio em Serviço Social e política social.</li> <li>• Foram implantadas de forma completa as Centrais de Estágio nos <i>Campi</i> e iniciado o processo de normatização dos estágios curriculares não obrigatórios para os estudantes da graduação.</li> <li>• Aprovada a Resolução CONSEPE nº 20/2012, que orienta a oferta desses estágios aos estudantes de graduação e estabelece a política de estágios na universidade.</li> <li>• Contratação de 185 estagiários pelo Programa Bolsa Estágio tendo a universidade como Unidade Concedente, no valor de R\$ 520,00 e auxílio transporte no valor de R\$ 132,00.</li> </ul>
	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um fluxo para os procedimentos dos estágios; a normatização dos estágios; ampliação da abrangência do seguro de estágio para: pós-graduação; intercâmbios; programas especiais;</li> <li>• Inclusão de 2302 (duas mil trezentas e duas) vidas na apólice de seguro que atualmente conta com 9749 (nove mil setecentos e quarenta e nove) alunos na apólice de seguro; a atualização permanente das vagas de estágios na página <a href="http://ww.uft.edu.br/estagios">ww.uft.edu.br/estagios</a>, as quais foram divulgadas através de Agente de Integração.</li> <li>• Foram firmados 50 (cinquenta) convênios de estágio, envolvendo novas Unidades Concedentes conveniadas e renovações de convênio, sendo a maioria privada;</li> <li>• Realização do I Seminário de Prática de Ensino e de Estágio Supervisionado de Português do Câmpus de Porto Nacional;</li> <li>• Os alunos dos Programas Brafagri e Ciências sem Fronteiras já podem realizar estágio dentro do período de sua mobilidade. No entanto, a <b>Diretoria de Assuntos Internacionais</b>, mencionou intenção em elaborar uma normativa para regulamentação para <b>estágio internacional</b> de todos os programas.</li> <li>• Contratação de 202 estagiários pelo Programa Bolsa Estágio tendo a</li> </ul>

		<p>universidade como Unidade Concedente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos quinze mil novecentos e vinte sete alunos (15.927) distribuídos pelos sete <i>Campi</i> da UFT, apenas 306, fazem estágio remunerado fora da UFT.</li> </ul>
	<b>2014</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralização e aprimoramento da gestão de processos e procedimentos técnico-administrativos de todos os setores administrativos da UFT e de modo especial aos relacionados aos setores de Desenvolvimento Humano, Patrimônio e Materiais; Compras; Secretarias e Setor de Documentação; Bibliotecas; <b>Centrais de Estágio</b> e demais setores administrativos;</li> <li>• Contratação de 230 estagiários pelo Programa Bolsa Estágio tendo a universidade como Unidade Concedente, investidos R\$ 1.782.568,00 reais em pagamento de estágio não obrigatório, realizados dentro da UFT.</li> </ul>
	<b>2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No Relatório de Avaliação Institucional emitido pela CPA foi apresentada Recomendação 1 - Eixo 03: Visualiza-se a necessidade de informatizar o processo de documentação do Estágio Supervisionado, de modo a tornar mais facilitado e célere os tramites processuais. Recomendação 02 - Eixo 03 Maior acompanhamento do processo de atuação dos Núcleos Docentes Estruturantes (NDE's) tendo em vista verificar o andamento dos trabalhos e estudos a respeito dos indicadores de desempenho dos cursos e, da necessidade de melhoria da qualidade.</li> <li>• Os setores de contratação de estágio com atividades correspondentes à área afim são 19, e os com atividades correspondentes à área meio são 26, resultando num total geral de 44 setores. As despesas relativas a pagamentos de bolsa-estágio no exercício referente a 2015 foram de 2.766 bolsa, perfazendo o valor de R\$ 1.803.432,00 reais pagos.</li> </ul>
<b>PDI 2016- 2020</b>	<b>2016</b>	<p>Relatório de Avaliação Institucional emitido pela CPA aponta os resultados das avaliações externas e internas feito pelo NDE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragilidade no acompanhamento do estágio curricular no curso de História-Licenciatura;</li> <li>• Necessidade de diretrizes e regulamento do Estágio curricular supervisionado para o curso de Engenharia e Bioprocessos e Biotecnologia;</li> <li>• Áreas restritas do estágio supervisionado descritas no PPC devem ser ampliadas; - Química Ambiental.</li> <li>• O PPC do Curso de Educação Física não contempla as atividades complementares, estágio curricular e trabalho de conclusão de curso; Matriz curricular deficiente. Estágio curricular com poucas condições de execução, pouca preparação dos alunos e parcerias com escolas deficientes.</li> <li>• Curso de Pedagogia a relação da universidade com as escolas insuficiente para o bom andamento dos estágios. Necessita de regulamentação do trabalho de conclusão de curso.</li> <li>• Alteração do PCC: estágio curricular supervisionado incluindo relação teoria e prática; apoio ao discente para o curso de Filosofia.</li> <li>• A seleção dos bolsistas às vagas do estágio não obrigatório foi preenchida por meio de edital, realizado por cada setor, sendo este também responsável por dar ampla divulgação ao processo a fim de que o maior número de alunos tenha conhecimento do mesmo. Ao término da seleção, o aluno entrega a documentação necessária para vínculo à. Contratou-se 208 estagiários com bolsa no valor mensal de R\$ 652,00 (Seiscentos e cinquenta e dois reais) total de R\$ 1.627.392,00.</li> <li>• Em 2016 haviam 14.392 seguidores nas redes sociais oficial da UFT. E no mês de novembro/2016 obteve-se um alcance de 32 mil pessoas, entre curtidores e não curtidores que acompanharam o conteúdo. As publicações mais repercutidas são sobre processos seletivos e oportunidades de cursos e estágios.</li> </ul> <p>No Relatório de Gestão não foram apontadas ações realizadas sobre estágio apenas no Relatório de Avaliação Institucional.</p>
	<b>2017</b>	<p>Relatório aponta os resultados das avaliações externas e internas feito pelo NDE's:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de reestruturação de algumas disciplinas do curso de Química Ambiental. Áreas restritas do estágio supervisionado descritas no PPC devem ser ampliadas. Instituir mecanismos de integração do curso com a rede pública de</li> </ul>

		<p>ensino.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campo de estágio insuficiente para o curso de Educação Física e Psicologia e verba para deslocamento dos acadêmicos para o estágio insuficiente.</li> <li>• Relação da universidade com as escolas é insuficiente para o bom andamento dos estágios para o curso de Pedagogia;</li> <li>• Necessidade de alterar PPC estrutura curricular, metodologia de ensino, estágio supervisionado o incluindo relação teoria e prática curricular, TCC, apoio ao discente para o curso de Jornalismo, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Filosofia, Teatro;</li> <li>• Contemplar práticas e metodologias do estágio baseada na estratégia multidisciplinar e multisetorial, ampliar a discussão e debate entre o papel do docente -discente e comunidade para o curso de Nutrição.</li> <li>• Matriz curricular deficiente. Estágio curricular com poucas condições de execução, pouca preparação dos alunos e parcerias com escolas deficientes para o curso de Educação Física.</li> <li>• Ao final de 2017 o número de estagiários contratados pela universidade foi de 144, sendo 79 na Reitoria e 65 nos Câmpus Universitários.</li> </ul> <p>No Relatório de Gestão não foram apontadas ações realizadas sobre estágio.</p>
	<b>2018</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório de Avaliação Institucional da CPA apresenta resultado de avaliações do INEP, porém não consta especificidades de ações relativas à estágio, apresenta aspectos de fortalecimento da política de acompanhamento dos egressos como ação estratégia, em parceria com os cursos de graduação e NDEs, com vistas à criação de um ambiente que estimula e valoriza a permanente discussão e a busca pelo aprimoramento do processo ensino aprendizagem. Não são apresentados em ambos os relatórios outras ações executadas no ano relativas à estágio.</li> </ul>
	<b>2019</b>	<p>Ações desenvolvidas conforme Relatório de Gestão do ano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eixo 4 - 4.4.1.7. Automatizar o cadastro de alunos na apólice de seguro realizados por meio do SIE;</li> <li>• Implementar aplicação no SIE que permita o registro das apólices de seguro dos estudantes que realizam estágios, de forma mais célere.</li> <li>• A CPA realizou uma Campanha de Avaliação Institucional 2019 e registrou a participação de 1011 pessoas – 285 servidores técnicos administrativos, 359 docentes e 367 discentes, o que representa 6,25% do total de integrantes da comunidade acadêmica da UFT com escopo de realizar avaliação institucional para que a comunidade acadêmica pudesse se expressar livremente inclusive no que tange a estágios, relacionado a Políticas Acadêmicas;</li> <li>• No Relatório de Gestão de 2019 a <b>Auditoria Interna</b> menciona trabalho de <u>auditoria realizado na Central de Estágios</u> de Palmas e Gurupi onde teve por escopo analisar a atuação dos agentes envolvidos nos programas de estágio da instituição buscando verificar a efetividade de sua atuação para a formação dos estudantes, mas especificamente em relação à atuação da Central de Estágios, por meio de verificação amostral. Os resultados alcançados produzidos no Relatório final de auditoria nº RA/AUDINUFT/2018.008126, foram encontradas deficiências no processo de formalização, acompanhamento e indicadores de avaliação dos estágios, bem como em relatórios e documentos obrigatórios. Foram editadas recomendações que vão desde as correções processuais até o aperfeiçoamento do gerenciamento, para que seja feita a avaliação gerencial da política de estágios da UFT. No Relatório final de auditoria nº RA/AUDINUFT/00067892019.94345 aponta que para o Câmpus de Gurupi foram encontrados problemas na padronização dos procedimentos e fluxos, bem como nos procedimentos de instrução dos processos e nas avaliações dos estágios, tendo sido emitidas recomendações no intuito de instituir e aprimorar os controles da área. No tocante ao discente, foi avaliada a política de estágio aplicada na universidade, em amostra dentre os estágios não obrigatórios. Foram constatadas falhas tanto no aspecto de conformidade, quanto no aspecto operacional, visto que se tratou de auditoria de tipo híbrida, foram emitidas recomendações no sentido da melhoria da formulação, execução e avaliação das políticas de estágio curricular da universidade. De um total de 6 recomendações emitidas, 1 fora atendida integralmente, 3 se encontram em atendimento (com</li> </ul>

		<p>evidências de medidas em implementação), e 2 se encontram como não atendidas (sem evidências de medidas em implementação). Tanto as recomendações classificadas como “em atendimento” quanto as “não atendidas”, encontra-se com prazo prorrogado em virtude de apresentação de plano de providências, nos termos da Resolução nº 02/2019/CONSUNI/UFT.</p>
	<p>2020</p>	<p>Em razão da pandemia do Covid-19 e a decorrente suspensão das atividades acadêmicas e administrativas não essenciais desde março de 2020, os membros da CPA decidiram adequar o questionário aplicado à comunidade acadêmica. Ao fim do questionário de Avaliação Institucional foi destinado um campo com o seguinte enunciado: “<u>Deixe sua opinião</u>” (observação, crítica e/ou sugestão), para que a comunidade acadêmica pudesse manifestar-se livremente. Falhas relativas à estágios foram apontadas pelos discentes: “falta de comunicação com alguns professores; alunos e professores sobrecarregados com a quantidade de atividades <i>online</i> pós momento de aula ou de atendimentos. Coordenação de estágio, de curso, e central de estágio com UMA pessoa para atender todos os alunos dos cursos, num período muito curto, e falta de retorno dos mesmos nas tentativas de contato sobre atualizações de convênio”.</p> <p>No Relatório de Gestão foram apresentadas as seguintes ações desenvolvidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconstrução da política de estágios acompanhada das resoluções necessárias para operacionalização eficiente, efetiva e eficaz das atividades, com a implantação de planos de ação anual para o acompanhamento e gestão dos estágios supervisionados e não supervisionados e modernização dos fluxos de processos e documentos adotados para o acompanhamento e gestão dos estágios supervisionados na UFT;</li> <li>• Implantação do Sistema de Acompanhamento e Gestão de Estágios - SAGE integrado ao Sistema de Informação de Ensino - SIE para permitir a automação dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação quantitativa e qualitativa das atividades de estágio obrigatório e não obrigatório da UFT.</li> </ul>
<p>PDI 2021- 2025</p>	<p>2021</p>	<p>No Relatório de Avaliação Institucional de 2021 é apresentado a <u>percepção da comunidade acadêmica</u> tanto em relação à formação profissional e cidadã da universidade, quanto no que diz respeito à contribuição da UFT para o desenvolvimento socioambiental do Estado do Tocantins e da Amazônia Legal atinge índice de satisfação considerado bom. Os docentes apontam uma preocupação no tocante à relação da UFT com o mercado de trabalho, com destaque para os respondentes do Campus de Palmas, onde tal aspecto sobressaiu em comparação com os demais <i>Campi</i>. Como recomendação foi apontado a <u>necessidade de acompanhar os egressos a fim de compreender a dinâmica do mercado de trabalho.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A instrumentalização (Sistema de Acompanhamento e Gestão de Estágio – SAGE) da UFT para atender à demanda por estágios acadêmicos e acerca dos programas acadêmicos (inovação pedagógica, iniciação científica, iniciação à docência, estágio não obrigatório) quanto à pertinência e atendimento das necessidades dos discentes foi apontado diversos gargalos e sugestões por parte dos discentes à gestão de estágios; que No Relatório de Gestão do ano de 2021 foi demonstrado que:</li> <li>• Ocorreram 279 novos Convênios de Estágio e 45 Acordos de Cooperação, a maioria com Instituições Privadas (206) correspondendo a 88% dos convênios de estágio, seguido de Profissionais Liberais (34) e Instituições Públicas (27), a Coordenação de Convênios aponta duas grandes os processos serem físicos. O Setor é composto por uma única servidora e em 2021 a demanda, principalmente de convênios de estágio, aumentou substancialmente. Além disso, a utilização de processos físicos dificultou a agilidade e eficiência.</li> </ul> <p>No que tange ao Relatório de Gestão do ano, as ações desenvolvidas foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Houve a execução da Ação 2.2.11 realizada - Promover a oferta de bolsas, programas de monitoria, estágios e editais de fomento. Ofertadas, bolsas para contratação de estagiários não obrigatórios por meio de processo seletivo via edital para a execução de atividades na UFT.</li> <li>• Na Ação 3.1.23 - Atualizar e elaborar os guias com informações acadêmicas a PROGRAD realizou a atualização dos guias de estágio obrigatório com a publicação da <b>Resolução Nº 26, de 11 de agosto de 2021</b> – CONSEPE/UFT que</li> </ul>

		<p><u>dispõe sobre os estágios obrigatórios e não obrigatórios da Universidade Federal do Tocantins.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação 3.1.26 realizada – Promoção de capacitações técnicas com os Coordenadores de Curso, Secretários Acadêmicos e Secretários das Coordenações da graduação, houve capacitações técnicas para implementação dos sistemas de gestão dos estágios SAGE. Todas as capacitações foram realizadas em ambiente virtual.</li> <li>• Ação 3.1.27 realizada - Garantir a manutenção da apólice de seguro aos alunos da graduação e pósgraduação em atividades de estágio onde realizou a manutenção das apólices de seguro dos estudantes matriculados.</li> <li>• Ação 3.11.2 realizada - <u>Desenvolvido sistema informatizado</u> de acompanhamento e monitoramento de atividades de Estágio, o Sistema de acompanhamento e gestão dos estágios – SAGE, com o objetivo de aprimorar e modernizar o acompanhamento dos estágios da UFT, disponibilizada na Plataforma de serviços integrados.</li> <li>• Ação 3.11.30 - Atualizar a política de acompanhamento dos estágios obrigatórios e não obrigatórios através da publicação da Resolução.</li> <li>• O Relatório aponta que a UFT possui mais de 5 mil alunos matriculados e mais de 7 mil egressos. Houve a Ação 3.7.1.2 - Realizar estudo comparativo quanto a <b>vida profissional dos egressos e a formação recebida</b>, com vistas ao desenvolvimento de ações de melhoria relacionadas às demandas da sociedade, foi proposta a implementação e divulgação do sistema FEIO para a <b>gestão de questionários de egressos</b>, integrado ao SIE, para permitir uma análise detalhada da atuação profissional do egresso, em relação ao seu perfil acadêmico e profissional; Projeção de um mecanismo de visualização dos dados coletados pelo questionário do egresso, que permita o acesso dos NDE's.</li> </ul>
	<b>2022</b>	<p>No Relatório de Avaliação Institucional, que tange a Políticas Acadêmicas de estágios à pertinência e atendimento das necessidades dos discentes foi apontado gargalos e sugestões pelo acadêmico no que tange a estágios. No Relatório de Gestão do ano de 2022 foi demonstrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ação 3.11.2 que houve a manutenção e acompanhamento do Sistema SAGE pela equipe da Diretoria de Soluções Digitais/Protic e Fábrica de Software.</li> <li>• Durante o exercício de 2022, com o intuito de adequar a estrutura organizacional à estratégia que foi definida no PDI, a UFT passou por algumas mudanças significativas na sua estrutura, com a criação e a transformação de unidades, bem como a atualização das competências das unidades gestoras: Transformação da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) na Pró-reitoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (Protic); Transformação da Coordenação de Convênios e Projetos (Cproj) em Diretoria de Relações Interinstitucionais (DIRI), vinculada à InovaTO.</li> </ul>
	<b>2023</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não Divulgado o Relatório de Avaliação Institucional de 2023 até abril de 2024.</li> <li>• No Relatório de Gestão do ano de 2023 conta a Ação 2.2.11 que demonstra que foram garantidos os recursos e pagamentos para estágios não obrigatórios internos para os setores que fizeram a previsão a contratação de estagiários no Plano de Distribuição Orçamentária – PDO na UFT. O Relatório aponta ainda que foram estabelecidos acordos de Cooperação sem repasse de recursos, convênios relacionados a estágios obrigatórios e não obrigatórios, perfazendo 172 convênios de estágio. Nenhuma outra ação foi mencionada no referido relatório</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria considerando Relatório de Gestão e Relatório de Avaliação Institucional, publicados nos anos de 2008 a 2023 no site eletrônico da universidade, UFT (2023).

Das ações apontadas como executadas nos Relatórios apontados no Quadro 11, é possível verificar algumas delas direcionadas aos indicadores relativos a estágios do INEP, mesmo que indiretamente, como a demonstração de existência de convênios e a

intencionalidade nas aproximações com unidades concedentes e a institucionalização do estágio curricular a partir de estabelecimento de normativas e regulamentações, ações essas correspondentes ao indicador 1.7 do INEP.

Não há evidências nos relatórios institucionais analisados de adoção de estratégias claras para a gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho, considerando as competências previstas no perfil do egresso, interlocução institucionalizada da IES com o (s) ambiente (s) de estágio, de modo a gerar insumos para a atualização das práticas do estágio articulando-as com as necessidades locais e regionais em função de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho, conforme dispõem o indicador 1.3 do INEP.

No que tange ao Indicador 1.12 do INEP, que trata do Apoio ao Discente onde é inserida a gestão dos estágios não obrigatórios, nota-se ações de permanência relacionando-a ao acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados. Verifica-se que nos quatro últimos PDI's, no Planejamento Estratégico e nos Relatórios de Gestão ocorridos entre os anos de 2008 a 2023, o planejamento, a implantação e execução do Programa Bolsa-estágio com a contratação de estagiários na modalidade não obrigatório, teve a universidade como unidade concedente contratante sendo utilizada como estratégia institucional na permanência estudantil. Porém tal demonstração é verificada apenas com quantitativos de contratos realizados, sem a efetiva demonstração da permanência estudantil.

Observa-se uma crescente no número de bolsas-estágios pagas pela universidade, enquanto unidade concedente, entre os anos 2008 a 2017. Já entre os anos de 2018 a 2023, não há demonstração nos relatórios do quantitativo dessas contratações. Contudo, no ano de 2023, em pesquisa de campo, foi possível identificar junto à equipe o quantitativo de contratos atuais, o que poderá ser verificado na seção seguinte deste trabalho, com números bastante reduzidos de contratações.

Observa-se que todas as ações planejadas nos PDI's analisados foram executadas, conforme demonstrado nos Relatórios de Gestão e Relatórios de Avaliação Institucional; contudo, não foram diretamente relacionadas aos indicadores do INEP. Nota-se execução de ações relacionadas à Institucionalização do estágio (compõe indicador 1.7), criação da Resolução de estágios; o acompanhamento do Perfil Profissional do Egresso (Indicador 1.3) com a implantação da Pesquisa com Egressos e a existência de Convênio.

Para além das ações concernentes à gestão de estágios que foram desenvolvidas pela universidade, é oportuno destacar, no presente estudo, as fragilidades apontadas como gargalos pela comunidade acadêmica nos Relatórios de Avaliações Institucionais realizados pela CPA:

- Desconhecimento da comunidade acadêmica das parceiras que a UFT estabeleceu (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2009);
- Necessidade de maior acompanhamento do processo de atuação dos NDEs tendo em vista verificar o andamento dos trabalhos e estudos a respeito dos indicadores de desempenho dos cursos e, da necessidade de melhoria da qualidade (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2015).
- Fragilidade no acompanhamento do estágio curricular em cursos Licenciatura (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2016);
- Campo de estágio insuficiente para o curso de Educação Física e Psicologia e verba para deslocamento dos acadêmicos para o estágio insuficiente (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2017);
- Relação da universidade com as escolas insuficiente para o bom andamento dos estágios para o curso de Pedagogia (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2017);
- Estágio curricular com poucas condições de execução, pouca preparação dos alunos e parcerias com escolas deficientes para o curso de Educação Física (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2017);
- Os alunos da área da saúde dividem campo de estágio com diversos outros alunos das faculdades particulares, o que ocasiona déficit no aprendizado que poderia ser muito mais rico. Quanto à pertinência e atendimento das necessidades dos discentes foi apontado no questionário que: “estágios não obrigatórios não são facilitados e nem buscados pela Universidade em relação aos cursos de saúde. A parte administrativa dos estágios curriculares obrigatórios dos cursos de saúde deixa muito a desejar, os prazos para renovação de convênios sempre são perdidos e ocorre atraso na renovação e entrada dos acadêmicos nos estágios. A mesma problemática ocorre com os seguros de saúde desses acadêmicos” (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2019)
- Falhas relativas à estágios apontadas pelos discentes: “Coordenação de estágio, de curso, e central de estágio com UMA pessoa para atender todos os alunos dos cursos, num período muito curto, e falta de retorno dos mesmos nas tentativas de contato sobre atualizações de convênio”. Os docentes apontam uma preocupação no tocante à relação da UFT com o mercado de trabalho, com destaque para os respondentes do Campus de Palmas, onde tal aspecto sobressaiu em comparação com os demais *Campi*. Como recomendação foi apontada a necessidade de acompanhar os egressos a fim de compreender a dinâmica do mercado de trabalho (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2020);
- Vejo que a universidade precisa preparar mais seus servidores dessa área para que os mesmo entendam a importância do aluno conseguir estágio em empresas. Toda a tramitação de documentos necessários e exigidos pela universidade deve ocorrer de forma mais ágil (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2021);
- Quanto ao tema de internacionalização, é necessário haver uma maior ênfase da instituição na formação de discentes em processos de intercâmbio, vejo em estágio embrionário todavia o suporte assim como parcerias com outras universidades” (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2021);
- A Coordenação de Convênios aponta duas grandes problemáticas nos processos. O Setor é composto por uma única servidora e em 2021 a demanda, principalmente de convênios de estágio, aumentou substancialmente. Além disso, a utilização de processos físicos dificultou a agilidade e eficiência (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2021);
- “Esta tendo muito pouco apoio da faculdade para os alunos conseguirem estágios, tem gente responsável por essa função, mais não está sendo feito nada para ajudar os acadêmicos.” “A faculdade tem que deixar de ser meramente um ambiente teórico! A prática leva a perfeição. As empresas não são obrigadas a viverem dando cursos de formação porquê os profissionais saem analfabetos técnicos das faculdades. Não e rigor de notas, o que falta e qualidade! Mais vinculações com empresas privadas. Incentivo a estágios desde os primeiros períodos” (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2022);

- “Dificuldade de encontrar campos de estágios. Todo o semestre os professores da matéria tem que ir atrás por conta própria e, muitas vezes, reclamam da falta de apoio que a UFT dá, tanto no município quanto no estado. Por sinal, muitos desses campos de estágios em serviços públicos como UBS, UPA, AMAS e etc estão sendo priorizados às instituições privadas e cada vez mais a UFT está sendo marginalizada. Aliado à isso, a UFT não tem possui campos de estágio próprio (exceto pelo APIA, que não suporta todos os cursos da saúde)” (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2022).

Analisar os desafios apresentados pelos usuários, conforme exposto, é oportuno para auxiliar na compreensão da política de estágios no percurso dos anos a partir da observação do que foi planejado nos PDI's, o que foi executado através dos Relatórios de Gestão e como foi o reflexo desta política na comunidade acadêmica, mesmo que de forma indireta, através dos Relatórios de Avaliação Institucional. As fraquezas apresentadas nos Relatórios de Avaliação Institucionais demonstram a fragilidade na política de estágios. Tais fraquezas necessitam ser estrategicamente solucionadas com ações pontuais e efetivas.

Em análise aos relatórios institucionais apresentados nos últimos quinze anos, verificam-se quatro marcos importantes que definiram a construção da política de estágios da UFT, como: **a implantação das Centrais de Estágios nos Campi** ocorrida entre os anos de 2009 a 2010; **a normatização dos estágios** a partir de Resolução em 2012; **a realização de auditoria interna** com constatações de falhas na política de estágios em 2019 e a **reestruturação da política de estágios** em 2020 com atualização da normativa e implantação de sistema de gerenciamento.

O **primeiro marco histórico**, ocorrido no ano de 2009 na UFT, após ser sancionada a Lei de Estágios em 2008, foi a criação dos setores denominados Centrais de Estágios em cinco dos sete *Campi* da universidade, conforme destacado também nos PDI's. As primeiras Centrais de Estágios formalizadas foram as dos *Campi* de Palmas, Porto Nacional e Araguaína, na sequência, os *Campi* de Tocantinópolis e Miracema e no início de 2010 foram criadas as unidades de Gurupi e Arraias. Em 2008 implantou-se o programa Bolsa-estágio, criação do site de estágios no portal da UFT com orientação de procedimentos, documentos, divulgação de vagas de estágio e contratação de seguro contra acidentes pessoais a todos os alunos que realizam atividades de estágio obrigatório.

Nota-se que somente após quatro anos de vigência da Lei de Estágios, em 2012, e após a criação de todas as Centrais de Estágios, a primeira normativa foi institucionalizada na universidade, consolidando desta feita a política de estágios a partir da Resolução CONSEPE nº20/2012, sendo este o **segundo marco histórico** desta análise. Esta ficou vigente e regulamentou a prática e os procedimentos de estágios na UFT até o ano de 2021, por quase

dez anos. Somente após a ocorrência de auditoria interna na área de estágios em 2019, **terceiro marco histórico**, culminou no Plano de Reestruturação da Política de Estágios da UFT em 2020 com a implantação do Sistema SAGE e a alteração da Resolução de estágios em 2021 (Resolução CONSEPE nº26/2021), revogando a resolução de 2012, caracterizando-se como **quarto marco histórico**.

A ocorrência de realização de auditoria em unidades de estágios no ano de 2019 apontou as seguintes constatações: falta de sistematização de fluxos de procedimentos padronizados, prejudicando a dinâmica do estágio, sua implementação, e a regularidade dos procedimentos; falhas na instrução dos processos de estágio e inobservância de procedimentos legais e normativos e a inexistência de indicadores de avaliação dos estágios que sejam capazes de maneira estruturada, fornecer diagnóstico que sirva de subsídio para as decisões sobre as políticas de estágio (UFT, 2019).

Em atendimento as falhas apresentadas em auditoria, foi construído o Plano de Reestruturação dos Estágios pela PROGRAD, em 2020, no intuito de serem implementados mecanismos de governança para monitorar os estágios dos alunos de forma institucional. A revisão da política de estágios da universidade e a melhoria do acompanhamento pedagógico das diferentes modalidades de estágio são essenciais para assegurar uma gestão eficiente, responsável e transparente. Como resultado, a Resolução que regula os estágios a nível institucional foi atualizada em 2021, e uma ferramenta tecnológica<sup>4</sup> foi desenvolvida para gerenciar esses processos em 2020 (UFT, 2021).

Portanto, atualmente na UFT, a realização dos estágios é orientada pela Resolução do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE nº 26/2021, ademais, os estágios obrigatório ou não obrigatório também são regidos pelos Projetos Pedagógicos de cada curso, pelas leis federais, e diretrizes gerais para o desenvolvimento de atividades acadêmicas.

Verifica-se ainda, com a pesquisa documental, que mesmo após a Reestruturação da política de estágio em 2020, foram apontadas nos relatórios de Avaliação Institucional questões pertinentes à política de estágios de 2021 e 2022, como: a necessidade de capacitação dos servidores envolvidos na área de estágios, necessidade de agilidade na

---

<sup>4</sup> A ferramenta tecnológica desenvolvida para a gestão e monitoramento das atividades de estágio no âmbito da UFT é o Sistema de Acompanhamento e Gestão de Estágio - SAGE. É um Sistema Web disponibilizado por meio do endereço eletrônico <http://sites.uft.edu.br/sage/>. Todos os responsáveis envolvidos no processo de preenchimento e assinatura do Termo de Compromisso de Estágio (unidade concedente, supervisor, orientador, aluno e instituição de ensino) são usuários do sistema. A ferramenta institucional possibilita o acompanhamento dos estágios supervisionados obrigatórios a partir de assinatura digital aos documentos; elaboração e armazenamento de relatórios técnicos gerados nos estágios tornando-os acessíveis para os usuários e instituições conveniadas (UFT, 2021).

tramitação de documentos; a necessidade de aprimoramentos na ocorrência de estágios internacionais e intercâmbios e maior suporte para parcerias com outras universidades; escassez de servidores em setores de estágio e convênios; incentivo a estágios desde os primeiros períodos dos cursos, aprimoramento às atividades práticas dos cursos; dificuldade em encontrar campos de estágios e instalação de campos de estágios próprios na área da saúde (falhas apontadas pelos alunos na pesquisa da CPA, anos de 2021 e 2022 conforme Relatórios de Avaliação Institucional).

A reestruturação dos estágios na UFT ocorrida em 2020 a partir da atualização de sua normativa em 2021 resultou na sistematização, regularização e padronização dos fluxos e procedimentos relacionados à implementação dos estágios, o que teve o escopo a minimização de erros na condução dos processos de estágio, facilitar a assinatura eletrônica dos contratos e evitar descumprimentos das normas legais e regulamentares em relação à elaboração dos relatórios de orientação e supervisão identificados pela auditoria (UFT, 2021).

Contudo, no que tange as constatações da AUDIN acerca da inexistência de indicadores de avaliação dos estágios que sejam capazes de maneira estruturada, fornecer diagnóstico para subsídio às decisões sobre as políticas de estágio não restou demonstrada evidências de atendimento desta constatação nos Relatórios de Gestão, Relatórios de Avaliação Institucional e no Plano de Reestruturação dos Estágios, ou tão pouco na Normativa de estágio atual e no sistema informatizado que foi implantado.

Nota-se que a realização de documentos comprobatório da ocorrência do estágio (Relatório e Fichas de Avaliação) e a ocorrências de assinaturas eletrônicas apenas como documento formal para o registro como atividade acadêmica, não consegue prover as informações e panorama necessário para o acompanhamento de indicadores, dificultando a melhoria deste importante componente da integralização curricular da graduação.

Atualmente, apesar da implantação do Sistema SAGE, em 2020, não é possível identificar que as práticas de estágios sejam compiladas e organizadas a luz dos indicadores de avaliação de desempenho instituídos pelo INEP, onde desse modo, não são geradas evidências, tão pouco esses dados são apresentados claramente como informação visual no sistema aos seus usuários gestores em relatórios institucionais.

A seguir, em resumo, na Figura 5 a linha do tempo acerca da construção da política de estágios na UFT, ocorrida nos últimos anos:

Figura 5 - Linha do tempo da política de estágios na Universidade Federal do Tocantins



Fonte: elaboração própria considerando Relatórios de Avaliação Institucional e Relatórios de Gestão.

## 4.2 Gerenciamento Operacional dos Estágios realizados nos Câmpus da UFT

Considerando os ensinamentos de Creswell (2010) que assevera que por meio da análise *in loco*, investigando problemas e desafios do ambiente, as soluções poderão ser aplicadas de maneiras mais fáceis, o presente subitem do capítulo tem por escopo apresentar os resultados da pesquisa de campo, obtidos através das visitas *in loco* nas Centrais de Estágios onde foi realizada junto às equipes das Centrais de Estágios dos Câmpus da UFT: Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas e Porto Nacional, entre os meses de janeiro a março de 2024.

Destaca-se que a Resolução nº29/2018 que dispõe sobre normas e procedimentos para o processo de organização e inovação da estrutura organizacional da UFT estabelece que a universidade seja organizada hierarquicamente como **nível estratégico** (alta administração- Conselhos Superiores; Auditoria Interna; Reitoria e suas assessorias estratégicas; Pró-Reitorias; Superintendências e Prefeitura;) **nível tático** (linha gerencial - Diretorias Universitárias dos Câmpus e Diretorias das Pró-Reitorias) e **nível operacional** (suporte administrativo – Coordenações, Divisões, Departamentos, Seções e Setores) (UFT, 2018).

No que tange a área de estágios, imperioso notar que a gestão estratégica dos estágios na universidade é realizada pelo Setor de Desenvolvimento e Acompanhamento de Estágios (SAPE) integrado à Coordenação de Desenvolvimento e Regulação da Graduação (CDRG), a qual está vinculada a Diretoria de Políticas em Educação (DPE) da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), conforme pode ser visualizado na Figura 6.

A CDRG presta o apoio administrativo e pedagógico para as Centrais de Estágio e Núcleos Docentes Estruturantes (NDE's) dos cursos de graduação, através dos meios de comunicação oficiais da Universidade e definição das políticas e programas de ensino no que tange os estágios supervisionados<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Projeto de Modernização dos Estágios Supervisionados da Universidade Federal do Tocantins, 2021. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/estagios-menuprincipal/estagios-bases-legais>.

