

Thais Hoffman Arnoni

**DIRETRIZES DE GESTÃO DE EGRESSOS PARA  
FACULDADES DE TECNOLOGIA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Andressa Sasaki Vasques Pacheco

Florianópolis  
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Arnoni, Thais Hoffman

Diretrizes de gestão de egressos para faculdades  
de tecnologia / Thais Hoffman Arnoni ;  
orientador, Andressa Sasaki Vasques Pacheco  
Pacheco, 2019.

148 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de  
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão universitária. 3.  
Egressos. 4. Gestão de egressos. I. Pacheco,  
Andressa Sasaki Vasques Pacheco. II. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação  
em Administração. III. Título.

Thais Hoffman Arnoni

**DIRETRIZES DE GESTÃO DE EGRESSOS PARA  
FACULDADES DE TECNOLOGIA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 15 de março de 2019.

---

Prof. Dr. Cláudio José Amante  
Coordenador do Curso em exercício

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Andressa Sasaki Vasques Pacheco  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup>, Dr.<sup>a</sup> Carolina Schmitt Nunes

---

Prof., Dr. Cláudio José Amante  
Universidade Federal de Santa Catarina



Aos meus grandes amores, Matheus e  
Lucas, por despertarem o melhor de  
mim.



## AGRADECIMENTOS

Agradecer é um ato de amor. É reconhecimento do papel do outro. E, se entendemos que o processo de formação é também, um processo de troca, e para que haja troca, é preciso um outro – ao findar este processo de formação, há muitos outros para agradecer.

Agradeço à minha família, grande incentivadora do meu crescimento profissional e pessoal. Amo cada um de vocês.

Aos meus filhos, Matheus e Lucas, amor maior, por compreenderem minhas ausências.

Ao Paulo e a Tereza por serem família também, aquela que eu escolhi. Obrigada por tudo.

Ao meu grupo de mães amigas, pela rede de apoio à maternidade que criamos. Adriane, Anne, Eliane e Vania, obrigada pelo apoio incondicional que nos damos. Só nós sabemos o quão valioso é a certeza que temos que, estamos lá, sempre, umas para as outras.

As minhas amigas Vera e Rosângela, pelo incentivo sempre. À Carla, pelas trocas e ensinamentos do marketing, entre outras coisas.

A minha equipe da Faculdade Senac Florianópolis, por confiarem na minha gestão, por acreditarem e vivenciarem comigo cada momento do meu processo de formação do mestrado. Todos vocês levam um pouco deste título consigo.

À Ivanir, diretora da Faculdade Senac Florianópolis, pelo apoio incondicional ao desenvolvimento desta pesquisa e pela compreensão das minhas ausências, quando foi necessário.

Aos alunos e egressos da Faculdade Senac Florianópolis, por inspirarem a realização deste trabalho.

Ao Senac/SC, em especial aos sujeitos da pesquisa, por contribuírem sobremaneira para que este trabalho alcançasse seu objetivo. É um privilégio trabalhar em uma instituição que permite o acesso às pessoas, indistintamente.

A minha orientadora, professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco, pelo apoio e condução do meu processo de construção desta dissertação.

À minha banca, pelas contribuições.

A turma do PPGAU 2017, que foi, sem sombra de dúvidas a melhor turma que este Programa teve a oportunidade de receber.

Ao PPGAU, pelo aprendizado obtido durante neste período, em especial aos professores.





Eu posso sempre escolher mas devo estar ciente de que, se não escolher, assim mesmo estarei escolhendo (SARTRE, 1987 p.17).



## RESUMO

A percepção do egresso como público importante para a gestão das Instituições de Educação Superior tem aumentado nos últimos anos. Porém, o trabalho realizado com estes públicos ainda é insipiente. Assim, este presente trabalho tem como objetivo propor diretrizes para a gestão de egressos dos Cursos Superiores de Tecnologia das Faculdades Senac/SC, percorrendo o seguinte caminho: descrever a atual gestão de egressos, verificando as percepções dos gestores sobre este acompanhamento, definindo elementos para diretrizes e propondo estratégias. Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa foi de natureza aplicada, e quanto aos meios, bibliográfica, documental, estudo de caso e observação participante. Sua abordagem foi qualitativa. Como resultados da pesquisa verificou-se que, o Banco de Oportunidades é a estratégia definida pelo Senac/SC para acompanhamento dos egressos, porém não é reconhecida como tal, na prática. Verificou-se também, outras estratégias realizadas pelas unidades para este acompanhamento. Foi possível também perceber que, os gestores reconhecem a importância do acompanhamento deste público, prioritariamente para verificação da efetivação do perfil profissional e acompanhamento do desempenho profissional. Sobre as estratégias consideradas pelos gestores, como indispensáveis, destacam-se estratégias relacionadas ao encaminhamento profissional, à permanência dos egressos no âmbito da IES e alinhadas às estratégias do Marketing de Relacionamento. Por fim, sobre as proposições, foram elaboradas 5 propostas com plano de ação, utilizando a ferramenta 5W2H, que são: Unificação da nomenclatura nos documentos institucionais, Cadastro do egresso para uso da biblioteca, Criação do Portal do Egresso e Criação de indicadores para avaliar a execução e efetivação do banco de oportunidades (versão 2019).

**Palavras-chave:** Gestão universitária. Egressos. Gestão de egressos.



## ABSTRACT

The perception of alumni as important public in management of college education institutions has increased over the years. However, the work carried out with such public is still incipient. In this context, this research aims at proposing guidelines for the management of alumni from technological college courses of Faculdades Senac/SC in the following order: describe the current management system of alumni by checking the perceptions of managers on such follow-up, defining elements for guidelines and proposing strategies. Regarding the methodology adopted, the research was of applied nature and the means were of bibliographic, documental, case study and observation and of qualitative approach. The results of the research showed that Bank of Opportunities (Banco de Oportunidades) is the strategy defined by SENAC/SC as follow-up of alumni, but in reality it is not recognized as such in practice. Other strategies were also applied by SENAC units for such follow-up. It was also observed that managers acknowledge the importance of the follow-up process for this public, mainly to verify the effectiveness of the professional profile and professional performance. Among the strategies managers considered indispensable are the ones related to Professional referral, Permanence of alumni in the IES scope and those related to Relation Marketing. Finally, five propositions were created for a plan of action, making use of the 5W2H tool: Unification of the nomenclature in institutional documents; Registry of alumni for the use of the library; Creation of a Portal of Alumni; and Creation of Indicators to evaluate the execution and effectiveness of the Bank of Opportunities (2019 version).

Keywords: University management. Alumni. Alumni management



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Instrumento de credenciamento institucional 2015 .....	46
Figura 2 - Aplicação dos conceitos .....	47
Figura 3 - Instrumento de credenciamento institucional 2017 .....	48
Figura 4 - Conceitos, legendas e seus significados .....	49
Figura 5 - Organização da Educação Brasileira a partir da LDB .....	61
Figura 6 - trajetória histórica do Senac/SC .....	76
Figura 7 - Abrangência do Senac/SC .....	78
Figura 8 - Organograma Departamento Regional SC .....	79
Figura 9 - Organograma das unidades operativas Senac/SC .....	80
Figura 10 - Cadeia de Valor do Senac/SC.....	81
Figura 11 - Modelo Senac de Planejamento Estratégico.....	82
Figura 12 - Modelo de Excelência em Gestão.....	83
Figura 13 - Fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão .....	84
Figura 14 - Diagrama de Ciclo de Gestão .....	85
Figura 15 - perfil dos coordenadores.....	87
Figura 16 - perfil dos diretores .....	88
Figura 17 - Perfil dos entrevistados.....	89
Figura 18 - Tela de Cadastro .....	91
Figura 19 - Cadastro de Vaga.....	92
Figura 20 - Banco de Oportunidade .....	92
Figura 21 - Cadastrar currículo .....	93
Figura 22 - Menu do Portal do Aluno .....	93
Figura 23 - Manutenção dos contatos com os egressos.....	93
Figura 24 - Percepção dos coordenadores de curso e diretores sobre acompanhamento de egressos .....	99
Gráfico 1 - Avaliação das estratégias .....	103
Figura 25 - Estratégias com maior percentual de notas 5.....	104
Figura 26 - Tela inicial .....	108
Figura 27 - Tela 2 – Click no ícone Banco de Oportunidades – Remete à página do Banco.....	109
Figura 28 - Tela 3 – Click no ícone Pratas da Casa.....	110
Figura 29 - Tela 4 – Click no hiperlink do LinkedIn do egresso, abre o perfil .....	110
Figura 30 - Tela 5 – Click no hiperlink Benefícios .....	111
Figura 31 - Tela 6 - Click no ícone Biblioteca – remete ao site da Biblioteca do Senac, com acesso aos principais serviços.....	112
Figura 32 - Tela 7 – Click no ícone Descontos – remete a página já existente – inserir descontos já praticados para egressos .....	112

Figura 33 - Tela 8 – Click no ícone Certificações – remete à página das Certificações – possibilidades de aprimoramento após formação.....	113
Figura 34 - Tela 9 – Click no ícone Depoimentos .....	113
Figura 35 - Tela 10 – Click no ícone Avaliação Institucional – hiperlink para pesquisa anual e para resultados de anos anteriores.....	114
Figura 36 - Tela 11 – Click no hiperlink Clique aqui – Remete ao repositório .....	115



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Trabalhos abordando tema egressos e tecnólogos.....	30
Quadro 2 - Serviços e benefícios oferecidos nos portais de egressos das IES.....	522
Quadro 3: Melhores práticas de relacionamento com egressos.....	53
Quadro 4 - Benefícios para empresa e cliente .....	57
Quadro 5 - Eixo tecnológico x Cursos x Catálogo .....	64
Quadro 6 - Objetivos X Técnica de Coleta X Agente Pesquisado .....	69
Quadro 7 - Faculdade/ Unidade Vinculada x Cursos Ofertantes.....	70
Quadro 8 - Método 5W2H .....	72
Quadro 9 - Estratégias sugeridas .....	102
Quadro 10 – Propostas baseadas no plano de fidelização .....	116
Quadro 11 – Plano de ação para implementação das propostas .....	117



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Benefícios ofertados pelas Associações de egressos.....	51
Tabela 2 - Relatório Quantitativo .....	94



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IES - Instituição de Educação Superior  
CPA - Comissão Própria de Avaliação  
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio  
Teixeira  
LDB – Lei de Diretrizes e Bases  
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional  
DEP – Diretoria de Educação Profissional  
SC – Santa Catarina  
ENADE – Exame Nacional de Desempenho do Estudante  
CST - Cursos Superiores de Tecnologia  
DR – Departamento Regional  
PPGAU – Programa de Pós Graduação em Administração Universitária  
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível  
Superior  
MEC - Ministério da Educação  
BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações  
SPELL - Scientific Periodicals Electronic Library  
BTD CAPES - Banco de Teses e Dissertações da CAPES