Figura 6 - Setores da Reitoria que compõem os níveis estratégico e tático relativos à estágio na UFT



Fonte: Elaboração própria considerando Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG).

Destaca-se que os NDE's tem o coordenador de curso como integrante; atua no acompanhamento, na consolidação e na atualização do PPC, realizando estudos e atualização periódica, verificando o impacto do sistema de avaliação de aprendizagem na formação do estudante e analisando a adequação do perfil do egresso, considerando as DCN e as novas demandas do mundo do trabalho (Brasil, 2010).

As Centrais de Estágios são responsáveis pela gestão operacional dos estágios na Universidade e estão localizadas nos *Campi* universitários. Em alguns Câmpus estão vinculadas às Coordenações Acadêmicas, em outros a Coordenações de Estágio e Assistência Estudantil. Elas são responsáveis pela operacionalização e gerenciamento das atividades, onde realizam o atendimento e orientação aos discentes estagiários, coordenadores de curso de graduação, docentes orientadores, unidades concedentes e supervisores, a partir das políticas institucionais e resolução de estágio supervisionado definidas na gestão estratégica. A gestão operacional, portanto, detém dados, informações e indicadores do que é realizado, produzindo insumos para a definição das políticas e programas em ensino da instituição.

Os artigos 8º e 9º da Resolução CONSEPE nº 26/2021<sup>6</sup>, destacam que para a operacionalização dos estágios, a **gestão administrativa dos estágios obrigatórios e não obrigatórios** será de **competência** das Centrais de Estágio de cada *Campi* e a gestão pedagógica dos estágios será de competência dos colegiados de cada curso da UFT:

<sup>6</sup> Normativa dos Estágios Obrigatórios e Não Obrigatórios da Universidade Federal do Tocantins. Resolução nº 26/2021 – CONSEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Aprovada em 11 de agosto de 2021. Disponível em <https://ww2.uft.edu.br/index.php/estagios-menuprincipal/estagios-bases-legais>.

Art. 27. Compete às Divisões de Estágio dos *Campi*:

I - **Coordenar a execução da política de estágios no âmbito dos *Campi***, tendo como base a legislação em vigor e os documentos institucionais que a normatizam;

II – Orientar e divulgar sobre os procedimentos, rotinas e padrões documentais relativos aos estágios obrigatórios e não obrigatórios da UFT;

III – **Manter indicadores sobre estágio atualizados, no âmbito do campus e seus respectivos cursos de graduação;**

IV – Manter contato com os colegiados a fim de articular ações de acompanhamento e avaliação dos estágios junto aos cursos;

V – Intermediar o contato entre os colegiados e a PROGRAD nos assuntos relacionados aos estágios;

VI – Assessorar os colegiados dos cursos e as unidades concedentes, exclusivamente em questões relacionadas aos estágios;

VII – Articular com outras organizações, contanto com apoio dos colegiados, novos campos de estágio para os discentes;

VIII – Assinar o Termo de Compromisso de Estágio, como representante da UFT enquanto Instituição de Ensino, no caso do estágio obrigatório e não obrigatório (**grifo nosso**).(UFT,2021).

A pesquisa de campo realizada juntos às cinco Centrais de Estágios teve o escopo de coletar dados quantitativos e qualitativos acerca das atividades administrativas a nível operacional de controle realizadas por esses setores com o intuito identificar indicadores estabelecidos pelo INEP para que seja possível o diagnóstico de evidências de situações vivenciadas relativas a estágios corroborando para a análise e diagnóstico da situação problema e ao final apresentar proposição de melhorias.

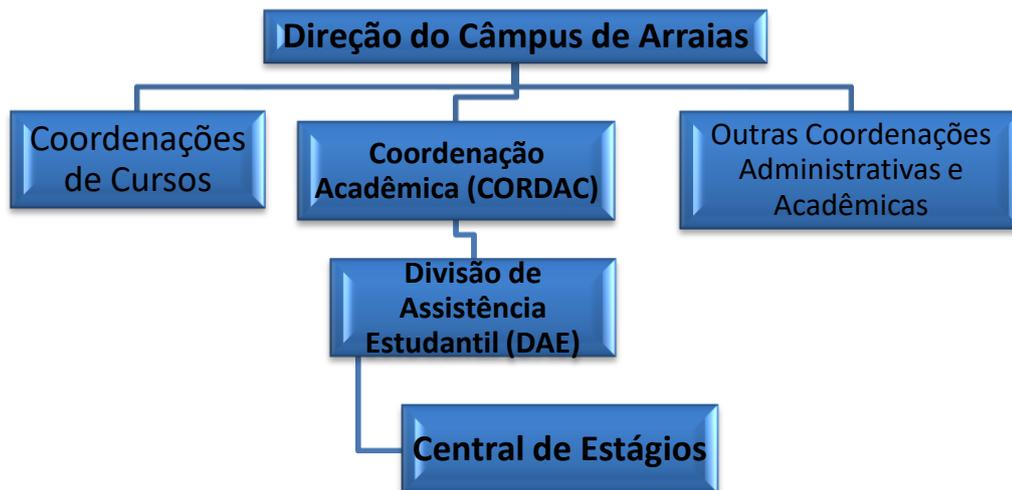
Os dados quantitativos obtidos foram compilados, transcritos e categorizados, quando necessário, foram apresentados em gráficos e tabelas. Com intuito de dimensionar o volume de contratos por Câmpus, os dados numéricos relacionados demonstram a quantidade de estagiários, número de supervisor e orientador e se referem ao último semestre acadêmico ocorrido no ano de 2023, dados esses que são os mais atuais apresentados pelas equipes na pesquisa de campo. Já os dados qualitativos foram reproduzidos textualmente, conforme sua relevância. Nas visitas *in loco*, realizadas junto às Centrais de Estágios, foram coletadas informações de cunho laboral, relativas à atividade de gerenciamento e acompanhamento de estágio desempenhado com intuito de obter informações da operacionalização de trabalho adotada.

#### 4.2.1 Dimensionamento da força de trabalho nas Centrais de Estágios

No **Câmpus de Arraias**, conforme relatório institucional<sup>7</sup> divulgado pela Pró-reitoria de Graduação (PROGRAD) através da Diretoria de Registro e Controle Acadêmico (DIRCA), no último semestre acadêmico de 2023 haviam **1.367 (um mil trezentos e sessenta e sete) alunos vinculados** aos 5 (cinco) cursos de graduação presencial (licenciatura em Pedagogia, Matemática e Educação do Campo com habilitação em Artes e Música, Tecnólogo em Turismo Patrimonial e Socioambiental e Bacharel em Direito).

A Central de Estágios deste Câmpus está vinculada à Divisão de Assistência Estudantil (DAE), vinculada a Coordenação Acadêmica (CORDAC) e esta à Direção do Câmpus. Conforme organograma na Figura 7:

Figura 7 - Organograma área de estágios Câmpus de Arraias



Fonte: Elaboração própria considerando dados do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG).

Há uma servidora técnica-administrativa de nível superior vinculada ao serviço, o setor realiza Programa de Gestão e Desempenho (PGD)<sup>8</sup> parcial. A sala de atendimentos é

<sup>7</sup> Relatório SIE 16.11.12 - Prograd/Dirca/11/01/24 - relatório de Alunos "vinculados" - Graduação e Pós-graduação stricto sensu - UFT e UFNT - 2023-2 disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/ID3k\\_iTfTEO-JuCk4zFvVA/content/Relat%C3%B3rio%20Prograd%20-%20UFT\\_UFNT%20-%20N%C2%BA%20de%20alunos%20vinculados%20-%20Gradua%C3%A7%C3%A3o%20e%20P%C3%B3s-gradua%C3%A7%C3%A3o%20-%202023\\_2.pdf](https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/ID3k_iTfTEO-JuCk4zFvVA/content/Relat%C3%B3rio%20Prograd%20-%20UFT_UFNT%20-%20N%C2%BA%20de%20alunos%20vinculados%20-%20Gradua%C3%A7%C3%A3o%20e%20P%C3%B3s-gradua%C3%A7%C3%A3o%20-%202023_2.pdf)

<sup>8</sup> Modelo de Gestão instituído pela Administração Pública Federal por meio do Decreto n.º 11.072/2022 e regulamentado pela Instrução Normativa n.º 23/2023. Conforme o referido Decreto, o Programa de Gestão e Desempenho- PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. O PGD poderá ser adotado nas modalidades de trabalho presencial ou teletrabalho. No teletrabalho poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial, art. 9.

compartilhada com outras atividades relativas à assistência estudantil da Divisão de Assistência Estudantil (DAE) do Câmpus. Uma mesa é destinada aos atendimentos de estágio, conforme imagem da Figura 8:

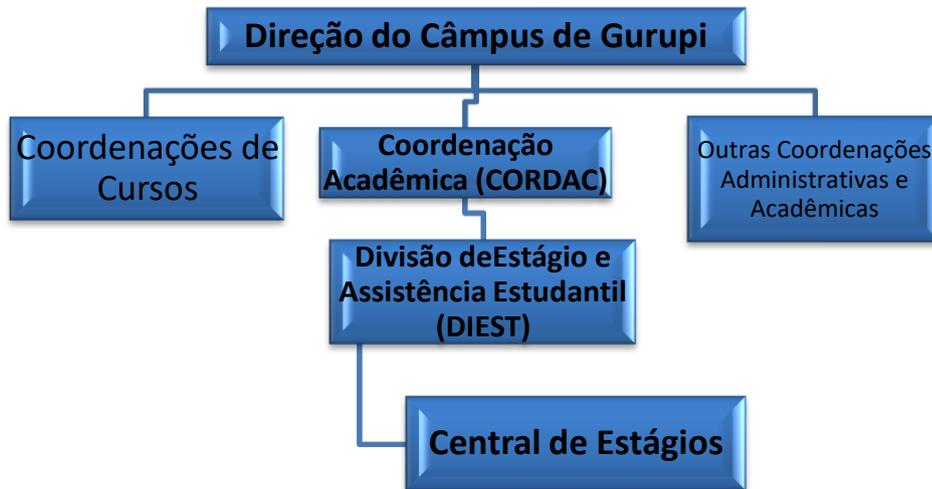
Figura 8 - Mesa de atendimento da Central de Estágios do Câmpus de Arraias-UFT



Fonte: própria, pesquisa de campo na UFT – Câmpus de Arraias, fevereiro de 2024.

No **Câmpus de Gurupi**, conforme relatório institucional divulgado pela PROGRAD através da DIRCA haviam **727 (setecentos e vinte e sete) alunos vinculados** aos quatro cursos de graduação presencial no segundo semestre de 2023. O Setor de Estágios do Câmpus, conhecido como Central de Estágios está vinculada à Divisão de Estágios e Assistência Estudantil (DIEST), vinculado a Coordenação Acadêmica (CORDAC) e esta à Direção do Câmpus. Conforme organograma na Figura 9:

Figura 9 - Organograma área de estágios Câmpus de Gurupi



Fonte: Elaboração própria considerando dados do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG).

Para o desenvolvimento do serviço há uma servidora técnico-administrativo nível médio, lotada no setor e realiza o PGD parcial. A sala de atendimentos é compartilhada com outros serviços relativos à Divisão de Estágio e Assistência Estudantil do Câmpus, como apoio psicológico, pedagógico, serviço social e acessibilidade, conforme Figura 10:

Figura 10 - Mesa de atendimento da Central de Estágios do Câmpus de Gurupi – UFT



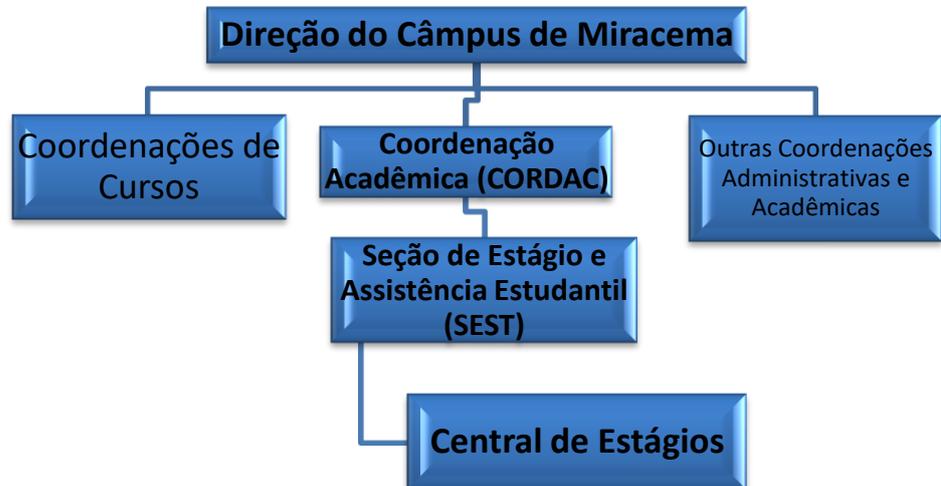
Fonte: própria, pesquisa de campo na UFT – Câmpus de Gurupi, janeiro de 2024.

No Câmpus de Gurupi, pela imagem destacada, a sala de atendimento estudantil é compartilhada com demais serviços da DIEST, em cada mesa é realizado um tipo de atendimento estudantil, uma destinada à estágio, apoio pedagógico, atendimento com a psicóloga e assistente social.

Já no **Câmpus de Miracema**, conforme relatório institucional divulgado pela PROGRAD através da DIRCA, há **797 (setecentos e noventa e sete) alunos vinculados** distribuídos em quatro cursos de graduação presencial. Neste Câmpus a Central de Estágios

está vinculada à Seção de Estágios e Assistência Estudantil (SEST), vinculado a Coordenação Acadêmica (CORDAC) e esta à Direção do Câmpus. Conforme organograma Figura 11:

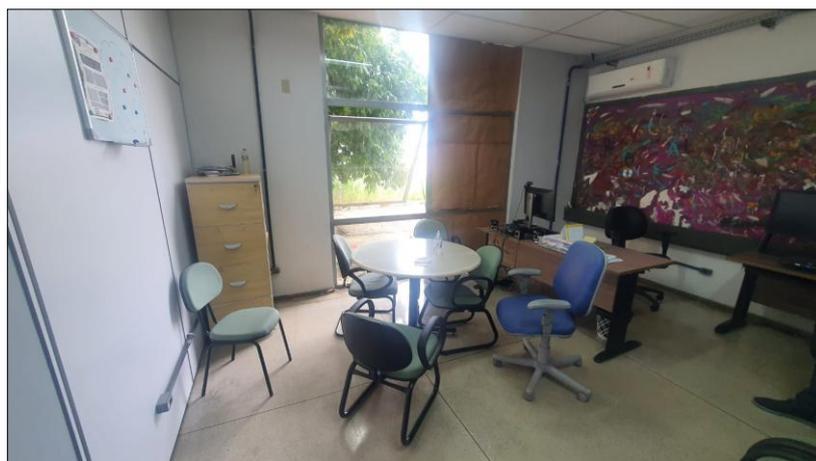
Figura 11: Organograma área de estágios Câmpus de Miracema.



Fonte: Elaboração própria considerando dados do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal -SIORG.

Neste câmpus, há um servidor técnico administrativo nível médio com lotação no serviço, o setor realiza PGD parcial. A sala de atendimentos é específica para atendimentos relativos a estágios, não é compartilhada com outros serviços da Assistência Estudantil do Câmpus, conforme imagem da Figura 11:

Figura 11 - Sala de atendimento da Central de Estágios do Câmpus de Miracema – UFT

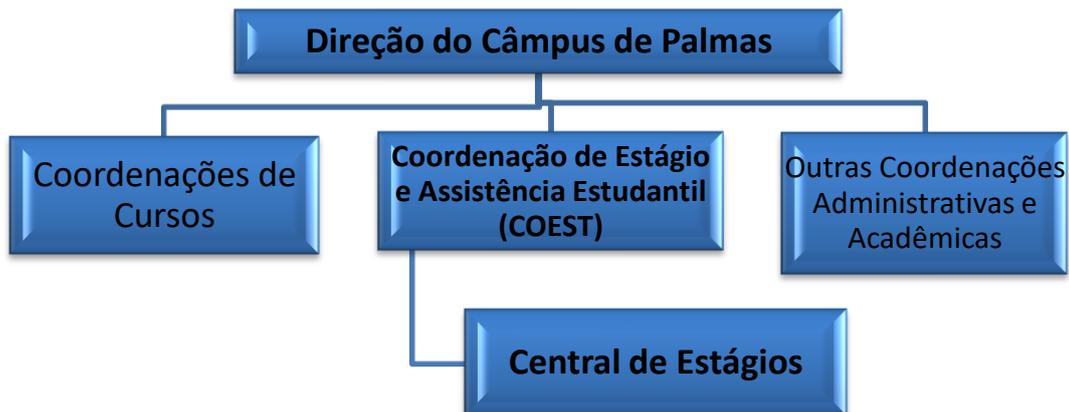


Fonte: própria, pesquisa de campo na UFT – Câmpus de Miracema, fevereiro de 2024.

No **Câmpus de Palmas**, conforme relatório institucional divulgado pela PROGRAD através da DIRCA, haviam **5.048 (cinco mil e quarenta e oito) alunos vinculados** aos 17

(dezessete) cursos de graduação presencial, é o maior Câmpus da UFT em número de cursos, alunos vinculados e alunos em práticas de estágios. A Central de Estágios integra um dos serviços da Coordenação de Estágios e Assistência Estudantil (COEST), vinculada à Direção do Câmpus. Conforme organograma Figura 12:

Figura 12 - Organograma área de estágios Câmpus de Palmas



Fonte: Elaboração própria considerando dados do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG).

Atualmente há duas servidoras técnico-administrativas nível superior (Administradoras) vinculadas ao serviço e um servidor terceirizado (secretário recepcionista), o setor realiza PGD parcial. A sala de atendimentos é específica para atendimentos de estágios, porém conforme a equipe é uma sala improvisada, a mesma não é compartilhada com outros serviços relativos à Assistência Estudantil do Câmpus, o que pode ser verificado na imagem da Figura 13:

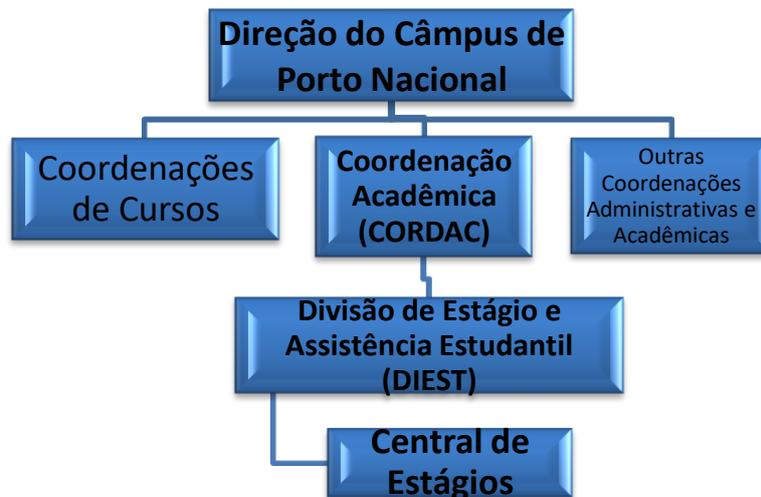
Figura 13 - Panorâmica da sala de atendimento da Central de Estágios do Câmpus de Palmas  
– UFT



Fonte: própria, pesquisa de campo na UFT – Câmpus de Palmas, fevereiro de 2024.

No **Câmpus de Porto Nacional**, conforme relatório institucional divulgado pela PROGRAD através da DIRCA, haviam **759 (setecentos e cinquenta e nove) alunos vinculados** aos 8 (oito) cursos de graduação presencial. A Central de Estágios está vinculada à Divisão de Estágios e Assistência Estudantil (DIEST), este vinculado a Coordenação Acadêmica (CORDAC) e esta à Direção do Câmpus. Conforme organograma Figura 14:

Figura 14 - Organograma área de estágios Câmpus de Porto Nacional



Fonte: Elaboração própria considerando dados do SIORG.

Atualmente há um servidor técnico-administrativo de nível superior vinculado ao serviço, o setor realiza PGD parcial. A sala de atendimentos é compartilhada com outros serviços relativos à Assistência Estudantil do Câmpus, conforme imagem da Figura 15:

Figura 15 - Sala de atendimento da Central de Estágios do Câmpus de Porto Nacional - UFT



Fonte: própria, pesquisa de campo na UFT – Câmpus de Porto Nacional, fevereiro de 2024.

Das informações coletadas na pesquisa documental e de campo nos cinco *Câmpus* da UFT, evidencia-se que nos Câmpus de Gurupi, Miracema e Porto Nacional a sala de atendimento estudantil é compartilhada com todos os serviços de assistência estudantil pertencentes a mesma Divisão, a separação física do serviço é feita por mesa de trabalho com destinação para atendimentos de estágio, outra mesa para apoio pedagógico, e outra para atendimento com psicológico e outra para atendimento do serviço social.

Os Câmpus de Miracema e Palmas contam com sala própria de atendimento relativa a estágios, mesmo estando vinculados à área de Assistência Estudantil do Câmpus como os câmpus de Arraias, Gurupi e Porto Nacional, porém as áreas da assistência estão em ambientes físicos diversos. Há espaço para armazenamento de arquivos e realização de reuniões privativas relativas a estágio, verificou-se que as salas de atendimento específicas de estágios propiciam um ambiente reservado para o acolhimento e orientações de alunos estagiários, professores e Unidades Concedentes que demandam de atendimento do setor.

Nota-se que estes ambientes compartilhados para atendimentos relativos a apoio pedagógico, psicológico, social e de estágio, apesar de serem atendimentos estudantis, são de naturezas e propósitos distintos. Atender simultaneamente em um mesmo espaço físico públicos com demandas divergentes não transmitem o acolhimento necessário para cada área, pontua-se que por vezes os atendimentos podem ocorrer mutuamente, o que causa grande barulho e movimentação na sala, restou demonstrado que o ambiente compartilhado não é adequado.

Oportuno para destaque na análise comparativa dos dados quantitativos obtidos na pesquisa a diferença em números de alunos vinculados em cada Câmpus, de acordo com Gráfico 1:

Gráfico 1 -Quantidade de aluno vinculado por Câmpus universitário da UFT



Fonte: Elaboração própria, considerando relatório institucional da Diretoria de Registro e Controle Acadêmico (DIRCA), referente ao último semestre acadêmico de 2023.2.

Evidencia-se que dos 8.698 (oito mil seiscentos e noventa e oito) alunos vinculados no último semestre acadêmico de 2023 na UFT, 58% são alunos vinculados ao Câmpus de Palmas, tornando esse Câmpus o maior em número de alunos vinculados e em quantidade de cursos (17) e o Câmpus de Gurupi o menor Câmpus considerando tais dados.

No que tange a estágios e seus dimensionamentos, é oportuno analisar que todo acadêmico será um potencial estagiário em algum momento de sua jornada acadêmica até a conclusão do curso, quer seja no estágio obrigatório, especialmente considerando que cerca de 99% dos cursos da universidade há a previsão da disciplina de estágio em seus PPC's para integralização curricular, quer seja no estágio não obrigatório, onde o acadêmico poderá por iniciativa própria realizar práticas de estágios desde o primeiro período do curso, mesmo naquele curso que não há previsão de disciplina de estágio obrigatório, como o Curso de Ciências Econômicas, Câmpus Palmas.

O número de supervisores das Unidades Concedentes conveniadas com a UFT e o quantitativo de professores supervisores cadastrados no Sistema de Acompanhamento e Gestão de Estágio (SAGE), demonstrados pelas equipes é revelador e evidencia que praticamente para cada estagiário há um supervisor diferente, conforme dados na Tabela 2:

Tabela 2 - Relação de Estagiários, Supervisor cadastrado e Professor Orientador por Câmpus no segundo semestre de 2023

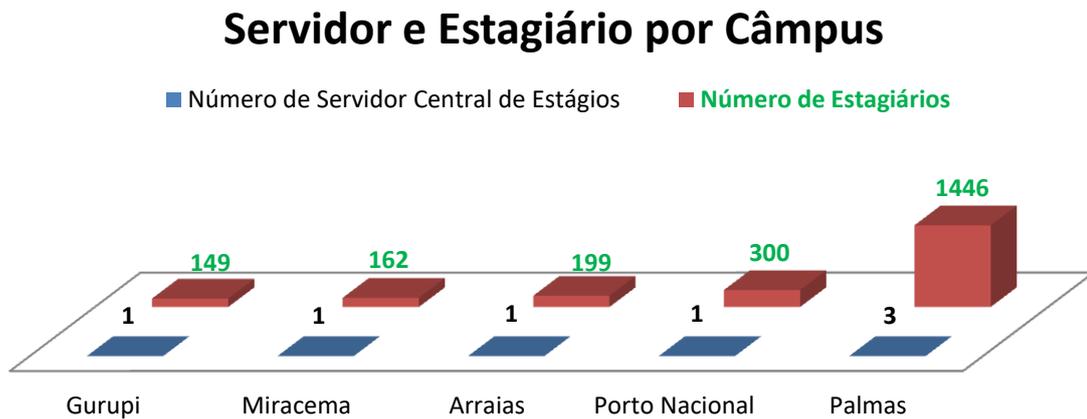
<b>Câmpus</b>	<b>Quantidade de Estagiários (Obrigatório e Não Obrigatório)</b>	<b>Quantidade de Supervisores cadastrados</b>	<b>Quantidade de Professor Orientador (disciplina de estágio)</b>	<b>Quantidade de Servidor na Central de Estágios</b>
<b>Arraias</b>	199	129	11	1
<b>Gurupi</b>	149	270	9	1
<b>Miracema</b>	162	180	17	1
<b>Palmas</b>	1446	826	67	3
<b>Porto Nacional</b>	300	176	23	1

Fonte: Elaboração própria. Pesquisa de Campo junto às Centrais de Estágios.

Observa-se com a pesquisa que a ocorrência do estágio obrigatório é semestral, características das disciplinas dos cursos de graduação, portanto, a cada semestre que se inicia novas turmas são formadas, configurando a sazonalidade no trabalho da equipe com relação à gestão dos contratos de estágios obrigatórios, tendo em vista que os mesmos devem cumprir a carga horária estipulada pela disciplina de estágio para a integralização curricular. Já os contratos de estágio não obrigatório, conforme a Lei de Estágios mantém o vínculo do estagiário com a Unidade Concedente por até no máximo dois anos, logo, com relação à

gestão das Centrais de Estágio, tendo por parâmetro esta modalidade de contratos, o trabalho não apresenta sazonalidade.

Gráfico 2 - Relação de Servidores da Central de Estágios e Número de Estagiários por Câmpus no segundo semestre de 2023



Fonte: Elaboração própria Pesquisa de Campo junto às Centrais de Estágios.

De outro modo observa-se pelos números apresentados no Gráfico 2 consta o número de servidores das equipes o seguinte comparativo: os Câmpus de Gurupi, Miracema, Arraias e Porto Nacional, juntos contaram com quatro servidores, um servidor em cada Câmpus, para gerenciar as práticas de estágios destes quatro *Câmpus*, juntos somam 810 (oitocentos e dez) contratos de estágios, correspondem a 35% dos estágios da UFT e o Câmpus de Palmas com três colaboradores (dois servidores técnicos e um terceirizado) gerenciaram 1.427 (um mil quinhentos e vinte e quatro) práticas de estágios, correspondendo a 65% do número de estágios da universidade.

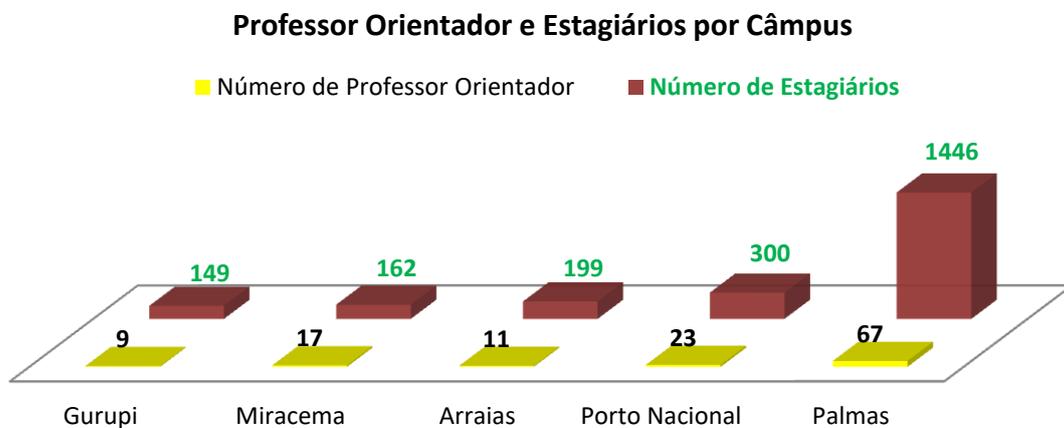
As equipes dos cinco Câmpus apontaram durante a pesquisa a necessidade de aumento no número de servidores no setor para ajustes no dimensionamento da força de trabalho do serviço. É salutar compreender que para cada estagiário há um atendimento individual, que se desdobram em outros atendimentos com supervisor da unidade concedente que contrata o estagiário e professor orientador do estagiário, logo aos atendimentos dos servidores da Central de Estágios são realizados em três vertentes: alunos, professores orientadores e supervisores de unidades concedentes. Tais atendimentos são fundamentais para que o estágio ocorra nos moldes da Lei de Estágios o que conseqüentemente acarreta uma demanda às equipes.

Nesta mesma linha de insuficiência do número de servidor foi destacado na pesquisa com os discentes, conforme Relatório de Avaliação Institucional do ano de 2021, a menção do volume baixo de servidor, apenas um, para atendimento relativo a estágio na Central de Estágios e Setor de Convênios:

Central de Estágio com UMA pessoa para atender todos os alunos dos cursos, num período muito curto, e falta de retorno dos mesmos nas tentativas de contato sobre atualizações de convênio (...) A Coordenação de Convênios aponta duas grandes problemáticas nos processos. O Setor é composto por uma única servidora e em 2021 a demanda, principalmente de convênios de estágio, aumentou substancialmente (Relatório de Avaliação Institucional UFT, 2021);

Conforme dados apresentados no Gráfico 3, há que se fazer a relação do número de estagiários por professor orientador:

Gráfico 3 - Relação de Professor Orientador e Número de Estagiários por Câmpus no segundo semestre de 2023



Fonte: Elaboração própria Pesquisa de Campo junto às Centrais de Estágios.

Ao observarmos o número de professor orientador por estagiário em modo geral, verifica-se que **em média**, conforme o último semestre letivo 2023.2, no Câmpus de Gurupi haviam 16 (dezesesseis) estagiários por professor-orientador, Miracema 9(nove), Arraias uma média de 18 (dezoito) estagiários, Porto Nacional com 13 (treze) estagiários por professor-orientador, e Palmas com 22 (vinte e dois) estagiários por professor-orientador.

Ao analisar por curso, esse dado é mais revelador, pois a relação de orientador e estagiário alcançou no último semestre a **35 (trinta e cinco) e 29 (vinte e nove) estagiários por professor orientador**, nos cursos de **Arquitetura** no Câmpus de Palmas, com 35 (trinta

e cinco) estagiários sendo orientados pedagogicamente por apenas 1 (um) professor e **Agronomia** no Câmpus de Gurupi<sup>9</sup>, com 88 (oitenta e oito) estagiários sendo orientados por 3 (três) professores.

Considerando todas as atribuições imbuídas pela Lei de Estágios e Resolução da UFT ao professor orientador de estágio, quanto maior o número de estagiários orientados sob a responsabilidade, mais comprometido estará o acompanhamento pedagógico, visitas *in loco* aos locais deste estágio, considerando todas as atribuições previstas Professor-Orientador. Destaca-se que não há limite no número de estagiários por orientador estabelecido pelas normativas como há para supervisor da unidade concedente.

#### 4.2.2 Dimensionamento dos estágios nos Câmpus da UFT

No **Câmpus de Arraias** conforme Tabela 3, com dados obtidos através da pesquisa documental e de campo, pode-se observar a dimensão, em números, dos alunos matriculados em disciplinas de estágio tendo como parâmetro o último semestre letivo ocorrido no segundo semestre de 2023 (2023.2), correlacionando com a quantidade de professor orientador em cada curso para as disciplinas de estágio, bem como o quantitativo de alunos que realizaram estágio não obrigatório em cada curso, conforme Tabela 3:

Tabela 3 - Relação de Curso no Câmpus de Arraias, número de estágios e alunos vinculados

Curso – Turno - Câmpus	Tipo	Alunos vinculados 2023.2	Estágio Obrigatóri o 2023.2	Estágio Não Obrigatório 2023	Quantidade professor Orientador_ E.Obrigatório
<b>Direito - Noturno- Arraias</b>	Bacharelado	147	0	0	0
<b>Educação do Campo - Arraias</b>	Licenciatura	358	40	0	2
<b>Matemática - Matutino e Noturno - Arraias</b>	Licenciatura	321	58	0	4
<b>Pedagogia - Matutino e Noturno - Arraias</b>	Licenciatura	460	74	0	3
<b>Turismo Patrimonial e Socioambiental - Noturno -</b>	Tecnólogo	81	27	0	2
		<b>1367</b>	<b>199</b>	<b>0</b>	<b>11</b>

Elaboração própria considerando relatórios institucionais e pesquisa de campo.

<sup>9</sup> O quantitativo de estagiários por curso do Câmpus de Gurupi encontra-se na próxima sessão, Tabela 4 e do Câmpus de Palmas na Tabela 6, onde pode ser verificada a Relação de Curso no Câmpus, número de estágios e alunos vinculados.

Considerando a especificidade do Câmpus de Arraias, em números de alunos vinculados nota-se que é o segundo maior Câmpus da Universidade, com 1.367 (um mil trezentos e sessenta e sete) alunos vinculados e 199 (cento e noventa e nove) estagiários, ou seja, aproximadamente 15% dos acadêmicos do Câmpus foram matriculados em disciplinas de estágio no último semestre letivo.