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
1.1	OBJETIVOS.....	28
1.1.1	Objetivo Geral .....	28
1.1.2	Objetivos Específicos.....	28
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	35
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>37</b>
2.1	EGRESSOS .....	37
2.1.1	Conceito .....	37
2.1.2	Identidade.....	39
2.1.3	Papel do Egresso .....	41
2.2	GESTÃO DO RELACIONAMENTO .....	44
2.2.1	Egresso e Avaliação Institucional e Avaliação Externa .....	44
2.2.2	Estratégias de Relacionamento.....	49
2.2.3	Marketing de Relacionamento .....	54
2.2.3.1	Etapas para implementação de um plano de fidelização .....	58
2.3	A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E OS CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA .....	59
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>67</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	67
3.2	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	68
3.3	LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	73
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>75</b>
4.1	INSTITUIÇÃO PESQUISA .....	75
4.2	PERFIL DOS PESQUISADOS .....	86
4.2.1	Perfil dos Coordenadores de Curso .....	86
4.2.2	Perfil dos diretores .....	88
4.2.3	Perfil dos entrevistados .....	89
4.3	A ATUAL GESTÃO DE EGRESSOS DO SENAC/SC .....	90
4.3.1	O funcionamento do Banco de Oportunidades .....	90
4.3.2	Percepção dos sujeitos da pesquisa sobre o acompanhamento de Egressos do Senac/SC .....	96
4.4A	PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS .....	98
4.5	ELEMENTOS PARA GESTÃO DE EGRESSOS .....	101
4.6	PROPOSTAS E PLANO DE AÇÃO .....	104
4.6.1	Plano de Ação.....	116
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>123</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>127</b>
	<b>APENDICE A - Questionário coordenadores de curso.....</b>	<b>139</b>

<b>APENDICE B - Questionário diretores.....</b>	<b>141</b>
<b>APENDICE C - roteiro da entrevista com a alta gestão .....</b>	<b>143</b>
<b>APENDICE D - Roteiro de entrevista com a responsável pelo Banco de Oportunidades .....</b>	<b>145</b>
<b>APENDICE E - Questionário autoavaliação institucional proposto para os egressos .....</b>	<b>147</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As universidades caracterizam-se como instituições complexas, em termos estruturais, de funcionamento e gestão, e se caracterizam como centros de disseminação do conhecimento, por meio de ensino, pesquisa e extensão (HUGGET, 1999).

É através dessa tríade que a Universidade cumpre suas finalidades, descritas no artigo 43 da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) 9394/96. Faz parte de suas funções: estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual; estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, além de promover a extensão, aberta à participação da população (BRASIL, 1996).

Assim, ao observar as funções descritas na legislação, é possível verificar ações da universidade relacionadas à sociedade, entendendo esta como um *stakeholder* importante na gestão das Instituições de Educação Superior (IES).

Bourdieu (2004, p. 20) trata a universidade e a sociedade/mercado como dois campos diferenciados. Para ele, campo é um “universo intermediário onde estão inseridos os agentes e as instituições que produzem, reproduzem ou difundem” conhecimento.

Bourdieu (2004) entende ainda, que o campo social é composto por outros dois campos; a universidade como campo científico e o mercado, como um campo profissional.

Entre estes dois campos encontra-se o aluno/egresso. Este transita entre os dois campos e pode alimentar o campo científico com informações do campo profissional e vice-versa.

Há várias definições de egressos na literatura, mas para este estudo estamos considerando egresso o aluno que frequentou e se formou em uma instituição de ensino, ou seja, o aluno diplomado em uma Instituição de Educação Superior (IES).

As Instituições de Educação Superior são instituições complexas e também, múltiplas. Segundo a portaria normativa 21 de 21 de dezembro de 2017, do Ministério da Educação (MEC) as IES podem ser assim organizadas como Faculdade, Centro Universitário, Universidade,

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e Centro Federal de Educação Tecnológica.

As IES compõem, essencialmente, o sistema federal de ensino e podem ser diferenciadas como: as instituições mantidas pela União; as instituições criadas pela iniciativa privada; os órgãos federais de educação. Elas podem também pertencer as seguintes categorias administrativas: pública (federal, estadual, municipal e especial), privadas (com fins lucrativos ou sem fins lucrativos (confessionais, comunitárias e filantrópicas) (BRASIL, 2017).

A Educação Superior é responsável pela oferta, entre outros, dos seguintes cursos de graduação: Bacharelado (curso superior generalista, de formação científica ou humanística, que confere ao diplomado competências em determinado campo do saber para o exercício de atividade profissional, acadêmica ou cultural, com o grau de bacharel); Licenciatura (curso superior que confere ao diplomado competências para atuar como professor na educação básica, com o grau de licenciado) e Tecnólogo (cursos superiores de formação especializada em áreas científicas e tecnológicas, que conferem ao diplomado competências para atuar em áreas profissionais específicas, caracterizadas por eixos tecnológicos, com o grau de tecnólogo) (BRASIL, 2017).

Sendo as Instituições de Educação Superior tão múltiplas, são organizações complexas, que demandam uma gestão conhecedora desta complexidade e consciente da importância dos seus diversos atores sociais.

A Administração Universitária busca profissionalizar a gestão das IES, considerando esta complexidade nos processos e as particularidades da sua estrutura. De acordo com Schilikmann (2013),

A administração universitária foi definida como processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos.

A gestão universitária se propõe a estudar, desde políticas públicas voltadas para a educação superior, sistemas de avaliação e indicadores, assim como gestão acadêmica, englobando os aspectos mais ligados ao ensino, acesso, permanência, evasão e egressos (PPGAU, 2018).

A gestão de egressos, objeto de estudo desta pesquisa, teve um aumento no número de trabalhos nos últimos anos, porém ainda seu desenvolvimento é incipiente na realidade brasileira (CABRAL, 2017; SIMON, 2017; PEREIRA, 2018).

A percepção do egresso como um público importante para o processo avaliativo das IES iniciou após a promulgação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que tem por objetivo garantir o processo de avaliação as IES e do desempenho dos estudantes, em busca da melhoria da qualidade da educação superior nacional (BRASIL, 2004).

Um erro comum era achar que a universidade tinha responsabilidade sobre o aluno do vestibular à formatura. Hoje percebe-se a importância de a universidade manter contato com seus alunos mesmo depois que eles ingressam no mercado de trabalho. (MARCOVITCH, 1998). Se existem excelentes egressos, existe uma excelente universidade. Os egressos são a universidade viva e atuante (HOYOS 1998 apud FERREIRA, 2011).

O acompanhamento dos egressos das Faculdades Senac/SC, segundo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é realizado através do Banco de Oportunidades. As Faculdades Senac, campo de estudo desta pesquisa, integram um conjunto de 10 Faculdades e outras 6 Unidades Vinculadas<sup>1</sup>, mantidas pelo Departamento Regional (DR) do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) de Santa Catarina. O Senac em Santa Catarina iniciou suas atividades em 1947, primeiramente ofertando cursos de formação inicial e continuada. Em 1996 iniciou a oferta dos cursos técnicos e em 2002 credenciou a primeira Faculdade, em Florianópolis, com a oferta de cursos superiores de tecnologia e cursos de pós-graduação lato sensu.

Hoje o Senac está em todas as regiões do Estado, somando 28 pontos fixos de atendimento, além da Administração Regional, sendo desses, 16 unidades ofertantes da educação superior, dois centros especializados, além dos centros de educação profissional e Unidades Móveis (SENAC, 2018).

Atualmente, há no portfólio do Senac/SC (Santa Catarina) 12 cursos superiores de tecnologia (Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Design de Interiores, Estética e Cosmética, Gastronomia, Gestão Comercial, Gestão da Qualidade, Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão Financeira, Logística, Gestão de Recursos

---

<sup>1</sup> Unidades vinculadas são uma prerrogativa das IES mantidas pelos Serviços Nacionais de Aprendizagem, prevista na Portaria nº 1.005, de 27 de novembro de 2014, para oferta de cursos fora da Sede.

Humanos, Design de Moda) e o curso de bacharelado em Administração, este último autorizado apenas para a unidade de Criciúma.

O Banco de oportunidade das Faculdades Senac/SC tem como objetivo acompanhar a atuação do aluno no mercado de trabalho, no que se refere as competências profissionais contempladas no Perfil Profissional de Conclusão do Curso. Pretende também, coletar informações quanto a ascensão profissional e a efetiva contribuição da instituição no desenvolvimento profissional dos alunos egressos.

No relatório de atividades da Diretoria da Educação Profissional, setor responsável pela execução desta proposta verificou-se que há dificuldades em relação ao *feedback* das empresas proponentes de vagas de emprego e estágio, bem como o acompanhamento e controle das informações por parte da ferramenta.

Face ao exposto, estabelece-se como pergunta de pesquisa: quais estratégias de acompanhamento de egressos podem auxiliar a IES na proposição de uma política mais assertiva de gestão de egressos, dos cursos superiores de tecnologia das Faculdades Senac?

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta sessão, serão apresentados os objetivos gerais e específicos.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem por objetivo propor diretrizes para a gestão de egressos dos cursos superiores de tecnologia das Faculdades Senac/SC.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever a atual gestão de egressos do Senac/SC, destacando as fragilidades e as ações de sucesso;
- b) Verificar qual a percepção dos gestores a respeito do acompanhamento do egresso;
- c) Definir os elementos que compõem as diretrizes para a Gestão de Egressos dos cursos superiores de tecnologia das Faculdades Senac/SC e,
- d) Elaborar plano de ação para as diretrizes de gestão de egressos.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem por objetivo propor diretrizes para a gestão de egressos dos cursos superiores de tecnologia das Faculdades Senac/SC a fim de auxiliar a Gestão da IES no relacionamento com esse ativo tão importante. Assim, justifica-se a escolha do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) e da linha de pesquisa Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica, que busca estudar o processo de gestão das IES, considerando questões no âmbito acadêmico, além de propor soluções, pois os resultados da pesquisa auxiliarão na gestão das universidades, mais especificamente no relacionamento com os egressos e com o mercado profissional (PPGAU, 2018). Este trabalho também faz parte da pesquisa Gestão acadêmica: evasão, permanência e egressos, coordenado pela orientadora desta pesquisa.

O estudo do tema egressos justifica-se pela originalidade. Os trabalhos de Cabral (2017), Simon (2017) e Pereira (2018) nos auxiliam corroboram com esta afirmação.

Cabral (2017) realizou pesquisa em 3 bases de dados: BDTD, SPELL e SCOPUS pelo período compreendido de 5 anos – entre 2010 e 2015. Embora sua pesquisa seja direcionada aos egressos da pós-graduação, os estudos nas bases de dados não se restringiram a este público em especial. Cabral pesquisou os seguintes termos: “egresso e gerenciamento”, “egresso e gestão” e “egresso e relacionamento”. Por fim, constatou que o tema gestão do relacionamento com o egresso é incipiente nos estudos atuais.

Simon (2017) não realizou pesquisa bibliométrica mas observou, na sua busca por literatura da área, dificuldade em encontrar obras brasileiras tratando do assunto, tendo sua pesquisa baseada em artigos científicos, dissertações e teses. Simon também apontou que no cenário internacional, as atividades de acompanhamento de egressos estão mais desenvolvidas.

Pereira (2018) pesquisou 5 bases de dados: BDTD, BTD CAPES, Scielo, Ebsco, *Web of Science* no período de 20 anos, compreendido entre 1996 e 2016, e constatou que, embora o número de trabalhos tenha aumentado, ainda são poucos os estudos envolvendo o tema egressos. Pereira pesquisou termos como “egressos e sistemas”, “egressos e gestão”, “egressos e acompanhamento” e “egressos e comunicação”.

Ainda sobre a originalidade do tema, ao realizar pesquisa no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, utilizando os descritores

egressos e tecnólogo, gerou um quantitativo de 3378 trabalhos. Aplicando o filtro, restringindo a pesquisa para os últimos 5 anos (2011-2016), reduziu o número de trabalhos para 1880. Aplicados os demais refinamentos, restringindo à grande área do conhecimento: ciências exatas e da terra; ciências humanas; ciências sociais aplicadas, resultou em um quantitativo de 866 trabalhos.

A partir da verificação do título destes 866 trabalhos, foram selecionados 61 para análise do resumo. Após a leitura dos resumos, obteve-se 18 trabalhos que apresentaram relação direta com a temática egressos e tecnólogos, que podem ser verificados no quadro 1.

Quadro 1 - Trabalhos abordando tema egressos e tecnólogos

Título	Autor/ Ano	Abordagem
A inserção dos egressos do curso Tecnológico em Gestão Ambiental do IFPE no mundo do trabalho.	Wilson Soares de Lima 2011	Empregabilidade/ Inserção no mercado profissional
Educação tecnológica e empregabilidade: revelações dos egressos.	Juliana Cristina da Costa Fernandes 2012	Empregabilidade/ Inserção no mercado profissional
Os egressos da Educação Profissional e Tecnológica do eixo Gestão e Negócios: relação entre tecnólogo e trabalho.	Magali Amorim Mata 2016	Empregabilidade/ Inserção no mercado profissional
Empregabilidade dos egressos dos cursos superiores de tecnologia em diferentes regiões do estado de Minas Gerais: o caso do curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas.	Giuliano Viana de Alkmin 2015	Empregabilidade/ Inserção no mercado profissional
Avaliação de egressos do Curso de Análise e Desenvolvimento de Sistemas do IFTM: formação profissional e emprego.	Déborah Freitas Assunção Chamahum 2016	Avaliação do curso e empregabilidade

Competências e inserção profissional: Uma percepção dos Tecnólogos em Gestão de Recursos Humanos e profissionais de RH.	Carla Adriana Soares Vieira 2014	Avaliação do curso e empregabilidade
O retorno do egresso de graduação à Instituição de Ensino Superior em Roraima: um estudo com aplicação das dimensões RATER.	Alberio Pinto Neves 2013	Retorno à IES
A Profissão de Tecnólogo: Instrumento de Intervenção num Mundo do Trabalho em Transformação.	Angela Rangel Ferreira Tesser 2011	Empregabilidade e aceitação do curso no mercado.
Competência dos alunos egressos de um Curso Superior do Senac, sob o enfoque do Marketing Educacional.	Marcio Pires de Camargo 2013	Competências desenvolvidas no curso
O Curso Superior de Tecnologia em Logística: um olhar reflexivo e expectativa dos egressos em relação aos resultados e a perspectiva de sua profissão.	Margareth Simone Marques Prado 2013	Avaliação do curso e empregabilidade
A inserção dos egressos dos Cursos Superiores de Tecnologia na Pós Graduação: um estudo de caso no Senac Santa Catarina/SC.	Francine dos Santos Corrêa da Silva 2016	Retorno à IES/ Continuidade dos estudos
Expansão e diversificação do Ensino Superior no Brasil: a mobilidade social e a inserção profissional dos jovens estudantes e egressos de Cursos Superiores Tecnológicos na região metropolitana de Porto Alegre-RS.	Bibiana Volkmer Martins 2016	Empregabilidade/ Inserção profissional

As influências da realização do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos a distância na situação profissional e familiar de alunos egressos do Polo de apoio presencial da cidade de Mauá da UMESP.	Ricardo Scantamburlo 2011	Impactos do curso na vida familiar do egresso
Formação e inserção profissional dos Tecnólogos em Radiologia no Sistema Único de Saúde (SUS) do estado de Santa Catarina.	Caroline de Medeiros 2012	Empregabilidade/ Inserção profissional
Formação profissional e qualidade de vida no trabalho: a percepção do egresso do IFSul-riograndense.	Mack Léo Pedroso 2011	Percepção do egresso sobre saúde e qualidade de vida
Tessituras da qualificação social e técnica na formação de trabalhadores de nível técnico e superior.	Keyla de Souza Lima Cruz 2016	Competências desenvolvidas no curso
Cursos tecnológicos garantem emprego? Estudo de caso em uma IES privada do Distrito Federal.	Luciana Aparecida Grana 2011	Empregabilidade/ Inserção profissional
Trabalho e educação: a formação profissional tecnológica e empregabilidade.	Danielle Barbosa Santos 2013	Empregabilidade/ Inserção profissional

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Dos dezoito trabalhos com aderência a temática egressos combinada com a temática tecnólogos, é possível perceber que destes, oito deles tratam exclusivamente da verificação da empregabilidade e inserção profissional e outros três tratam da empregabilidade combinada à avaliação do curso, representando 61% dos trabalhos analisados



focados nesta temática. Os demais aspectos abordados nos trabalhos giram em torno das competências desenvolvidas no curso, os impactos do curso na vida do egresso e apenas um trabalho trata de motivações que levariam o egresso a retornar a IES. Não foi verificado nenhum trabalho abordado o relacionamento com os egressos de tecnólogos na pesquisa realizada.

Quanto a oportunidade da pesquisa cabe destacar que, ao analisar os documentos institucionais do Senac/SC, verificou-se que faz parte da cadeia de valor da Rede, o encaminhamento profissional – ou seja, o Senac/SC entende que a inserção profissional dos alunos e egressos gera valor para a organização.

O Senac/SC entende como encaminhamento profissional a oferta de vagas de emprego e/ou estágio, de acordo com os cursos oferecidos e encaminhar alunos/egressos para o mercado de trabalho para recolocação ou para o primeiro emprego. Essa atividade aparece como um dos macroprocessos finalísticos do Setor de Informações e Programas educacionais, conforme Relatório de Gestão do Exercício de 2016, último a ser publicado (SENAC, 2018).

Outro fator a evidenciar a oportunidade da pesquisa está na organização curricular e portfólio do Senac/SC ser pautado em um “itinerário formativo”, estendendo este como o princípio da continuidade.

Itinerário faz referência a caminhos, estradas, roteiro, uma descrição de caminho a seguir para ir de um lugar a outro. A palavra formativo, por sua vez, indica algo que forma ou serve para formar, que contribui para a formação ou para a educação de algo ou alguém. (LEAO; TEIXEIRA, 2015).

O itinerário formativo pressupõe que o aluno iniciará seus estudos em eixo de formação e terá, na mesma instituição, possibilidade de progredir com seus estudos, num percurso formativo. Para que isso aconteça precisa estabelecer-se um relacionamento entre a Instituição e o aluno, de modo que ele vá avançando em seu caminhar de formação.

Uma maneira de verificar a efetividade do itinerário formativo, bem como a qualidade da formação e sua aderência no mercado é através do acompanhamento e gestão dos egressos, bem como sua inserção no mercado de trabalho.

Ainda sobre a oportunidade da pesquisa, ao analisar os Relatórios de Autoavaliação Institucional de 2017 das Faculdades Senac/SC verificou-se que há um pequeno percentual de egressos respondentes, em comparação aos demais públicos, na pesquisa de Autoavaliação e há apontamentos para a dimensão 9, que trata das políticas de atendimento aos alunos e egressos no que diz respeito aos itens que abordam os egressos, seja na inserção destes no mercado de trabalho, bem como a estimulação da participação deles na vida acadêmica da instituição.

Foi possível verificar, a partir dos relatórios que: a Faculdade 1<sup>2</sup> apontou a necessidade de implementar mecanismos para registrar e monitorar os egressos; a Faculdade 2 reforçou a necessidade de criar programa de acompanhamento de egressos; a Faculdade 3 reconheceu a inexistência de um programa específico para egressos; a Faculdade 4 percebeu que o encaminhamento profissional e o relacionamento com egressos são tidos como fragilidade; a Faculdade 5 apontou a necessidade de criar política institucionalizada de acompanhamento do egresso; a Faculdade 6 entendeu que a unidade atende de maneira ineficiente à política de atendimento ao egresso e propôs desenvolvimento de um programa; a Faculdade 7 relatou a inexistência de um vínculo consolidado no período posterior à finalização dos estudos e a Faculdade 8 traçou estratégias para aumentar a empregabilidade dos egressos e a continuação dos estudos. A Faculdade 9 e 10, bem como as unidades vinculadas ainda não tem egressos e portanto não apontaram fragilidades. Não foi verificada nenhuma potencialidade nos relatórios de autoavaliação, a respeito dos indicadores que dizem respeito aos egressos.

Os relatórios de autoavaliação evidenciam a necessidade das IES em trabalhar essa demanda, sendo esta percebida por alunos, técnicos e professores. Assim, justifica-se a importância desta pesquisa pela proposição de estratégias para a gestão dos egressos da Rede, e a evidência como viável pela atuação da pesquisadora, que trabalha na instituição e, portanto, tem abertura para buscar informações e fazer proposições à gestão.

Por fim, sobre a viabilidade da pesquisa, verifica-se disponibilidade da gestão da IES em colaborar com a pesquisa, bem como seu interesse na implantação.

---

<sup>2</sup> As Faculdades do Senac/SC foram numeradas de 1 a 10, para preservar suas identidades.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em 5 capítulos.

O primeiro capítulo, já apresentado, conta com a introdução, problema de pesquisa, objetivos, seguido de justificativa.

No segundo capítulo aborda os princípios teóricos que deram sustentação à pesquisa abordando os seguintes aspectos: Egressos: Conceito/ Identidade / Papel do egresso; Gestão do Relacionamento: Egresso, avaliação institucional e avaliação externa/ Estratégias de Relacionamento/ Marketing de Relacionamento e Etapas para implementação de um plano de fidelização; e Educação Profissional e os Cursos Superiores de Tecnologia.

O terceiro capítulo traz os procedimentos metodológicos – os caminhos da pesquisa.

No quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Por fim, o quinto e último capítulo apresenta as considerações finais e sugestão de novos trabalhos.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta sessão, abordaremos os pilares teóricos que deram sustentação a esta pesquisa. As definições de egressos, construção da identidade, papel do egresso, a gestão do relacionamento, a perspectiva da avaliação institucional e avaliação externa, às possibilidades de relacionamento com os egressos, os conceitos de marketing de relacionamento e plano de fidelização, bem como explicitar o fundamento da educação profissional e os cursos superiores de tecnologia.

### 2.1 EGRESSOS

Neste tópico, abordaremos os conceitos de egressos, mais comumente utilizados na literatura, trataremos do processo de construção da identidade – identificação com a instituição e o papel que o egresso desempenha, ou pode desempenhar nas IES.

#### 2.1.1 Conceito

Existe, na literatura, diversidade quanto ao significado do termo egresso, bem como foram encontrados diversos verbetes para referir-se a este: egresso, ex-aluno, diplomado, *alumni*.

Na LBD 9394/96, legislação vigente da educação nacional o termo egresso aparecia uma única vez, no capítulo III, e fazia menção ao acesso à educação profissional, conforme trecho que segue.

Parágrafo único. O aluno matriculado ou egresso do ensino fundamental, médio e superior, bem como o trabalhador em geral, jovem ou adulto, contará com a possibilidade de acesso à educação profissional. (BRASIL, 1996).

Neste artigo, o termo egresso dizia respeito ao concluinte – aquele que cursou e concluiu o curso em questão, uma vez que o aluno só pode acessar outro nível de ensino após a conclusão do anterior. Esse artigo foi revogado pelo decreto 5154 de 2004.

Após esta revogação, somente o termo diplomado foi encontrado na LBD, citado três vezes. A primeira vez que o termo aparece é em um artigo também revogado, tratando do concluinte do Ensino Médio. As demais vezes, o termo diplomado aparece no capítulo que trata da

Educação Superior, conforme é possível verificar nos trechos que seguem:

Art. 43. A educação superior tem por finalidade:

(...)