Observa-se na Tabela 3, que três dos cinco cursos são de Licenciaturas, apresentando esta área o maior número de alunos vinculados, e a maior concentração de alunos estagiários também estão na área dos cursos de Licenciatura, perfazendo um montante de 172 (cento e setenta e dois) estagiários, ou seja, 85% dos estágios do Câmpus estão nos cursos de Licenciatura (Educação no Campo, Matemática e Pedagogia). No Câmpus há 11 (onze) professores orientadores de estágios que acompanharam pedagogicamente os 199 (cento e noventa e nove) estagiários.

Nota-se que no Curso de Direito do Câmpus não há contabilização de registros de estágios obrigatórios, pois em seu Projeto Pedagógico do Curso (PPC)<sup>10</sup> tais práticas são desenvolvidas por meio das disciplinas denominadas Laboratório de Práticas Jurídicas (I, II, III, IV e V) e Práticas Jurídicas Supervisionadas (I, II, III, IV e V), acompanhadas pelo Núcleo de Práticas Jurídicas (NPJ). Já com relação à ocorrência de estágios não obrigatórios, destaca-se que no Câmpus de Arraias não houve registros no ano de 2023. A equipe informou, durante pesquisa de campo, que têm conhecimento da ocorrência de estágios não obrigatórios no curso de direito, porém os documentos iniciais e finais dos contratos de estágios não são entregues para registro na Central de Estágios de Arraias.

Na pesquisa documental não foi possível à mensuração de registros de estágios ocorridos em outros semestres, pois a equipe não dispunha de ferramenta informatizada que mensurasse estágios antes do período.

Já no **Câmpus de Gurupi**, considerando a sua especificidade de ser o menor Câmpus da Universidade em número de alunos vinculados no último semestre, com 727 (setecentos e vinte e sete) alunos vinculados e 116 (cento e dezesseis) estagiários, nota-se que aproximadamente 16% dos acadêmicos do Câmpus foram exerceram estágio no último semestre letivo. Observa-se na Tabela 4 a seguir, que todos os quatro cursos do Câmpus são

---

<sup>10</sup> Resolução – CONSEPE nº 01 de 31/01/2020, dispõe sobre a atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Direito (Câmpus de Arraias). Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/mu2EgkSPQVOXGexg-Byvmw/content/01-2020%20-%20Atualiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20PPC%20de%20Bacharelado%20em%20Direito,%20C%C3%A2mpus%20de%20Arraias.pdf>

de Bacharelados, o Câmpus ainda não apresenta estágios em curso de Licenciatura, ou seja, atualmente 100% dos estágios do Câmpus estão nos cursos de Bacharelado (Agronomia, Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia, Engenharia Florestal e Química Ambiental). Houve registro de 9 (nove) professores orientadores das práticas de estágios para acompanhar pedagogicamente o montante total de estagiários.

Tabela 4 - Relação de Curso no Câmpus de Gurupi, número de estágios e alunos vinculados

Curso - Turno - Câmpus	Tipo	Alunos vinculados 2023.2	Estágio Obrigatório 2023.2	Estágio Não Obrigatório 2023	Quantidade professor orientador
<b>Agronomia - Integral - Gurupi</b>	Bacharelado	395	88	21	3
<b>Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia - Integral - Gurupi</b>	Bacharelado	119	12	5	3
<b>Engenharia Florestal - Integral - Gurupi</b>	Bacharelado	154	5	6	2
<b>Química Ambiental - Integral - Gurupi</b>	Bacharelado	59	11	1	1
		<b>727</b>	<b>116</b>	<b>33</b>	<b>9</b>

Fonte: Elaboração própria considerando relatórios institucionais e pesquisa de campo.

Destaca-se que todos os cursos do Câmpus são de turno integral, isto é, as atividades do curso poderão acontecer nos turnos matutino, vespertino e noturno. Mesmo os cursos sendo desta natureza verificam-se registros de estágios não obrigatórios, apresentando um quantitativo de 33 (trinta e três) Termos de Compromisso de Estágios (TCE's) de estágio não obrigatório no ano de 2023. A maioria dos estagiários do câmpus é do curso de Agronomia, nas duas modalidades de estágio. Na pesquisa documental não foi possível à mensuração de registros de estágios não obrigatório ocorridos em outros semestres.

A seguir, na Tabela 5 apresenta-se a relação de alunos vinculados aos cursos de graduação no **Câmpus de Miracema** com o número de TCE's de estágios obrigatórios e não obrigatórios e o número de professor:

Tabela 5 - Relação de Curso no Câmpus de Miracema, número de estágios e alunos vinculados

Curso - Turno - Câmpus	Tipo	Alunos vinculados 2023.2	Estágio Obrigatório 2023.2	Estágio Não Obrigatório 2023	Quantidade professor orientador
<b>Educação Física - Noturno - Miracema</b>	Licenciatura	111	29	0	4
<b>Pedagogia - Matutino e Noturno - Miracema</b>	Licenciatura	272	54	2	3
<b>Psicologia - Integral - Miracema</b>	Bacharelado	142	57	0	6
<b>Serviço Social - Matutino/ Noturno - Miracema</b>	Bacharelado	272	20	0	4
		<b>797</b>	<b>160</b>	<b>2</b>	<b>17</b>

Fonte: Elaboração própria considerando relatórios institucionais e pesquisa de campo.

Considerando a especificidade do Câmpus de Miracema este é o segundo menor Câmpus da Universidade em número de alunos vinculados no último semestre, com 797 (setecentos e noventa e sete) alunos vinculados e 160 (cento e sessenta) estagiários, aproximadamente 20% dos acadêmicos do Câmpus foram matriculados em disciplinas de estágio no último semestre letivo. Observa-se na

Tabela 5, que o Câmpus possui dois cursos de bacharelados e dois de licenciaturas, com relação ao número de estagiários, verifica-se 52% destes estão nos cursos de bacharelados e 48% dos estagiários estão matriculados nos cursos de licenciatura. No Câmpus há 17 (dezessete) professores orientadores das disciplinas de estágios obrigatórios que acompanharam o montante total de estagiários.

Destaca-se o volume ínfimo de ocorrência de estágio não obrigatório no Câmpus de Miracema, conforme dados disponibilizados pela equipe na pesquisa de campo, apenas no curso de Pedagogia houve ocorrência de estágio não obrigatório no ano de 2023, na pesquisa documental não foi possível à mensuração de registros de estágios ocorridos em outros semestres.

Na Tabela 6 apresenta-se a relação de alunos vinculados aos cursos de graduação no **Câmpus de Palmas** com o número de TCE's de estágios obrigatórios e não obrigatórios e o número de professor:

Tabela 6 - Relação de Curso no Câmpus de Palmas, número de estágios e alunos vinculados

Curso - Turno - Câmpus	Tipo	Alunos vinculados 2023.2	Estágio Obrigatório 2023.2	Estágio Não Obrigatório 2023	Quantidade professor orientador
Administração - Matutino - Palmas	Bacharelado	343	0	65	1
Arquitetura e Urbanismo - Integral - Palmas	Bacharelado	290	35	40	1
Ciência da Computação - Integral - Palmas	Bacharelado	337	13	61	3
Ciências Contábeis - Noturno - Palmas	Bacharelado	380	55	60	3
Ciências Econômicas - Matutino/Noturno - Palmas	Bacharelado	264	0	35	1
Direito - Matutino/Noturno - Palmas	Bacharelado	445	0	78	4
Enfermagem - Integral - Palmas	Bacharelado	203	89	5	7
Engenharia Ambiental - Integral - Palmas	Bacharelado	282	38	41	1
Engenharia Civil - Integral - Palmas	Bacharelado	382	38	46	2
Engenharia de Alimentos - Matutino - Palmas	Bacharelado	194	17	2	2
Engenharia Elétrica - Integral - Palmas	Bacharelado	276	15	11	3
Filosofia - Noturno - Palmas	Licenciatura	164	23	8	2
Jornalismo - Matutino/Noturno - Palmas	Bacharelado	324	57	67	2
Medicina - Integral - Palmas	Bacharelado	440	301	0	20
Nutrição - Integral - - Palmas	Bacharelado	342	106	3	8
Pedagogia - Noturno - Palmas	Licenciatura	259	58	40	4
Teatro - Noturno - Palmas	Licenciatura	123	29	9	3
		<b>5048</b>	<b>874</b>	<b>572</b>	<b>67</b>

Fonte: Elaboração própria considerando relatórios institucionais e pesquisa de campo.

Considerando a especificidade do Câmpus de Palmas, o maior Câmpus em números. Contabilizou 1.446 (um mil quatrocentos e quarenta e seis) alunos vinculados as práticas de estágio obrigatório (874) e não obrigatório (572), correspondendo a aproximadamente 30% dos acadêmicos vinculados ao Câmpus estiveram em atividades de estágio no último semestre letivo. Observa-se na Tabela 6, que a maioria dos cursos são bacharelados (14) e apenas 3 (três) estão na área de licenciatura.

Com relação ao número de estagiários, verifica-se que 89% destes estão nos cursos de bacharelados e 11% dos estagiários estão matriculados nos cursos de licenciatura. No Câmpus

há um número também expressivo de professores orientadores das práticas de estágios, correspondendo a 67 (sessenta e sete) professores para acompanhar pedagogicamente o montante total de estagiários.

O único curso do Câmpus que não possui disciplina de estágio obrigatório prevista em seu PPC, é o curso de Ciências Econômicas, razão pela qual não há registro da prática de estágio obrigatório. Porém, 34 (trinta e quatro) alunos matriculados no curso realizaram estágio não obrigatório no ano de 2023. Conforme o Projeto Pedagógico do Curso – PPC as Diretrizes Curriculares do Curso não obriga a execução do Estágio Supervisionado, logo há apenas a previsão do estágio não obrigatório no referido PPC<sup>11</sup>. Já os cursos de Direito e Administração também não houve registros de TCE's de estágio obrigatório, no semestre de análise, apesar de constarem em seus respectivos PPC's.

O curso de Direito do Câmpus de Palmas, em seu PPC, a modalidade de estágio é de caráter obrigatório, porém realizado na própria instituição, vinculado do Núcleo de Prática Jurídica (NPJ), por meio de serviços de assistência jurídica, sob a responsabilidade da IES, ou nos órgãos do Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública, Procuradorias, departamentos jurídicos oficiais, escritórios de advocacia e consultorias jurídicas, na modalidade de estágios conveniados<sup>12</sup>. Razão pela qual não houve registro de TCE's de estágio obrigatório no segundo semestre de 2023.

Já no curso de Administração as disciplinas de Estágio I e II, apesar de constar o nome “estágio” nota-se conforme descrito no PPC do curso que tais disciplinas são para produção de Projeto de Pesquisa e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) disciplinas submetidas às bancas de qualificação, desse modo, qual não há registros de TCE's de estágio obrigatório no curso.

Com relação à prática de estágio não obrigatório, somente no curso de Medicina não houve registro de estagiário no ano de 2023.

Considerando a especificidade do **Câmpus de Porto Nacional**, em comparativo com os demais, este é o penúltimo Câmpus em número de alunos vinculados, contou com 300(trezentos) alunos vinculados a prática de estágio obrigatório e não obrigatório no último

---

<sup>11</sup> Resolução – CONSEPE nº 48 de 31/10/2018, atualizada em 07/12/2022, dispõe sobre a atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Ciências Econômicas (Câmpus de Palmas). Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/s/-kn7e8F1Tp6Wi0xeFJd\\_lw](https://docs.uft.edu.br/share/s/-kn7e8F1Tp6Wi0xeFJd_lw)

<sup>12</sup> Resolução – CONSEPE nº 70 de 07/12/2022, dispõe sobre a atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Direito (Câmpus de Palmas). Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/NDR8b58aRZ2VB2TXLEkNDA/content/70-2022%20-%20Atualiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20PPC%20de%20Direito,%20C%C3%A2mpus%20de%20Palmas%20-%20Consepe-UFT.pdf>

semestre de 2023, aproximadamente 39% dos acadêmicos do Câmpus estiveram em atividades de estágio no último semestre letivo conforme dados na Tabela 7:

Tabela 7 - Relação de Curso no Câmpus de Porto Nacional, número de estágios e alunos vinculados

<b>Curso - Turno - Câmpus</b>	<b>Tipo</b>	<b>Alunos vinculados 2023.2</b>	<b>Nº Estágio Obrigatório 2023.2</b>	<b>Estágio Não Obrigatório 2023</b>	<b>nº professor orientador</b>
<b>Ciências Biológicas - Integral - Porto Nacional</b>	Bacharelado	64	22	1	2
<b>Ciências Biológicas - Integral - Porto Nacional</b>	Licenciatura	47	25	0	2
<b>Ciências Sociais - Noturno - Porto Nacional</b>	Bacharelado	40	0	0	0
<b>Geografia - Integral- Porto Nacional</b>	Bacharelado	49	6	3	1
<b>Geografia - Noturno - Porto Nacional</b>	Licenciatura	87	36	1	2
<b>História - Matutino/Noturno - Porto Nacional</b>	Licenciatura	136	52	4	3
<b>Letras - Libras - Noturno - - Porto Nacional</b>	Licenciatura	54	16	1	2
<b>Letras - Língua Inglesa e Literaturas - Matutino - Porto Nacional</b>	Licenciatura	16	11	0	2
<b>Letras - Língua Inglesa e Literaturas - Noturno - Porto Nacional</b>	Licenciatura	15	4	0	2
<b>Letras - Língua Portuguesa e Literaturas - Matutino - Porto Nacional</b>	Licenciatura	45	33	8	2
<b>Letras - Língua Portuguesa e Literaturas - Noturno - Porto Nacional</b>	Licenciatura	58	32	0	3
<b>Letras (Núcleo Comum) Matutino/Noturno - Porto Nacional</b>	Licenciatura	50	0	0	0
<b>Relações Internacionais - Vespertino/Matutino - Porto Nacional</b>	Bacharelado	98	41	4	2
		<b>759</b>	<b>278</b>	<b>22</b>	<b>23</b>

Fonte: Elaboração própria considerando relatórios institucionais e pesquisa de campo.

Observa-se na Tabela 7, que no Câmpus a maioria dos cursos são licenciaturas, onde representam 71% dos estagiários e apenas 4 (quatro) cursos de bacharelado, representando 29% do número de estagiários. No câmpus há 23 (vinte e três) professores orientadores das práticas de estágios, que os acompanharam pedagogicamente no segundo semestre de 2023.

O Câmpus possui especificidades com os cursos de Biologia e Geografia nas áreas de bacharelado e licenciatura. E o curso de Letras (Licenciatura) em três modalidades: Letras

Libras; Letras habilitação em Língua Inglesa e respectivas Literaturas e Letras habilitação em Língua Portuguesa e respectivas Literaturas, possuem PPC's próprios com diretrizes específicas para a ocorrência das disciplinas de estágio obrigatório.

O Curso de Ciências Sociais é o único do Câmpus que não possui disciplina de estágio obrigatório em seu PPC, por se tratar de um bacharelado, segundo Parecer do MEC CNE/CES nº223/2004<sup>13</sup>. Apesar de haver previsão de estágio não obrigatório no PPC, no ano de 2023 não houve registros junto à Central de Estágios de Porto Nacional.

Destaca-se que a ocorrência da prática de estágio não obrigatório nos cursos de graduação no Câmpus de Porto Nacional é pequena considerando que em todos os cursos há a previsão de estágio não obrigatório em seus PPC's e carga horária dessa prática pode ser aproveitada como horas de atividade complementar (UFT, 2005). No ano de 2023 apenas 22 (vinte e dois) acadêmicos estagiaram na modalidade estágio não obrigatório, correspondendo a aproximadamente 3% dos alunos vinculados.

**Das análises apresentadas nos cinco *Câmpus***, nota-se que havia no último semestre acadêmico, em 2023, o número de 8.698 (oito mil seiscentos e noventa e oito) alunos vinculados matriculados, destes 2.256 (dois mil duzentos e cinquenta e seis) estavam em atividades de estágio na UFT, representando 26% dos vinculados. Sendo estes acompanhados pedagogicamente por 127 (cento e vinte e sete) professores orientadores de estágio, o que levou a uma razão de 17,8 alunos por docente orientador. Nas disciplinas de estágio obrigatório foram 1.627 (um mil seiscentos e vinte e sete) estagiários e 629 (seiscentos e vinte e nove) acadêmicos realizaram estágio não obrigatório, distribuídos conforme Gráfico 4 a seguir:

---

<sup>13</sup> Resolução – CONSEPE nº 24 de 16/12/2014, dispõe sobre o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) do curso de Ciências Sociais (Câmpus de Porto Nacional). Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/XFOIoI2XS4ibh6G6ZBBtCA>

Gráfico 4 - Quantidade de aluno estagiando por Câmpus universitário da UFT no último semestre acadêmico de 2023



No Gráfico 4 destaca-se que o maior número de estagiários está nas disciplinas de **estágio obrigatório**, e o Câmpus de Palmas sobressai quantitativamente com 874 (oitocentos e setenta e quatro) alunos em disciplinas de estágios no último semestre. O Câmpus de Gurupi apresenta o menor número em alunos estagiários nas disciplinas de estágio, 116 (cento e dezesseis) alunos, representando 6% do número de estágios da UFT no último semestre, este também é considerado o menor Câmpus em números de alunos vinculados.

De outro lado, quando se analisa o quantitativo de acadêmicos realizando **estágio não obrigatório**, aquele que o aluno faz por iniciativa própria, sem a obrigatoriedade de fazê-lo para integralizar a estrutura curricular, os números também são reveladores, pois há Câmpus sem registro de aluno em prática de estágio não obrigatório no último ano (Arraias com zero estagiário) e números baixos, como Miracema (dois estagiários), Porto Nacional (vinte e dois estagiários) e Gurupi (trinta e três estagiários) em detrimento de Palmas (quinhentos e cinquenta e três estagiários) um número expressivo.

Em todos os PPC's dos cursos de graduação presencial dos cinco Câmpus da UFT há a previsão do estágio não obrigatório. Convém apontar que a carga horária de prática de estágio não obrigatório (considerado extracurricular) como atividade de extensão pode ser aproveitada como Atividade Complementar (UFT, 2005).

As Atividades Complementares dos cursos da UFT tem carga horária global definida pelos PPC's, em conformidade com a legislação vigente. De acordo com a Resolução nº09/2005 que regula tais atividades nos cursos de graduação, aponta a prática de estágio

extracurriculares (a cada 80 horas 3 créditos) para aproveitamento de horas de atividades complementares.

Art. 7º - As Atividades de Extensão compreendem:

- I - autoria e execução de projetos;
- II - participação na organização de eventos, congressos, seminários, workshops, etc;
- III - participação como conferencista em conferências, palestras, mesas-redondas, etc;
- IV - participação como ouvinte em eventos, congressos, seminários, workshops, etc;
- V - apresentação oral de trabalhos em congressos, seminários, workshops, etc;
- VI - participação como ouvinte em conferências, palestras, mesas-redondas, etc;
- VII - apresentação de trabalhos em painéis e congêneres em congressos, seminários, workshops, etc;
- VIII - participação em oficinas;
- IX - visitas técnicas e dia de campo;
- X - estágios extracurriculares;**
- XI - representação discente em órgãos colegiados (Consuni, Consepe, Congregação, etc.);
- XII - representação discente (UNE, UEE, DCE e CAs);
- XIII - organizar e ministrar mini-cursos. (UFT, 2005).

A Resolução CNE/CES nº 2, de 18 de junho de 2007, que dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial, estabelece:

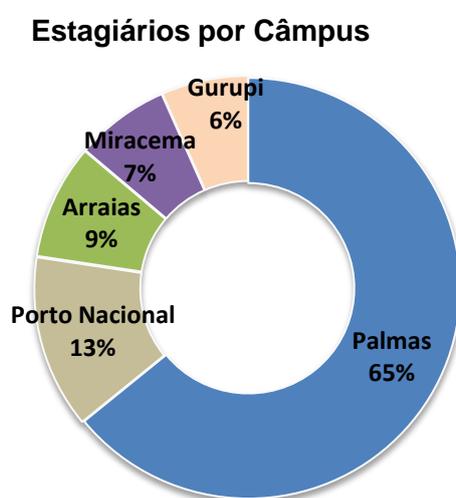
Parágrafo único. Os estágios e atividades complementares dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial, não deverão exceder a 20% (vinte por cento) da carga horária total do curso, salvo nos casos de determinações legais em contrário. (MEC, 2007).

Nota-se que mesmo com tal possibilidade de aproveitamento, a prática do estágio não obrigatório é tímida para acadêmicos de maioria de cursos. Conforme tabelas apresentadas no subitem anterior, os cinco cursos que mais encaminharam alunos a essa prática foram os cursos de Direito, Jornalismo, Administração, Ciências da Computação e Ciências Contábeis, todos bacharelados do Câmpus de Palmas, cada um desses cursos contam com mais de 60 (sessenta) estágios não obrigatórios no ano de 2023. Das licenciaturas, a prática de estágio não obrigatório sobressai no curso de Pedagogia com 40 (quarenta) estagiários, seguida do curso de Teatro com 9 (nove) estagiários, ambos cursos do Câmpus de Palmas, em 2023<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> De acordo com Tabelas dos Câmpus de Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas e Porto Nacional demonstradas nesta dissertação no subitem 4.2 Gerenciamentos Operacionais dos Estágios realizados nos Câmpus da UFT.

Verifica-se a diferença de quantitativos total de estagiários em cada Câmpus. De acordo com o Gráfico 5, destaca-se o percentual de contratos de estágios gerenciados pelo Câmpus de Palmas, corresponde a cerca de **65%** do número de estagiários da UFT, o Câmpus de Porto Nacional apresenta-se como o segundo maior Câmpus em número de estagiários, com **13 %** do total, seguindo estão os Câmpus de Arraias com **9%**, Miracema com **7%** e por último Gurupi com **6%** do número de estagiários da UFT no último semestre de 2023.

Gráfico 5 - Quantidade de aluno estagiando (estágio obrigatório e não obrigatório) por Câmpus universitário da UFT no último semestre acadêmico de 2023



Fonte: Elaboração própria considerando relatórios institucionais e pesquisa de campo.

Compreender esses números conforme a especificidade de cada Câmpus e de cada curso de graduação é salutar e necessário, visto que existe uma diferença relacionada às áreas curriculares da licenciatura, bacharelado e tecnólogo, o que impacta diretamente na prática de estágio, quer seja ele obrigatório ou não obrigatório e impacta na forma de acompanhar os indicadores do INEP. Nota-se que cursos na área da saúde (Medicina, Enfermagem e Nutrição) e cursos integrais ou de turno matutino e vespertino têm uma **menor** proporção de alunos em atividades de estágio não obrigatório.

Evidencia-se ainda que a localização do curso exerce influência na prática de estágio não obrigatório. Restou demonstrado que os cursos localizados na Capital do Estado dispõem de maiores oportunidades e campos de estágios com disponibilização de vagas aos acadêmicos. O Curso de Direito, localizado no Câmpus de Palmas foi o curso com o maior número de estagiários não obrigatórios da UFT, com 78 (setenta e oito) estagiários, já o curso

de Direito, localizado no Câmpus de Arraias, não houve registro da prática pela Central de Estágios em 2023. Observa-se também a mesma desproporção em números de estágios não obrigatório, com o curso de Pedagogia, localizados nos Câmpus de Arraias, Miracema e Palmas que obtiveram registros respectivamente de 0(zero), 2(dois) e 40 (quarenta) estágios não obrigatórios.

#### 4.2.3 Questões Norteadoras do Gerenciamento desenvolvidas pelas Centrais de Estágios

Na pesquisa de campo, através de visita *in loco*, as equipes responderam conforme questionamentos norteadores relativos às atividades administrativas de gerenciamento operacional desenvolvidas nas cinco Centrais de Estágios da UFT, as questões constam no apêndice desta dissertação.

Inicialmente o seguinte questionamento foi apresentado às equipes administrativas: *do modo que se apresenta institucionalmente, os procedimentos e os fluxos pertencentes ao acompanhamento de estágio suprem as necessidades da Central de Estágios local com relação ao acompanhamento de estágio?* (Questão norteadora nº1). As equipes dos cinco *Campi* foram unânimes ao relatarem que “são necessários mais fluxos claros, mais tutoriais de orientações para os usuários”. “O Site da UFT necessita de ajustes de orientações aos usuários”. As equipes apontam ainda uma dificuldade que é considera “corriqueira” que é a “falta de leitura dos documentos e normativas existentes e desinteresse dos usuários (alunos, supervisores) em assistir os tutoriais existentes” o que causa uma sobrecarga no serviço devido as constantes “repetições de orientações”.

No que tange a atividades de gerenciamento operacional de estágio que são desenvolvidas pelas equipes da Central de Estágios, *quais lacunas poderiam ser apontadas para alcance do êxito do gerenciamento operacional das ações de Estágios nos moldes da Lei de Estágio e dos indicadores estabelecidos pelo INEP?* (Questão norteadora nº2). As equipes assim enfatizaram que são necessárias orientações mais efetivas, visitas *in loco* nas Unidades Concedentes é necessário que a aprovação na disciplina dependa da entrega dos documentos de estágios, conforme a Lei de Estágios. Há resistência do Supervisor em assinar os documentos do sistema no final do estágio; dificuldade das unidades concedentes em aderir às regras considera o número de servidor insuficiente para a demanda de atendimento, pois na maior parte das vezes atendem como *call center*.

No que tange as *diferenças das práticas de trabalho na gestão dos estágios dos cursos de licenciatura e bacharelados (área saúde e outras áreas)*(Questão norteadora nº3) apresentaram:

Aqui no Câmpus de Arraias, é diferente o gerenciamento do estágio entre os cursos na licenciatura e bacharelado (Câmpus de Arraias).

Em Gurupi, não temos experiências com curso de licenciaturas como todos os cursos do Câmpus que tiveram estágio, são bacharelados com uma disciplina de estágio em cada, as cargas horárias variam de 180 a 240 horas semestral. Agronomia é o curso que mais realiza estágio não obrigatório. Em 2023 iniciou as atividades de curso em licenciatura em Tecnólogo em Agro Indústria, porém ainda não iniciou as atividades de estágio, alunos estão no primeiro período (Câmpus de Gurupi).

Em Miracema não há diferença com relação ao campo de estágio entre os bacharelado e licenciatura e os cursos de serviço social e psicologia fazem estágios vinculados à secretaria de saúde municipal e estadual acaba que o procedimento são os mesmos. (Câmpus de Miracema)

No Câmpus de Palmas, há diferença em gerenciar estágios das áreas de licenciatura e de bacharelado, temos dificuldade em gerenciar os estágios na licenciatura, primeiramente pelas unidades concedentes não aderirem totalmente ao uso do SAGE. Muitas escolas ainda usam termo físico, então há a gestão que é feita através do SAGE e há a gestão realizada dos contratos físicos, que fazemos a parte. Há Problemas relacionados à conclusão do processo de formalização do Termo de Compromisso no SAGE, já que alguns dos envolvidos no processo, especialmente nas escolas, não dão continuidade aos cadastros no sistema. Nos cursos bacharelado a principal dificuldade é a gestão dos cursos da área da saúde, que também não tem utilizado o SAGE em sua totalidade, gerando assim 2 formas de gerenciamento uma pelo SAGE e uma pelo controle físico de documentos manuais. Há dificuldade em receber as documentações de estágios dos cursos da área da saúde, mais especificamente dos cursos de Enfermagem e Medicina, apesar de informarmos a necessidade do envio desses documentos para procedermos a conferência, registro e arquivamento nos dossiês dos alunos, não logramos êxito em recebê-los de forma contínua e integral. Em relação ao curso de Enfermagem e Medicina, apesar de informarmos a necessidade de preenchimento dos 5 (cinco) documentos (Termo de Compromisso, Plano de Atividades, Ficha de Avaliação, Termo de Realização e Relatório de Estágio) necessários para regularizar o registro do estágio obrigatório, ainda assim, não obtemos êxito em nossas solicitações. Alguns professores reclamam da quantidade de documentos utilizados para regularização dos estágios, reclamam da falta de tempo e entendem ser exagerada a entrega desse quantitativo de documentos, mesmo depois de argumentarmos ser uma exigência legal. Alguns argumentam a inviabilidade do envio devido a existência de vários documentos para registrar o estágio e falta de tempo por parte desses professores. Nos Bacharelados: há agentes de Integração que não assinam no SAGE e casos de aproveitamento de estágio que ficam sem o devido registro no sistema. (Câmpus de Palmas)

Em Porto Nacional há dificuldade em gerenciar os estágios na licenciatura, pois é maior em números, os estágios do bacharelado em sua maioria são no próprio Câmpus, um número pequeno que vai para estágio externo, já a licenciatura são muitas escolas. (Câmpus de Porto Nacional) (Entrevista com Equipes Centrais de Estágios, fevereiro de 2024).

No que tange a estratégia utilizada pelos setores para **divulgação de vagas** de estágios (Questão norteadora nº4-Entrevista Setorial em anexo) os Câmpus de Arraias, Gurupi,

Miracema e Porto Nacional, relatam um volume pequeno de vagas de estágios para serem divulgadas, quando recebem as informações dessas vagas pelas Unidades Concedentes as mesmas são encaminhadas às coordenações de curso, grupos de alunos em redes sociais e Centro Acadêmicos, de modo que a informação da vaga chegue aos alunos. Já no Câmpus de Palmas, em razão do volume intenso de recebimentos de vagas, a equipe informou que:

Anualmente em média são divulgadas cerca de 150 processos seletivos e editais de seleção para estagiários, essas vagas são encaminhadas à Central de Estágios pelas empresas, órgãos públicos e Agentes de Integração como IEL e CIEE, são catalogadas e publicadas diariamente em redes sociais, como a página no Facebook e *Instagram* usadas para divulgação das vagas, em nossas redes sociais há aproximadamente 4.000 mil seguidores, mas são utilizadas estratégias de divulgações em murais dos blocos de salas de aulas e o contato com as coordenações dos cursos, além de grupos telefônicos do aplicativo *Whatsapp*. Estamos buscando aproximar a Oferta X Procura com relação às vagas de estágio, pois a procura é grande (Entrevista com Equipes Centrais de Estágios: Palmas, fevereiro de 2024).

No quesito, divulgação de vagas de estágios, nota-se uma diferença de dimensão entre as atividades dos *Campi*, das respostas obtidas, quatro das cinco centrais enfatizam que há um volume pequeno na divulgação de vagas de estágio, demonstram não terem um volume de ações relativas a divulgações dessas vagas. De outro modo, a equipe de Palmas demonstra um volume considerável de recebimento de vagas para divulgação, onde tiveram a necessidade de criar estratégias como o uso de redes sociais para que fosse mais efetiva.

Na questão Norteadora de nº5, *como o Setor realiza orientações e treinamentos com os usuários (aluno, professor, Unidade Concedente) com relação a práticas de estágio?* As cinco equipes das Centrais de Estágios dos *Campi* apontam que são empreendidos esforços para solucionar dúvidas dos professores, através de reuniões individuais e, quando necessário, reunião via plataforma Google *Meet*. Em sua maioria, as equipes concomitantemente também criam grupos de aplicativos como *WhatsApp* com a participação da equipe da Central de Estágios e os professores das disciplinas de estágio obrigatório para os esclarecimentos de questões relacionadas aos registros e cadastramentos dos Termos de Estágios digitais no sistema.

Apontaram que também é realizado atendimentos de suporte aos alunos e professores através de *e-mail* institucional em suas demandas específicas de atendimento. Esclareceram que todo início de semestre é realizado reunião com professores, realizados treinamentos individuais dos novatos nas disciplinas de estágio, com alunos os atendimentos são individuais através dos mesmos canais de comunicação. Já foram realizados diversos treinamentos de uso da ferramenta. Enfatizam que o colegiado realiza a divisão de quem será

o professor orientador no semestre, Central de Estágios cadastram esses professores no sistema e este orienta os alunos no preenchimento da documentação.

Ao serem questionadas acerca da relação de trabalho entre os setores Central de Estágios e Coordenações de Curso as equipes apontam que se relacionam mais com os professores orientadores e responsáveis pelas disciplinas de estágios que as coordenações de cursos (Questão norteadora nº6).

Com relação à celebração de convênios, considerando que a lei de estágios (Lei 11.788/2008) em seu art. 8º faculta a celebração de convênios de estágios entre as partes interessadas, e a Resolução CONSEPE nº 26/2021, regulamenta os estágios na UFT em seu art. 12, estabelece como sendo um requisito obrigatório para a realização de estágio, que as instituições e/ou empresas concedentes do estágio possuam convênio vigente firmado com a UFT e tal normativa estabelece ainda que as instituições e/ou empresas indicadas precisam atender aos requisitos para a formação acadêmico-profissional definidos no Projeto Pedagógico dos cursos de graduação da UFT. Na UFT, a Coordenação de Convênios e Projetos é vinculada a Diretoria de Relações Interinstitucionais é a unidade administrativa responsável pela formalização do processo de convênio na UFT (art. 14).

Assim, considerando tal regramento, apresentou-se o questionamento às Centrais de Estágios acerca do *gerenciamento dos convênios de estágio* (Questão norteadora nº7), foi esclarecido alguns gargalos:

Solicitações de convênios por vezes demoram, convênios importantes para os estágios dos cursos da licenciatura e saúde demoram meses para serem renovados. Talvez se tivesse alguém responsável somente pelo convênio de estágios seria mais ágio [...] A Central não tem conhecimento quem assinou os convênios. Empresas com mesma razão social e representantes diferentes e problemas com os agentes de integração”. (Entrevistas com Equipes Centrais de Estágios, Fevereiro de 2024)

Foram celebrados de 2000 a 2023, 1.369<sup>15</sup> (um mil trezentos e sessenta e nove) convênios para estágio, conforme a Lei de Estágios é considerado campos de estágios as seguintes Unidades Concedentes: pessoas jurídicas de direito privado; órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional de qualquer dos poderes da União, dos Estados e dos Municípios; profissionais liberais de nível superior registrados em seus respectivos conselhos de fiscalização profissional; associações, cooperativas, consórcios, organizações não governamentais, legalmente constituídos e Instituições de Ensino ou centros de pesquisa no exterior.

---

<sup>15</sup> Dados obtidos na pesquisa de campo pelas equipes nos registros do Sistema de Acompanhamento e Gestão de Estágios – SAGE o cadastro de convênios.