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

(...)

Art. 44. A educação superior abrangerá os seguintes cursos e programas:

(...)

III - de pós-graduação, compreendendo programas de mestrado e doutorado, cursos de especialização, aperfeiçoamento e outros, abertos a candidatos diplomados em cursos de graduação e que atendam às exigências das instituições de ensino. (BRASIL, 1996).

Nos trechos da LBD, o termo diplomados faz menção ao aluno que cursou e concluiu seu curso.

O termo egresso aparece em outro documento dos órgãos reguladores da Educação Superior; nos instrumentos de credenciamento, recredenciamento institucional e nos instrumentos de autorização e reconhecimento de curso do INEP.

Ao verificar o atual instrumento de curso, o termo egresso é citado 26 vezes, sempre relacionado ao perfil profissional do egresso ou perfil do egresso. O termo também aparece no glossário e neste, a definição do verbete é: Todo discente que tenha frequentado um curso em instituição de ensino superior, tendo ou não concluído seus estudos (INEP, 2017).

Ao se observar o contexto onde o termo egresso aparece, e os seus complementos, parece não fazer sentido a definição do INEP. Quando os instrumentos citam o perfil profissional do egresso, parece mais coerente pensar no egresso como aquele que cursou e concluiu seus estudos, uma vez que assim, a IES pode certificar-se de que o aluno desenvolveu todas as competências que a IES se propôs. Ao pensar no egresso como todo aquele que saiu da instituição, sendo diplomado ou não, a IES terá uma infinidade de perfis, dependendo do quanto o aluno avançou nos estudos.

Na pesquisa bibliográfica verifica-se também definições do termo egressos. Para Coelho o egresso pode ser definido como:

[...] aquela pessoa que saiu de uma instituição de ensino após a conclusão dos estudos, amparado pela certificação ou pelo diploma. Egresso não é, portanto, aquele que abandonou a instituição ou dela foi expulso. O egresso é aquele que saiu da referida instituição após a aprovação em exames e a conclusão da carga horária curricular exigida. (COELHO, 2009).

Para Pena, há categorias distintas para compreender o termo egressos. Podem ser: aqueles concluintes e diplomados; os transferidos para outras instituições; os desistentes ou em situação de abandono; e os jubilados, que excederam o prazo de integralização. (PENA, 2000)

Outro termo recorrente na literatura é o verbete *alumni*, cuja origem deriva do latim *alumnus*, que significa aluno, educando. De acordo com Pace (2003, *apud* Ferraz; Fernandes; Schön, 2009), o termo *alumni*, começa a ser estendido para aqueles que recebem uma alimentação intelectual na escola, tornaram-se alunos que foram alimentados intelectualmente na escola fora da esfera familiar (FERRAZ; FERNANDES; SCHÖN, 2009).

Assim,

as escolas foram buscar o termo “alumnus” do latim para atribuir aos antigos alunos uma designação positiva e colaborativa, enquanto as mesmas escolas foram buscar a “best practice” de gestão de oferecer o acesso às suas infra-estruturas aos seus alumni e a oportunidade de se tornarem membros permanentes da instituição (FERRAZ; FERNANDES; SCHÖN, 2009, p. 5).

Pensar em tornar o egresso um membro permanente da IES requer que as instituições pensem formas de tornar, em primeiro lugar, o aluno com papel privilegiado, despertando nele o desejo de fazer parte, conforme abordado no próximo tópico.

### 2.1.2 Identidade

A identidade é uma construção psicológica, alimentada pela busca constante de unidade, com adoção de padrões comportamentais,

na expectativa de explicação do conceito de si mesmo (MACHADO, 2003).

Há estudos sobre o processo de constituição da identidade, analisando sua construção tanto pessoal, social, organizacional, entre outros. A identidade pessoal está ligada à construção do conceito de si, assim como a identidade social trata do conceito de si vinculado à um grupo social (MACHADO, 2003).

Construir a própria identidade é um constante desafio, onde os sujeitos equilibram o que são, com o que se espera deles. Assim, mesmo que a individualidade exista em cada um, ela se constrói na relação com o outro, pois as relações sociais são imprescindíveis para a formação das identidades (MACHADO, 2003).

Estudar a construção das identidades em uma pesquisa sobre egressos é importante na medida em que, para existir um relacionamento, é preciso identificação. O sentimento de pertencer e a autopercepção como parte do grupo são importantes na identificação social e organizacional (MACHADO, 2003). As experiências norte americanas demonstram que as IES buscam criar sentimento de pertencimento durante todo o período estudantil, e esse sentimento permanece, mesmo quando o aluno passa a ser egresso (QUEIROZ, 2014).

Segundo Gomboz (2000 apud FERRAZ; FERNANDES; SCHÖN, 2009) é importante iniciar um relacionamento com os alunos a partir da inscrição em seu curso de modo que os alunos começam a fazer parte da sua alma máster da IES e mantêm-se de preferência membros da instituição depois de terminar o seu curso como diplomados, recebendo apoio e acompanhamento por parte de *alumni offices* para a sua integração e formação contínua no mercado de trabalho, ou sendo abordados pelo departamento de captação de recurso, para mais tarde, oferecer apoio financeiro ou de outra natureza à instituição, onde se formaram.

Mael e Ashforth (1992 apud QUEIROZ, 2014) realizaram pesquisa sobre pressupostos pessoais e organizacionais da identificação. Segundo a pesquisa, a força da identificação organizacional depende da percepção do indivíduo sobre a atratividade de ser membro da organização, sendo que a atratividade é percebida em termos do autoconceito do indivíduo.

Alguns pressupostos organizacionais podem auxiliar na identificação do sujeito. O prestígio da organização é um item importante, uma vez que pode conferir status ao membro do grupo.



Assim, quanto melhor conceituada a instituição, maior o desejo de ser parte (MAEL; ASHFORTH, 1992 apud QUEIROZ, 2014)

Outro aspecto importante é o tempo de permanência do indivíduo na organização e há quanto tempo foi sua saída. Quanto mais tempo permanecer na instituição e quanto menos tempo estiver longe, maior sua identificação. O número de instituições que frequenta também é um item a considerar na identificação. Quanto maior o número de instituições, menor sentimento de pertença (MAEL; ASHFORTH, 1992 apud QUEIROZ, 2014).

Os relacionamentos que estabelece durante o período de vínculo com a instituição também são importantes. A exemplo disso, quanto mais próximo o aluno for do professor, maior sua identificação. A relação com mentor e com a liderança que pode inspirar, tanto emocional quanto psicologicamente são aspectos importantes. Por fim, destaca-se importância ao papel da instituição na conquista dos objetivos pessoais do indivíduo. Este é um aspecto muito importante na identificação, pois gera um sentimentalismo, trazendo o desejo de reviver o passado, e este, com boas recordações (MAEL; ASHFORTH, 1992 apud QUEIROZ, 2014).

Assim, pode-se dizer que as IES que conseguirem proporcionar ambiente adequado para que os pressupostos apontados se desenvolvam, tendem a ter alunos com mais sentimento de pertença, e por conseguinte, uma relação mais próxima (QUEIROZ, 2014).

Ao construir um relacionamento mais próximo da IES, o egresso sente abertura para assumir seu papel, tema do próximo tópico.

### **2.1.3 Papel do Egresso**

A educação não é um processo de adaptação do indivíduo à sociedade, mas deve dar subsídios para que o indivíduo consiga captar a realidade, refletir sobre ela, levantar hipóteses e transformá-la, pois o homem está no mundo e com o mundo (FREIRE, 2011).

Neste mundo modificável, fica cada vez mais difícil representar a realidade fielmente. Assim, a educação fica imbuída de repensar suas práticas, já que o mundo do lado de fora, o do trabalho, modificou-se muito nos últimos tempos. Cabe à educação o desafio de preparar os homens para esta nova vida (BAUMAN, 2010).

Assim fica imbuída a universidade, manter-se no fluxo das mudanças, ao mesmo tempo que reflete e atua sobre elas (CHAUÍ, 2003).

Uma das formas de manter esse fluxo é através da avaliação dos cursos por meio da opinião dos egressos que já estão em exercício profissional. O egresso é levado a confrontar as competências desenvolvidas no curso por meio das inúmeras situações complexas que enfrenta no seu cotidiano. Isso confere a ele, condições de avaliar a estrutura pedagógica do curso que vivenciou, contribuindo sobremaneira para adequação do curso às expectativas do mercado (MEIRA; KURCGANT, 2009).

Este é um dos papéis do egresso na rotina da IES, sendo fonte de informação constante do mercado profissional. Machado (2001) compactua desta mesma ideia quando afirma que, cabe aos egressos,

Realimentarem a escola com as informações necessárias para análise dos currículos, tendências do mercado, desenvolvimento de tecnologia, métodos e processos de trabalho, novos equipamentos, etc., de modo a facultar à Instituição Escolar o pleno atendimento das necessidades desse importante segmento da sociedade. (MACHADO, 2011).

Silva e Bezerra (2015) compartilham desta mesma visão quando afirmam que,

As informações prestadas pelos egressos sobre a sua formação e percepção são fundamentais na concretização de um processo avaliativo que consolide as qualidades da instituição, a busca constante por melhor qualidade e no atendimento das expectativas da sociedade. São necessárias contínuas avaliações, que possibilitarão a identificação das exigências constantes do mercado de trabalho e os consequentes ajustes nas propostas político-pedagógicas, numa busca frenética pela melhor qualificação e formação acadêmica. (SILVA; BEZERRA, 2015 p. 14).

Desta forma evidencia-se a importância da manutenção do contato da universidade com seu egresso pois, se cabe as Instituições a inserção dos seus egressos no mercado profissional, cabe as elas também coletarem informações dos seus diplomados, principalmente

para verificar a qualidade dos profissionais formados (LOUSADA; MARTINS, 2005).

Outro papel importante do egresso abordado na literatura é de colaborador da IES – muito fortemente verificado no cenário internacional.

Uma alternativa encontrada pelas IES é a adoção de Associação de Alunos Egressos, a fim de prolongar o relacionamento entre a universidade e este público (TEIXEIRA; MACARI, 2014).

Esse agrupamento eleva a possibilidade de contribuição dos egressos em termos financeiros, estratégicos e sociais, aumentando a credibilidade da IES. Essa rede de relacionamento pode criar uma situação ganha, beneficiando ambas as partes (BARNARD; RENSLEIGH 2008 apud TEIXEIRA; MACARI, 2014).

Nas Universidades Americanas, verifica-se iniciativas como doações realizadas por egressos, como importante fonte de receita (Fundraising) (TEIXEIRA; MACARI, 2014).

Pode-se verificar essa perspectiva em uma iniciativa nacional, da Faculdade Insper, onde os alunos egressos contribuem financeiramente para a Instituição, subsidiando bolsas para alunos de menor renda e atividades de pesquisa (INSPER, 2018).

Os estudos de Sauders-Smitsa e Graaffb (2012 apud Pereira, 2018) resumem os papéis dos egressos na perspectiva do relacionamento em quatro diferentes áreas de grande importância para a Universidade:

1. **Suporte** - os egressos podem auxiliar a Universidade tanto internamente quanto externamente. Pode-se verificar essa atuação na contribuição financeira de egressos com melhor situação financeira ou as situações onde egressos empregam recém-formados da mesma universidade.
2. **Ranking acadêmico** - egressos bem-sucedidos podem ser usados para demonstrar a qualidade da Universidade.
3. **Modelos a serem seguidos** – atração de novos ingressantes para a Universidade em função do alto impacto de um egresso na sociedade, mesmo que tenha se graduado há muito tempo.
4. **Avaliação e desenvolvimento do currículo** - o egresso está em uma posição favorável para avaliar a efetividade dos estudos na sua vida profissional. Eles podem indicar o que a Universidade contribuiu para a vida profissional assim como quais conhecimentos podem ser agregados na formação, de maneira a contribuir para uma formação profissional mais completa.