Assim, conforme pesquisa de campo, os Convênios são celebrados na Coordenação de Convênios através da Diretoria de Relações Interintitucionais da Reitoria, contudo, os encaminhamentos, orientações de documentações e acompanhamentos são também realizados pela Central de Estágios. Acerca do questionamento mencionado, responderam:

No início do semestre por vezes ocorrem impasses com os atrasos dos convênios com a Secretaria de Educação do Estado e Secretaria de Educação do Município em firmar o Termo Aditivo, vez que essas Unidades Concedentes realizam convênios anuais com a UFT. Além do atraso dos convênios não por culpa da UFT, encontramos alguns obstáculos com essas Secretarias na utilização ao nosso sistema, pois chocam com as normativas e resoluções próprias desses órgãos. Diante dessa situação, a PROGRAD fez algumas reuniões com a SEDUC para alinhamento do uso do SAGE, porém sem muito sucesso, a SEDUC, nos repassou os procedimentos exigidos pelo órgão para autorização e liberação dos campos de Estágio, e o uso do SAGE nesta unidade continua sendo inviável e os estágios são documentados ainda de forma manual.

Com relação a convênios celebrados com agentes de integração, foram feitos vários contatos com essas conveniadas com a UFT para apresentação do SAGE e solicitando a assinatura dos mesmos como os representantes das Unidades Concedente, pois o campo de Estágio de vários alunos, são em empresas que utilizam os serviços dos Agentes de Integração e esse é mais um impasse que enfrentamos, pois só quem assina com representante da Unidade Concedente, é quem tem o convênio com a UFT, no caso os Agentes de Integração não podem assinar como a figura de representante da empresa. (Entrevista com Equipes Centrais de Estágios, Fevereiro de 2024)

Conforme as equipes, as Unidades Concedentes com as quais o Setor tem mais contato são Instituições Públicas, ao serem questionadas se é comum o setor realizar reuniões com Unidades Concedentes (Questão norteadora nº8) a equipe de Arraias mencionou que sua relação com Unidades Concedentes é em maior número com instituições públicas, como a Secretaria de Educação do Estado de Goiás e Tocantins. Já para a equipe de Gurupi, tem mais relações com Unidades Concedentes privadas, as públicas se resumem ao Embrapa e Ruraltins relativos aos estágios do curso de Agronomia.

Para a Central de Estágio de Miracema, assim como os demais, sua relação com instituições públicas está em maior número, como a Secretaria de Educação do Estado e Município, com recebimento de alunos estagiários dos cursos de Psicologia e Educação Física. No Câmpus de Porto Nacional, a relação da Central de Estágios em maior número também com instituições públicas, como a Secretaria de Educação do Estado por meio da Superintendência de Ensino de Porto Nacional.

Conforme equipe da Central de Estágios de Palmas sua relação com Unidades Concedentes se dá em maior número com Instituições Públicas em razão dos cursos de licenciatura e cursos da área da saúde (bacharelados), que são em maior volume, ocorreram em espaços como Escolas, Hospitais e unidades Básicas de Saúde.

Todas as cinco equipes apontam que realizam, quando necessário, reuniões ou visitas junto às unidades concedentes especialmente para tratar de questões relacionadas a convênios de estágios das licenciaturas e estágios dos cursos das áreas da saúde, porém é algo esporádico e não ocorre sistematicamente. Em suma, foram apontadas, pelas equipes, visitas mais frequente junto às Diretorias Regionais de Educação (DRES) e Secretarias Municipais de Ensino.

Destaca-se na UFT a Resolução CONSEPE nº26/2021, em seu art. 25, onde apresenta as competências do Colegiado de Curso e no art. 26 as competências dos professores orientadores de estágios, a saber:

**Art. 25. Compete ao Colegiado de Curso:**

- I – Indicar prazo para matrícula em disciplina de estágio obrigatório e para a entrega dos documentos exigidos;
  - II – Referenciar e/ou indicar professores orientadores, das áreas a serem desenvolvidas no estágio, para o acompanhamento e avaliação das atividades dos estagiários obrigatórios e não obrigatórios do curso;
  - III – Homologar regulamentação específica para os estágios obrigatórios e não obrigatórios do curso, em conjunto com o Núcleo Docente Estruturante (NDE);
  - IV – Manter indicadores pedagógicos de estágio no respectivo curso atualizados;
  - V – Disciplinar as atividades referentes ao estágio supervisionado curricular em normativa própria conforme as diretrizes curriculares nacionais do curso.
- § 1º Serão considerados os indicadores quantitativos de oferta, evasão, retenção, aproveitamento e frequência, e, para os indicadores qualitativos serão consideradas as avaliações dos supervisores e orientadores, assim como o mapeamento das unidades concedentes de campo de estágio do curso.**
- § 2º O colegiado poderá contar com uma comissão de docentes para auxiliar nas atividades supracitadas.**

**Art. 26. Compete aos professores orientadores de estágio:**

- I - Decidir sobre a viabilidade estrutural e técnica para a realização dos estágios nas unidades concedentes, de forma que os estudantes sejam devidamente alocados, conforme a Lei de Estágios e o Projeto Pedagógico do Curso vigente;
- II - Articular novos campos de estágio com outras organizações para os discentes do curso realizarem o estágio curricular obrigatório e não obrigatório;
- III - Orientar os discentes e supervisores quanto ao preenchimento do TCE e do plano de atividades de estágio, bem como sobre a elaboração dos relatórios avaliativos parciais e/ou finais;
- IV - Assinar o Termo de Compromisso de Estágio, enquanto docente indicado pela coordenação do curso para orientar o estágio e encaminhar à Divisão de Estágio do campus;
- V - Avaliar as atividades previstas nos planos de atividades de estágio, de forma a garantir a compatibilidade com a formação do aluno e o cumprimento da lei de estágio;
- VI - **Realizar visitas aos locais de estágio para verificação das atividades efetivamente desempenhadas pelo estagiário;**
- VII - Estabelecer, frequentemente, contato com a Divisão de Estágios do respectivo campus, informando sobre a situação dos campos de estágio e sua adequação;
- VIII - **Orientar os discentes no âmbito das atividades práticas propostas no estágio obrigatório e não obrigatório;**
- IX - **Informar à Divisão de Estágios do campus quando do encerramento das atividades de estágio, providenciando a entrega dos relatórios avaliativos**

**parciais/finais e do termo de realização do estágio, preenchidos pelo supervisor e pelo estagiário. (grifo nosso)**

Conforme a estabelecido pela normativa interna de estágio, apesar de ser uma atribuição imbuída ao professor orientador de estágio, no que tange ao questionamento se o *Setor realiza alguma forma de gerenciamento da ocorrência das visitas in loco nas Unidades Concedentes realizadas pelos orientadores* (Questão norteadora nº9), as equipes apontam que não é realizado controle de visitas *in loco* nas Unidades Concedentes conveniadas à UFT, informaram que não tem conhecimento se os professores orientadores vão às Unidades Concedentes, que apesar de ser uma atribuição dos orientadores, conforme disposto na Resolução, não há adoção de instrumentos institucional de acompanhamento da ocorrência dessas visitas.

Ao serem questionados (Questão norteadora nº10) *com relação à adoção de estratégias para gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho, há integração das competências previstas no perfil do egresso do curso e interlocução institucionalizada da IES com a Unidade Concedente gerando insumos para atualização das práticas de estágios conforme preconiza indicadores do INEP relativos?* As equipes dos cinco *Campi* foram unânimes em destacar que não têm conhecimento das estratégias adotadas por cada curso, não há aproximação de trabalho com os NDE's, apontaram que tem conhecimento de eventos isolados como ações gerais de recepção de escolas para conhecerem os cursos e encontros de egressos, semana acadêmica e seminários, porém sem participação das Unidades Concedentes como ações específicas de estágio. Enfatizaram que não há nos *Campi* maiores ações relacionadas com egressos ou perfil profissional e Unidades Concedentes como algo institucionalizado vinculando às práticas de estágio, das quais tenham conhecimento.

Apesar dos indicadores do INEP apresentarem a importância das visitas *in loco* nas Unidades Concedentes e a integração entre as competências previstas no perfil do egresso e a interlocução com unidades concedentes para atualização das práticas de estágio e ainda a Resolução CONSEPE nº26/2021 prever a realização de mapeamento das unidades concedentes de campo de estágio do curso, inclusive com possibilidade de criação de uma comissão de docentes para auxiliar nas atividades de avaliação de indicadores e que serão considerados os indicadores quantitativos de oferta, evasão, retenção, aproveitamento e frequência, e, para os indicadores qualitativos serão consideradas as avaliações dos supervisores e orientadores (art. 25), nota-se pelas respostas apresentadas, das Centrais de Estágios, que por unanimidade não têm conhecimento se tais ações acontecem nos colegiados dos cursos.

Mesmo previsto na Lei de Estágios e na normativa institucional, durante a pesquisa de campo ficou constatado que é comum entre os estagiários dos cinco Câmpus a falta de retorno com os Termos de Compromissos de Estágios assinados, Avaliações e Relatórios finais, quer seja nos estágios obrigatórios (através do SAGE) e não obrigatórios, junto às Centrais de Estágios, tal gargalo foi também constatado pela auditoria interna em 2019.

As equipes relatam que no estágio Obrigatório as entregas dos documentos finais são maiores, e há uma quantidade significativa de contratos pendentes de assinatura de relatórios no SAGE, no estágio não obrigatório é mais frequente os estagiários não entregarem os documentos finais, em sua maioria só entregam o TCE no início do estágio. As equipes apontam que apesar de haver a obrigatoriedade legal, não há instrumento institucional que os obrigue a entregar e assim ficam pendentes, como estágio irregular, inclusive há caso de alunos serem aprovados em disciplinas com pendências de documentos (Questão norteadora nº11)

Além da dificuldade das equipes em receberem os documentos formais finalizados dos estagiários a pesquisa apontou ainda que são tímidas as estratégias utilizadas pela gestão dos estágios para análise das respostas das Fichas de Avaliações das Unidades Concedentes e Relatórios respondidos pelos estagiários, **como construção de indicadores e evidências internas**, foram unânimes em relatar que apesar de lerem as respostas dos relatórios, não são adotadas estratégias institucionais de gerenciamento dessas respostas e não são criadas estatísticas para análises de indicadores, apontaram que institucionalmente não há orientações de como proceder (Questão norteadora nº11).

A Lei de Estágios nº11.788/2008 é taxativa em apontar que o descumprimento da formalização dos documentos de estágio ou de qualquer das obrigações contidas no Termo de Compromisso caracteriza vínculo empregatício do aluno com a unidade concedente, nota-se a importância crucial da regularização e entrega dos documentos que compõem a contratação do estagiário quer seja na elaboração, assinatura e entrega dos **documentos iniciais** ( Termo de Compromisso de Estágio com Plano de Atividades com as três partes – Instituição de Ensino, Unidade Concedente e Estagiário) quer seja na elaboração e entrega dos **documentos finais** (apresentação periódica, em prazo não superior a 6 (seis) meses, de relatório das atividades, avaliações e relatório final de estágio). Conforme a citada legislação são obrigações das Instituições de Ensino Superior:

Art. 7º São obrigações das instituições de ensino, em relação aos estágios de seus educandos:

I – celebrar termo de compromisso com o educando ou com seu representante ou assistente legal, quando ele for absoluta ou relativamente incapaz, e com a parte concedente, indicando as condições de adequação do estágio à proposta pedagógica do curso, à etapa e modalidade da formação escolar do estudante e ao horário e calendário escolar;

II – avaliar as instalações da parte concedente do estágio e sua adequação à formação cultural e profissional do educando;

III – indicar professor orientador, da área a ser desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário;

IV – **exigir do educando a apresentação periódica, em prazo não superior a 6 (seis) meses, de relatório das atividades;**

V – zelar pelo cumprimento do termo de compromisso, reorientando o estagiário para outro local em caso de descumprimento de suas normas;

VI – elaborar normas complementares e instrumentos de avaliação dos estágios de seus educandos;

VII – comunicar à parte concedente do estágio, no início do período letivo, as datas de realização de avaliações escolares ou acadêmicas.

Parágrafo único. O plano de atividades do estagiário, elaborado em acordo das 3 (três) partes a que se refere o inciso II do caput do art. 3º desta Lei, será incorporado ao termo de compromisso por meio de aditivos à medida que for avaliado, progressivamente, o desempenho do estudante. (Brasil, 2008) **grifo nosso.**

Assim imperioso é apresentar as diferenças de obrigações nas modalidades de estágio obrigatório e não obrigatório, independentemente do estágio ser realizado em cursos de licenciatura ou bacharelado, conforme Lei de Estágios destacado no Quadro 12:

Quadro 12 - Diferenças de obrigações entre as modalidades de estágio curricular

OBRIGAÇÕES	ESTÁGIO OBRIGATÓRIO	ESTÁGIO NÃO OBRIGATÓRIO
Auxílio Transporte	Facultativo	Obrigatório
Bolsa	Facultativo	Obrigatório
Convênio de Estágio	Obrigatório na UFT	Obrigatório na UFT
Previdência Social	Facultativo	Facultativo
Professor Orientador	Obrigatório	Obrigatório
Supervisor de Campo	Obrigatório	Obrigatório
Termo de Compromisso – TCE	Obrigatório	Obrigatório
Recesso	Obrigatório	Obrigatório
Matrícula ativa	Obrigatório	Obrigatório
Relatório Final	Obrigatório	Obrigatório
Relatório Semestral	Obrigatório	Obrigatório
Segurança e Saúde no estágio	Obrigatório	Obrigatório
Seguro	Pago pela UFT	Pago pela Concedente

Fonte: Elaboração própria considerando Lei de Estágios e normativas internas da universidade.

Noutro prisma, ao serem questionados se *o setor tem conhecimento se as Licenciaturas promovem a vivência da realidade escolar de forma integral com participação dos estagiários em conselhos de classe e reuniões de professores na relação com rede de escola da Educação Básica e se há adoção de práticas inovadoras para a gestão da relação entre a IES e a rede de escolas da Educação Básica (Indicador do Inep)?* (Questão norteadora nº13) Foi esclarecido que no Câmpus de Gurupi não há práticas de licenciatura, já as equipes de estágios do Câmpus de Palmas, Arraias, Porto Nacional e Miracema apontam que há “ações isoladas de alguns professores de licenciatura”, porém não tem conhecimento como ocorre essa relação ou se de fato ocorre ou se há ocorrência de práticas inovadoras, “se acontecem não é de conhecimento da Central de Estágio” tal ação não é acompanhada pelas Centrais.

Com relação às *práticas adotadas pelo Câmpus no que concerne a realização de estágios internacionais* (Questão norteadora nº14) o Câmpus de Palmas é o único que, apesar de não ser frequente, mencionou ocorrer estágios internacionais, especialmente os casos ocorridos foram nos cursos de Engenharia Civil e Ciência da Computação. Apontaram que não há uma normativa de como proceder a esses estágios, e há dúvidas quanto aos Termos de Compromisso de Estágio e Apólices de Seguro desses alunos, relataram que toda a documentação do estagiário é organizada e articulada junto a Diretoria de Relações Internacionais, porém apresentaram a necessidade desta documentação ser institucionalizada com fluxo adequado. Nos Câmpus de Arraias, Gurupi, Miracema e Porto Nacional não mencionaram essa prática de estágio internacional, conforme as referidas equipes.

#### 4.2.4 Ferramentas Tecnológicas utilizadas no Gerenciamento Operacional dos Estágios

Em 2021 foi implantado o Sistema de Acompanhamento e Gestão de Estágios – SAGE e essa implantação trouxe mudanças significativas junto as Centrais de Estágios, professores orientadores, supervisores das Unidades Concedentes e alunos estagiários. Foi questionado para as equipes se a ferramenta atende as necessidades de informação e gerenciamento demandadas, se existe alguma dificuldade ou limitação na utilização do SAGE (Questão norteadora nº15).

Para as equipes dos cinco *Campi*, durante a aplicação das entrevistas, foram unânimes em apontar que a implantação do SAGE durante a Pandemia contribuiu para a melhoria dos processos que anteriormente eram executados tão somente no formato físico com recebimento presencial. Contudo, existem algumas particularidades na ferramenta que impedem a utilização e operacionalização do SAGE de maneira integral e universal, quais sejam:

Há resistência de Empresas e Agentes de Integração que não se interessam em utilizar o SAGE por ter seu próprio sistema de Gestão de Estágios não obrigatórios; Quando há aproveitamentos de estágios não obrigatórios como estágios obrigatórios previstos em alguns Projetos Pedagógicos dos cursos não são possível registrá-los adequadamente e integralmente no SAGE, e desta forma o recebimento da documentação continua sendo realizado por e-mail. Há especificidades relacionadas aos cursos de saúde que apresentam uma sistemática diferenciada para os estudantes que precisam estagiar na rede pública municipal e estadual. Estes possuem regras específicas, como editais com quantitativo de vagas, documentações, prazos e procedimentos próprios e por esta razão não utilizam o SAGE na assinatura de Termos de Compromisso, á aconteceram alguma tratativas com essas Secretarias para ajustar o SAGE a realidade deles, porém nada concreto aconteceu. O sistema também deixa a desejar com relação ao gerenciamento, elaboração de relatórios, filtros, para realizar qualquer análise é necessário fazer contas de quantitativos de modo manual, o sistema é de gerenciamento porém não nos ajuda a de fato gerenciar. As informações por vezes são confusas como: contratos finalizados no sistema são contratos que o aluno concluiu o estágio adequadamente e também são contratos que o aluno não concluiu, porém o professor da disciplina realizou o encerramento do contrato e consta como finalizado, para o sistema é como se estivesse concluído(...)

O uso do Sistema é limitado devido à ausência de letramento digital dos usuários externos, precisa adequarem a uma realidade que não é dele, a interface inicial não ajuda, não é muito intuitivo, porém depois de compreendido para preencher os relatórios é fácil. Precisa melhorar a questão da estatística também, filtrar os dados de modo mais ágil(...)

O SAGE fornece alguns dados, porém se o servidor precisar de alguma informação mais detalhada terá que filtrar em outras planilhas e ferramentas fora do sistema para obter as informações que precisar para fazer relatórios precisos dos quantitativos é preciso fazer uma análise paralela para conseguir as informações (...)

O sistema SAGE deixa a desejar com relação ao gerenciamento, elaboração de relatórios e filtros (...)

Temos notado que os supervisores externos tem dificuldade em entender como funciona a ferramenta, os alunos tem mais facilidade, porém para a finalização do estágio os envolvidos ficam alheios e não concluem os relatórios no sistema, nem lembram que precisam entrar novamente no sistema para finalizar o estágio com a produção e finalização dos relatórios. (Entrevista com Equipes Centrais de Estágios, 2024)

Nota-se, para que o sistema possa cumprir efetivamente seu papel de padronização e sistematização dos fluxos e procedimentos relacionados à Gestão de Estágios na UFT, é necessário que os demais envolvidos (Professor, Representante da Unidade, Supervisor e Aluno) também se engajem nesse processo. Os principais desafios apontados pelas cinco equipes (Questão norteadora nº16) quanto ao uso do Sistema para efetivo acompanhamento do estágio pelos seus usuários (Central de Estágio, Alunos, Unidade Concedente e Professor Orientador) foram a seguir elencados:

Supervisor com perda de prazo a elaboração dos documentos para concluir os estágios, pois o supervisor precisa entrar duas vezes e não recebe notificação para isso então depende muito do aluno estar atento para realizar os contratos finais;

No cadastro que é feito pela Coordenação de Convênios no SAGE por vezes as Unidades concedentes não aparecem o CNPJ, mesma razão social e CNPJ diferentes quando se tratam de filiais;

Orientador tem dificuldade em acompanhar a elaboração dos contratos antes do início das atividades de estágio. Há ainda resistência em utilizar a ferramenta em casos de aproveitamento, fazer os fechamentos dos contratos, orientar alunos a concluírem os contratos dos estágios com o relatório do supervisor, acontecem de ocorrerem assinaturas de contratos sem observar carga horária do estágio e se o supervisor é da área de formação do estagiário;

Aluno tem resistência em ler as informações de orientação, dificuldade de leitura do material e assistir aos vídeos tutoriais, dificuldade em acompanhar e concluir os relatórios finais;

No cadastro a unidade concedente do SAGE cofunde com o local de estágio. A carga horária total confundem com a parcial. Há dificuldade da concedente em manter a atualização de cadastro, mudança do responsável durante o estágio;

Contratos gerados e assinados no fim do semestre, extemporaneamente. Perda de prazo a elaboração dos documentos;

Dificuldade em cadastrar inicialmente o supervisor no sistema, na validação da assinatura por vezes contratos são revogados e as empresas relatam o transtorno de ter que entrar novamente no SAGE para assinar;

Central de Estágio não tem o controle de quantos estagiários estão estagiando em comparativo com o número de servidor em determinada unidade concedente para cumprir a lei de estágios, por exemplo, se só tem até cinco funcionários somente poderá ter um estagiário. Nem no convênio nem no sistema é possível fazer esse filtro para não há esse registro.

Central de Estágio não tem controle dos alunos reprovados e aprovados para fazer o cruzamento de quem foi aprovado e não fez documentos no SAGE , por vezes assina documento sem saber como está a situação de aluno e o semestre já finalizou. (Entrevistas com Equipes Centrais de Estágios: Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas e Porto Nacional, Janeiro e Fevereiro de 2024)

As cinco equipes apresentaram os seguintes desafios dos usuários (Orientadores, Supervisores e Unidades Concedentes): envio de alunos para campo com documento de estágio pendente; resistência das escolas (cursos de licenciaturas) em receber o aluno sem o papel físico especialmente nos estágios dos cursos de licenciatura e saúde; resistência em realizar o convênio no estágio não obrigatório; resistência do supervisor em dar o número de CPF, e-mail e telefone para o cadastro de Supervisor no SAGE; resistências do orientador em acompanhar os estágios no local; (Entrevistas com Equipes Centrais de Estágios: Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas e Porto Nacional, Janeiro e Fevereiro de 2024)

As Centrais de Estágios dos cinco Câmpus apontaram que atualmente, mesmo com as ferramentas que os Setores dispõem (SAGE, SEI, SIE e SGE no Câmpus de Palmas) não é possível elaborar relatórios rápidos para gerenciamento acerca do quantitativo de estagiários de estágio obrigatório e não obrigatório, ou demonstrar, estatísticas de aprovação e reprovação, caracterização das turmas das disciplinas de estágio com informações sobre taxa de sucesso da disciplina em comparativo à entregas de documentos, ou analisar as Unidades Concedente que mais contratam os estagiários de um determinado curso; também não é possível realizar análises das avaliações dos supervisores e orientadores, de modo a possibilitar a construção de evidências. Relataram que, apenas com cruzamento de informações de várias ferramentas e de documentos físicos, tal análise poderá ser feita se o servidor cruzar esses dados, o que depende da expertise do servidor, “se ele não souber fazer, nada será feito nesse sentido”. Apontam ainda que seria interessante e de grande necessidade se existisse uma ferramenta para auxiliar nisso, já que as ferramentas atuais disponibilizadas não possibilitam tais execuções (Questões norteadoras nº12,17 e 18).

Como sugestões, as cinco equipes elencaram estratégias, conforme suas vivências e experiências com o serviço desempenhado, que poderiam auxiliar o gerenciamento dos estágios em seus respectivos Câmpus:

- Implantação de uma ferramenta ou aprimoramento do SGE que atenda para gerenciamento do estágio não obrigatório.
- Tornar o SAGE instrumento de gerenciamento estágio obrigatório de fato, com relatórios, filtros e *dasborard* acessível e intuitivo aos usuários.

Tornado-o viável para o uso dos cursos da área da saúde e das licenciaturas nas disciplinas de estágio obrigatório.

- Compreender como de fato ocorre o trabalho na Central de estágio por parte dos gestores é crucial, pois por vezes temos visto decisões serem tomadas que vão à contramão do que precisa ser aprimorado no setor.
- É necessário discutir o estágio em suas nuances, seria o momento de ter fórum e seminários institucionais ajudaria a gerenciar os estágios, pois questões pendentes no gerenciamento partem como consequência da não valorização do estágio como componente curricular. Sentimento de desvalorização do setor por falta de conhecimento com relação ao que o setor faz, acham que não é relevante.
- Necessidade de reuniões de gestão com a com a Gestão Superior com aproximação com o Câmpus. São feitas reunião mais a respeito de uso de sistema, não sobre a gestão de estágios.
- Falta de automação na entrega das Apólices de Seguro aos acadêmicos, pois o manuseio de um documento único em formato PDF com todos os alunos da Universidade torna-se moroso e complicado devido ao volume de atendimentos na Central de Estágios. Com isso sugerimos à quando da contratação da nova seguradora que solicitasse um sistema de busca em que o aluno por meio de identificação pessoal pudesse extrair sua própria apólice do banco de dados.
- Adequação com relação ao número de servidores lotados nas centrais de estágios que é considerado inadequado. (Entrevista com Equipes Centrais de Estágios: Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas e Porto Nacional, 2024)

#### 4.2.4.1 Gerenciamento Operacional dos Estágios Não Obrigatórios

Nesse aspecto, considerando que o Sistema SAGE é limitado apenas ao uso dos Contratos de Estágio Obrigatório, foi questionado como é realizado o acompanhamento e **controle do Estágio Não Obrigatório em cada Câmpus**.

No **Câmpus de Arraias** foi demonstrado pela equipe que está em fase de construção esse controle, tem recebido apenas os TCEs de estágio não obrigatório que chegam por e-mail, são registrados no Word com nome do aluno e local onde faz o estágio, porém em 2023 não houve registro, o volume total de contratos desta natureza é pequeno.

No **Câmpus de Gurupi** para a gestão dos TCE's de estágio não obrigatório utilizam Planilha Excel armazenada no *drive* do e-mail institucional com os contratos das empresas scaneados ou realizam o *download*, procedem a assinatura dos documentos de estágios através do SouGov<sup>16</sup>.

No **Câmpus de Miracema** os TCEs de estágio não obrigatório são entregues manualmente e são arquivados em arquivos físicos, mas não há registro em nenhuma planilha

---

<sup>16</sup> SouGov é um aplicativo com serviços de gestão de pessoas exclusivos para servidores públicos federais ativos, aposentados, pensionistas e anistiados políticos do poder Executivo Federal civil, onde é possível realizar assinaturas eletrônicas. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/sou-gov>

ou ferramenta. Os contratos que são enviados em formato digital são arquivados no e-mail, porém o volume é pequeno.

Em **Porto Nacional**, no Câmpus, os contratos de estágio não obrigatório são entregues por e-mail, é realizada a assinatura digital através do SouGov, e são feitos *downloads* e armazenados nos computadores do setor, há ainda registro em planilha de Excel, relatam que o volume é muito pequeno nesta modalidade de estágio.

De outro lado, no **Câmpus de Palmas** há diferença é considerável em razão do volume dos contratos de **estágio não obrigatório**, cerca de 600 (seiscentos) contratos realizados apenas no ano de 2023. Conforme pesquisa de campo, a equipe de gerenciamento informou que não é utilizado o SAGE na gestão destes contratos, as documentações de estágios são assinadas em várias ferramentas. Na **realização de estágios não obrigatório externos**: há contratos recebidos por e-mail, onde é realizada a assinatura eletrônica no SouGov, são feitos *downloads* e arquivados nos computadores do setor; há contratos que são recebidos pessoalmente pelos estagiários, em formato físico, esses documentos físicos são arquivados em armários do setor; e por fim também recebem em sua maioria contratos através de plataformas informatizadas que as próprias UC criaram e gerenciam.

Todos esses recebimentos (e-mail, presencial e plataformas das UC) são protocolizados em um Sistema de protocolo denominado **Sistema de Gerenciamento e Protocolo de Estágio (SGE)**. Conforme a equipe essa ferramenta foi criada em 2017, trata-se de um Sistema Web, desenvolvido pelo Departamento de Tecnologia da Informação do Câmpus de Palmas (DTIC) na plataforma dos Serviços Integrados do Câmpus de Palmas (iServ).

A ferramenta é exclusiva para uso do Câmpus de Palmas, nela é realizado o protocolo do estágio não obrigatório com a descrição do local (Unidade Concedente), onde é mencionada a data de início e término do contrato, se é ou não através de Agente de Integração, é possível acompanhar se o contrato encontra-se vencido, encerrado, vencendo ou em andamento, se os relatórios foram entregues pelo estagiário demonstrando ou não a pendência.

Conforme demonstrado pela equipe, nesta ferramenta é possível a emissão de relatórios de estágios realizados por curso. Não é possível, contudo armazenar arquivo por *upload* dos contratos de estágios. É usado apenas como protocolo e para controle de todos os TCE's registrando os recebimentos inclusive dos Relatórios Finais de estágio, é possível pela ferramenta, a emissão Relatórios de estágio não obrigatório recebidos pela Central de Estágios

por curso. Desde sua criação foram protocolizados 8.212 (oito mil duzentos e doze contratos) no Câmpus de Palmas.

A equipe de Palmas menciona que a ferramenta iServ- SGE de protocolo dos estágios não obrigatórios é um sistema de extrema importância para o setor, pois somente com ele conseguem realizar o gerenciamento desses estágios, apontam a necessidade de aprimorar a ferramenta com mais funcionalidades especialmente com a possibilidade de realização de upload de TCE's e Relatórios de Estágios.

Diante da complexidade que é gerenciar os estágio não obrigatório onde muitas Unidades Concedentes conveniadas, utilizam ferramentas e plataformas próprias para assinarem os TCE's de estágio não obrigatório, conforme pode ser verificado no Quadro 13, a relação apresentada pela equipe do Câmpus de Palmas de acordo com o último levantamento realizado em 2022 pela equipe em registros internos:

Quadro 13 - Instituições Conveniadas que mais contratam no Câmpus de Palmas e plataforma que utilizam para assinatura de TCE's nos estágios não obrigatórios

<b>Unidade Concedente conveniada</b>	<b>Plataforma utilizada para assinatura de TCE's</b>	<b>Agente de Integração</b>
<b>IEL</b>	Clicksign	SIM
<b>FECOMÉRCIO</b>	Clicksign	SIM
<b>CIEE</b>	Docusign e SEI	SIM
<b>UP ESTÁGIOS</b>	Clicksign	SIM
<b>SUPER ESTÁGIOS</b>	SEI	SIM
<b>NUBE</b>	Clicksign	SIM
<b>SECAD – Secretaria Estadual de Administração</b>	SEI	NÃO
<b>SEBRAE</b>	Docusign	NÃO
<b>DPU – Defensoria Pública da União</b>	Docusign	NÃO
<b>IBGE</b>	Docusign	NÃO
<b>CRM – Conselho Regional de Medicina</b>	Docusign	NÃO
<b>PREVI PALMAS</b>	Docusign	NÃO
<b>Tribunal Regional Eleitoral TRE – TO</b>	SEI	NÃO
<b>IFTO</b>	SEI	NÃO
<b>Justiça Federal – TRF1</b>	SEI	NÃO

<b>Tribunal de Justiça – TJTO</b>	SEI	NÃO
<b>EMBRAPA</b>	SEI	NÃO
<b>SES-TO Secretaria Estadual de Saúde</b> Termo de Cooperação Institucional	Plataforma FORMSUS	NÃO

Fonte: Elaboração própria considerando pesquisa de campo.

Institucionalmente observa-se a inviabilidade de utilização do SAGE como instrumento de uso para assinatura de contratos de estágios não obrigatórios, especialmente no que tange as Unidades Concedente que utilizam plataforma próprias para gerenciar os contratos que realizam com seus estagiários. Observa-se ainda, no Quadro 13, que muitas UC são Agentes de Integração, isto é, várias outras empresas e órgãos recebem estagiários utilizando apenas o convênio com a universidade, em que pese a Central de Estágios não tem controle de quantas empresas estão vinculadas àquele agente de integração. Portanto, o que compete à Instituição de Ensino nesta seara é acompanhar pedagogicamente o estágio e arquivar em seus arquivos físicos e virtuais os documentos pertinentes à realização do estágio não obrigatório, não compete à ela disponibilizar ferramenta para a assinatura dos contratos, diferentemente dos estágios obrigatórios, que é uma disciplina. Por esta razão o indicador do INEP 1.12 insere o estágio não obrigatório junto à questões de Apoio ao Discente, estabelecendo para ele apenas o acompanhamento da ocorrência dos estágios.

Conforme a equipe, em razão da necessidade de manterem o arquivo/dossiê dos alunos estagiários devidamente atualizados para fins de fiscalização do Ministério do Trabalho e Ministério da Educação, foi disponibilizado para a Central de Estágios de Palmas o espaço de 5 *Gigabytes* no disco Virtual da Universidade, para o arquivamento dos Termos de Compromisso de Estágio Não Obrigatório que chegam para assinatura eletrônica em formato virtual através dos e-mail e de plataformas diversas.

Considerando que o Câmpus de Palmas é o único câmpus com quantidade expressiva de contratos de estágio não obrigatório, pelo volume de recebimento de TCE em formato manual e o volume de recebimentos virtuais de diversas fontes, conforme Quadro 13, o mais apropriado seria a construção ou aperfeiçoamento da plataforma já existente no Câmpus de Palmas (Sistema de Gerenciamento e Protocolo de Estágios– SGE) com possibilidade de *upload* para armazenamento de tais recebidos.

#### 4.2.4.2 Universidade como Unidade Concedente de Estágio

Imperioso demonstrar que a UFT, conforme dados da pesquisa, atua também como unidade concedente de estágio não obrigatório e obrigatório, para os contratos de estágio obrigatório a ferramenta utilizada é o SAGE, contudo, para os estágios não obrigatórios ocorridos internamente, onde a universidade é a contratante e o estagiário recebe bolsa, a ferramenta utilizada é o **Sistema Eletrônico de Informações (SEI)**<sup>17</sup>.

O SEI foi implantado na UFT pela Portaria Normativa nº01/2022, seus principais objetivos são a otimização dos processos administrativos com a transferência da gestão de documentos para o ambiente virtual, facilitando a tramitação de processos entre as diversas unidades institucionais. No que tange a estágio, nesse sistema é processada toda a contratação do estagiário interno na UFT.