Na próxima seção, vamos verificar ações já executadas de acompanhamento e gestão de egressos, executada por IES brasileiras e estrangeiras.

## 2.2 GESTÃO DO RELACIONAMENTO

Nesta seção serão abordados aspectos da gestão do relacionamento com os egressos, qual seja sua relação com a Autoavaliação Institucional e Avaliação Externa, a citação de algumas estratégias de relacionamento de IES descritas em trabalhos utilizados na revisão bibliográfica, bem como os conceitos de marketing de relacionamento.

### 2.2.1 Egresso e Avaliação Institucional e Avaliação Externa

A percepção do egresso como um público importante para o processo avaliativo das IES tornou-se mais evidente após a promulgação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) que tem por objetivo garantir o processo de avaliação as IES e do desempenho dos estudantes, em busca da melhoria da qualidade da educação superior nacional (Brasil, 2004).

A lei dos Sinaes institui a obrigatoriedade de constituição da Comissão Própria de Avaliação (CPA) que tem por função, a condução dos processos avaliativos internos (BRASIL, 2004).

A avaliação interna busca auxiliar a IES na construção do conhecimento sobre si mesma, com vistas a melhoria da qualidade educativa e responsabilidade social. É um processo cíclico, que sistematiza e analisa informações, levantando as fragilidades e potencialidades, com foco na resolução dos problemas e nas dimensões que compõem a IES (INEP, 2004).

Com intuito de orientar as IES sobre o processo avaliativo e a posterior documentação e publicidade, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) publicou em 2004 o Roteiro de Autoavaliação Institucional - Orientações Gerais.

Neste documento sugere-se formas de operacionalizar a avaliação das dez dimensões estabelecidas na lei 10861/2004. O roteiro apresenta ainda, cada dimensão a partir de três núcleos: Núcleo básico (tópicos que devem integrar os processos de avaliação interna de todas as IES), Núcleo de temas optativos (tópicos que podem ser ou não selecionados pelas IES para avaliação) e Núcleo de documentação, dados e indicadores (dados, indicadores e documentos que podem

contribuir para fundamentar e justificar as análises e interpretações) (INEP, 2004).

As dimensões do Sinaes englobam todos os aspectos da IES, desde Missão e Visão, Políticas de Ensino/ Pesquisa/ Extensão, Responsabilidade Social da IES, Comunicação, Políticas de Pessoal e Carreira, Gestão da IES, Infraestrutura, Planejamento e Avaliação, Políticas de atendimento e Sustentabilidade. A dimensão 9 trata das Políticas de Atendimento aos discentes, divididas em dois subtítulos: alunos e egressos (objeto de estudo desta pesquisa).

No subtítulo egressos, o núcleo básico, que se configura como tópicos que devem ser trabalhados por todas as IES são:

1. Inserção profissional dos egressos;
2. Participação dos egressos na vida da IES.

Como tópicos optativos, as IES podem abordar:

1. Os mecanismos para conhecer a opinião dos egressos sobre a formação recebida - curricular e ética;
2. A situação dos egressos e o índice de ocupação entre eles;
3. A relação entre a ocupação e a formação profissional recebida;
4. Os mecanismos para conhecer a opinião dos empregadores sobre os egressos da instituição e se esta é utilizada para revisar o plano e os programas;
5. As atividades de atualização e formação continuada para os egressos;
6. Como se dá a participação dos egressos na vida da instituição, que atividades desenvolvem, quais contribuições sociais têm trazido (INEP, 2004).

A partir de 2009 o INEP iniciou uma série de publicações que analisaram os ciclos avaliativos de 2005 e 2008. O volume 3, publicado em 2015 analisou as políticas institucionais de integração e a avaliação do egresso dos cursos pertencentes ao 2º Ciclo do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), baseando-se nos relatórios das Comissões Próprias de Avaliação (CPA).

Constatou-se neste relatório que há interesse das IES em levantar dados sobre os egressos e o entendem como importante, porém percebe-se que a grande parte das IES estão em um estágio inicial deste acompanhamento. Percebe-se também a falta de clareza de como trabalhar com os dados obtidos. AS IES demonstram preocupação com

os egressos em seus relatórios, mas as ações para implementação de uma política institucional de acompanhamento dos egressos ainda são incipientes (INEP, 2015).

Ainda em termos de regulação, os documentos norteadores das avaliações externas (atos de credenciamento, recredenciamento das IES) apontam também a necessidade do acompanhamento do egresso.

No instrumento de credenciamento e recredenciamento institucional datado de 2015, o termo egresso é citado diversas vezes, porém na maior parte deles, atrelado ao perfil profissional (do egresso). Apenas dois indicadores tratavam especificamente de egressos: um indicador avaliando as Políticas e ações de acompanhamento dos egressos e outro, avaliando a atuação dos egressos no ambiente socioeconômico, como é possível verificar na figura 1.

Figura 1- Instrumento de recredenciamento institucional 2015

3.11 Política e ações de acompanhamento dos egressos.	1	Quando <b>não existe</b> política institucionalizada de acompanhamento dos egressos.
	2	Quando o plano de ação/ações institucionais previsto/implantado atende de maneira <b>insuficiente</b> à política de acompanhamento dos egressos.
	3	Quando o plano de ação/ações institucionais previsto/implantado atende de maneira <b>suficiente</b> à política de acompanhamento dos egressos.
	4	Quando o plano de ação/ações institucionais previsto/implantado atende <b>muito bem</b> à política de acompanhamento dos egressos.
	5	Quando o plano de ação/ações institucionais previsto/implantado atende de maneira <b>excelente</b> à política de acompanhamento dos egressos.
3.12 Atuação dos egressos da IES no ambiente socioeconômico.	1	Quando <b>não existem</b> ações previstas/implantadas pela IES para acompanhamento do egresso em relação à sua formação.
	2	Quando as ações previstas/implantadas pela IES para verificação do egresso em relação à sua atuação profissional é <b>insuficiente</b> , considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: responsabilidade social e cidadania onde a IES está inserida, empregabilidade, preparação para o mundo do trabalho, relação com entidades de classe e empresas do setor.
	3	Quando as ações previstas/implantadas pela IES para verificação do egresso em relação à sua atuação profissional é <b>suficiente</b> , considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: responsabilidade social e cidadania onde a IES está inserida, empregabilidade, preparação para o mundo do trabalho, relação com entidades de classe e empresas do setor.
	4	Quando as ações previstas/implantadas pela IES atendem <b>muito bem</b> à verificação do egresso em relação à sua atuação profissional, considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: responsabilidade social e cidadania onde a IES está inserida, empregabilidade, preparação para o mundo do trabalho, relação com entidades de classe e empresas do setor.
	5	Quando as ações previstas/implantadas pela IES para verificação do egresso em relação à sua atuação profissional é <b>excelente</b> , considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: responsabilidade social e cidadania onde a IES está inserida, empregabilidade, preparação para o mundo do trabalho, relação com entidades de classe e empresas do setor.

Fonte: INEP (2015).

Constava no próprio instrumento, as informações sobre o preenchimento e aplicação do conceito. Desta forma, cabia a comissão de avaliadores julgar se a ação atendia ao indicador de maneira insuficiente, suficiente, muito boa ou excelente, conforme pode-se visualizar na figura 2.

Figura 2 - Aplicação dos conceitos

CONCEITO	DESCRIÇÃO
1	Quando o indicador avaliado configura um conceito <b>NÃO EXISTE(M)/ NÃO HÁ, NÃO ESTÃO RELACIONADAS.</b>
2	Quando o indicador avaliado configura um conceito <b>INSUFICIENTE.</b>
3	Quando o indicador avaliado configura um conceito <b>SUFICIENTE.</b>
4	Quando o indicador avaliado configura um conceito <b>MUITO BOM/MUITO BEM.</b>
5	Quando o indicador avaliado configura um conceito <b>EXCELENTE.</b>

Fonte: INEP (2015).

O indicador acompanhamento do egresso sofreu modificações em dezembro de 2017, quando o MEC publicou uma série de novas portarias acerca dos processos avaliativos da Educação Superior.

A partir das novas portarias, novos instrumentos de avaliação de curso e institucional foram publicados. O então documento de credenciamento e credenciamento institucional transformou-se em dois novos instrumentos: um de credenciamento e outro de credenciamento.

No instrumento de credenciamento, novamente verifica-se o termo egresso citado diversas vezes, atrelados ao perfil profissional e apenas um indicador sobre egressos, porém mais abrangente, denominado Política institucional de acompanhamento do egresso, cuja descrição é possível verificar na figura 3.

Figura 3 - Instrumento de reconhecimento institucional 2017

**INDICADOR 3.7** Política institucional de acompanhamento dos egressos

CONCEITO	CRITÉRIO DE ANÁLISE
1	<b>Não</b> há política institucional de acompanhamento dos egressos.
2	A política institucional <b>não</b> garante mecanismo de acompanhamento de egressos.
3	A política institucional <b>garante</b> mecanismo de acompanhamento de egressos <b>e</b> a atualização sistemática de informações a respeito da continuidade na vida acadêmica ou da inserção profissional.
4	A política institucional <b>garante</b> mecanismo de acompanhamento de egressos, a atualização sistemática de informações a respeito da continuidade na vida acadêmica ou da inserção profissional <b>e</b> estudo comparativo entre a atuação do egresso e a formação recebida, <b>subsidiando</b> ações de melhoria relacionadas às demandas da sociedade e do mundo do trabalho.
5	A política institucional <b>garante</b> mecanismo de acompanhamento de egressos, a atualização sistemática de informações a respeito da continuidade na vida acadêmica ou da inserção profissional, estudo comparativo entre a atuação do egresso e a formação recebida, <b>subsidiando</b> ações de melhoria relacionadas às demandas da sociedade e do mundo do trabalho, <b>e promove</b> outras ações reconhecidamente exitosas ou inovadoras.

Fonte: INEP (2017).

O novo instrumento veio acompanhado das Notas Técnicas nº 16/2017/CGACGIES/DAES e nº 2/2018/ CGACGIES/DAES. Estas notas sugerem que os avaliadores façam uma análise preliminar à visita, como base nos documentos postados no ato do preenchimento do formulário eletrônico. Embora, no instrumento de reconhecimento e renovação do reconhecimento de curso não exista um indicador específico sobre egressos, a Nota Técnica indica a necessidade de descrever o sistema de acompanhamento de egresso. Uma alteração significativa da nota técnica diz respeito ao critério de análise para aplicação do conceito, sendo este estruturado de forma aditiva, conforme pode ser observado na figura 4.