O **estágio não obrigatório interno** é realizado nas unidades administrativas e pedagógicas da UFT, com a incorporação dos estagiários no corpo de colaboradores da instituição. Nessa modalidade, os novos estagiários são contratados mediante um processo de seleção de estágio, com a publicação de edital, realizado pelo setor para onde o estagiário será alocado, pelas unidades de recursos humanos e, conforme prévia autorização do setor de recursos humanos e disponibilização orçamentária para pagamento da bolsa estágio. Toda documentação, desde editais, TCE's, documentos pessoais para contratação são digitalizados e processados no SEI com a abertura do processo de contratação (UFT, 2021).

Em 2008, as contratações de estagiários na universidade ocorriam através do Programa Bolsa-Estágio vinculado e sob gerenciamento da Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST), conforme Relatórios de Gestão dos anos 2008 a 2018. Era considerada uma estratégia de permanência estudantil. Após, a gestão da contratação de estagiários foi repassada para a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEDEP) e nos relatórios de gestão não são considerados mais contratações com a finalidade de permanência estudantil. No Gráfico 6 a seguir é possível verificar o quantitativo dessas contratações ao longo dos anos:

---

<sup>17</sup> O SEI é um sistema de produção e gestão de documentos e processos eletrônicos desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4), cedido gratuitamente à administração pública e escolhido como a solução de processo eletrônico no âmbito do projeto Processo Eletrônico Nacional (PEN). Foi fruto da iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos, e tem sido implementado em vários órgãos e entidades das mais variadas esferas administrativas. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/ultimas-noticias/32306-uft-completa-um-ano-de-implantacao-do-sei>

Gráfico 6 - Quantidade de estagiários contratados pela UFT na modalidade de estágio não obrigatório entre os anos de 2008 a 2023

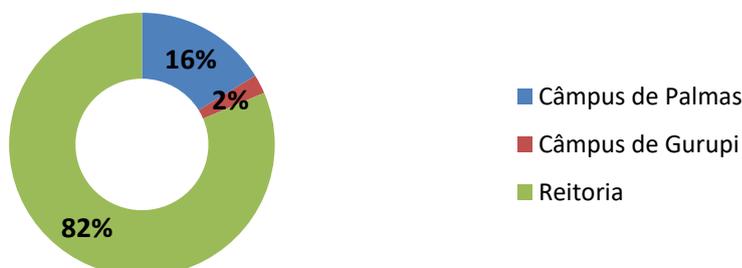


Fonte: Elaboração própria considerando Relatórios de Gestão dos anos de 2008 a 2023.<sup>18</sup>

No ano de 2023, na universidade foram contratados 43 (quarenta e quatro) estagiários na modalidade estágio não obrigatório interno, destes 35 (trinta e cinco) estagiários foram lotados em setores da Reitoria correspondendo a 82% das contratações, 7 (sete) estagiários lotados em setores administrativos do Câmpus de Palmas, e 1 (um) estagiário está lotado no Câmpus de Gurupi, distribuídos nas seguintes unidades da UFT, de acordo com Gráfico 7:

Gráfico 7 - Quantidade de aluno estagiando (estágio não obrigatório) nas unidades administrativas da UFT em 2023

**UFT como Unidade Concedente de Estágio Não Obrigatório - Ano 2023**



Fonte: Sistema SEI e pesquisa de campo.

<sup>18</sup> Não há quantificação nos Relatórios de Gestão do número de estagiários contratados pela UFT na modalidade de estágio não obrigatório entre os anos de 2015, 2018 a 2022.

As Coordenações de Gestão de Pessoas dos *Campi* tornam-se representantes da unidade concedente na Universidade Federal do Tocantins, os quais encaminham os estagiários para os setores demandantes com supervisores aptos a realizar a supervisão, respeitando os quesitos de carga horária e formação compatível do supervisor em relação ao estagiário recebido (UFT, 2021). Contudo, nota-se uma desproporção na distribuição entre os *Campi* destas vagas entre as unidades da universidade, onde a Reitoria detém a maior parte delas, 82%.

Assim, quando o aluno realiza estágio na própria universidade, a mesma passa a ser Unidade Concedente e Instituição de Ensino. Nesse caso, o documento é gerado no Sistema SEI e tramitado via sistema aos interessados com a gestão da Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP).

## 5 RECOMENDAÇÕES

Com base nos dados analisados e sustentado pelo referencial teórico e análise situacional, apresenta-se nesta seção recomendações a partir de um conjunto de sugestões de melhorias para a gestão administrativa de estágios da Universidade Federal do Tocantins, elaboradas a partir de ferramentas de gestão da qualidade.

Gerenciar o ensino superior sem dúvidas é desafiador considerando a necessidade/obrigatoriedade em inserir em suas atividades e práticas todos os indicativos do MEC, as diretrizes curriculares, e os anseios da sociedade, de modo efetivo para garantir ao egresso a entrada no mercado de trabalho.

Nesta construção, o estágio é considerado o pontapé inicial do contato do estudante com o universo profissional mesmo estando ainda no contexto acadêmico, prática esta que pode e deve ser estimulada desde o ingresso no curso. Gerenciar a área de estágios, área esta que compõe a matriz curricular dos cursos de graduação é de extrema relevância a partir do acompanhamento de indicadores do INEP que devem ser a luz que guia o andamento das atividades.

A par do estudo realizado, com intuito de alcance do terceiro objetivo específico que é propor a partir de ferramentas de gestão da qualidade recomendações de gerenciamento, acompanhamento e mensuração dos indicadores de estágios estabelecidos pelo INEP, apresenta-se a seguir proposta de utilização do **Ciclo PDCA**, onde foi estabelecida para a construção da fase de Planejamento a elaboração da **Análise SWOT** apontando as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades identificadas na área de estágios a partir das pesquisas documentais e de campo, após apresenta-se proposição do quadro de associação entre dimensões de desempenho da administração pública e os indicadores de estágio estabelecidos pelo INEP e por fim apresenta-se o **Plano de Ação** com utilização de **Matriz GUT** para priorização das ações, escopo central do presente estudo.

### 5.1 Ações recomendadas para mitigação das fragilidades na gestão de estágios

Para a construção do Plano de Ação, foram identificadas 22 (vinte e duas) fraquezas na pesquisa de campo e documental na análise situacional, após foram separadas em 5 (cinco) grandes áreas, a saber: **1 - Força de Trabalho** para o gerenciamento das práticas de estágio; **2 - Convênios**; **3 - Sistemas de Gerenciamento de Estágios**; **4 - Interlocução institucionalizada entre a universidade e ambiente de estágio** e **5 - Políticas de Estágios**.

Depois de separadas, geraram-se as ações que compõem o Plano de Ação do presente trabalho.

A seguir são apresentadas as fraquezas identificadas na Análise Situacional, conforme as cinco áreas definidas:

No que tange a **1º área** constam ações relativas a **Força de Trabalho** para o gerenciamento das práticas de estágio, foi identificado a partir da pesquisa documental e de campo a necessidade de gerenciar os estágios a partir do atendimento dos indicadores do INEP de modo que a gestão de estágios tenha capacidade de apresentar estratégias para integração entre a universidade e o mundo do trabalho e assim propiciar interlocução institucionalizada entre a IES e o ambiente de estágio bem como atender as diretrizes estabelecidas pelo MEC e Resolução CONSEPE nº26/2021<sup>19</sup>. Desse modo é necessário **ajustes no quantitativo de servidores** para suprir demandas apresentadas pelas equipes e necessidade do serviço, para que as equipes consigam realizar além do registro acadêmico dos estágios. As equipes precisam de **treinamento** para gerenciamento dos estágios a partir dos Indicadores do INEP para conhecimento das nuances institucionais e acadêmicas no qual o estágio está inserido.

Constatou-se a necessidade de **ajustes nos espaços físicos** para atendimento dos estágios, pois a maioria das Centrais de Estágios compartilham salas com outros serviços como: apoio social, pedagógico, psicológico e acessibilidade. Algumas salas pequenas sem condições de realização de reuniões com Unidades Concedentes em razão do reduzido espaço físico local.

Nota-se ainda a necessidade de **ajustes no número de orientadores por estagiário** conforme necessidade do curso e da disciplina, para atendimento nas competências de orientador previstas na Resolução CONSEPE nº26/2021, art. 25 e 26<sup>20</sup>. Considerando todas as

---

<sup>19</sup> Resolução CONSEPE nº26/2021 **Art. 27. Compete às Divisões de Estágio dos Campi:** I - Coordenar a execução da política de estágios no âmbito dos *Campi*, tendo como base a legislação em vigor e os documentos institucionais que a normatizam; II – Orientar e divulgar sobre os procedimentos, rotinas e padrões documentais relativos aos estágios obrigatórios e não obrigatórios da UFT; III – Manter indicadores sobre estágio atualizados, no âmbito do campus e seus respectivos cursos de graduação; IV – Manter contato com os colegiados a fim de articular ações de acompanhamento e avaliação dos estágios junto aos cursos; V – Intermediar o contato entre os colegiados e a PROGRAD nos assuntos relacionados aos estágios; VI – Assessorar os colegiados dos cursos e as unidades concedentes, exclusivamente em questões relacionadas aos estágios; VII – Articular com outras organizações, contanto com apoio dos colegiados, novos campos de estágio para os discentes; VIII – Assinar o Termo de Compromisso de Estágio, como representante da UFT enquanto Instituição de Ensino, no caso do estágio obrigatório e não obrigatório.

<sup>20</sup> Resolução CONSEPE nº26/2021 **Art. 25. Compete ao Colegiado de Curso:** I – Indicar prazo para matrícula em disciplina de estágio obrigatório e para a entrega dos documentos exigidos; II – Referenciar e/ou indicar professores orientadores, das áreas a serem desenvolvidas no estágio, para o acompanhamento e avaliação das atividades dos estagiários obrigatórios e não obrigatórios do curso; III – Homologar regulamentação específica para os estágios obrigatórios e não obrigatórios do curso, em conjunto com o Núcleo Docente Estruturante

atribuições imbuídas pela Lei de Estágios e Resolução da UFT ao professor orientador de estágio, quanto maior o número de estagiários orientados sob a responsabilidade, mais comprometido estará o acompanhamento pedagógico e a realização de visitas *in loco* aos locais deste estágio. Destaca-se que não há limite no número de estagiários por orientador estabelecidos pelas normativas como há para supervisor da unidade concedente, contudo, a proporção deve ser razoável e humanamente viável.

Na 2º área constam ações para ajustes relacionados a **Convênios**, restou demonstrada a necessidade de aprimoramento nos controles documentais de registros dos Convênios relativos à estágio na ferramenta SAGE, evitando que convênios estejam vencidos durante a prática de estágio prejudicando a manutenção de campo de prática aos alunos. São necessários ajuste nos novos Termos de Convênios com cláusulas específicas para comprometimento/esclarecimento da Unidade Concedente quanto ao uso do SAGE para os Estágios Obrigatórios; e no que tange a estágio não obrigatório ser esclarecida a forma de assinatura dos documentos de estágio, se a Unidade Concedente contratante possui plataforma e sistema próprio de assinatura e acompanhamento dos contratos este deve estar mencionado na celebração do Convênio.

Foram apontados gargalos quanto à alimentação inadequada no Sistema no que tange ao prazo de validade dos Convênios e Termos de Cooperação, realização de cadastro incompleto de informações da Unidade Concedente relativos à Estágio.

Promover agilidade na realização da celebração formal do Convênio é imprescindível, considerando que o estágio somente pode ser iniciado com o Convênio

---

(NDE); IV – Manter indicadores pedagógicos de estágio no respectivo curso atualizados; V – Disciplinar as atividades referentes ao estágio supervisionado curricular em normativa própria conforme as diretrizes curriculares nacionais do curso. § 1º Serão considerados os indicadores quantitativos de oferta, evasão, retenção, aproveitamento e frequência, e, para os indicadores qualitativos serão consideradas as avaliações dos supervisores e orientadores, assim como o mapeamento das unidades concedentes de campo de estágio do curso. § 2º O colegiado poderá contar com uma comissão de docentes para auxiliar nas atividades supracitadas.

**Art. 26. Compete aos professores orientadores de estágio:** I - Decidir sobre a viabilidade estrutural e técnica para a realização dos estágios nas unidades concedentes, de forma que os estudantes sejam devidamente alocados, conforme a Lei de Estágios e o Projeto Pedagógico do Curso vigente; II - Articular novos campos de estágio com outras organizações para os discentes do curso realizar o estágio curricular obrigatório e não obrigatório; III - Orientar os discentes e supervisores quanto ao preenchimento do TCE e do plano de atividades de estágio, bem como sobre a elaboração dos relatórios avaliativos parciais e/ou finais; IV - Assinar o Termo de Compromisso de Estágio, enquanto docente indicado pela coordenação do curso para orientar o estágio e encaminhar à Divisão de Estágio do campus; V - Avaliar as atividades previstas nos planos de atividades de estágio, de forma a garantir a compatibilidade com a formação do aluno e o cumprimento da lei de estágio; VI - Realizar visitas aos locais de estágio para verificação das atividades efetivamente desempenhadas pelo estagiário; VII - Estabelecer, frequentemente, contato com a Divisão de Estágios do respectivo campus, informando sobre a situação dos campos de estágio e sua adequação; VIII - Orientar os discentes no âmbito das atividades práticas propostas no estágio obrigatório e não obrigatório; IX - Informar à Divisão de Estágios do campus quando do encerramento das atividades de estágio, providenciando a entrega dos relatórios avaliativos parciais/finais e do termo de realização do estágio, preenchidos pelo supervisor e pelo estagiário.

assinado, também são necessários ajustes no SAGE relativos à gestão dos Convênios, com sinais de alerta, via sistema, dos Convênios e Termos de Cooperação próximo ao vencimento e envio de e-mails automáticos à Unidades Concedentes demonstrando o interesse da universidade para renovação ou Aditivo do Convênio.

Foi identificado ainda no que tange a Convênios de estágios da área da licenciatura e cursos da saúde a necessidade de criação de Grupos de Trabalho (GT's) ou Comissões (com participação de professores, técnicos das Centrais de Estágio e gestão superior) para discutir renovações de Termo de Cooperação/Convênios com órgão como Secretaria Estadual e Educação (SEDUC), Secretaria Estadual e Saúde (SESAU) para ajustes relativos a contrapartida institucional e método de assinatura de Termos de Compromissos (uma vez que não estão aderindo ao SAGE como ferramenta de assinaturas e gestão de documentos).

Evidencia-se ainda a necessidade de demonstração estatística no SAGE acerca do Perfil da Unidade Concedente (Órgão Público, Empresa e Profissional Liberal) que possuem Convênios, Termos de Cooperação Nacional e Internacional. Viabilizar a demonstração estatística de quais Unidades Concedentes (Empresa pública, privada, profissional autônomo, Agente de Integração) mais contrata por curso. Ações como está proporcionará o alcance dos indicadores 1.7, 1.8 do INEP.

Relacionada à **3º área** estão ações relativas a **Sistemas de Gerenciamento de Estágios** constatou-se que mesmo com as ferramentas que os Setores dispõem (SAGE, SEI, SIE e SGE/iServ Câmpus de Palmas) são apontadas como fraquezas: alunos aprovados sem entrega de documentos de estágio; falta de retorno com os Termos de Compromissos de Estágios assinados, Avaliações e Relatórios finais; retrabalhos e falta de avaliação qualitativa de forma mensurável dos dados dos estágios; falta de automação na entrega das Apólices de Seguro aos acadêmicos, a entrega é feita individualmente em formato PDF a cada aluno segurado; mesmo com as ferramentas que os Setores dispõem não é possível elaborar relatórios rápidos para gerenciamento dos estágios e há a necessidade de ferramenta informatizada para controle e gestão dos documentos de Estágio Não Obrigatório.

Na pesquisa evidenciou não ser possível para as equipes elaborar relatórios rápidos para gerenciamento acerca do quantitativo de estagiários de estágio obrigatório e não obrigatório, ou demonstrar, estatísticas de aprovação e reprovação, caracterização das turmas das disciplinas de estágio com informações sobre taxa de sucesso da disciplina, ou analisar as Unidades Concedente que mais contratam os estagiários de um determinado curso.

Atualmente, apesar da implantação do Sistema SAGE, em 2020, não é possível identificar que as práticas de estágios sejam compiladas e organizadas a luz dos indicadores

de avaliação de desempenho instituídos pelo INEP, onde desse modo, não são geradas evidências, tão pouco esses dados são apresentados claramente como informação visual no sistema aos seus usuários gestores através de relatórios institucionais.

Como proposta, com a junção de dados oriundos de diversas fontes será possível subsidiar a composição de informações para a gestão dos estágios na universidade. Propõe-se a apresentação dos dados após seu efetivo tratamento em painéis com interface visual (*dashboard*) ao usuário no Sistema SAGE, de forma interativa e de fácil compreensão, permitindo que os gestores da UFT, Coordenações de cursos e NDE's tomem decisões de maneira mais consciente e assertiva, com informações palpáveis para o gerenciamento em cada curso, tendo por base os indicadores pré-estabelecidos pelo INEP.

Destaca-se que os *dashboards* fornecem uma visão abrangente e visual das medidas (indicadores chave de desempenho), tendências e exceções do desempenho corporativo provenientes de múltiplas áreas do negócio. Os gráficos mostram o desempenho real em comparação às métricas desejadas, propiciando uma visão imediata da saúde da organização. Outras ferramentas que “transmitem” informações são portais corporativos, *cockpits* digitais e outras ferramentas de visualização auxiliando assim a tomada de decisões (Turban *et. al* 2009).

Outrossim, as informações alinhadas a partir dos indicadores do INEP, tornarão possível as seguintes visualizações: quantidade de estágio por curso, médias gerais dos estudantes com Coeficiente de Rendimento Aprovação e Reprovação por turma de estágio, perfil do estagiário (sexo, idade) e perfil da contratante (órgão público, empresa ou profissional liberal/autônomo), quais dessas instituições que mais contratam, de forma gráfica e analítica, agregando a informação a construção do Perfil do Aluno e Portal do Egresso e das avaliações quanto a prática de estágio respondidas pelos estagiários, Unidades Concedentes e Professor Orientador, gerando desse modo evidências.

Tal perspectiva pode fornecer subsídios importantes para o desenvolvimento do estagiário, no decorrer do exercício de seu estágio, assim como gerar elementos para a formulação das políticas de estágio da Universidade e fortalecer os instrumentos avaliativos do INEP.

Ao analisarem dados, situações e desempenhos históricos e atuais, os tomadores de decisão conseguem valiosos *insights* que podem servir como base para decisões melhores a partir de informações concretas. Portanto, é uma coleção de dados orientada por assunto, integrada, variável no tempo e não-volátil, que proporciona suporte ao processo de tomada de decisões gerenciais (Turban *et. al* 2009).

Conforme a FNQ (2012) estabelece, que os indicadores precisam ser parametrizados em formatos de gráficos e viabilizados por meio de contagem com foco no que é relevante e as informações devem ser organizadas e manipuladas em formatos de relatórios por meio de *softwares* gerenciais com foco abrangente e dispersivo.

A forma como as informações deverão ser apresentados e propõe-se que seja feita através do *dashboard* do SAGE, sistema já implantado, possibilitará comparativos do cenário atual com o de outros tempos, e assim construindo uma história de evidências para o curso e auxiliará os gestores de estágio a pensarem em melhorias e estratégias de ação.

No que se refere a **gestão de estágios não obrigatórios**, é imprescindível a Criação no SAGE de protocolo dos contratos dos Estágios Não Obrigatórios externos ou aprimoramento do Sistema de Gerenciamento e Protocolo de Estágio (SGE/iServ), que já é utilizado desde 2016 no Câmpus de Palmas para que tenha a possibilidade de *upload* dos Termos de Compromisso das instituições conveniadas, considerando que muitos TCE's das Unidades Concedentes são gerenciados e assinados em sistema próprio desenvolvidos por elas. Destaca-se que o Câmpus de Palmas representa quase que a totalidade desses contratos, portanto, a estratégia a ser adotada necessita de conhecimento da realidade dos contratos gerenciados pela Central de Estágios de Palmas.

O problema na **entrega dos documentos final de estágios** constatado pela Auditoria Interna em 2019 e evidenciado também na pesquisa de campo realizada neste estudo, alerta para a necessidade de estratégias de cobranças de entrega desses documentos junto aos alunos. Sugere-se desse modo a implantação de mensagens alertas no e-mail e Portal do Aluno, para solicitação de entrega de documentação de modo que o aluno finalize as documentações de conclusão do estágio e assim regularize sua situação documental em cumprimento à Lei de Estágios. São necessários ainda aperfeiçoamento dos Formulários de finalização de estágio (Relatório do Estagiário, Relatório do Supervisor) onde seja viável a análise das respostas via SAGE para a geração de estatísticas e de indicadores específicos dos estágios, atualmente os relatórios são respondidos por estagiário e unidades concedentes e essas respostas não são analisadas via sistema.

No que tange às **Apólices de Seguro**, foi identificado em pesquisa de campo a necessidade de automação na entrega das Apólices de Seguro aos acadêmicos de forma célere através do Portal do Aluno ou outra plataforma tecnológica onde os alunos segurados tenham acesso à Apólice sempre que precisarem. A renovação da Apólice de Seguro, ocorre anualmente e durante esse percurso o aluno precisa da emissão da mesma sempre que for estabelecido um Termo de Compromisso de Estágio (TCE) ou realizada uma visita técnica.

Relacionada à 4º **área** estão apontadas ações relativas à **Interlocução institucionalizada entre a universidade e ambiente de estágio**, os Indicadores do INEP (1.3, 1.7, 1.8 e 1.9) estabelecem a necessidade da interlocução institucionalizada entre a IES com o ambiente de estágios com demonstração de quais estratégias de gestão são adotadas para integração entre o ensino e no mundo trabalho e há a necessidade de comprovação das atividades exitosas e/ou inovadoras.

Conforme demonstrado na pesquisa, identificou-se como fragilidade o não gerenciamento e registro da realização de visitas *in loco* às Unidade Concedentes e das atividades exitosas realizadas, propõe-se desse modo, no intuito de promover essa interlocução institucionalizada: **Interação dialógica** com a Unidade Concedente com a criação de um formulário onde semestralmente tem-se a oportunidade de informar à universidade quais os desafios e êxitos encontrados nas contratações e nos recebimentos de estagiários em sua unidade, como feedback, tal procedimento é uma forma de dar abertura para apresentar tendências do mercado profissional ou sugestões à universidade na tentativa de aproximar teoria e prática. Propõe-se ainda o **monitoramento/mensuração de visitas in loco** através de formulário próprio da visita realizada e demonstrativos de evidências das práticas exitosas a ser respondido pelo Orientador - Professor responsável pela Disciplina.

Propõe-se a **realização de Eventos** como Fóruns, Seminários, Congressos onde se discuta o estágio, perfil profissional e egressos com a participação de Unidades Concedentes e Centrais de Estágios. Identificou-se como fragilidade na interlocução institucionalizada da universidade com o ambiente de estágio a inexistência de eventos relacionados a estágio, egresso. Apresentando desse modo a necessidade de promoção de eventos desta natureza com vista a aproximação e debate entre os atores dos estágios (Instituição de Ensino, docente, discente e Unidade Concedente).

Sugere-se a criação de **Banco de Talentos** através de **Aplicativo (App)** ou outra plataforma a ser utilizada como ferramenta para divulgação de vagas de estágio e emprego/treinee para acadêmicos, egressos e Unidades Concedentes. Por meio do Banco de Currículos, as empresas parceiras possuem acesso aos currículos de alunos e egressos de graduação e pós-graduação; ao acessá-lo, o empregador poderá realizar filtros selecionando curso, semestre, competências e/ou palavras-chaves nesse "Banco de Talentos", promovendo aproximação entre mercado profissional e acadêmicos/egressos.

Na 5º**área** compilou-se fragilidades relativas à **Política de Estágios**, inicialmente em atendimento as falhas apresentadas em auditoria em 2019 onde identificou problemas como falta de padronização nos procedimentos, falhas na instrução dos processos, descumprimento

de normas legais e a ausência de indicadores de avaliação estruturados para orientar as políticas de estágio, foi construído o Plano de Reestruturação dos Estágios pela PROGRAD, em 2020, no intuito de serem implementados mecanismos de governança para monitorar os estágios dos alunos de forma institucional. A Resolução que regulamenta os estágios foi atualizada em 2021, e uma ferramenta tecnológica (SAGE) foi criada para gerenciar esses processos. Atualmente, na UFT, os estágios seguem a Resolução do CONSEPE nº 26/2021 e são regidos pelos Projetos Pedagógicos de cada curso, pelas leis federais e pelas diretrizes acadêmicas gerais.

Verifica-se ainda, com a pesquisa documental, que mesmo após a Reestruturação da política de estágio em 2020, foram apontadas nos relatórios de Avaliação Institucional questões pertinentes à política de estágios de 2021 e 2022, como: a necessidade de capacitação dos servidores envolvidos na área de estágios, necessidade de agilidade na tramitação de documentos; a necessidade de aprimoramentos na ocorrência de estágios internacionais e intercâmbios e maior suporte para parcerias com outras universidades; escassez de servidores em setores de estágio e convênios; incentivo a estágios desde os primeiros períodos dos cursos, aprimoramento às atividades práticas dos cursos; dificuldade em encontrar campos de estágios e instalação de campos de estágios próprios na área da saúde (falhas apontadas pelos alunos na pesquisa da CPA, anos de 2021 e 2022 conforme Relatórios de Avaliação Institucional).

No que tange a inexistência de acompanhamento dos indicadores dos estágios que sejam capazes de maneira estruturada, fornecer diagnóstico para subsídio às decisões sobre as políticas de estágio não restou demonstrada evidências de atendimento desta constatação nos Relatórios de Gestão, Relatórios de Avaliação Institucional e no Plano de Reestruturação dos Estágios, ou tão pouco na Normativa de estágio atual e no Sistema SAGE implantado, ou na pesquisa de campo realizada nas Centrais de Estágios nos cinco *Campi*.

Nota-se que a realização de documentos comprobatórios da ocorrência do estágio (Relatório e Fichas de Avaliação) e a ocorrência de assinaturas eletrônicas apenas como documento formal para o registro da atividade acadêmica, não consegue prover as informações e panorama necessário para o acompanhamento de indicadores, dificultando a melhoria deste importante componente da integralização curricular da graduação.

Atualmente, apesar da implantação do Sistema SAGE, em 2020, foi possível identificar que as práticas de estágios não estão compiladas e organizadas a luz dos indicadores de avaliação de desempenho instituídos pelo INEP, onde desse modo, não são

geradas evidências, tão pouco esses dados são apresentados claramente como informação visual no sistema aos seus usuários e gestores em relatórios institucionais.

Assim, recomenda-se para a Política de estágios atendimentos dos objetos de **mensuração dos indicadores do INEP** sugeridos através da Cadeia de Valor dos 6E's do Desempenho (Economicidade, Excelência, Execução, Eficiência, Eficácia, Efetividade) através de um sistema de gerenciamento; **atualização de Resolução de Estágio** no que tange a acompanhamento de indicadores de estágio, e práticas de Estágio Internacional e orientações institucionalizadas para **Regulação e Avaliação dos Cursos de Graduação** na área de Estágios de modo que todas as Centrais de Estágios e Coordenações de Curso saibam o que fazer e o que demonstrar (relatórios institucionais) aos avaliadores do INEP os aspectos relativos à estágio.

As Centrais de Estágios são responsáveis pela operacionalização e gerenciamento das atividades, onde realizam o atendimento e orientação aos discentes estagiários, coordenadores de curso de graduação, docentes orientadores, unidades concedentes e supervisores, a partir das políticas institucionais e detém dados, informações e indicadores do que é realizado, produzindo insumos para a definição das políticas e programas em ensino da instituição. Porém para que isso aconteça é imprescindível que as equipes disponham de estrutura física, de pessoal e tecnológica com sistema adequado e condizendo para tais entregas.

Foi possível inferir, nesta análise dos antecedentes, que a UFT na construção dos últimos PDI's empenhou esforços, em planejar a partir da sua política de egressos, ações para mapear a relação com o mundo do trabalho em associação à sua formação profissional, relação teoria x prática através da implantação da Pesquisa com egressos, que vem ocorrendo desde 2010.

Contudo, é imprescindível atenção à adoção dos Indicadores 1.3 e 1.7 do INEP para que os dados obtidos na Pesquisa com Egressos sejam utilizados como estratégias na gestão para integração entre ensino e mundo do trabalho e interlocução institucionalizada da IES com a Unidade Concedente para que seja possível gerar insumos na atualização das práticas de estágio a partir de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho.

È salutar à inserção das Centrais de Estágios no **fluxo dos processos de elaboração e atualização dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC's)** de modo que possam apontar sugestões ou verificar equívocos relacionados à prática de estágios. Considerando que cada curso possui o seu próprio PPC é relevante a participação da Central de Estágio local na construção/atualização desse importante regulamento. Pontua-se desse modo, a necessidade da aproximação e **relação administrativa entre setores** que trabalham com a ocorrência do

Estágio em diferentes perspectivas, quer seja na Internacionalização, Coordenação de Egressos, NDE's e Convênios para construção de diretrizes relativas a estágio.

Os NDE's atuam no acompanhamento, na consolidação e na atualização do PPC, realizando estudos e atualização periódica, verificando o impacto do sistema de avaliação de aprendizagem na formação do estudante e analisando a adequação do perfil do egresso e as novas demandas do mundo do trabalho e as Centrais de Estágios são aliadas nesse processo por serem setores estratégicos de interação dialógica com o mercado profissional com dados e informações relevantes.

Imprescindível ainda é estimular as práticas da autoavaliação institucional e de pesquisas com a comunidade acadêmica com questões relativas a estágio para geração de novas informações para o INEP, Comissões Próprias de Avaliações e NDE's. Destaca-se ainda a relevância de realização de **pesquisas de satisfação** do usuário (estagiários, Unidades Concedentes) através da CPA. Uma alta taxa de satisfação indica uma maior eficiência na administração pública, pois demonstra que os serviços estão atendendo às expectativas e necessidades dos usuários. Apresentação de fraquezas pelos usuários auxiliam a gestão na busca por soluções.

No que tange ao PDI, sugere-se inserção de metas relativas a Estágios em **Diretrizes** do último **PDI (2021-2025)** para ações do ano de 2025 no **Plano de Trabalho Anual (PAT)** e na construção dos próximos PDI's sugere-se que sejam apresentadas diretrizes e metas claras relacionadas aos indicadores do INEP, concernente a estágios e atuação dos egressos das IES no ambiente socioeconômico (Índice % de Empregabilidade dos Egressos da Graduação).

Os resultados esperados com a execução das sugestões propostas, por fim, oportunizarão aos atores envolvidos (Centrais de Estágios, orientadores de estágios, supervisores, instituições conveniadas de estágio, gestão dos cursos de graduação da UFT) a visualização e o acompanhamento de indicadores, permitindo o aprimoramento das práticas supervisionadas de estágio por curso de graduação a partir de evidências, além de propiciar subsídios às avaliações dos Cursos realizadas pelo INEP no quesito Organização Didático Pedagógica, no qual o Estágio Supervisionado está inserido.

## 5.2 Ciclo PDCA para Estágios

O ciclo PDCA é uma metodologia de gestão que pode trazer diversos benefícios para a administração pública, como a melhoria contínua, a transparência e a efetivação de políticas públicas. Permite que as organizações públicas identifiquem problemas e implementem

soluções de forma sistemática. A aplicação do ciclo PDCA possibilita a identificação de oportunidades de melhoria contínua nos processos da administração pública, contribuindo para a eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos.

Ao aplicar a metodologia do Ciclo PDCA, a gestão de estágios da UFT promoverá a otimização de seus processos, aumentando o desempenho e a qualidade dos serviços prestados, bem como fortalecendo a *accountability* e a transparência na gestão pública.

Deste modo apresenta-se recomendação da estrutura do **Ciclo PDCA** para a gestão de estágios da UFT destacado na Figura 16. As quatro fases do ciclo PDCA são definidos em Planejar (Plan), Fazer (Do), Verificar (Check) e Ação (Act):

Figura 16 - Recomendação de Ciclo PDCA para a gestão de estágios



Fonte: Elaboração própria.

1 – **Planejar** (Plan): o primeiro passo adotado para a construção desta etapa foi identificar o problema através da pesquisa documental e de campo, o segundo passo foi analisar onde acontece o problema através do diagnóstico situacional, e o terceiro foi

apresentar a análise do por que o problema acontece e as possíveis causas dele, consumando desse modo a proposta do **Plano de Ação** pontuando O que? Por quê? Como? Quem? e Onde? a partir da definição da **Matriz SWOT**, são apresentadas as forças e as fraquezas do ambiente interno dos estágios e as oportunidades e ameaças, definindo os indicadores de esforço e resultado, compreendendo desse modo a **Cadeia de Valor e os 6E's do Desempenho** dos indicadores do INEP. Todas essas estratégias são ferramentas de gestão da qualidade utilizadas para a construção do **Plano de ação e Matriz GUT** que compõe a recomendação à UFT, finalizando assim a primeira fase do Ciclo PDCA que é o Planejar.

2 - **Fazer (Do)**: é a segunda fase do ciclo definida como a execução do Plano proposto por este estudo, onde devem ser observadas as prioridades das ações através da utilização da Matriz GUT de priorização, onde foram estabelecidas a gravidade, urgência e tendências das ações de estágios, fase em que efetivamente se coloca em prática o Plano de Ação sugerido à Universidade, esta fase poderá iniciar imediatamente após instituição de ensino aceitar as recomendações propostas no presente estudo.

3 - **Checagem/Verificação (Check)** – é a etapa posterior a execução/fazer, nela a gestão de estágios deve verificar o que foi executado, analisar os resultados obtidos com o Plano de Ação. Essa fase pode ser desenvolvida ao longo da execução do Plano de Ação ou, então, formalmente ao término do mesmo, podendo inclusive envolver pessoas ou grupos externos a gestão de estágio responsável pela solução do problema. É importante anotar e evidenciar os resultados (bons ou ruins) de cada tarefa concluída, permitindo assim um aprendizado necessário envolvido durante o processo. Essa verificação consiste em confirmar se o que foi planejado foi possível de ser implementado e executado ou desenvolvido, o intuito desta fase é comparar os resultados entre o antes e o depois e o alcance das metas propostas.