Figura 4 - Conceitos, legendas e seus significados

CONCEITO	LEGENDA	SIGNIFICADO
1	INSATISFATÓRIO	Ausência crítica do objeto de avaliação ou ausência de evidências dos atributos descritos no conceito 2 ou inexistência de evidências que atendam integralmente o disposto no critério de análise do conceito 2
2	PARCIALMENTE SATISFATÓRIO	Ausência de evidências dos atributos descritos no conceito 3 ou inexistência de evidências que não atendam integralmente o disposto no critério de análise do conceito 3
3	SATISFATÓRIO	Existência de evidências para os atributos apresentados nos critérios de análise do conceito 3
4	BOM	Existência de evidências para os atributos apresentados nos critérios de análise do conceito 3 e para o(s) critério(s) aditivo(s) do conceito 4
5	MUITO BOM	Existência de evidências para os atributos apresentados nos critérios de análise do conceito 3 e 4 e para o(s) critério(s) aditivo(s) do conceito 5

Fonte: INEP (2017).

Os novos instrumentos tornaram a análise mais qualitativa. Alguns indicadores que utilizavam padrões quantitativos no instrumento antigo tiveram o critério de análise modificado para qualitativos (INEP, 2018). Esta medida altera a forma que as IES ajustam-se a regulação, gerando necessidade de registro para comprovação da qualidade a ser verificada. Assim, as IES precisam criar evidências para os indicadores avaliados, de modo que a comissão possa comprovar por meio de documentação, a evidência da qualidade refletida no conceito.

Assim, a IES que objetiva conceito 5 no indicador Política de Acompanhamento do Egresso precisa evidenciar que possui uma Política Institucional que garanta mecanismos de acompanhamento dos egressos, com atualização sistemática das informações da vida acadêmica e profissional, bem como um estudo comparativo da atuação do egresso e a formação recebida. E que estas, subsidiarão ações de melhoria relacionadas às demandas da sociedade e do mundo do trabalho, promovendo outras ações reconhecidamente exitosas ou inovadoras (INEP, 2017).

### 2.2.2 Estratégias de Relacionamento

As experiências de relacionamento de IES e seus egressos no cenário internacional e nacional são importantes para traçar um panorama sobre o tema.

Na Europa, as primeiras pesquisas com egressos iniciaram na França, em 1969. Foi por conta do crescente número de matrículas da Educação Superior e do número excessivo de títulos que surgiram, naquela década, as primeiras pesquisas sobre a inserção de graduados do ensino superior. Assim, em 1970 surgiu o Centro de Estudos e de Pesquisas sobre as Qualificações (*Cereq*), sob a tutela dos Ministérios da Educação e do Trabalho, com o objetivo de verificar os canais de

acesso a profissão, as primeiras ocupações pós formatura, bem como a evolução da carreira (PAUL, 2015).

A fim de verificar os efeitos da especialização do diploma em uma grande amostra, foi criado em 1975 o *Observatoire National des Entrées dans la Vie*. O *Observatoire* estudou todos os egressos do sistema francês de ensino de um mesmo ano, verificando a inserção no mercado (pesquisa após 9 meses de formado) e sua evolução (após 4 anos da formatura) (PAUL, 2015).

Em 2007, foi publicada uma lei a respeito das responsabilidades da universidade e nela constava a obrigatoriedade das IES na publicação de informações a respeito dos índices de aprovação, prosseguimento nos estudos e inserção profissional dos estudantes. Atualmente, as IES possuem observatório universitário, que se reúnem em uma associação – *Observatoire de la Vie Etudiante* (PAUL, 2015). O OVE tem por objetivo “fornecer informações completas, detalhadas e objetivas sobre as condições de vida dos alunos e sua relação com o progresso dos estudos de modo a iluminar o pensamento político e social” (OVE, 2018).

Na Grã-Bretanha há uma agência oficial, *The Higher Education Statistics Agency* (HESA), responsável pelas pesquisas referentes à educação superior, originada em 1993 através de acordo entre ministérios. É uma associação sem fins lucrativos financiada pelas IES do Reino Unido. Ela realiza dois tipos de pesquisa: uma após seis meses de graduados e outra, longitudinal, após três anos e meio de formados (PAUL, 2015).

Na Alemanha, destaca-se a contribuição de Ulrich Teichler do Internacional Center Higher Educacional Research, da Universidade de Kassel, Alemanha. O pesquisador desenvolveu pesquisas com egressos, tendo destaque, o “Ensino Superior e Emprego de Graduados na Europa”, mais conhecido por CHEERS (PAUL, 2015).

Para finalizar os relatos de experiências europeias, o destaque da Itália está no projeto *AlmaLaurea*, criado em 1994 pelo *Observatorio Statistico dell'Università di Bologna* em 1994. É administrado por consorcio de IES italianas, apoiado pelo Ministério da Educação. Tem por objetivo criar um banco de currículos dos egressos para consulta das empresas. Além disso, elaboram pesquisa de perfil e da empregabilidade dos egressos, com base em um ano, três e cinco anos de formados (PAUL, 2015).

Nos Estados Unidos, uma das primeiras iniciativas foi o Projeto *TALENT*, uma ambiciosa proposta em termos de acompanhamento longitudinal. Na década de 60, cerca de 400 mil estudantes das escolas

secundárias foram acompanhados por um, cinco e onze anos de formados, tendo como foco a construção de um guia de informação profissional. Na educação superior, a pesquisa do *Nacional Opinion Research Center* observou uma amostra de graduados e foram inquiridos a respeito das suas expectativas profissionais. Estes foram acompanhados durante 3 anos e depois foram contatados após 7 anos de formados a fim de conhecer sua situação profissional (PAUL, 2015).

As experiências atuais das IES americanas podem ser verificadas nas pesquisas de Teixeira e Macarri (2014) e Pereira (2018).

Teixeira e Macarri (2014) realizaram pesquisa sobre as práticas de Associações de Egressos em 13 universidades, sendo 3 brasileiras (instituições que tiveram os maiores conceitos, entre 6 e 7, na Avaliação Trienal da CAPES 2013) e 10 internacionais (as 10 primeiras colocadas do *Global Ranking MBA* 2013). Foram examinados os portais de egressos das IES e verificados os benefícios divulgados, bem como as ações de interação registradas.

Os benefícios encontrados foram listados na tabela 1, com o percentual de oferta das IES.

Tabela 1- Benefícios ofertados pelas Associações de egressos

<b>Benefícios</b>	<b>IES Nacionais</b>	<b>IES Internacionais</b>
Acesso à biblioteca	33%	90%
Acesso à capela	0%	20%
Acesso ao <i>fitness center</i>	0%	60%
Acesso ao perfil dos outros egressos	33%	90%
Cursos gratuitos	0%	20%
Desconto em outros cursos	0%	50%
Descontos em produtos ou serviços (empresas parceiras)	33%	30%
Divulgação de vagas	66%	90%
<i>E-mail</i> para a vida	0%	80%
Eventos exclusivos para egressos	66%	100%
Eventos sobre gestão	0%	30%
Periódicos da IES (acesso ou desconto)	0%	70%
Programas de cartão de crédito	0%	20%
Programas de viagens	0%	20%
Serviços de carreira	0%	90%

Fonte: Teixeira e Macarri (2014).

Simon (2017) realizou pesquisa em *wesites* de Universidades Brasileiras, de diversas regiões e com diferentes perfis institucionais, a fim de aprofundar a análise dos portais de egressos. A pesquisa teve como objetivo listar os serviços e benefícios que despertam o interesse

dos egressos na participação do portal. As IES com mais estratégias são: a UNB (9 estratégias) seguido da USP e UNESP (8 estratégias). As demais IES totalizam 5 ou menos estratégias. Os principais serviços e benefícios foram agrupados no quadro 2 (SIMON, 2017).

Quadro 2 - Serviços e benefícios oferecidos nos portais de egressos das IES

SERVIÇOS E BENEFÍCIOS	USP	UFSC	UNB	UNESP	UFAM	UFMS
Informações de contato e links de notícias da universidade	X	X	X	X	X	X
Depoimentos e espaço destaques		X	X	X		X
Acesso à informações dos egressos por faculdade, por curso, ou por turma	X	X		X		
Acesso à biblioteca e laboratórios de informática e de pesquisa.			X			
Desconto em assinaturas de jornais, revistas e periódicos científicos, compra de livros, entre outros.	X		X	X		
Convênios com profissionais para prestação de serviços.	X		X			
Divulgação de eventos acadêmicos e eventos exclusivos para egressos			X	X		X
Galeria de fotos e vídeos	X	X	X			X
Chats, fóruns e salas de bate-papo	X		X			
Associação de ex-alunos			X	X		
FAQ de perguntas e respostas sobre dúvidas frequentes dos egressos						X
Cursos de educação continuada	X			X		
Encaminhamento para o mercado de trabalho	X			X		

Fonte: Simon (2017).

Pereira (2018) realizou pesquisa em 10 universidades, sendo 5 nacionais e 5 internacionais. Utilizou como parâmetro para a escolha das IES àquelas localizadas nos primeiros lugares dos rankings. Foi utilizado o *Center for World University Rankings*, maior ranking acadêmico de universidades globais – edição 2017. No cenário internacional, as IES pesquisadas foram: Universidade de Harvard, Universidade de Stanford, Instituto de Tecnologia de Massachusetts – MIT, Universidade de Cambridge e Universidade de Oxford. No cenário nacional, as IES pesquisadas foram: Universidade de São Paulo, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Universidade de Campinas, Universidade Federal de Minas Gerais e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PEREIRA, 2018).

Foi verificado uma grande diversidade de estratégias, quando comparado os cenários nacional e internacional, e as melhores práticas foram sintetizadas em um quadro síntese (PEREIRA, 2018).

Quadro 3 - Melhores práticas de relacionamento com egressos

#### **Universidades Estrangeiras**

- 1- Possuem associações dos *alumni* dos seus cursos,
- 2- Realizam eventos e encontros anuais,
- 3- Participam de grupos e clubes, além de escritórios de carreira,
- 4- Fazem viagens de estudo ao redor do mundo,
- 5- Possuem um portal voltado para o egresso, interativo e atualizado.
- 6- A comunicação é feita de diversas formas, com o auxílio do portal, e-mail e redes sociais
- 7- Possuem um planejamento com diretrizes que disponibilizam em guias.

#### **Universidades brasileiras**

- 1- “Medalha de Honra UFMG” - um reconhecimento dos egressos
- 2- “UFMG Portas Abertas”,
- 3- “*Alumni* em números” - uma ferramenta da USP para os gestores
- 4- No portal da USP é possível conhecer oportunidades profissionais, participar de mentoria, criar um e-mail personalizado do *alumni*, acessar o acervo online da USP, baixar o diploma de forma virtual

Fonte: Pereira (2018).

Arnoni, Cabral e Pacheco (2017) realizaram pesquisa no cenário catarinense e tiveram como objeto da pesquisa, todas as IES de Santa Catarina, levantadas a partir de pesquisa no Site EMEC em 2017. Os autores verificaram os sítios eletrônicos das instituições a fim de verificar quais delas possuíam portais de egressos.

Foram verificadas 113 IES em Santa Catarina. Destas, apenas 40 apresentaram portais de egressos. Cabe destacar que houve repetição de portais e funcionalidades, pois há Instituições que pertencem a

Mantenedora<sup>3</sup> com mais de uma mantida<sup>4</sup> (ARNONI; CABRAL; PACHECO, 2017).

Em termos de funcionalidades, observou-se com mais destaque a apresentação do programa, constante em 22 portais. Em 19 IES foram observadas a opção de cadastro dos egressos e benefícios de descontos em cursos. Em 18 delas, depoimentos dos egressos e em 15 IES o benefício da utilização da biblioteca e empréstimo de livros. As pesquisas com egressos só foram observadas em 6 IES (ARNONI; CABRAL; PACHECO, 2017).