4 - **Agir (Act)**- é a última etapa do Ciclo PDCA, onde o gestor de estágios observará se os resultados colhidos na verificação não forem satisfatórios é recomendado que volte à fase de Planejamento do ciclo PDCA, etapa 1. Se a execução da ação foi bem sucedida deve-se **padronizar a ação**, permanecendo a prática ao longo do tempo. Nesta última etapa, em função dos resultados checados na etapa anterior, define-se a necessidade de executar novamente o método (um novo “Giro do PDCA”) no caso dos resultados não terem sido alcançados. É importante compartilhar o aprendizado adquirido e o que fazer com os eventuais problemas remanescentes, orienta-se documentar o que deu certo e o que não deu identificar o que ainda pode melhorar no processo.

O ciclo PDCA ajudará os gestores a alcançarem os objetivos de melhoria contínua com alcance dos indicadores estabelecidos pelo INEP, inclusive propiciará o aparecimento de novos indicadores de análise, proporcionará a solução de problemas eficazmente, aumentará a eficiência, melhorará a qualidade, envolverá a equipe a tomar decisões de maneira assertiva a partir de evidências, dados e informações.

Pontua-se que a padronização deve ser adotada na execução das ações, evitando-se, assim, que o problema corra risco de reaparecer. Para que essa padronização seja efetiva, as equipes das Centrais de Estágios e demais setores correlacionados devem estar aptos a desenvolvê-la, o que demanda treinamento e mudança de cultura para os envolvidos.

A seguir são apresentadas as estratégias utilizadas em sequência, conforme destacado na Figura 17, considerando ferramentas de gestão da qualidade que corroboram para a execução do Plano de Ação na área de estágios, item I do Ciclo PDCA:

Figura 17 - Estratégias de recomendações para a gestão de estágios



Fonte: Elaboração própria.

### 5.2.1 Análise SWOT para estágios

Dando início ao Ciclo de PDCA, a partir da identificação do problema/fragilidades e identificação da causa raiz foi necessária a utilização da análise SWOT também conhecida como FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), que é uma ferramenta estratégica que pode ser aplicada com sucesso em órgãos públicos para avaliar o ambiente interno e externo. Pode ser uma ferramenta valiosa para identificar fatores críticos e orientar a tomada de decisões estratégicas.

Deste modo, a partir da utilização da Análise SWOT que considera fatores (positivos, negativos, internos e externos) referentes à áreas de estágios foram definidos a partir do diagnóstico realizado através da pesquisa documental e de campo quais seriam esses fatores que envolvem o ambiente interno e externo.

Os **fatores internos** são situações ou aspectos que podem ser internamente controláveis e exercem influência positiva ou negativa na execução de atividades, são as **forças** e **fraquezas**. Como **forças**, a partir do diagnóstico situacional foram identificadas dentre outras, por exemplo: a realização de pesquisa com egressos; Desenvolvimento de sistema informatizado para acompanhamento e monitoramento de atividades de estágio; Modernização dos fluxos de processos e documentos; atualização da Resolução de estágios (o que pode ser observado no detalhamento do Quando 14).

Já as **fraquezas**, são situações ou aspectos controláveis que causam desvantagem operacional, representam as fragilidades e as vulnerabilidades do processo, sendo assim identificadas no presente estudo: número de servidor insuficiente; Razão número orientador/estagiário elevado; Salas de trabalho compartilhadas com outros serviços; Não gerenciamento dos indicadores de estágios estabelecidos pelo INEP; Falta de acompanhamento e registros das visitas *in loco* realizadas nas Unidades Concedentes entre outras, conforme detalhamento no Quando 14.

Da análise documental e pesquisa de campo realizada no capítulo anterior, foram identificadas 22 (vinte e duas) fraquezas que estão apontadas na Análise SWOT.

No que tange aos **fatores externos** esse são compostos pelas oportunidades e ameaças. As **oportunidades** são situações ou aspectos incontroláveis, mas que podem favorecer as atividades desde que conhecidas. No presente estudo foram assim identificadas: ampliação de oportunidades para a realização de estágios em universidades estrangeiras por meio de convênios e parcerias; Promoção de diálogos para benefício da comunidade acadêmica e dos ex-alunos acerca da participação na política de egressos; Possibilidade de adequação dos currículos dos cursos às demandas do mercado de trabalho, entre outros (detalhamento Quadro 14).

As **ameaças** são situações ou aspectos incontroláveis que dificultam as ações estratégicas, mas que podem ser evitadas se forem conhecidas, assim identificadas na área de estágios como: Recursos Limitados; Número de Servidores limitado; Diferenças regionais onde os cursos estão localizados que impactam no número de vagas de estágios; Falta de estudo acerca da contribuição do estágio como forma de permanência estudantil; Não

conhecimento por parte da gestão de estágios do mercado profissional, conforme detalhado a seguir no Quadro 14:

Quadro 14 - Análise SWOT para a gestão de estágios

Análise SWOT	
FATORES INTERNOS	
Forças (+)	FRAQUEZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromisso institucional em facilitar oportunidades para seus alunos de graduação e ex-alunos ingressarem no mercado de trabalho e alcançarem o sucesso profissional</li> <li>• Qualificação do Corpo Docente e do Corpo de Técnico-Administrativos;</li> <li>• Diversidade de cursos e PPC's e diversidade regional dos <i>Campi</i>;</li> <li>• Aproveitamento como Atividade Complementar da prática de estágio não obrigatório;</li> <li>• Normatização da prática de estágios por meio de Resolução;</li> <li>• Elaboração de Convênio e Termo de Cooperação com Unidade Concedente de estágio;</li> <li>• Implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) parcial nas Centrais de Estágios.</li> <li>• Descentralização de Centrais de Estágios em cada Câmpus; aprimoramento da gestão de processos e procedimentos técnico-administrativos de todos os setores administrativos da UFT;</li> <li>• Contratação de estagiários não obrigatórios pela universidade;</li> <li>• Foco na permanência estudantil;</li> <li>• Realização de auditoria na área de estágios;</li> <li>• Pesquisa com egressos;</li> <li>• Desenvolvimento de sistema informatizado para acompanhamento e monitoramento de atividades de estágio;</li> <li>• Modernização dos fluxos de processos e documentos adotados para o acompanhamento e gestão dos estágios supervisionados na</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de servidor insuficiente nas Centrais de Estágios e Setor de Convênios;</li> <li>• Razão número orientador/estagiário elevado;</li> <li>• Salas de trabalho compartilhadas com outros serviços como apoio psicológico, serviço social e acessibilidade;</li> <li>• Não acompanhamento dos indicadores estabelecidos pelo INEP;</li> <li>• Falta de acompanhamento e registros das visitas <i>in loco</i> realizadas nas Unidades Concedentes conforme previsto na Lei de estágio e Resolução interna;</li> <li>• Alunos aprovados sem entrega de documentos de estágio. Falta de retorno com os Termos de Compromissos de Estágios assinados, Avaliações e Relatórios finais;</li> <li>• Realidades distintas dos estágios entre os <i>Campi</i> da UFT. Ausência de integração com os <i>Campi</i>; realidades e volumes de trabalho diferentes entre as Centrais (Câmpus com predominância em curso de Licenciatura, outros em Bacharelados, outros sem realização de estágio não obrigatório, e outro com a maioria das práticas de estágio não obrigatório).</li> <li>• Ausência de estímulo às práticas de estágio não obrigatório desde os primeiros períodos;</li> <li>• Falta de automação na entrega das Apólices de Seguro aos acadêmicos, a entre é feita individualmente em formato PDF a cada aluno segurado;</li> <li>• Ajustes no SAGE; Falta de ferramenta informatizada para controle e gestão dos documentos de Estágio Não Obrigatório;</li> <li>• Não utilização do SAGE nos estágios Obrigatórios de cursos da Licenciatura e cursos da área da Saúde;</li> <li>• Mesmo com as ferramentas que os Setores dispõem (SAGE, SEI, SIE e SGE no Câmpus de Palmas) não é possível elaborar relatórios rápidos para gerenciamento dos estágios.</li> <li>• Central de Estágio não tem o controle do número de estagiários em relação ao número de servidor na unidade concedente para cumprir a lei de estágios;</li> <li>• Divulgação de vagas limitadas;</li> <li>• Necessidade de fortalecer o relacionamento com empresas e instituições para facilitar a realização de estágios obrigatórios e não obrigatórios;</li> <li>• Cursos sem a prática de estágio (Obrigatório ou Não Obrigatório);</li> <li>• Central de Estágio não participa do fluxo de construção e atualização de PPC's;</li> <li>• Retrabalhos e falta de avaliação qualitativa de forma mensurável dos dados dos estágios;</li> <li>• Falta de Normatização dos estágios internacionais;</li> <li>• Demora em assinaturas e renovações de Convênios;</li> </ul>

UFT; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualização da Resolução de estágios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta interação/comunicação de trabalho entre Central de Estágios, NDE's, Convênios, Setor de Egressos;</li> <li>• Pouco evento relacionado a estágio, egresso com participação de Unidade Concedente;</li> </ul>
<b>FATORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	<b>AMEAÇAS (-)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidade tem como missão formar cidadão comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio da educação inovadora, inclusiva e de qualidade;</li> <li>• Possibilidade de adequação dos currículos dos cursos às demandas do mercado de trabalho;</li> <li>• Portal do Egresso;</li> <li>• Relações com o setor público, setor produtivo e com o mercado de trabalho;</li> <li>• Capacidade de captação de recursos;</li> <li>• Política de Atendimento aos Estudantes (Promoção de espaços formais para ampliação do diálogo entre Universidade e o setor produtivo visando à preparação teórica e prática dos alunos ao longo das atividades de estágio);</li> <li>• Ampliação de oportunidades para a realização de estágios em universidades estrangeiras por meio de convênios e parcerias.</li> <li>• Implantação de seguro contra acidentes pessoais a todos os alunos que realizam atividades de estágio curricular obrigatório</li> <li>• Promoção de diálogos para benefício da comunidade acadêmica e dos ex-alunos, acerca da participação na política de egressos;</li> <li>• Autoavaliação institucional realizada pela CPA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Limitados;</li> <li>• Número de Servidores limitado;</li> <li>• Diferenças regionais impactam no número de estágios não obrigatório ofertados;</li> <li>• Falta de estudo acerca da contribuição do estágio como forma de permanência estudantil.</li> <li>• Não conhecimento do mercado profissional.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria considerando pesquisa documental e de campo.

É imprescindível compreender que a proposição de estratégias para aproveitar oportunidades, mitigar ameaças e alavancar as forças é essencial para o planejamento estratégico de uma instituição. A capacidade de adaptar-se rapidamente a mudanças externas, sejam positivas ou negativas, é crucial para minimizar ameaças e aproveitar oportunidades, impactando diretamente os resultados da gestão de uma instituição de ensino superior (Cavalcanti e Guerra,2019).

Desse modo, a Análise SWOT da área de estágios, constante no Quando 14, realizada considerando pesquisa documental e de campo foi imprescindível na identificação das forças e as fraquezas do ambiente interno dos e as oportunidades e ameaças inseridas no ambiente interno, influenciados por fatores externos.

A priorização dos fatores críticos internos (fraquezas) identificados na Análise SWOT foi crucial, tendo em vista que são situações ou aspectos controláveis que causam desvantagem operacional, representam as fragilidades e as vulnerabilidades do processo de estágios. Assim as mesmas foram transformadas em alvos a serem reestruturados, ajustados e readequados no Plano de Ação.

Nota-se que muitas fraquezas identificadas no estudo compõem alvos dos indicadores do INEP, razão pela qual se apresenta na seção a seguir, antes de ser apresentado o Plano de Ação, a definição de quais seriam os indicadores de esforço e os de resultado, compreendendo desse modo a Cadeia de Valor e os 6E's do Desempenho relativo aos indicadores do INEP.

Portanto, a sequência lógica da recomendação aqui proposta foi de identificar as fraquezas, compreender que as mesmas também compõem os indicadores do INEP, identificar que tais fraquezas e indicadores estão associados ao desempenho da administração pública, para aí então ser apresentado o Plano de Ação.

### 5.2.2 Cadeia de Valor e os 6 E's de desempenho para mensuração dos indicadores de estágio estabelecidos pelo INEP

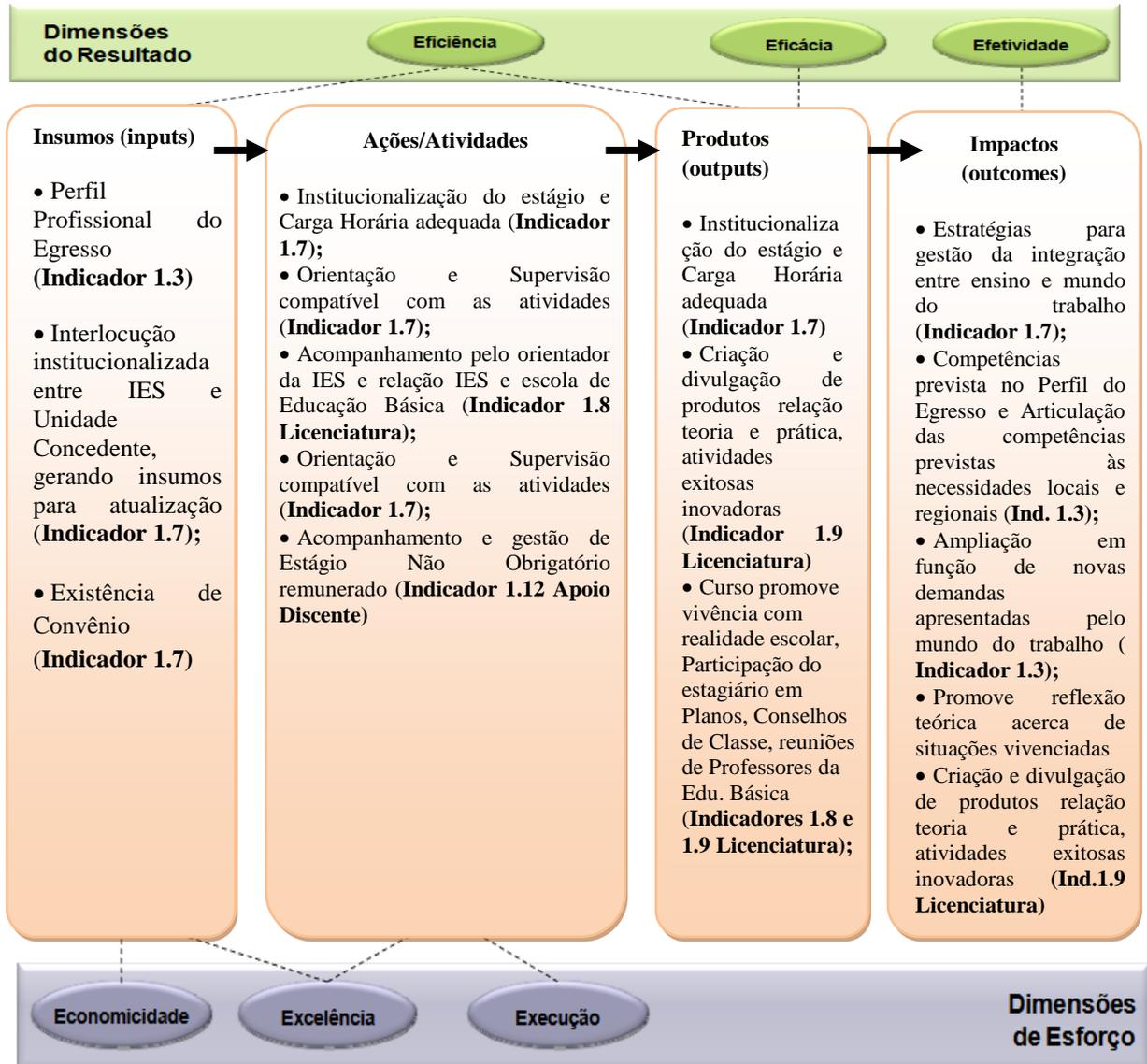
Conforme destacado no arcabouço teórico do estudo, a gestão do desempenho configura-se em estabelecer um conjunto de ações no sentido de definir os **resultados** (Indicador de Resultado) para serem alcançados e quais **esforços** (Indicador de Esforço) essenciais para obter os objetivos.

Mensurar o desempenho da organização (ou outros objetos) com base nas dimensões de desempenho do modelo 6E's, permite que as organizações analisem suas principais variáveis associadas ao cumprimento dos seus objetivos: quantos e quais insumos são requeridos; quais ações (processos, projetos etc.) são executadas; quantos e quais produtos/serviços são entregues; e quais são os impactos finais alcançados.

Os insumos (*inputs*), processos/projetos (ações), produtos/serviços (*outputs*) e impactos (*outcomes*), representam a atuação da ação pública desde a obtenção dos recursos até a geração dos impactos oriundos dos produtos e/ou serviços (Brasil, 2009).

Assim, oportuno é associar a dimensão de desempenho e o indicador estabelecido pelo INEP no intuito de apresentar ao gestor de estágio um aprofundamento na análise do indicador relacionando-o a esses critérios. Considerando o Guia de Governança para resultados do MPOG, apresenta-se na Figura 18, associação da Cadeia de Valor e os 6E's do Desempenho, a partir dos indicadores do INEP:

Figura 18 - Cadeia de valor e os 6E's do Desempenho considerando indicadores do INEP



Fonte: Elaboração própria, considerando modelo do Guia de Governança para resultados do MPOG (Brasil,2009; Palvarini, 2010 e Hoffmann, 2018).

Conforme destacado na Figura 18, observa-se que há indicadores básicos de estágio apontados comuns a todos os cursos de graduação e há indicadores do INEP específico para as licenciaturas, como os indicadores 1.8 e 1.9, consigna-se que todos esses indicadores perfazem dimensões de esforço e de resultado.

A partir da análise situacional foi possível identificar o objeto de mensuração de tais indicadores, conforme apresenta-se no **Apêndice B** deste trabalho demonstrando a correspondência dos 6 E's do desempenho (Economicidade, Execução, Excelência, Eficiência, Eficácia e Efetividade) com os indicadores INEP e apontando o objeto de mensuração, tipo de variável, fonte de coleta dos dados e a periodicidades de coleta dos dados institucionais como proposta de mensuração à UFT.

O **indicador 1.7 – Critério de Análise** é considerado o indicador geral de estágio curricular supervisionado, onde deve ser avaliado se o estágio curricular supervisionado está institucionalizado e contempla carga horária adequada, orientação cuja relação orientador/aluno seja compatível com as atividades, coordenação e supervisão, existência de convênios, estratégias para a gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho, considerando as competências previstas no perfil do egresso, e interlocução institucionalizada da IES com o (s) ambiente (s) de estágio, gerando insumos para a atualização das práticas do estágio. Esse indicador está presente em todas as fases da cadeia de valor dos estágios, desde os insumos (*inputs*), passando por atividades e produtos, até os impactos (*outcomes*), relacionando-o a critérios de economicidade, execução, excelência, eficiência, eficácia ou efetividade em todas as dimensões de esforço e resultado.

O **indicador 1.8- Relação com a rede de escolas da educação básica**, é específico para as licenciaturas ele estabelece que o estágio curricular deve promover a vivência da realidade escolar de forma integral, a participação em conselhos de classe/reuniões de professores, a relação com a rede de escolas da Educação Básica, mantendo-se registro acadêmico, havendo acompanhamento pelo docente da IES (orientador) nas atividades no campo da prática, ao longo do ano letivo, e práticas inovadoras para a gestão da relação entre a IES e a rede de escolas da Educação Básica. Tal indicador compõe a cadeia de valor nas ações e nos produtos (*outputs*), nas dimensões de esforço e resultado, apresentando critérios de execução, excelência e eficácia.

Outro indicador de relevância atribuído como critério de avaliação dos cursos é o **Indicador 1.9 - Relação Teoria e Prática**, onde deve ser demonstrada a participação do discente da licenciatura em atividades de planejamento, desenvolvimento e avaliações realizadas pelos docentes da Educação Básica; os estágios devem promover a reflexão teórica acerca de situações vivenciadas pelos licenciados; a criação e divulgação de produtos que articulam e sistematizam a relação teoria e prática com a comprovação das práticas exitosas ou inovadoras são aspectos a serem avaliados. Tal indicador é identificado como construção de produtos (*outputs*) e impactos (*outcomes*), afigurando-se nas dimensões de resultado: eficiência e efetividade.

Nada obstante o **Indicador 1.3 - Perfil Profissional do Egresso**, não é específico de avaliação de estágio supervisionado pelo INEP, contudo se revela um indicador avaliativo das competências a serem desenvolvidas pelo discentes a partir do perfil profissional do egresso, sendo ampliado em função de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho, aspectos também relevantes na prática do estágio.

Conforme o indicador 1.3 o perfil profissional do egresso deve constar no PPC está de acordo com a DCN (quando houver), expressa as competências a serem desenvolvidas pelo discente as articula com as necessidades locais e regionais, sendo ampliado em função de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho. Tal indicador, na cadeia de valor está presente nos Insumos (*inputs*) e nos impactos (*outcomes*) afigurando-se em critérios de eficiência e efetividade, ambas as dimensões de resultados.

Importante notar que de todos os indicadores apresentados pelo INEP, relativos à estágio, há uma distinção clara no tratamento de avaliação entre os estágios obrigatórios *versus* não obrigatórios e estágios da licenciatura *versus* bacharelado. Para o estágio obrigatório são estabelecidos três indicadores (1.7; 1.8 e 1.9), onde é apresentada a especificidade de análise para estágio obrigatório em licenciaturas, trazendo distinção entre estágio obrigatório para licenciatura e bacharelado, com critérios específicos. Já no estágio não obrigatório (Indicador 1.12), não há o mesmo crivo, o objeto de avaliação é menos detalhado e é ainda posto em junção com outras práticas de Apoio ao Discente, como Apoio Psicopedagógico e Monitorias.

Sublinhe-se assim a existência **do Indicador 1.12 relativo ao Apoio Discente** em que assevera como conceito máximo quando há na universidade a existência de intermediação e acompanhamento de **estágios não obrigatórios** remunerados, demonstrando que referida forma de Estágio, que apesar de opcional para o aluno, deve também ser alvo de acompanhamento por parte da gestão acadêmica, não sendo, contudo, avaliado de forma tão criteriosa pelo INEP/MEC. No que tange a cadeia de valor, o mesmo afigura-se em atividade de execução, dimensão de esforço.

Evidencia-se, a partir do estudo ora apresentado que os indicadores relativos a estágio do INEP abrangem diferentes aspectos da qualidade do ensino como a eficiência na condução dos estágios, eficácia em atingir os objetivos de aprendizagem prática, efetividade na preparação dos estudantes para o mercado de trabalho, economicidade na alocação de recursos para os estágios, excelência na supervisão e orientação dos estagiários e na execução no desenvolvimento das atividades práticas.

Deste modo a grande problemática que se instala com relação à mensuração destes indicadores em cada uma dessas etapas da Cadeia de Valor é pontuar o que se deve mensurar, como mensurar, quando mensurar e quais as fontes de dados são necessárias para tal mensuração.

Objetivando solucionar tal questão, apresenta-se quadro no **Apêndice B** corresponde a uma proposta para acompanhamento da execução mensurável dos indicadores do INEP, e tem

como escopo central demonstrar aos gestores de estágio uma visão holística acerca do que é necessário mensurar, quais dados são relevantes, de onde esse dado se origina, a periodicidade de análise ideal e em que variável esta caracterizado.

Contudo, para além da mensuração dos indicadores, que obviamente necessitam ser gerenciados, existem ações, fraquezas e gargalos identificados no presente estudo, através da análise situacional constantes na Análise SWOT, que não são possíveis de serem mensurados porém necessitam de atenção e estratégias de enfrentamento para que a gestão de estágio na universidade ocorra à luz dos indicadores do INEP, desse modo é apresentado a seguir um Plano de Ação como recomendação a ser utilizada nesta estratégia macro.

### **5.3 Plano de Ação e Matriz GUT para estágios**

O Plano de Ação, que também pode ser chamado de plano de atividades ou plano de trabalho, conforme destacado no referencial teórico do estudo é uma ferramenta empregada para planejar e monitorar as atividades essenciais para alcançar um resultado específico ou resolver um problema. Esse plano inclui informações objetivas e ações a serem realizadas apontando os responsáveis por cada etapa. O uso dessa ferramenta contribui para trazer praticidade e organização ao processo de tomada de decisões).

Noda (2020) utilizou ferramentas de qualidade, como a metodologia 5W2H no plano, para avaliar os dados qualitativos e quantitativos da Comissão Própria de Avaliação (CPA) de uma instituição de ensino privada, identificando os indicadores mais impactantes, tanto positivos quanto negativos. O autor constatou que a aplicação das ferramentas resultou em uma coleta de informações mais organizada e objetiva.

Por sua vez, Ruiz (2020) compartilhou sua experiência em uma instituição de ensino superior pública, onde colaborou com docentes e coordenação na elaboração conjunta de um plano de ação anual. Essa iniciativa mostrou-se benéfica ao promover a detecção precoce de problemas, a necessidade de ajustes nas ações, o estímulo à abordagem colaborativa e a organização das atividades individuais em prol do esforço coletivo.

Já Sales (2020) descreveu sua experiência no gerenciamento de uma instituição de ensino superior por meio das ferramentas de qualidade, resultando em uma redução de gargalos operacionais, padronização de processos, otimização do tempo, eliminação de atividades desnecessárias e um considerável aumento nos padrões de qualidade.

Conforme citado, tem sido frequente a utilização de técnicas de qualidade sendo empregadas para aprimorar os processos de gestão na área da educação. Por esta razão

apresenta-se a recomendação de utilização do Plano de Ação proposto para área de estágios na UFT, vez que se caracteriza como uma ferramenta de gestão da qualidade onde podem ser observados os fatores de prioridade estabelecidos a partir da Matriz GUT, o **Plano de Ação** pode ser conferido na íntegra no **Apêndice C**.

Deste modo o Plano de Ação foi estruturado com uso da metodologia 5W2H, com a identificação do problema em suas áreas, estabeleceu-se: *What* (O QUE será feito?) é onde está apresentada a área da atividade a ser realizada. No *Why* (POR QUÊ?) apresenta a justificativa da realização da atividade, justificativas legais, regulamentares ou que envolve necessidade de maior gerenciamento. No *How* (COMO?) indica o que precisa ser realizado e os procedimentos que devem ser observados na realização da atividade. No *Who* (QUEM?) são identificados os setores e unidades envolvidos para a realização da atividade. No *Where* (ONDE?) estabeleceu-se o local da realização da atividade, podendo variar desde disciplina, sistemas e setores da universidade. Os custos financeiros para análise desses fatores, que poderiam ser efetuados no item *How much* (Quanto?) não foram contabilizados no presente estudo por se entender que cada atividade, bem como o tempo e aos demais recursos (humanos, infraestrutura, tecnológicos) são complexos de serem mensurados e podem variar não se chegando a uma valoração precisa e efetiva.

E por fim no *When* (QUANDO?) indica o período, a época ou o tempo de realização da atividade, este item foi ajustado em outra tabela identificada como Matriz GUT, onde foram estabelecidas as ordens de prioridades e não de tempo, identificando quando a ação precisa ser realizada conforme sua gravidade, urgência e tendência, explicadas a seguir.

### 5.3.1 Matriz GUT de priorização

Os fatores críticos internos (fragilidades) foram submetidos à análise em uma Matriz GUT para priorização identificando desse modo o *Quando?* estabelecido no Plano de Ação. Conforme apontado na fundamentação teórica, a Matriz GUT é uma ferramenta de priorização que pode ser aplicada no planejamento estratégico, da gestão de projetos ou na gestão de processos. Para cada ação proposta no Plano na Matriz GUT foram utilizados três critérios: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T), que auxiliam gestores a definir quais fatores são mais prioritários e que demandam imediata providência, conforme escala de pontuação.

Cada critério apresentado na escala representa uma forma de classificação: a **gravidade** leva em consideração o nível de danos que um problema ou fator de risco pode

causar a área de estágios; a **urgência** está relacionada ao tempo em que os efeitos de certo problema devem aparecer e a **tendência** se relaciona aos desdobramentos de um problema, caso não haja nenhum tipo de ação.

O Quadro recomendado no **Apêndice D** apresenta a escala de pontuação e o método de priorização empregados na criação da Matriz GUT de estágios, que é obtida pela multiplicação das notas atribuídas a cada critério (Gravidade x Urgência x Tendência). A combinação dessas informações na matriz final servirá de fundamento para o desenvolvimento de estratégias gerenciais que tem por objetivo central melhorar o desempenho institucional na gestão dos estágios, considerando os indicadores do INEP.

Os fatores de prioridade crítica e alta, segundo os resultados da Matriz GUT para a área de estágios, dizem respeito às áreas de Força de Trabalho para o gerenciamento das práticas de estágio, Políticas de estágios, Sistemas de Gerenciamento de Estágios e Interlocução institucionalizada entre a universidade e ambiente de estágio.

O objetivo principal da matriz GUT é auxiliar a equipe de gerenciamento de estágios alocarem seus esforços de forma mais eficiente, garantindo que as questões mais urgentes e importantes sejam abordadas com prioridade. Além disso, a matriz permite que sejam identificadas tendências e previna problemas antes que eles se tornem críticos, melhorando a eficiência e a eficácia do processo de gerenciamento.

Por fim, recomenda-se que após a implementação das ações, é crucial para a Gestão monitorar o progresso e fazer ajustes conforme necessário. Isso pode incluir a reavaliação dos *scores* GUT para os problemas não resolvidos ou a adição de novos problemas/gargalos à lista.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os indicadores de avaliação do INEP devem representar na universidade o pontapé inicial para a avaliação e o monitoramento das ações relacionadas ao estágio. O gerenciamento de dados e ações a partir desta perspectiva servirá como mecanismo de aprimoramento das estruturas já existentes. Além disso, possibilitará o arbítrio diante da necessidade de adequação das metas e outras configurações, dentro da realidade de cada curso e ou da universidade.

A presente pesquisa inicialmente teve o intuito de propiciar aos envolvidos uma visão holística da gestão de estágio no âmbito da universidade, além de demonstrar o quanto o estágio deve estar estruturado institucionalmente, não apenas como item didático-pedagógico curricular nos PPC's, mas também como área estratégica institucional que pode subsidiar o conhecimento do mercado profissional a partir da interação dialógica com as unidades concedentes e com os egressos.

As fontes de pesquisa utilizadas no estudo foram determinantes, uma vez que permitiram a identificação de muitos pontos e que, a partir deste estudo puderam ser trabalhados de forma a minimizar as fragilidades citadas exaustivamente no desenvolvimento deste trabalho.

Na etapa de revisão bibliográfica foi apresentada de forma detalhada toda a contextualização dos estágios curriculares. Sua história demonstrou a preocupação que a legislação brasileira possui com o estagiário, notadamente para que este não se torne mão de obra barata, protegendo-o no ambiente de trabalho. Nesta etapa buscou-se situar o leitor no entendimento legal das atividades relacionadas ao estágio curricular e assim sua completa compreensão e o papel da Instituição de Ensino neste contexto.

No estudo de caso, para alcançar o objetivo desta pesquisa, alguns conhecimentos foram necessários, buscando a avaliação dos pontos de fragilidade e, sobretudo, o entendimento global das atividades de registro, controle e acompanhamento do estágio curricular, realizados pelas Centrais de Estágios dos cinco *Campi*. Demonstrar, como se configurou a construção da política de estágios na UFT, desde a sanção da Lei de Estágios (Lei nº 11.788/2008) nos últimos 15 anos; e coletar e analisar dados dos estágios na UFT contribuíram para que ao final fosse possível propor, a partir de ferramentas de gestão da qualidade, recomendações de acompanhamento dos indicadores de estágios estabelecidos pelo INEP para a gestão operacional de estágios.

A pesquisa possibilitou o conhecimento de detalhes que não eram identificados, assim como o alcance às respostas ao questionamento considerando os indicadores estabelecidos pelo INEP, de quais ações são necessárias na universidade para acompanhamento, gerenciamento e mensuração dos indicadores, considerando critérios de desempenho e de qualidade.

Evidenciaram-se no estudo as diversidades *multiCampi* e as existentes nos cursos de graduação e como a localização regional exerce influência no número de vagas de estágios disponibilizadas pelas unidades concedentes, e conseqüentemente no número de alunos em práticas de estágio.

Lado outro, destaca-se a diferença existente de atuação entre as Centrais de Estágios no gerenciamento de estágios de cursos de licenciaturas e dos cursos de bacharelado e a discrepância de gestão existente entre os estágios obrigatórios e não obrigatórios. Somado a isso, a incomparável dimensão de alunos estagiando no câmpus da capital em relação aos *Campi* do interior do Estado.

Questões essas se revelam base na definição da política de estágios e na implantação de quaisquer normativas e sistemas informatizados, na medida em que a realidade aqui evidenciada demonstra que não há como estabelecer padrão na gestão de estágios para todos os cursos e *Campi*, sem observar e compreender suas especificidades.

Importa destacar, por oportuno, a constatação de ações tímidas relativas a interlocução institucionalizada, entre a universidade e o ambiente de estágio e a falta de acompanhamento e registros das visitas *in loco* realizadas nas Unidades Concedentes, previstas na Lei de estágio, Resolução Interna e indicadores do INEP. Tais fragilidades constatadas pela falta de evidências demonstram um distanciamento do mercado profissional, sendo necessário o fortalecimento deste relacionamento como ação estratégica a ser almejada institucionalmente.

Além de compor o arcabouço administrativo possível de ser gerenciado, a partir de técnicas de gestão da qualidade pelo gestor público, as recomendações aqui propostas podem ser replicadas no que tange às estratégias de mensuração (quantitativa) dos indicadores do INEP em seu sentido mais amplo e em estratégias de planejamento institucional em futuros PDI's, apresentando deste modo, a presente dissertação com relevância técnico-científica.

Os indicadores do INEP mencionados nesta pesquisa também estão relacionados a outras estratégias estabelecidas no PNE, como a valorização e a expansão das práticas de estágio. Essas estratégias buscam qualificar a atividade profissional e articular a formação acadêmica com as demandas profissionais (Brasil, 2014).

Adicionalmente, utilizar um modelo de desempenho que possibilite a análise e mensuração dos indicadores poderá fornecer informações que subsidiem decisões regulatórias das Secretarias competentes do Ministério da Educação em suas decisões regulatórias, como das próprias universidades. Abrindo portas para uma avaliação de desempenho institucional mais robusta e aprimorada da administração pública.