As estratégias verificadas nas IES através da revisão bibliográfica auxiliarão na construção das estratégias de gestão de egressos da IES estudada. Entender as especificidades da IES em questão e conhecer bem seu público e as expectativas dos gestores é essencial para propor estratégias, de fato relevantes.

Há necessidade também de entender como criar relações duradouras – já que essa é uma expectativa ao estabelecer a gestão de egressos na IES. Para tanto, trataremos no próximo tópico sobre Marketing de Relacionamento.

### **2.2.3 Marketing de Relacionamento**

Com o avanço da tecnologia e o acesso facilitado à informação, os consumidores tornaram-se mais exigentes com os produtos e as empresas. Estas por sua vez, precisaram se adequar a este novo modelo de mercado. Com isso, as empresas passaram a buscar o entendimento das necessidades dos consumidores, “assim como o marketing de relacionamento veio buscar a construção de alianças de longo prazos com seus clientes em potencial e compradores existentes (DIAS, 2003).

Marketing de relacionamento segundo Madruga (2006), é a criação de valor para o cliente gerando a satisfação e prolongando o seu convívio com a empresa. Assim, “o marketing de relacionamento se refere a toda atividade de marketing direcionada a estabelecer,

---

3 Mantenedora - Pessoa jurídica de direito público ou privado que provê os recursos necessários ao funcionamento da instituição de educação superior e a representa legalmente.

4 Mantida - Instituição de educação superior que realiza a oferta da educação superior, representada legalmente por entidade mantenedora. (conforme definição constante no Manual de Conceitos para as Bases de Dados do Ministério da Educação sobre Educação Superior, contido na Portaria 21 de 21 de dezembro de 2017).

desenvolver e manter trocas relacionais de sucesso” (MADRUGA, 2006, p. 23).

Dias (2003) corrobora com Madruga em termos conceituais, pois estabelece o marketing de relacionamento como um método para deixar o cliente fidelizado, visando construir uma relação duradoura com ele (DIAS, 2003).

A ideia do marketing de relacionamento é manter contato com os mesmos clientes. Desta forma, promove a lealdade destes, fazendo com que tenham suas necessidades atendidas, ao mesmo tempo que gera lucro para a empresa (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

O objetivo do marketing de relacionamento é fidelizar e vender mais para cada cliente, identificar as necessidades de cada um deles com o objetivo de agregar outros produtos. O marketing de relacionamento tem como foco principal preservar as negociações com os clientes já existentes por meio do pós-venda. Para preservar os clientes e manter a satisfação destes, são necessárias estratégias como: oferecer benefícios extras, estipular preços a fim de estimular a lealdade e manter a comunicação com os colaboradores (BARRETO; CRESCITELLI, 2013).

O marketing de relacionamento é uma importante ferramenta para a fidelização dos clientes focando sempre em cada cliente individualmente, para que ele receba tratamento individualizado, de acordo com as suas necessidades. Esse relacionamento poderá ocorrer por meio da tecnologia, onde se pode criar relacionamento duradouro, mais fiel e mais lucrativo, protegendo a margem de lucro da empresa (PEPPERS; ROGERS; DORF, 2001).

Porém, os clientes não são fieis por essência. É preciso dar motivos a eles para permanecerem conosco (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2014). Esta é a função do marketing de relacionamento: unir todos interessados no sucesso da empresa, de forma que a relação seja contínua e lucrativa. Assim, ao fortalecer laços de parceria nessa relação, observa-se a satisfação, identifica-se os desejos e necessidades, focando na aproximação de todos envolvidos, tendo como consequência a fidelidade dos *stakeholders* (KOTLER; KELLER, 2012).

Porém,

A fidelização não é eterna, mas quanto maior o tempo de duração da relação, maiores as chances de benefícios mútuos. Uma empresa saudável, com consumidores valiosos por um longo tempo, obtém margem de lucro suficiente para investir na

criação de valores e benefícios, principalmente para os clientes que se dedicam mais. (MADRUGA, 2010, p. 157).

Assim, para prolongar a fidelidade, há de se pensar em uma série de estratégias, pois é preciso abertura para o engajamento. Os clientes, via de regra, estão mais disponíveis para serem encantados e a experiência para o cliente é sempre mais emocional do que para a empresa (MADRUGA, 2010).

LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO (2014) reforçam a necessidade de investimento em ações de fidelidade e utilizam a Roda da Fidelidade como uma estrutura para seu desenvolvimento, compreendida em 3 estratégias:

1. Construa uma base sólida para a fidelidade, visando segmentar o mercado e adequar às necessidades dos clientes à capacidade da empresa; além de buscar os clientes certos e entregar serviço de qualidade;
2. Crie vínculos de fidelidade, formando vínculos estreitos, recompensando a fidelidade e aprofundando o relacionamento;
3. Fique atento aos fatores de afastamento dos clientes, principalmente administrando as reclamações e criando processos de recuperação de serviços.

Madrugua afirma que, para criar relacionamento, é importante conhecer genuinamente o cliente, podendo prever possíveis comportamentos. Desta forma, apresenta seis etapas básicas:

1. Identificar os consumidores para investir no marketing de relacionamento;
2. Levantar informações de perfil (demográficas, psicográficas, nível de satisfação)
3. Tornar as informações vivas, mantendo o cadastro sempre atualizado e o cliente sinta-se parte do processo;
4. Utilizar as informações em campanhas de marketing de relacionamento, buscando gerar benefícios para empresa e clientes;
5. Retroalimentar o sistema com as informações arrecadas nos canais de relacionamento e,
6. Identificar o valor do cliente – quais as preferencias e as prioridades.



O marketing de relacionamento visa entregar valor ao cliente, que está intimamente relacionado aos benefícios gerados pela troca mútua. Criar valor faz parte de um processo contínuo entre empresa e cliente e são providos individualmente. Valor compreende cinco elementos: qualidade, relacionamento, desempenho, preço e benefícios (MADRUGA, 2010).

Gerar valor para o cliente traz benefícios para a empresa e o cliente, conforme pode-se verificar no quadro 4.

Quadro 4 - Benefícios para empresa e cliente

	Benefícios para a empresa	Benefícios para o cliente
Aumento (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenção de clientes</li> <li>• Resultado de vendas</li> <li>• Produtividade dos canais e rentabilidade proveniente dos melhores clientes</li> <li>• Envolvimento dos funcionários</li> <li>• Indicações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação com produtos e serviços</li> <li>• Sentimento de participação</li> <li>• Facilidade de interação</li> <li>• Propaganda boca a boca</li> <li>• Economia de tempo, esforço e dinheiro</li> </ul>
Diminuição (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisão incerta</li> <li>• Custos desnecessários com vendas e atendimento</li> <li>• Aquisições de infraestrutura de baixa prioridade</li> <li>• Litígios com clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflitos com a empresa</li> <li>• Reclamações e fila de espera</li> <li>• Chamadas desnecessárias</li> <li>• Custo para abandonar a empresa</li> <li>• Rejeição de ofertas</li> </ul>

Fonte: Madruga (2010).

Há também, os benefícios relacionais, que são gerados a partir do posicionamento das empresas ao optarem por fidelizar seus clientes. Esses benefícios são: confiança, benefícios sociais e benefícios de tratamento especial. (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2014).

A confiança é uma espécie de conforto pelo conhecimento causado pela experiência. Você sabe que a experiência será boa antes mesmo de começar e fica tranquilo por saber que, se algo estiver errado, alguém resolverá. Quando se estabelece uma relação de confiança, simplifica o processo de tomada de decisão e sobra tempo para outras preocupações e prioridades (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2014).

Os benefícios sociais são o desenvolvimento de familiaridade e até, construção de um relacionamento social com a prestadora de serviço. Por vezes, esta pode fazer parte do sistema social de apoio do cliente. Muitas vezes são as relações profissionais e pessoais que alicerçam a fidelização de determinado cliente. Porém, como estas relações se estabelecem com entre pessoas, é possível perde-la a medida que o funcionário, responsável pelo vínculo, deixa de fazer parte da empresa (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2014).

E por fim, os benefícios de tratamento especial são conferidos àqueles clientes fiéis, a partir de um preço diferenciado, serviços extras, prioridade, ou acesso à benefícios diferenciados, por exemplo (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2014).

Já para a empresa, os benefícios são: vantagem econômica (manter cartela de clientes com menor custo), comportamento do cliente (propaganda boca a boca, auxílio aos demais clientes) e gestão de Recursos Humanos (facilitam o trabalho da equipe, familiaridade com os procedimentos (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2014).

Após verificar as vantagens de um cliente fidelizado, trataremos no próximo tópico, as etapas para implementação de um plano de fidelização.

### 2.2.3.1 Etapas para implementação de um plano de fidelização

Para a implantação de um programa de fidelização e relacionamento, são observadas quatro etapas essenciais. Como etapa inicial deve-se identificar o cliente em potencial, posteriormente diferenciá-los entre o segmento total de pessoas, buscar uma forma de interagir e como fase final personalizar a relação e comunicação para com ele (DORF; PEPPERS; ROGERS, 2001).

Barreto e Crescitelli (2013) explica que marketing de relacionamento tem como foco atender de maneira plena as necessidades dos clientes atuais para que consumam mais do que o habitual. Para isto deve-se personalizar a comunicação com cada cliente, "oferecer benefícios extras" e engajar os funcionários.

Na visão dos autores citados as etapas são diretas ao marketing de relacionamento, entretanto Madruga (2010 p. 103) define que as etapas para implantação do programa de relacionamento dizem respeito à ferramenta CRM sendo elas, planejamento para implantação, treinamento dos recursos internos, design e análise da solução, construção da solução, treinamento do usuário, teste e homologação, produção e por final acompanhamento e relatório.

Segundo Peppers, Rogers e Dorf, (2001), para a implementação do marketing *one to one*, quatro etapas são fundamentais; a identificação dos clientes, a diferenciação, a interação e a personalização de produtos ou serviços.

a) A identificação é a etapa onde a empresa coleta dados suficientes a fim de distinguir os clientes mais valiosos com detalhes como endereços, telefones, código de compra ou qualquer outro tipo de identificação.

b) A diferenciação é a etapa na qual a empresa deve saber quais os clientes são mais valiosos, esses clientes podem ser diferenciados também de acordo com suas necessidades.

c) A interação com os clientes deve ocorrer por meios mais eficientes no que diz respeito a custos onde, a web e o ponto de vendas para varejistas são algumas opções. A resolução de conflitos a troca de informações e a busca de informações úteis a cada interação fazem parte desse processo.

d) A personalização do cliente ocorre quando a empresa age com base na maneira pela qual o cliente deseja ser tratado, para isso é necessária uma interação entre o departamento de vendas e a produção com o objetivo de satisfazer o desejo desse cliente.

### 2.3 A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E OS CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA

O processo de constituição da educação profissional, inicia-se com a criação da Rede Federal de Educação Profissional em setembro de 1909, através do decreto 7.566. Este decreto tinha como justificativa dar condições à classe menos favorecida de vencer as dificuldades de existência, habilitando desta forma, os filhos dos desfavorecidos com o preparo técnico e intelectual, para o trabalho, afastando-os da ociosidade, do vício e do crime (BRASIL, 1909).

Em 1930, com a criação do Ministério da Educação e Saúde Pública, através do decreto 19.402, de novembro de 1930, as escolas de aprendizes artífices passaram a ser supervisionadas por este ministério, através da Inspeção do Ensino Profissional Técnico (MEC, 2009).