Apesar da presente pesquisa se limitar aos indicadores de estágio do INEP, a proposta de associação de indicadores com dimensões de desempenho e a gestão de qualidade (uso de ferramentas como Ciclo PDCA, Análise SWOT, metodologia 5W2H, e Matriz GUT de priorização), seu monitoramento, divulgação e transparência, podem ser expandidos a outras atividades nas IFES. Como resultado, esse cenário contribuirá diretamente para o fomento ao controle social e a eficiente alocação dos recursos públicos.

Por fim, monitorar indicadores já estabelecidos pelo INEP, sob uma ótica mais ampla do desempenho e aperfeiçoamento da administração pública, revela-se um elemento crucial para o desenvolvimento institucional da universidade, assim como para a promoção de uma administração mais eficiente, eficaz, ágil e responsável.

## **6.1 Contribuições da Dissertação**

No campo teórico acerca do uso de indicadores no processo de gestão de estágios, a discussão ainda é pequena, há uma lacuna acerca do tema, evidenciando-se a necessidade de mecanismos para o acompanhamento e a avaliação do que vem sendo desenvolvido com as evidências geradas.

Neste prisma a presente dissertação se instala com colaboração de viés teórico-científico, propiciando impacto real e com possibilidade de replicabilidade prática em outras IES do país, demonstrando um estudo com abrangência territorial nacional, vez que, para além do estudo de caso ter ocorrido na Universidade Federal do Tocantins, a necessidade de atendimento dos indicadores do INEP e diretrizes do MEC é inerente a todas as Instituições de Ensino Superior.

Desse modo, os resultados alcançados com a pesquisa, objeto da dissertação junto ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), proporcionaram a elaboração do Produto Técnico, aos atores envolvidos (profissionais orientadores de estágios, supervisores, instituições conveniadas de estágio, gestão dos cursos de graduação da UFT e avaliadores do INEP) a visualização das ações de estágio a partir de mensuração dos

indicadores de qualidade, permitindo o aprimoramento das práticas supervisionadas nos cursos de graduação de modo a gerar evidências, além de propiciar subsídios à avaliação dos Cursos realizados pelo INEP no quesito Organização Didático Pedagógica, no qual o Estágio Supervisionado está inserido.

No âmbito do PROFIAP, a especificidade dos Trabalhos de Conclusão Final seguiu o que prevê o Regulamento Nacional do Programa (PROFIAP, 2017), deste modo esta pesquisa contribuirá para o fortalecimento do programa ao promover a intersecção entre conhecimentos teóricos em gestão e a prática administrativa, não somente para o desenvolvimento dos servidores desta Universidade, mas também ao desenvolvimento dos setores em que trabalham, credenciando-o ao desenvolvimento de novos métodos de trabalho e melhores patamares de qualificação profissional.

## **6.2 Trabalhos futuros**

Ao longo do desenvolvimento deste trabalho, puderam ser identificadas algumas possibilidades de continuação a partir de futuras pesquisas as quais incluem: estudo acerca da importância do estágio na permanência e êxito acadêmico e a importância do estágio na inserção no mercado profissional.

Pesquisas desta natureza que avaliam o mercado e o quanto o estágio pode propiciar em oportunidades de trabalho na profissão, são salutares para a avaliação de quanto mais satisfatórias as experiências de estágio, mais elevados os indicadores de desenvolvimento de carreira, propiciando, destarte, a permanência estudantil, em especial, se estudantes com maiores níveis de satisfação na área de estágio podem apresentar também índices maiores de decisão de carreira (ou seja, clareza de objetivos profissionais futuros).

Isso sugere que as boas experiências de estágio potencializam as possibilidades exploratórias dos estudantes, estimulando de fato o desenvolvimento profissional e contribuindo para a solidificação de planos profissionais futuros, elementos que podem ser facilitadores no processo de transição da universidade para o trabalho.

Outro ponto importante a ser considerado em futuros estudos é o papel das instituições, tanto das universidades quanto dos locais de estágio. Na formação dos estudantes as instituições devem assumir a responsabilidade de monitorar os locais de estágio de forma que sua execução se apresente como uma real oportunidade de crescimento profissional e pessoal para os estudantes.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria I.; PIMENTA, Selma G. **Estágios supervisionados na formação docente**. São Paulo: Cortez, 2014.

BALDAM, R, Valle, R & Rozenfeld, H . **Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014..

BARRETO, Fabio Henrique de Moraes. **Harmonias e dissonâncias na gestão de estágios curriculares**. Dissertação (mestrado) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Processos Institucionais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2019.

BRASIL.1996. Lei nº 9.394 , de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional – LDB. DF**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em 10 de junho de 2023.

BRASIL.1998. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. 2000. Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal do Tocantins..Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L10032.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10032.htm) acesso em 02.02.2024.

BRASIL. 2002. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Manual de verificação in loco das condições institucionais: credenciamento de instituições não universitárias; autorização de cursos superiores (ensino presencial e a distância). Brasília; MEC; SESu, 2002. 85 p.

BRASIL.2004. Lei nº 10.861 , de 14 de abril de 2004. **Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências, DF, 2004**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso em 10 de junho de 2023.

BRASIL. 2007. Resolução do Ministério da Educação MEC. nº 2, de 18 de junho de 2007. Dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/rces002\\_07.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/2007/rces002_07.pdf) acesso em 04.02.2024

BRASIL.2008. Lei nº11.788 , de 25 de setembro de 2008. Lei de Estágios. **Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências, DF, 2008**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm)>. Acesso em 10 de janeiro de 2023.

BRASIL. 2008. Ministério Planejamento, Orçamento e Gestão-MPOG. Secretaria De Recursos Humanos Orientação Normativa nº 7, de 30 de outubro de 2008. Estabelece orientação sobre a aceitação de estagiários no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em [file:///C:/Users/Tribunal/Downloads/orientacao\\_normativa\\_07\\_republicacao\\_2.pdf](file:///C:/Users/Tribunal/Downloads/orientacao_normativa_07_republicacao_2.pdf) Acesso em 04.02.2024.

BRASIL.2009. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão-MPOG. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília: MPOG, 2009.

BRASIL.2009. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão-MPOG. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Produto 1: mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão. Brasília: MP, 2009.

BRASIL, 2010. Resolução nº01 de 17 de junho de 2010 da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, onde normatiza o Núcleo Docente Estruturante-NDE e dá outras providências, 2010.

BRASIL.2011. Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)> Acesso em: 2 jan. de 2023.

BRASIL.2011. Tribunal de Contas da União. Técnica de indicadores de desempenho para auditorias / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo (Seprog), 37p. 2011. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A158FE98EE0158FED65C6D4BFF> .Acesso em:14/06/2023.

BRASIL.2012. **Indicadores - Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. Brasília: Coordenação de Documentação e Informação, 2012. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores\\_orientacoes\\_basicas\\_aplicadas\\_a\\_gestao\\_publica.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/indicadores_orientacoes_basicas_aplicadas_a_gestao_publica.pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2023.

BRASIL, 2022. Decreto nº 11.072/2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm) acesso em 04.02.2024

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1992.

CARVALHO, L. F. **Análise SWOT como ferramenta de planejamento estratégico na administração pública**. *Revista de Administração Contemporânea*, p. 331-347, 2011.

CAVALCANTI, L M R & Guerra, M D G G V. 2019. **Diagnóstico institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da análise SWOT**. *Revista Meta: Avaliação*, vol. 11, no. 33, pp. 694-718.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I & SAPIRO, A. 2020. **Planejamento estratégico : da intenção aos resultados**. 4a ed. São Paulo: Atlas.

COUTINHO, A. L., & MARTINS, P. C. (2016). **Aplicação da Matriz GUT na priorização de problemas organizacionais**. *Revista de Gestão e Projetos*, p. 45-60.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, L. A. S. **Formação inicial do professor da educação básica: contribuição da teoria sobre o professor reflexivo no estágio supervisionado**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, 2003.

FALCONI, V. **O Verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que Conduzem a Resultados Revolucionários**. Editora INDG, 2004.

FERREIRA, M. A. **Excelência na gestão pública: práticas e desafios**. *Revista do Serviço Público*, p. 654-673. Disponível em: *Revista do Serviço Público*, 2016.

FERREIRA, M. J., & MACHADO, L. F. **Aplicação de ferramentas da qualidade na melhoria de processos produtivos**. *Revista Gestão & Produção*, p. 1-15, 2020.

FLEURY, A.; FLEURY, M. **Construindo o conceito de competência**. *RAC– Revista de Administração Contemporânea*. Edição especial, 2001.

FNQ.2012.Fundação Nacional da Qualidade. **Indicadores de Desempenho – Estruturação de indicadores organizacionais**. 3ed. São Paulo, 2012.

FRANÇA, Sandra Stefani Amaral. **Políticas para formação de professores: reflexões sobre o estágio supervisionado- do legal ao real**. 135f. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia. Presidente Prudente - SP, 2012.

GONÇALVES, R. S. **Utilização da Análise SWOT na gestão pública: estudo de caso em um município brasileiro**. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, p., 75-91, 2009. Disponível em: <https://mc04.manuscriptcentral.com/rbgn-scielo>. Acesso em 15.fev.2024.

HOFFMANN, Diogo S. **Mensurar para melhor gerir: Proposição de indicadores de desempenho para a área operacional de gestão de pessoas da Gerência-Executiva do INSS em Petrolina** / Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, Juazeiro-BA, 2018.

IEL.2010. Instituto Euvaldo Lodi. **Lei de estágio: tudo o que você precisa saber**. Brasília: 2010. 73 p.

INEP. 2017. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de avaliação institucional externa presencial e a distância: Recredenciamento Transformação de Organização Acadêmica**. Brasília, 2017. Disponível em <[www.inep.gov.br](http://www.inep.gov.br)>. Acesso em 10 de junho de 2023.

LANA, M. R. V.; GUIMARÃES, I. B., & SALEME, C. S. **Ferramentas da qualidade para melhoria de processo de gestão de um curso de graduação.** Revista De Gestão E Avaliação Educacional, 2023. <https://doi.org/10.5902/2318133883988>

LIMA, Maria Socorro Lucena. **Reflexões sobre o Estágio/Prática de Ensino na formação de professores.** Revista Diálogo Educacional, Curitiba, v. 9, n. 23, p.195-205, jan./abr. 2008.

MARRAN, A. L., LIMA, P. G., & BAGNATO, M. H. S. **As políticas educacionais e o estágio curricular supervisionado no curso de graduação em enfermagem.** *Trabalho, Educação E Saúde*, Trab. educ. saúde, 2015. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sip00025>

MARRAN, Ana Lúcia e LIMA, Paulo Gomes. **Estágio curricular supervisionado no ensino superior brasileiro: algumas reflexões.** Revista e-curriculum, São Paulo, v.7 n.2 AGOSTO 2011.

MENDES, J. P. **A importância da Análise SWOT na formulação de políticas públicas.** *Revista de Administração de Empresas*, p., 426-439, 2013.

MENEZES, Katia da Silva Vianna.; MUYLAERT REIS PESSANHA, Pedro Augusto; e SILVA NETO, Romeu; REGO MONTEIRO DA HORA, Henrique. **A matriz SWOT como instrumento de gestão estratégica de uma instituição pública de ensino superior.** *Sistemas & Gestão, [S. l.]*, v. 17, n. 2, 2022. DOI: 10.20985/1980-5160.2022.v17n2.1763. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/1763>. Acesso em: 27 maio. 2024.

MORAES, A. dos S., ALMEIDA, J. S. ., ALMEIDA, M. da C. S. ., & SOUSA, C. P. de . **A gestão participativa como modelo de aplicação dos princípios constitucionais da administração pública e da gestão democrática do ensino público na gestão da política de assistência estudantil do Instituto Federal Baiano.** *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, p.1692–1712, 2022. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i1.4013> Acesso em:14/06/2023.

MORANDI, M. I., & GONÇALVES, P. A. **Ferramentas da qualidade: A utilização da Matriz GUT em processos de melhoria contínua.** *Revista Produção Online*, p.1306-1325, 2015.

MOURA, A.B. RIBEIRO, V. S. **Desempenho na administração pública e indicadores avaliativos do INEP: uma proposta de correspondência a partir dos estágios supervisionados.** *International Journal of Scientific Management and Tourism Curitiba*, v.9, n.4, p. 2218-2237, 2023.

NODA, Marcos Rogério Yoshiaki et al. **Aplicação de sistemas de gestão de qualidade a partir da análise avaliativa numa instituição de ensino superior.** *Revista Eletrônica de Ciências Exatas, Cruz das Almas*, v. 1, n. 1, 2020, p. 10-26.

OLIVEIRA, A. J. **Execução de políticas públicas: desafios e perspectivas.** *Revista Gestão Pública*, p. 325-340. *Revista Gestão Pública*, 2013.

OLIVEIRA, A. J., & LIMA, M. F. **A aplicação da Análise SWOT no planejamento estratégico governamental: um estudo de caso.** *Revista Brasileira de Marketing*, p. 55-69, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, J. S., SILVA, M. F., & SOUZA, R. A.. **A importância da Matriz GUT na gestão de projetos.** *Revista de Administração e Inovação*, p. 228-244, 2017.

OLIVEIRA, R. T., & SOUZA, V. P.. **A eficácia das ferramentas de qualidade na gestão de processos industriais.** *Revista Brasileira de Engenharia de Produção*, p. 120-132, 2018.

OLIVEIRA, R., et al.. **Utilização do Ciclo PDCA na Implementação de Políticas Públicas: Um Estudo de Caso em um Ministério.** *Revista Brasileira de Administração Pública*, p. 275-289. 2018.

OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C. **Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil.** *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 44-75, 2012.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos.** Atlas.2012.

PALVARINI, B. **Guia referencial de mensuração do desempenho na administração pública.** In: Congresso Consad de Gestão Pública, ed. 3. Brasília, 2010.

PIMENTA, S. G., & LIMA, M. S. L. **Estágios supervisionados e o Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência: duas faces da mesma moeda?** *Revista Brasileira de Educação*, 24, e240001, 2019.

PRODANOV, C.; FREITAS, E. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

PROFIAP.2017. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. **Regulamento do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional.** 2017. Disponível em: <<http://www.profiap.org.br/profiap/sobre-o-curso/profiap-regulamento-agosto-2017.pdf>>. Acesso em: jan, 2023.

QUEIROZ, J V. **Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx – Direct to Door Express.** *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, vol. 0, no. 1, pp. 49, 2012.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações: públicas e privadas.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RIBEIRO, T. S. **Busca pela excelência na gestão pública.** *Revista Administração Pública e Gestão Social*, 7(2), p. 321-338. Disponível em: *Revista Administração Pública e Gestão Social*, 2015.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão Pública e Modernização Administrativa.** Instituto Nacional de Administração, 2001.

RUIZ, Cristiane Regina. **Desenvolvimento de um plano de ação para o ensino superior a partir de ferramentas de gestão estratégica e modelos de negócios para equipes.** *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, São Paulo, 2020, p. 285-293.

- SALES, Ana Carolina Ferreira; SILVA, Thiago Luis Nogueira. **Gestão de ferramentas da qualidade: aplicação de ferramentas que auxiliem na padronização de processos da controladoria acadêmica.** Varginha: Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, 2020.
- SANTOS, A. B., & LIMA, P. C. . **Gráficos de controle como ferramenta para o controle de qualidade em empresas manufatureiras.** *Revista de Engenharia e Tecnologia*, 5(1), 45-60, 2017.
- SANTOS, A.. **Aplicação do ciclo PDCA na Gestão Pública: Um Estudo de Caso em uma Prefeitura Municipal.** *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, p., 40-52, 2017.
- SANTOS, R. A., & COSTA, L. F. **Análise de priorização de problemas utilizando a Matriz GUT.** *Revista de Engenharia de Produção*, 27(2), 90-105, 2019.
- SCHERER, Alexandre. **O desafio da mudança na formação inicial de professores: o estágio curricular no curso de licenciatura em Educação Física.** Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.
- SILVA, E. A., & Costa, L. F. **Aplicação da Análise SWOT na gestão de projetos públicos: um estudo de caso.** *Revista Produção Online*, p. 499-518, 2016.
- SILVA, E. A., & RIBEIRO, A. J. **Implementação da Matriz GUT em um estudo de caso de melhoria de processos.** *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 20(3), 312-327, 2018.
- SILVA, J. R., & ALMEIDA, G. M. **O uso do Ciclo PDCA na gestão da qualidade: Um estudo de caso em uma empresa de médio porte.** *Revista Brasileira de Qualidade*, 15(2), 77-89, 2019.
- SILVA, L.R. **A Importância do Ciclo PDCA na Gestão Pública: Um Estudo de Caso em um Órgão Governamental.** *Revista de Administração Pública*, p., 112-125, 2019.
- SOUZA NETO, S. de; MILITÃO, A. N. **Estágio supervisionado e políticas públicas de formação prática: em questão, os dispositivos como processos de acompanhamento e formação docente.** *Revista Brasileira de Pesquisa sobre formação docente*, 2022.
- SOUZA, Tatiana Machiavelli Carmo. OLIVEIRA, Cirlene Aparecida Hilário da Silva. BUENO, Cléria Maria Lobo Bittar Pucci. **Políticas de estágio e o contexto do serviço social.** *Revista Serviço Social & Saúde*. UNICAMP Campinas, v. IX, n. 9, Jul. 2010.
- TAFFAREL, Marinês. . **Balanced Scorecard como Ferramenta Estratégica para Pequenos Municípios** . v. 3 n. 2 (2018): *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais (RPPI)* . Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/rppi/article/view/38294>.
- TCU.2022. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 461/2022 – Plenário. Brasília, Sessão de 9 de março de 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-indicadores-degestao-e-desempenho-das-universidades-federais.htm>. Acesso: 15 jul. 2023.
- TURBAN, E., SHARDA, R., KING, D., ARONSON, J. E. **Business intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional.** Desenho e elaboração Coordenação Geral de Programas de Capacitação /DDG. \_ Brasília: ENAP/DDG, 2013. 36p.

UFT. 2003. Regimento Geral da Fundação Universidade do Tocantins - UFT. Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/s/CR0\\_gzCOTJyv0tUirIWDXg](https://docs.uft.edu.br/share/s/CR0_gzCOTJyv0tUirIWDXg) Acesso em 02.02.2024.

UFT. 2005. Resolução – CONSEPE nº 09/2005, Dispõe sobre alterações na Resolução nº 04/2005 deste Conselho, que traz o regulamento das Atividades Complementares nos Cursos de Graduação da Universidade Federal do Tocantins UFT. Disponível em: [file:///C:/Users/Tribunal/Downloads/09-2005%20-%20Atividades%20Complementares%20\(Alter%C3%A7%C3%A3o%20da%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Consepe%20n%C2%BA%2004-2005\).pdf](file:///C:/Users/Tribunal/Downloads/09-2005%20-%20Atividades%20Complementares%20(Alter%C3%A7%C3%A3o%20da%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Consepe%20n%C2%BA%2004-2005).pdf) acesso em 04.02.2024.

UFT. 2007. Plano de Desenvolvimento Institucional. PDI 2007-2011. Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/s/hDQp6bYPRoOgewiXjIEq\\_Q](https://docs.uft.edu.br/share/s/hDQp6bYPRoOgewiXjIEq_Q) Acesso em 02.02.2024.

UFT. 2011. Plano de Desenvolvimento Institucional. PDI 2011-2015. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/avaliacao-e-planejamento/planejamento/plano-de-desenvolvimento-institucional/search>. Acesso em 02.02.2024.

UFT. 2014. Resolução – CONSEPE nº 27 de 24/09/2014, Dispõe sobre o Planejamento Estratégico 2014-2022 da Universidade Federal do Tocantins. Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/XPg9b0oRRj2TnfKDVfZrGw> acesso em 04.02.2024.

UFT. 2014. Resolução – CONSEPE nº 24 de 16/12/2014, dispõe sobre o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) do curso de Ciências Sociais (Câmpus de Porto Nacional). Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/s/XFOIoI2XS4ibh6G6ZBBtCA> acesso em 04.02.2024.

UFT. 2016. Plano de Desenvolvimento Institucional. PDI 2016-2020. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/avaliacao-e-planejamento/planejamento/plano-de-desenvolvimento-institucional/search>. Acesso em 02.02.2024.

UFT. 2018. Resolução CONSUN nº 29. Plano de Desenvolvimento Institucional. Dispõe sobre normas e procedimentos para o processo de organização e inovação da estrutura organizacional, visando o fortalecimento da capacidade institucional no âmbito da UFT.. Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/ucnPUxSETFWTdCpzxgBEpg/content/29-2018%20-%20Normas%20e%20Procedimentos%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Estrutura%20Organizacional%20da%20UFT%20\(Revoga%20a%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Consuni%20n%C2%BA%2012-2009\).pdf](https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/ucnPUxSETFWTdCpzxgBEpg/content/29-2018%20-%20Normas%20e%20Procedimentos%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Estrutura%20Organizacional%20da%20UFT%20(Revoga%20a%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20Consuni%20n%C2%BA%2012-2009).pdf) Acesso em 02.02.2024.

UFT. 2018. Resolução – CONSEPE nº 48 de 31/10/2018, atualizada em 07/12/2022 , dispõe sobre a atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Ciências Econômicas (Câmpus de Palmas). Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/s/-kn7e8F1Tp6Wi0xeFJd\\_lw](https://docs.uft.edu.br/share/s/-kn7e8F1Tp6Wi0xeFJd_lw) acesso em 04.02.2024

UFT. 2021. Plano de Desenvolvimento Institucional. PDI 2021-2025. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/avaliacao-e-planejamento/planejamento/plano-de-desenvolvimento-institucional/search>. Acesso em 02.02.2024.

UFT. 2021. Plano de Reestruturação e Sistema de Acompanhamento e Gestão de Estágio (SAGE). Disponível em: UFT. 2024. Relatórios de Gestão anuais. 2008 a 2023. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/avaliacao-e-planejamento/relatorios-de-gestao/#/> . Acesso em 02.02.2024.

UFT. 2022. Resolução – CONSEPE nº 70 de 07/12/2022, dispõe sobre a atualização do Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Direito (Câmpus de Palmas). Disponível em: <https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/NDR8b58aRZ2VB2TXLEkNDA/content/70-2022%20-%20Atualiza%C3%A7%C3%A3o%20do%20PPC%20de%20Direito,%20C%C3%A2mpus%20de%20Palmas%20-%20Consepe-UFT.pdf> acesso em 04.02.2024.

UFT. 2023. Relatórios de Avaliação Institucional. 2008 a 2023. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/comissao-propria-de-avaliacao/relatorios-de-avaliacao-institucional/#/> . Acesso em 02.02.2024.

UFT. 2023. Relatórios de Gestão anuais. 2008 a 2023. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/avaliacao-e-planejamento/relatorios-de-gestao/#/> Acesso em 02.02.2024.

## APÊNDICE A – Entrevista setorial



### ENTREVISTA SETORIAL I – PERFIL E DIMENSÃO DO SETOR

1. Central de Estágios entrevistada, Câmpus de:
  - ( ) Câmpus de Arraias
  - ( ) Câmpus de Gurupi
  - ( ) Câmpus de Miracema
  - ( ) Câmpus de Palmas
  - ( ) Câmpus de Porto Nacional
2. Quais cursos são atendidos pelo Setor no gerenciamento dos Estágios Obrigatórios e Não Obrigatórios no Câmpus?
3. Qual o número de professores orientadores vinculados aos cursos?
4. Qual a força de trabalho (em números de servidores/terceirizados/estagiários) disponibilizada para realização das tarefas? Esse número é suficiente?
5. Qual o volume aproximado de contratos de Estágios Obrigatório e Não Obrigatórios por semestre ou anualmente no Câmpus?
6. As Unidades Concedentes com as quais o Setor tem mais contato são Instituições Públicas, Privadas, Agentes de Integração ou Profissional Autônomo?

### II – PERGUNTAS NORTEADORAS

1. Do modo que se apresenta institucionalmente, os procedimentos e os fluxos pertencentes ao acompanhamento de estágio suprem as necessidades da Central de Estágios local com relação ao acompanhamento de estágio?
2. Considerando a especificidade de seu Câmpus, quais lacunas podem ser apontadas para o êxito do gerenciamento das ações de Estágios nos moldes da Lei de Estágio e dos indicadores estabelecidos pelo INEP?
3. Quais diferenças no gerenciamento de estágios dos cursos de licenciatura e bacharelados (área saúde e outras áreas)?
4. Qual estratégia o setor utiliza para divulgação de vagas de estágios?
5. Como o Setor realiza orientações e treinamentos com os usuários (aluno, professor, Unidade Concedente) com relação a práticas de estágio?

6. Quais são às práticas laborais adotadas entre o Setor Central de Estágios e Coordenações de Curso?
7. Quais os maiores desafios identificados no gerenciamento dos convênios de estágio?
8. É comum o Setor realizar reuniões com Unidades Concedentes?
9. O Setor realiza alguma gestão ou acompanhamento da ocorrência das visitas *in loco* nas Unidades Concedentes pelos orientadores?
10. Quais são as estratégias utilizadas pelo Setor para análise das respostas das Fichas de Avaliações e Relatórios respondidos pelos estagiários e Unidades Concedentes? Existe alguma orientação institucional para essas análises? No Câmpus há estratégias para gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho, há integração das competências previstas no perfil do egresso do curso e interlocução institucionalizada da IES com a Unidade Concedente gerando insumos para atualização das práticas de estágio?
11. É comum entre os estagiários do Câmpus a falta de retorno com os Termos de Compromissos de Estágios assinados, Avaliações e Relatórios finais, quer seja nos estágios obrigatórios e não obrigatórios, junto a Central de Estágios?
12. Atualmente, com as ferramentas que o Setor dispõe é possível elaborar relatórios rápidos para gerenciamento acerca do quantitativo de estagiários de estágio obrigatório e não obrigatório, demonstrar a caracterização dos estagiários, tais como sexo, aprovação e reprovação, caracterização das turmas das disciplinas de estágio com informações sobre taxa de sucesso da disciplina, tipos de Concedente que mais contratam; rendimentos das avaliações realizadas pelos supervisores e orientadores, de modo a possibilitar a construção de evidências?
13. O Setor gerencia se as Licenciaturas promovem a vivência da realidade escolar de forma integral com participação em conselhos de classe e reuniões de professores na relação com rede de escola da Educação Básica e adoção de práticas inovadoras para a gestão da relação entre a IES e a rede de escolas da Educação Básica?
14. O Setor acompanha a prática de estágios internacionais? Como acontece esse gerenciamento no Câmpus?
15. Em 2021 foi implantado o Sistema de Acompanhamento e Gestão de Estágios - SAGE e ele trouxe algumas mudanças para as Centrais de Estágios, professores orientadores, supervisores das unidades concedentes e alunos estagiários. A ferramenta atende as necessidades de informação e gerenciamento demandadas?
16. Quais desafios podem ser identificados para o efetivo acompanhamento do estágio pelos seus usuários (Central de Estágio, Alunos, Unidade Concedente e Professor Orientador)?
17. Quais as principais desafios dos usuários (Orientadores, Supervisores e Unidades Concedentes) na execução das atividades?
18. Quais foram as dificuldades encontradas na implantação do Sistema? Enfrentam a necessidade de criar documentos de controle eletrônico fora do Módulo para suprir alguma falta de informação e de gerenciamento?
19. Como é realizado o acompanhamento e controle do Estágio Não Obrigatório no Câmpus?

## APÊNDICE B - Correspondência dos indicadores INEP com objeto de mensuração e Tipo de Variável

### Mensuração dos Indicadores do INEP e os 6 E's do Desempenho

Dimensão de Desempenho	Indicador INEP	Objeto de Mensuração	Tipo de variável *	Fonte de Coleta dos Dados	Sentido do Indicador	Tipo de Curso	Periodicidade
Execução - Dimensão de Esforço	Institucionalização do estágio e Carga Horária adequada (Compõem Indicador 1.7 e 1.8)	Análise da ocorrência de realização de estágio e período permitido pelo PPC para realização do estágio;	Variáveis Quantitativa, Discreta e Contínua	Normativas, Resoluções e PPC's	Não permitir realização de estágio fora do período adequado. Indicador valor zero ocorrência	Cursos de Bacharelados e Licenciaturas	A cada assinatura de TCE
		Quantidade de carga horária realizada, conforme PPC do Curso;		Sistema SIE e SAGE;	Não ultrapassar 30h semanais fazendo comparativo com a CH exigida no PPC e 40h semanais em cursos que associam teoria e prática.		Semestral – Estágio Obrigatório. Anual -Estágio Não Obrigatório
		Quantitativo de rendimento da turma de estágio para estágio Obrigatório; Cruzamento de informações do SIE (Relatório nº 11.02.07.99.02 Diário por Turma) acompanhamento do coeficiente de rendimento das disciplinas de estágio, índice de aprovação, entregas de documentos finais de estágio.		% percentual de alunos reprovados. Sentido do indicador: quanto menor melhor. Razão do total de alunos matriculados na turma pelo de aprovados com documentos entregues.			

<b>Execução - Dimensão de Esforço</b>	<b>Orientação e Supervisão compatível com as atividades (Compõem Indicador 1.7)</b>	Análise da função e área de formação do supervisor compatível com o estágio;	Variáveis Qualitativa, Nominal e Ordinal	Cadastro do supervisor no SAGE	Não permitir realização de estágio com nível de formação inferior ou formação diversa a área do curso. Indicador valor zero ocorrência.	Cursos de Bacharelados e Licenciaturas	A cada assinatura de TCE
		Mensuração dos relatórios avaliativos de supervisão e orientação;	Variáveis Qualitativa, Nominal e Ordinal	Sistema SAGE	Quanto maior melhor – razão entre o número de Termos de Compromisso assinado e o número de relatórios finalizados		Semestral – Estágio Obrigatório. Anual -Estágio Não Obrigatório
		Dimensionamento do número de estagiário por supervisor;	Variáveis Quantitativa, Discreta e Contínua		Não ultrapassar 10 estagiários por supervisor e não ultrapassar quantitativo permitido de estagiário considerando número de servidor na Concedente (conforme Lei de Estágios);		
	<b>Acompanhamento pelo orientador da IES e relação IES e escola de Educação Básica (Compõe Indicador 1.8 Licenciatura)</b>	Mensuração das visitas <i>in loco realizadas</i> pelo orientador em unidades de ensino através de questionário aplicado ao orientador;	Variáveis Quantitativa, Discreta e Contínua	registro de ocorrência em formulário próprio	Sentido do indicador: quanto maior melhor	Cursos de Licenciaturas	Anual

<b>Execução - Dimensão de Esforço</b> <b>Execução - Dimensão de Esforço</b>	<b>Acompanhamento e gestão de Estágio Não Obrigatório remunerado (Compõe Indicador 1.12 Apoio Discente)</b>	Mensuração do número de Estagiários por tipo de UC, gerando perfil de contratantes por curso; mensuração das entregas de documentos finais de estágio.	Variáveis Quantitativa, Discreta e Contínua	Gestão Central de Estágios, Sistema SAGE, Diretoria de Relações Internacionais e Unidade Concedente.	Quanto maior melhor	Cursos de Licenciaturas e Bacharelados	Anual
		Mensuração de estágios internacionais;					
		Mensuração da divulgação de vagas de estágio, treinee e emprego;					
<b>Excelência e Economicidade - Dimensão de Esforço</b>	<b>Acompanhamento do Perfil Profissional do Egresso (Indicador 1.3)</b>	Mensurar respostas dos egressos nas questões relativas a estágio na Pesquisa dos Egressos, objetivo é expressar as competências desenvolvidas pelo discente as articula com as necessidades locais e regionais, sendo ampliado em função de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho.	Variáveis Qualitativa, Nominal e Ordinal	Pesquisa Perfil do Egresso (Questões relacionadas a estágio)	Na Pesquisa com Egressos quanto maior melhor o número de respostas	Cursos de Bacharelados e Licenciaturas	Anual
	<b>Existência de Convênio e Interlocação institucionalizada entre IES e Unidade Concedente, gerando insumos para atualização (Ind. 1.7)</b>	Quantidade de locais conveniados para realização de estágio;	Variáveis Quantitativa, Ordinal e Contínua	Sistema SAGE, Setor de Convênios, Diretoria de Relações Internacionais		Cursos de Bacharelados e Licenciaturas	Anual

Excelência e Economicidade - Dimensão de Esforço	Existência de Convênio e Interlocução institucionalizada entre IES e Unidade Concedente, gerando insumos para atualização (Ind. 1.7)	Quantidade de Termos de Cooperação Internacional para realização de Estágio em outros países;	Variáveis Quantitativa, Ordinal e Contínua	Sistema SAGE, Setor de Convênios, Diretoria de Relações Internacionais	Sentido do indicador: quanto maior melhor e mensurar as UC com convênios vencidos, para este quanto menor melhor, estipular prazo anterior para solicitação de renovação de convênio.	Cursos de Bacharelados e Licenciaturas	Anual
		Mensurar perfil da unidade concedente: Empresa, Órgão Público, Agente de Integração ou profissional liberal que mais contratam estagiários;			Mensuração do prazo de convênios a vencer/Vencidos para renovação.		Automação na entrega das Apólices de Seguro aos acadêmicos através do Portal do Aluno
Eficácia-Dimensão de Resultado	Curso promove vivência com realidade escolar, Participação do estagiário em Planos, Conselhos de Classe, reuniões de Professores da Edu.Básica Compõem Indicadores 1.8 e 1.9	Mensuração de evidencias a partir de questionário de ações que associam teoria e prática através dos questionários avaliativos acerca da participação do estagiário em Planos de ensino, Conselhos de Classe, reuniões de Professores da Edu.Básica;	Variáveis Qualitativa, Nominal e Ordinal	Professor Orientador	Sentido do indicador: quanto maior melhor	Cursos de Licenciaturas	Semestral nas disciplinas de estágio obrigatório

<b>Eficácia- Dimensão de Resultado</b>	<b>Institucionalização do estágio e Carga Horária adequada (Indicador 1.7)</b>	Mensurar nível de Satisfação das Unidades Concedentes - UC quanto à realização dos estágios;	Qualitativa variável ordinal	Registro de ocorrência em formulário próprio	Sentido do indicador: quanto maior melhor	Cursos de Licenciaturas e bacharelados	Semestral para disciplinas de Estágio Obrigatório
	<b>Curso promove vivência com realidade escolar, Participação do estagiário em Planos, Conselhos de Classe, reuniões de Professores da Educação Básica</b>	Mensuração de resultados do estágio gerados a partir de questionário próprio. Mensuração de evidências que associam teoria e prática através dos questionários avaliativos acerca da participação do estagiário em Planos de ensino, Conselhos de Classe, reuniões de Professores da Educação Básica nas licenciaturas;					
	<b>Criação e divulgação de produtos relação teoria e prática, atividades exitosas inovadoras ( Indicador 1.9 Licenciatura)</b>	· Mensuração das ações de práticas exitosas e inovadoras relacionadas a estágio.					
<b>Efetividade - Dimensão de Resultado</b>	<b>Estratégias para gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho, perfil do egresso, interlocução institucionalizada insumos atualização das práticas do estágio e articulação das competências previstas às necessidades locais e regionais (Ind. 1.3/1.7)</b>	Mensurar nível de satisfação do estagiário e do egresso quanto à prática no estágio gerando insumos para a atualização das práticas do estágio na geração de estatísticas e de indicadores específicos dos estágios .	Variáveis Qualitativa, Nominal e Ordinal	Questionário Perfil do Egresso e Avaliação do Estagiário; mensurar respostas.	Sentido do indicador: quanto maior o número de questionários analisados melhor.	Cursos de Licenciaturas e bacharelados	Anual

<b>Efetividade - Dimensão de Resultado</b>	<b>Estratégias para gestão da integração entre ensino e mundo do trabalho, perfil do egresso, interlocução institucionalizada insumos atualização das práticas do estágio e articulação das competências previstas às necessidades locais e regionais (Ind. 1.3/1.7)</b>	Número de Estagiários por tipo de UC, gerando perfil de contratantes por curso; Mensuração da ocorrência de estágios internacionais por ano e curso;	Variáveis Quantitativa, Discreta e Contínua	SAGE	Sentido do indicador: quanto maior melhor.	Cursos de Licenciaturas e bacharelados	Anual
		Mensurar respostas do Questionário do Orientador acerca do quantitativo de visitas <i>in loco</i> visando aproximação e interlocução com Unidade Concedente;					
	<b>Ampliação em função de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho. Reflexão teórica acerca de situações vivenciadas/ Criação e divulgação de produtos relação teoria e prática, atividades exitosas inovadoras (Ind.1.3/1.9)</b>	Mensuração da divulgação de vagas de estágio, treinee e emprego a partir da criação de Banco de Currículo através do uso de App (Aplicativo) ou outra plataforma a ser utilizada como ferramenta para divulgação de vagas de estágio e emprego/treinee para acadêmicos, egressos e Unidades Concedentes.	Variáveis Quantitativa, Discreta e Contínua	Criação de Banco de Currículo através do uso de App (Aplicativo) ou outra plataforma a ser utilizada como ferramenta	Sentido do indicador: quanto maior melhor	Cursos de Licenciaturas e bacharelados	Anual
<b>Efetividade - Dimensão de Resultado</b>		Mensuração da avaliação quanto a aplicação do conhecimento teórico nas situações vivenciadas pelo aluno em Relatório do Aluno e Perfil do Egresso; a partir do cruzamento das respostas relativa ao questionário Perfil do Egresso do Portal do Egresso	Variáveis Qualitativa, Nominal e Ordinal	Questionário Perfil do Egresso questões relacionada a estágio e Avaliação do Estagiário; mensurar respostas do Questionário junto a UC	Sentido do indicador: quanto maior o número de questionários analisados melhor.		Anual

<b>Efetividade - Dimensão de Resultado</b>	<b>Ampliação em função de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho. Reflexão teórica acerca de situações vivenciadas/ Criação e divulgação de produtos relação teoria e prática, atividades exitosas inovadoras (Ind.1.3/1.9)</b>	Mensurar satisfação das unidades a partir de questionário específico onde é proporcionada a Interação dialógica com intuito de informar à universidade os desafios e êxitos encontrados nas contratações e nos estágios em sua unidade, como forma de feedback propiciar abertura para apresentar tendências do mercado profissional ou sugestões à universidade na tentativa de aproximar TeoriaXPrática.	Variáveis Qualitativa, Nominal e Ordinal	Registro de ocorrência em formulário próprio	Sentido do indicador: quanto maior melhor	Cursos de Licenciaturas e bacharelados	Anual
<b>Efetividade - Dimensão de Resultado</b>		Mensuração de resultados do estágio e ou de práticas exitosas e inovadoras gerados , Mensurar realização de eventos /Seminários/Congressos envolvendo estágio, Concedentes e egressos	Quantitativa variável discreta	Registro de ocorrência junto a organizadores	Sentido do indicador: quanto maior melhor		

**Fonte:** Própria, considerando Guia de Governança para resultados do MPOG (Brasil, 2009; Palvarini, 2010 e Hoffmann, 2018).

\* **Tipo de Variável:** Variáveis discretas: características mensuráveis que podem assumir apenas um número finito ou infinito contável de valores e, assim, somente fazem sentido valores inteiros. Geralmente são o resultado de contagens.

Variáveis contínuas: características mensuráveis que assumem valores em uma escala contínua (na reta real), para as quais valores fracionais fazem sentido. Usualmente devem ser medidas através de algum instrumento como balança, tempo, idade.

Variáveis Qualitativas (ou categóricas): São definidas por várias categorias e, portanto, representam uma classificação dos indivíduos. Podem ser nominais ou apresentar ordenamento.

Variáveis nominais: não existe ordenação dentre as categorias. Exemplo: sexo.

Variáveis ordinais: existe uma ordenação entre as categorias. Exemplos: escolaridade (1º, 2º, 3º graus), avaliação de uma ação (ótimo, bom, regular, ruim ou péssimo), mês de observação (janeiro, fevereiro..., dezembro) (Brasil, 2009).

## APÊNDICE C - Plano de Ação para área de Estágios

PLANO DE AÇÃO					
N.º	O QUE ? (What?)	POR QUÊ ? (Why?)	COMO ? (How?)	QUEM? (Who?)	ONDE? (Where?)
1	Força de Trabalho para o gerenciamento das práticas de estágio	<p>Necessidade de gerenciar os estágios a partir dos indicadores do INEP de modo a apresentar estratégias para integração entre a universidade e o mundo do trabalho e assim propiciar interlocução institucionalizada entre a IES e o ambiente de estágio bem como atender as diretrizes estabelecidas pelo MEC e Resolução CONSEPE nº26/2021. Gerenciar a partir de dados, informações e indicadores a prática de estágios e acompanhamento pedagógico dos estágios.</p> <p>Propiciar o apoio à carreira. Conhecer o perfil do estagiário em consonância com o perfil do egresso em apoio aos NDE's e Coordenações de Curso auxiliando na construção de atualização da política de estágios.</p>	<p><b>Aumento no número de servidores</b> para suprir demandas apresentadas pelas equipes e necessidade do serviço, de modo que as equipes consigam realizar além do registro acadêmico dos estágios. <b>Treinamento de equipe</b> para gerenciamento dos estágios a partir dos Indicadores do INEP para conhecimento das nuances institucionais e acadêmicas no qual o estágio está inserido. Ajustes nos <b>espaços físicos</b> para atendimento dos estágios.</p>	Direção dos <i>Campi</i> e Reitoria	Centrais de Estágio nos <i>Campi</i>
2			<p>Ajustes no <b>número de orientadores</b> por estagiário conforme necessidade do curso e da disciplina, para atendimento das competências da Resolução CONSEPE nº26/2021, art. 25 ou o colegiado poderá estabelecer uma comissão de docentes para auxiliar nas atividades relativas a estágio.</p>	Colegiados dos cursos de graduação	Disciplinas de Estágios

3		Necessidade de aprimoramento nos controles documentais de registros e acompanhamento dos Convênios relativos à estágio na ferramenta SAGE, evitando que convênios estejam vencidos durante a prática de estágio prejudicando a manutenção de campo de prática aos alunos.	<p><b>Ajuste</b> nos novos <b>Termos de Convênios</b> com cláusulas específicas para comprometimento/esclarecimento da Unidade Concedente quanto ao uso do SAGE para os Estágios Obrigatórios; e no que tange a estágio não obrigatório ser esclarecida a forma de assinatura dos documentos de estágio, com informações se a Unidade Concedente contratante possui plataforma e sistema próprio de gestão de documentos de estágios.</p>	Equipe Convênios e Desenvolvedores do SAGE	Coordenação de Convênios
4			<p>Orientação e correção para alimentação adequada no Sistema quanto à gestão dos Convênios no que tange ao <b>prazo de validade dos Convênios</b> e Termos de Cooperação, realização de cadastro completo de informações da Unidade Concedente relativos à Estágio.</p>	Equipe Convênios e Desenvolvedores do SAGE	
5			<p>Promover <b>agilidade</b> na realização do Convênio, considerando que o estágio somente pode ser iniciado com o Convênio assinado, também são necessários ajustes no SAGE relativos à gestão dos Convênios, com sinais de alerta, via sistema, dos Convênios e Termos de Cooperação próximo ao vencimento e envio de e-mails automáticos à Unidades Concedentes demonstrando o interesse da universidade para renovação ou Aditivo do Convênio.</p>	Equipe Convênios e Desenvolvedores do SAGE	
6		Necessidade de aprimoramento nos controles documentais de registros e acompanhamento dos Convênios relativos à estágio na ferramenta SAGE, evitando que convênios estejam vencidos durante a prática de estágio prejudicando a manutenção de campo de prática aos alunos.	<p>Criação de <b>Grupos de Trabalho</b> (GT's) ou Comissões (com participação de professores, técnicos das Centrais de Estágio e gestão superior) para discutir renovações de Termo de Cooperação/Convênios com órgão como SEDUC, SESAU para ajustes relativos a contrapartida institucional e método de assinatura de Termos de Compromissos (uma vez que não estão aderindo ao SAGE como ferramenta de assinaturas de documentos).</p>	Equipe Convênios e Desenvolvedores do SAGE	Coordenação de Convênios

7			<p>Demonstração estatística no SAGE acerca do Perfil da Unidade Concedente (Órgão Público, Empresa e Profissional Liberal) que possuem Convênios, Termos de Cooperação Nacionais e Internacionais. Viabilizar a demonstração estatística de quais Unidades Concedentes (Empresa pública, privada, profissional autônomo, Agente de Integração) mais contratam por curso.</p>	Equipe Convênios e Desenvolvedores do SAGE	Coordenação de Convênios
8	<p><b>Sistemas de Gerenciamento de Estágios e outros</b></p>	<p>Mesmo com as ferramentas que os Setores dispõem (SAGE, SEI, SIE e SGE/iServ Câmpus de Palmas) para a gestão do estágio não é possível elaborar relatórios rápidos para gerenciamento acerca do quantitativo de estagiários de estágio obrigatório e não obrigatório, ou demonstrar, estatísticas de aprovação e reprovação, caracterização das turmas das disciplinas de estágio com informações sobre taxa de sucesso da disciplina, ou analisar as Unidades Concedente que mais contratam os estagiários de um determinado curso. Atualmente, apesar da implantação do Sistema SAGE, em 2020, não é possível identificar que as práticas de estágios sejam compiladas e organizadas a luz dos indicadores de avaliação de desempenho instituídos pelo INEP, onde desse modo, não</p>	<p>Criação no SAGE de protocolo dos <b>contratos dos Estágios Não Obrigatórios</b> externos OU aprimoramento do Sistema de Gerenciamento e Protocolo de Estágio - SGE/iServ, utilizado desde 2016 no Câmpus de Palmas para que tenha a possibilidade de <i>upload</i> dos Termos de Compromisso das instituições conveniadas, considerando que muitos TCE's das Unidades Concedentes são gerenciados e assinados em sistema próprio desenvolvidos por elas. Destaca-se que o Câmpus de Palmas representa a maior parte desses contratos.</p>	Desenvolvedores de TI da PROTIC	SGE/iServ
9	<p><b>Sistemas de Gerenciamento de Estágios e outros</b></p>		<p>Criação no SAGE do <b>Perfil da Coordenação</b> do Curso para acompanhamento dos Indicadores do INEP;</p>	Desenvolvedores do SAGE	Sistemas de Gerenciamento
10	<p><b>Sistemas de Gerenciamento de Estágios e outros</b></p>		<p>Implantação de mensagens alertas no e-mail e Portal do Aluno para que o aluno finalize as documentações de conclusão do estágio para a <b>entrega de documentação</b>. Ajustes na Avaliação do Estagiário com relação a associação da teoria e prática com acréscimo de perguntas relativas as disciplinas utilizadas pelo estagiário na prática do estágio;</p>	Desenvolvedores do SAGE	Sistemas de Gerenciamento

11		são geradas evidências, tão pouco esses dados são apresentados claramente como informação visual no sistema aos seus usuários gestores em relatórios institucionais.	Construção de <b>painel de dados (dashboard)</b> com interface dinâmica no SAGE acerca do acompanhamento e gerenciamento das práticas de estágio em cumprimento dos indicadores do INEP e indicadores pedagógicos previstos na Resolução 26/2021, onde seja possível visualizar por curso quantidade de contratos de estágios concluídos, pendentes, unidades concedentes que mais contratam, indicadores quantitativos de oferta, evasão, retenção, aproveitamento e, para os indicadores qualitativos avaliações dos supervisores e orientadores de modo que sejam utilizada <b>mensuração dos indicadores do INEP</b> sugeridos através da Cadeia de Valor dos 6E's do Desempenho (Economicidade, Excelência, Execução, Eficiência, Eficácia, Efetividade).	Desenvolvedores do SAGE	Sistemas de Gerenciamento
12			Aperfeiçoamento dos <b>Formulários de finalização</b> de estágio (Relatório do Estagiário, Relatório do Supervisor) onde seja viável a análise das respostas via SAGE para a geração de estatísticas e de indicadores qualitativos dos estágios .	Desenvolvedores do SAGE	Sistemas de Gerenciamento
13	Sistemas de Gerenciamento de Estágios e outros		Cruzamento de informações do SIE (Relatório nº11.02.07.99.02 Fechamento Diário por Turma) para acompanhamento do <b>coeficiente de rendimento das disciplinas de estágio</b> , índice de aprovação, entregas de documentos finais de estágio; e cruzamento das respostas relativa ao questionário <b>Perfil do Egresso do Portal do Egresso</b> para conhecimento da realidade dos estágios na visão dos egressos, tais dados geram informações acerca do andamento da prática do Estágio durante e pós-estágio.	Desenvolvedores do SAGE e PROGRAD	Sistemas de Gerenciamento
14				<b>Automação na entrega das Apólices de Seguro</b> aos acadêmicos através do Portal do Aluno ou outra plataforma tecnológica onde os alunos segurados tenham acesso à Apólice sempre que precisarem.	Desenvolvedores de TI da PROTIC

15	<p><b>Interlocução institucionalizada entre a universidade e ambiente de estágio</b></p>	<p>Os Indicadores do INEP estabelecem a necessidade da interlocução institucionalizada entre a IES com o ambiente de estágios com demonstração de quais estratégias de gestão são adotadas para integração entre o ensino e no mundo trabalho e há a necessidade de comprovação das atividades exitosas e/ou inovadoras.</p>	<p>Criação de <b>Banco de Currículo</b> através do uso de <i>App</i> (Aplicativo) ou outra plataforma a ser utilizada como ferramenta para divulgação de vagas de estágio e emprego/treinee para acadêmicos, egressos e Unidades Concedentes. Por meio do Banco de Currículos, as empresas parceiras podem ter acesso aos currículos de alunos e egressos de graduação e pós da Universidade; ao acessá-lo, o empregador poderá realizar filtros selecionando curso, semestre, competências <b>"Banco de Talentos"</b>.</p>	<p>Desenvolvedores de TI da PROTIC</p>	<p>Aplicativo ou outra plataforma de acesso</p>
16		<p><b>Interlocução institucionalizada entre a universidade e ambiente de estágio</b></p>	<p>Os Indicadores do INEP estabelecem a necessidade da interlocução institucionalizada entre a IES com o ambiente de estágios com demonstração de quais estratégias de gestão são adotadas para integração entre o ensino e no mundo trabalho e há a necessidade de comprovação das atividades exitosas e/ou inovadoras.</p>	<p><b>Interação dialógica com a Unidade Concedente</b> através de um formulário onde semestralmente tem a oportunidade de informar à universidade quais os desafios e êxitos encontrados nas contratações e nos recebimentos de estagiários em sua unidade, como forma de feedback, tal procedimento é uma forma de dar abertura para apresentar tendências do mercado profissional ou sugestões à universidade na tentativa de aproximar TeoriaXPrática.</p>	<p>Centrais de Estágios e Desenvolvedores do SAGE</p>
17	<p><b>Interlocução institucionalizada entre a universidade e ambiente de estágio</b></p>		<p>Os Indicadores do INEP estabelecem a necessidade da interlocução institucionalizada entre a IES com o ambiente de estágios com demonstração de quais estratégias de gestão são adotadas para integração entre o ensino e no mundo trabalho e há a necessidade de comprovação das atividades exitosas e/ou inovadoras.</p>	<p>Monitoramento/<b>Mensuração de visitas <i>in loco</i></b> através de formulário próprio e demonstrativos de evidências das práticas exitosas a ser respondido pelo Orientador - Professor responsável pela Disciplina.</p>	<p>Professor-orientador e Desenvolvedores do SAGE</p>
18		<p><b>Interlocução institucionalizada entre a universidade e ambiente de estágio</b></p>	<p>Os Indicadores do INEP estabelecem a necessidade da interlocução institucionalizada entre a IES com o ambiente de estágios com demonstração de quais estratégias de gestão são adotadas para integração entre o ensino e no mundo trabalho e há a necessidade de comprovação das atividades exitosas e/ou inovadoras.</p>	<p><b>Realização de Eventos</b> como Fóruns, Seminários, Congressos onde se discuta o estágio, perfil profissional e egressos com a participação de Unidades Concedentes.</p>	<p>Gestão Superior dos <i>Campi</i>, Coordenações de Curso, Centrais de Estágios e Reitoria</p>
19	<p>Em atendimento as falhas apresentadas em auditoria, foi construído o Plano de Reestruturação dos Estágios pela PROGRAD, em 2020, no</p>		<p>Utilização da tabela de <b>mensuração dos indicadores do INEP</b> sugeridos através da Cadeia de Valor dos 6E's do Desempenho (Economicidade, Excelência, Execução, Eficiência, Eficácia, Efetividade)</p>	<p>Centrais de Estágios e Professor Orientador</p>	<p>Centrais de Estágios e Professor Orientador</p>

20	Políticas de Estágios	intuito de serem implementados mecanismos de governança para monitorar os estágios dos alunos de forma institucional. A revisão da política de estágios da universidade e a melhoria do acompanhamento pedagógico das diferentes modalidades de estágio são essenciais para assegurar uma gestão eficiente, responsável e transparente. Como resultado, a Resolução que regula os estágios a nível institucional foi atualizada em 2021, e uma ferramenta tecnológica foi desenvolvida para gerenciar esses processos em 2020 (UFT, 2021). A ocorrência de realização de auditoria em unidades de estágios no ano de 2019 apontou as seguintes constatações: falta de sistematização de fluxos de procedimentos padronizados, prejudicando a dinâmica do estágio, sua implementação, e a regularidade dos procedimentos; falhas na instrução dos processos de estágio e inobservância de procedimentos legais e normativos e a inexistência de indicadores de avaliação dos estágios que sejam capazes de maneira estruturada, fornecer diagnóstico que sirva de subsídio para as decisões sobre	Atualização de <b>Resolução de Estágio</b> no que tange a acompanhamento de indicadores de estágio e práticas de Estágio Internacional;	PROGRAD	Normativa e Fluxo de Procedimentos
21			Orientações para Regulação e Avaliação dos Cursos de Graduação na área de Estágios de modo que todas as Centrais de Estágios e Coordenações de Curso saibam o que fazer e o que demonstrar (relatórios institucionais) <b>nas avaliações do MEC</b> aspectos relativos à estágio.	PROGRAD	Normativa e Fluxo de Procedimentos
22			Inserção dos Setores de Estágio no <b>fluxo dos processos de elaboração e atualização dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC's)</b> de graduação de modo que possam apontar sugestões ou verificar equívocos relacionados à prática de estágios. Considerando que cada curso possui o seu próprio PPC é relevante a participação da Central de Estágio local na construção/atualização desse importante regulamento.	PROGRAD	Fluxo de atualização e elaboração de PPC's
23			<b>Inserção de metas relativas a Estágios</b> na Diretriz-3.11 do último <b>PDI (2021-2025)</b> . Inserção de metas relativas aos indicadores do INEP na elaboração dos próximos PDI's. Atuação dos egressos das IES no ambiente socioeconômico (Índice % de Empregabilidade dos Egressos da Graduação) e outras Diretrizes correlatas a estágio constante no PDI.	Gestão Superior dos <i>Campi</i> e Reitoria (PROAP)	Plano de Desenvolvimento Institucional
24	Políticas de Estágios	intuito de serem implementados mecanismos de governança para monitorar os estágios dos alunos de forma institucional. A revisão da política de estágios da universidade e a melhoria do acompanhamento pedagógico das diferentes modalidades de estágio são essenciais para assegurar uma gestão eficiente, responsável e transparente. Como resultado, a Resolução que regula os estágios a nível institucional foi atualizada em 2021, e uma ferramenta tecnológica foi desenvolvida para gerenciar esses processos em 2020 (UFT, 2021). A ocorrência de realização de auditoria em unidades de estágios no ano de 2019 apontou as seguintes constatações: falta de sistematização de fluxos de procedimentos padronizados, prejudicando a dinâmica do estágio, sua implementação, e a regularidade dos procedimentos; falhas na instrução dos processos de estágio e inobservância de procedimentos legais e normativos e a inexistência de indicadores de avaliação dos estágios que sejam capazes de maneira estruturada, fornecer diagnóstico que sirva de subsídio para as decisões sobre	Aproximação e <b>relação administrativa de setores</b> que trabalham com Estágio, Internacionalização, Egressos e NDE's para construção de diretrizes relativas à estágio;	Gestão Superior dos <i>Campi</i> e Reitoria com setores envolvidos	Gestão Superior dos <i>Campi</i> e Reitoria com setores envolvidos
25			Estímulo às <b>práticas de estágio não obrigatório</b> desde os primeiros períodos através de campanhas específicas junto aos cursos de graduação e discentes.	Central de Estágios e Coordenações de Curso	Discentes curso graduação

26		as políticas de estágio (UFT, 2019).	<p><b>Estímulo às práticas da autoavaliação institucional</b> relativo estágio para geração de novas informações para o INEP, Comissões Próprias de Avaliações e NDE's; Realização de pesquisas de satisfação do usuário: Esse indicador mede o nível de satisfação dos usuários dos serviços públicos. Pode ser obtido por meio de pesquisas de opinião ou avaliações feitas pelos próprios usuários. Uma alta taxa de satisfação indica uma maior eficiência na administração pública, pois demonstra que os serviços estão atendendo às expectativas e necessidades dos usuários.</p>	PROGRAD	CPA e NDE's
----	--	--------------------------------------	--	---------	-------------

Fonte: Elaboração própria, considerando metodologia 5W2H no Plano de Ação.

\* O item "**Quanto**" do Modelo 5W2H não se aplica ao quadro em questão, não é possível mensurar valores em reais das referidas ações.

\*\* O item "**Quando**" do Modelo 5W2H está mensurado No Quadro **Matriz GUT** a seguir, não sendo aplicada a lógica de tempo em dias/meses/anos, mas de Gravidade, Urgência e Tendência na realização das ações.

**APÊNDICE D - Matriz de Priorizações GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) das ações de estágios.**

<b>Matriz para Priorizações - GUT</b>					
<b>Descrição da Ação</b>	<b>Notas de avaliação</b>			<b>Pontuação</b>	<b>Prioridade</b>
	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>		
Aumento no número de servidores para suprir demandas apresentadas pelas equipes e necessidade do serviço, para que as equipes consigam realizar além do registro acadêmico dos estágios. Treinamento de equipe para gerenciamento dos estágios a partir do Indicadores do INEP para conhecimento das nuances institucionais e acadêmicas no qual o estágio está inserido. Ajustes nos espaços físicos para atendimento dos estágios.	5.0	5.0	5.0	<b>125</b>	<b>CRÍTICA</b>
Ajustes no número de orientadores por estagiário conforme necessidade do curso e da disciplina, para atendimento nas competências da Resolução CONSEPE nº26/2021, art. 25 ou o colegiado poderá estabelecer uma comissão de docentes para auxiliar nas atividades relativas a estágio.	5.0	5.0	5.0	<b>125</b>	<b>CRÍTICA</b>
Inserção de metas relativas a Estágios na Diretriz-3.11 do último PDI (2021-2025) Atuação dos egressos das IES no ambiente socioeconômico (Índice % de Empregabilidade dos Egressos da Graduação) e outras Diretrizes correlatas.	5.0	5.0	5.0	<b>125</b>	<b>CRÍTICA</b>
Monitoramento/Mensuração de visitas <i>in loco</i> através de formulário próprio e demonstrativos de evidências das práticas exitosas a ser respondido pelo Orientador - Professor responsável pela Disciplina.	5.0	5.0	4.0	<b>100</b>	<b>CRÍTICA</b>
Atendimentos dos objetos de mensuração dos indicadores do INEP sugeridos através da Cadeia de Valor dos 6E's do Desempenho (Economicidade, Excelência, Execução, Eficiência, Eficácia, Efetividade) via sistema.	5.0	5.0	4.0	<b>100</b>	<b>CRÍTICA</b>
Construção de painel de dados (dashboard) com interface dinâmica no SAGE acerca do acompanhamento e gerenciamento das práticas de estágio em cumprimento dos indicadores do INEP e indicadores pedagógicos previstos na Resolução 26/2021, onde seja possível visualizar por curso quantidade de contratos de estágios concluídos, pendentes, unidades concedentes que mais contratam, indicadores quantitativos de oferta, evasão, retenção, aproveitamento e, para os indicadores qualitativos avaliações dos supervisores e orientadores.	5.0	4.0	4.0	<b>80</b>	<b>ALTA</b>
Criação no SAGE de protocolo dos contratos dos Estágios Não Obrigatórios externos OU aprimoramento do Sistema de Gerenciamento e Protocolo de Estágio - SGE/iServ, utilizado desde 2016 no Câmpus de Palmas para que tenha a possibilidade de <i>upload</i> dos Termos de Compromisso das instituições conveniadas, considerando que muitos TCE's das Unidades Concedentes são gerenciados e assinados em sistema próprio desenvolvidos por elas. Destaca-se que o Câmpus de Palmas representa a maior parte desses contratos.	5.0	5.0	3.0	<b>75</b>	<b>ALTA</b>

Aperfeiçoamento dos Formulários de finalização de estágio (Relatório do Estagiário, Relatório do Supervisor) onde seja viável a análise das respostas via SAGE para a geração de estatísticas e de indicadores qualitativos de estágios.	4.0	4.0	4.0	<b>64</b>	<b>ALTA</b>
Automação na entrega das Apólices de Seguro aos acadêmicos através do Portal do Aluno ou outra plataforma tecnológica onde os alunos segurados tenham acesso à Apólice sempre que precisarem.	4.0	3.0	5.0	<b>60</b>	<b>ALTA</b>
Estímulo às práticas de estágio não obrigatório desde os primeiros períodos através de campanhas específicas junto aos cursos de graduação	5.0	4.0	3.0	<b>60</b>	<b>ALTA</b>
Cruzamento de informações do SIE (Relatório nº11.02.07.99.02 Fechamento Diário por Turma) para acompanhamento do coeficiente de rendimento das disciplinas de estágio, índice de aprovação, entregas de documentos finais de estágio; e cruzamento das respostas relativa ao questionário Perfil do Egresso do Portal do Egresso para conhecimento da realidade dos estágios na visão dos egressos, tais dados geram informações acerca do andamento da prática do Estágio durante e pós-estágio;	4.0	3.0	5.0	<b>60</b>	<b>ALTA</b>
Criação de Grupos de Trabalho (GT's) ou Comissões (com participação de professores, técnicos das Centrais de Estágio e gestão superior) para discutir renovações de Termo de Cooperação/Convênios com órgão como SEDUC, SESAU para ajustes relativos a contrapartida institucional e método de assinatura de Termos de Compromissos (uma vez que não estão aderindo ao SAGE como ferramenta de assinaturas de documentos).	5.0	3.0	3.0	<b>45</b>	<b>MÉDIA</b>
Ajuste nos novos Termos de Convênios com cláusulas específicas para comprometimento/esclarecimento da Unidade Concedente quanto ao uso do SAGE para os Estágios Obrigatórios; e no que tange a estágio não obrigatório ser esclarecida a forma de assinatura dos documentos de estágio, se a Unidade Concedente contratante possui plataforma e sistema próprio deve estar estabelecido na celebração do Convênio.	5.0	3.0	3.0	<b>45</b>	<b>MÉDIA</b>
Interação dialógica com a Unidade Concedente através de um formulário onde semestralmente tem a oportunidade de informar à universidade quais os desafios e êxitos encontrados nas contratações e nos recebimentos de estagiários em sua unidade, como forma de <i>feedback</i> , tal procedimento é uma forma de dar abertura para apresentar tendências do mercado profissional ou sugestões à universidade na tentativa de aproximar TeoriaXPrática.	3.0	4.0	3.0	<b>36</b>	<b>MÉDIA</b>
Orientação e correção para alimentação adequada no Sistema quanto à gestão dos Convênios no que tange ao prazo de validade dos Convênios e Termos de Cooperação, realização de cadastro completo de informações da Unidade Concedente relativos à Estágio.	4.0	4.0	2.0	<b>32</b>	<b>MÉDIA</b>
Aproximação e relação administrativa de setores que trabalham com Estágio, Internacionalização, Egressos e NDE's para construção de diretrizes relativas à estágio;	4.0	2.0	4.0	<b>32</b>	<b>MÉDIA</b>
Promover agilidade na realização do Convênio, considerando que o estágio somente pode ser iniciado com o Convênio assinado, também são necessários ajustes no SAGE relativos à gestão dos Convênios, com sinais de alerta, via sistema, dos Convênios e Termos de Cooperação próximo ao vencimento e envio de e-mails automáticos à Unidades Concedentes demonstrando o interesse da universidade para renovação ou Aditivo do Convênio.	5.0	3.0	2.0	<b>30</b>	<b>MÉDIA</b>

Implantação de mensagens de alertas no e-mail e Portal do Aluno para que o aluno para a entrega de documentação finalização do estágio. Ajustes na Avaliação do Estagiário com relação a associação da teoria e prática com acréscimo de perguntas relativas as disciplinas utilizadas pelo estagiário na prática do estágio;	5.0	2.0	3.0	<b>30</b>	<b>MÉDIA</b>
Orientações para Regulação e Avaliação dos Cursos de Graduação na área de Estágios de modo que todas as Centrais de Estágios e Coordenações de Curso saibam o que fazer e o que demonstrar (relatórios institucionais) nas avaliações do MEC aspectos relativos à estágio.	3.0	3.0	3.0	<b>27</b>	<b>BAIXA</b>
Atualização de Resolução de Estágio no que tange a acompanhamento de indicadores de estágio, e práticas de Estágio Internacional;	3.0	2.0	4.0	<b>24</b>	<b>BAIXA</b>
Demonstração estatística no SAGE acerca do Perfil da Unidade Concedente (Órgão Público, Empresa e Profissional Liberal) que possuem Convênios, Termos de Cooperação Nacionais e Internacionais. Viabilizar a demonstração estatística de quais Unidades Concedentes (Empresa pública, privada, profissional autônomo, Agente de Integração) mais contratam por curso.	2.0	2.0	4.0	<b>16</b>	<b>BAIXA</b>
Estímulo às práticas da autoavaliação institucional relativo estágio para geração de novas informações para o INEP, Comissões Próprias de Avaliações e NDE's;	1.0	3.0	3.0	<b>9</b>	<b>BAIXA</b>
Inserção dos Setores de Estágio no fluxo dos processos de elaboração e atualização dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC's) de graduação de modo que possam apontar sugestões ou verificar equívocos relacionados à prática de estágios. Considerando que cada curso possui o seu próprio PPC é relevante a participação da Central de Estágio local na construção/atualização desse importante regulamento.	2.0	2.0	2.0	<b>8</b>	<b>BAIXA</b>
Criação de Banco de Currículo através do uso de App (Aplicativo) ou outra plataforma a ser utilizada como ferramenta para divulgação de vagas de estágio e emprego/treinee para acadêmicos, egressos e Unidades Concedentes. Por meio do Banco de Currículos, as empresas parceiras possuem acesso aos currículos de alunos e egressos de graduação e pós da Universidade; ao acessá-lo, o empregador poderá realizar filtros selecionando curso, semestre, competências e/ou palavras-chaves nesse "Banco de Talentos".	2.0	2.0	2.0	<b>8</b>	<b>BAIXA</b>
Criação no SAGE do Perfil da Coordenação do Curso para acompanhamento dos Indicadores do INEP;	1.0	1.0	4.0	<b>4</b>	<b>BAIXA</b>
Realização de Eventos, Fóruns, Seminários, Congressos onde se discuta o estágio, perfil profissionais e egressos com a participação de Unidades Concedentes.	2.0	2.0	1.0	<b>4</b>	<b>BAIXA</b>

Fonte: Elaboração própria, considerando Plano de Ação e orientações Escala Pontuação GUT (Queiroz et al.,2012).

Tabela : Escala de Pontuação GUT

PONTUAÇÃO	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	SOMATÓRIO	PRIORIDADE
5	Extremamente grave	Agir imediatamente	Vai agravar rapidamente	De 90 a 125	Crítica
4	Muito grave	Agir com alguma urgência	Vai agravar em pouco tempo	De 60 a 89	Alta
3	Grave	Agir o quanto antes	Vai agravar em médio prazo	De 30 a 59	Média
2	Pouco grave	Pode aguardar	Vai agravar a longo prazo	Menos de 30	Baixa
1	Sem gravidade	Sem pressa	Não vai agravar		

Fonte: Queiroz et al. (2012)