Em 1937 foi promulgada uma nova Constituição (a quarta constituição brasileira), e nesta, o ensino técnico, profissional e

industrial é citado pela primeira vez (MEC, 2009). Ainda em 1937 é sancionada a lei 378, além de criar, dentro do Departamento Nacional de Educação, divisões considerando os ensinamentos profissionalizantes, separados por área, transforma as escolas de artífices em Liceus Industriais.

Ainda durante o governo Vargas, o país vivia um momento da reformulação da educação. A chamada “Reforma Capanema”, marca uma série de leis que remodelam todo o ensino no país. Os pontos que merecem destaque: o ensino profissional passa a ser considerado de nível médio; o ingresso nas escolas industriais passa a depender de exames de admissão; os cursos são divididos em dois níveis: curso básico industrial, artesanal, de aprendizagem e de mestría, e o segundo, curso técnico industrial (MEC, 2009).

Em 1942, o decreto 4127 de 25 de fevereiro, transforma os liceus em escolas industriais e técnicas, passando a oferecer a formação profissional em nível equivalente ao do secundário. Define também, a constituição da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial.

Em 1959 as Escolas Industriais e Técnicas passam a receber o nome de Escolas Técnicas Federais, com autonomia didática e de gestão (MEC, 2009).

Em 1961, é promulgada a 1ª Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 4024/61. A partir desta lei, o ensino profissional é equiparado ao ensino acadêmico.

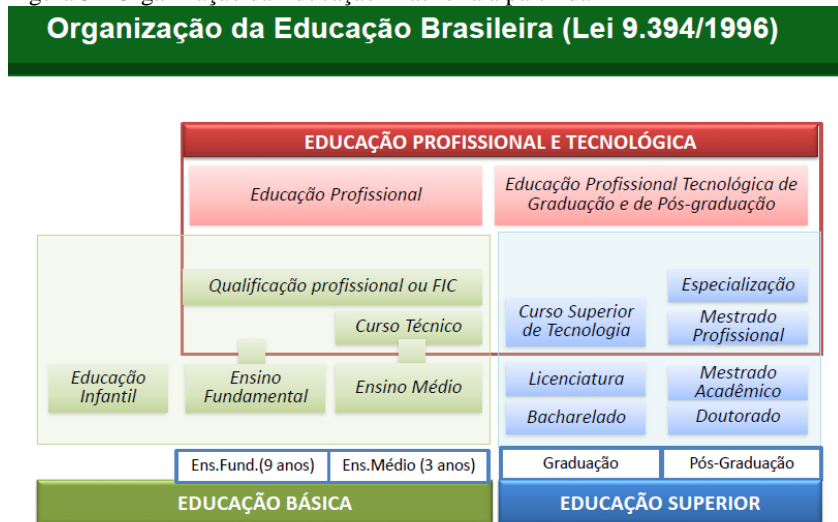
Em 1971, um novo panorama nacional se estabelece, como a publicação da nova Lei de Diretrizes e Bases. A LDB 5692/71 torna o currículo do segundo grau, entre outros, qualificação para o trabalho, incluindo disciplinas voltadas para a educação profissional.

Em 1994 - A Lei 8.948, de 8 de dezembro: - institui o Sistema Nacional de Educação Tecnológica, e com ele, os CEFETs.

Em 1996, com a publicação da LDB 9394 (atual legislação educacional em vigor), há novamente uma modificação na proposição da educação profissional, podendo ser visualizada em um capítulo próprio na referida lei. (BRASIL, 1996)

A organização da educação profissional no cenário da educação brasileira, a partir da promulgação da LDB 9394/96 transita desde a educação básica até a educação superior, como é possível verificar na figura 5.

Figura 5 - Organização da Educação Brasileira a partir da LDB



Fonte: Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (2015).

Fazem parte da oferta da educação profissional os seguintes cursos, de acordo com a LDB 9394/96: formação inicial e continuada ou qualificação profissional; educação profissional técnica de nível médio; de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação (BRASIL, 1996).

A oferta da Educação Profissional no Brasil não está condicionada apenas à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. A educação profissional é ofertada na rede pública, estadual e federal, através dos Institutos Federais de Educação ou das escolas da rede estadual; das instituições privadas, com a oferta dos cursos técnicos e nas instituições privadas de educação superior, com a oferta dos Cursos Superiores de Tecnologia (CST); e dos Serviços Nacionais de Aprendizagem, qual sejam, Senai, Senac, Senar e Senat (BRASIL, 2015).

A respeito dos Serviços Nacionais de Aprendizagem, cabe informar que o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) foi o primeiro a ser criado, a partir do decreto 4.048, de janeiro de 1942. É de competência do Senai a organização e execução das escolas de aprendizagem para industriários, em todo o país (BRASIL, 1942).

Na sequência foi criado o Serviço de Aprendizagem Comercial (Senac), a partir do decreto 8621, de janeiro de 1946. É de

responsabilidade do Senac as escolas de aprendizagem comercial, que ofertarão cursos de continuação ou práticos e de especialização para os empregados adultos do comércio (BRASIL, 1946).

Passados 45 anos, deu-se a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), que foi criado pelo decreto 8.315, em dezembro de 1991. O Senar tem por objetivo a organização e execução da formação profissional rural e a promoção social do trabalhador rural (BRASIL, 1991).

Em seguida, houve então a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (Senat), criado em setembro de 1993, através do decreto 8.706. É de competência do Senat executar e apoiar programas voltados à aprendizagem do trabalhador em transporte, nas atividades de preparação, treinamento, aperfeiçoamento e formação profissional (BRASIL, 1993).

Pós LDB, em 1997 a publicação do decreto 2.208, regulamenta a educação profissional e cria o Programa de Expansão da Educação Profissional (Brasil, 1997). O decreto também evidencia uma das grandes mudanças desta legislação que é a volta da separação do curso técnico do currículo base de nível médio. Ele deve ser cursado concomitante com o ensino médio ou após sua conclusão. Trata também do nível tecnológico da educação profissional, correspondentes aos cursos superiores (BRASIL, 1997).

Art 2 ° A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou em modalidades que contemplem estratégias de educação continuada, podendo ser realizada em escolas do ensino regular, em instituições especializadas ou nos ambientes de trabalho.

Art 3 ° A educação profissional compreende os seguintes níveis:

I - básico: destinado à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia;

II - técnico: destinado a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos do ensino médio, devendo ser ministrado na forma estabelecida por este Decreto;

III - tecnológico: correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico.

Art 4 ° A educação profissional de nível básico é modalidade de educação não-formal e duração variável, destinada a proporcionar ao cidadão trabalhador conhecimentos que lhe permitam reprofissionalizar-se, qualificar-se e atualizar-se para o exercício de funções demandadas pelo mundo do trabalho, compatíveis com a complexidade tecnológica do trabalho, o seu grau de conhecimento técnico e o nível de escolaridade do aluno, não estando sujeita à regulamentação curricular.

Os cursos superiores de tecnologia estão enquadrados na Educação Profissional, segundo a LBD 9394/96, como educação profissional tecnológica de graduação. Embora sua criação esteja datada da década de 60, somente em 2001, através do Parecer CNE/CES 446/2001, o Conselho Nacional de Educação publicou, pela primeira vez, orientações sobre a formação dos tecnólogos.

Na sequência, em 2002, foram publicadas as Diretrizes Curriculares Nacionais para organização e funcionamento dos Cursos Superiores de Tecnologia.

Art. 1º A educação profissional de nível tecnológico, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, objetiva garantir aos cidadãos o direito à aquisição de competências profissionais que os tornem aptos para a inserção em setores profissionais nos quais haja utilização de tecnologias.

Art. 2º Os cursos de educação profissional de nível tecnológico serão designados como cursos superiores de tecnologia e deverão:

I - incentivar o desenvolvimento da capacidade empreendedora e da compreensão do processo tecnológico, em suas causas e efeitos;

II - incentivar a produção e a inovação científico-tecnológica, e suas respectivas aplicações no mundo do trabalho;

III - desenvolver competências profissionais tecnológicas, gerais e específicas, para a gestão de processos e a produção de bens e serviços;

IV - propiciar a compreensão e a avaliação dos impactos sociais, econômicos e ambientais

resultantes da produção, gestão e incorporação de novas tecnologias;

V - promover a capacidade de continuar aprendendo e de acompanhar as mudanças nas condições de trabalho, bem como propiciar o prosseguimento de estudos em cursos de pós-graduação;

VI - adotar a flexibilidade, a interdisciplinaridade, a contextualização e a atualização permanente dos cursos e seus currículos;

VII - garantir a identidade do perfil profissional de conclusão de curso e da respectiva organização curricular (CNE, 2013)

Em 2006, foi lançado o primeiro Catálogo Nacional dos Cursos Superiores de Tecnologia, como um guia sobre os perfis profissionais. O catálogo, além de institucionalizar as denominações, organizou os cursos por eixo tecnológico e apresentou as cargas horárias, infraestrutura recomendada para cada curso e perfil profissional esperado. Foram publicados novos catálogos em 2010 e 2016.

Em 2006 o catálogo continha dez eixos tecnológicos e um total de noventa e oito cursos. Em 2010, ampliou-se o número de eixos, bem como o de cursos. Os cento e trezes cursos estavam distribuídos em treze eixos tecnológicos, tendo alguns modificados e outros novos criados.

O mesmo aconteceu em 2016, onde o número de eixos se manteve. No entanto, alguns foram modificados e o número de cursos se ampliou para cento e trinta e quatro, como é possível verificar no quadro 5.

Quadro 5 - Eixo tecnológico x Cursos x Catálogo

<b>Eixo x Catálogo</b>	<b>2006</b>	<b>2010</b>	<b>2016</b>
Ambiente, saúde e segurança	8		
Controle e processos industriais	11	12	14
Gestão e negócio	12	12	13
Hospitalidade e lazer	5	5	
Informação e comunicação	12	12	14
Infraestrutura	11	11	12
Produção alimentícia	6	6	7
Produção cultural e design	13	14	14
Produção industrial	11	12	14
Recursos naturais	9	11	14
Ambiente e saúde		6	9



Apoio escolar		1	
Militar		6	11
Segurança		5	6
Desenvolvimento educacional e social			1
Turismo, hospitalidade e lazer			5
<b>Total</b>	<b>98</b>	<b>113</b>	<b>134</b>

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Segundo dados do INEP do Censo de 2016, o número de ingressantes em cursos superiores de tecnologia foi de 531.424 alunos, representando quase 18% do número total de ingressantes. Do total de matrículas da Educação Superior, os tecnólogos representam 11,8%, com pouco mais de 1.010.000 alunos matriculados.

Findados os alicerces teóricos que fundamentarão a pesquisa, no próximo capítulo será apresentado os procedimentos metodológicos, tal como a caracterização da pesquisa, seus sujeitos, instrumentos de coleta e técnicas de análise de dados, bem como as delimitações da pesquisa.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia tem como base apontar ao pesquisador o “caminho das pedras” da pesquisa, ajudá-lo a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo (SILVA; MENEZES, 2005).

Existem muitos tipos e formas de pesquisa. Assim,

Adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso global do espírito. O percurso, muitas vezes, requer ser reinventado a cada etapa. Precisamos, então, não somente de regras e sim de muita criatividade e imaginação. (SILVA; MENEZES, 2005, p. 9).

Nas próximas seções serão apresentadas as escolhas da pesquisadora, apontadas na caracterização da pesquisa, definição dos instrumentos de coleta e análise de dados, bem como a delimitação da pesquisa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Vergara, a pesquisa pode ser classificada a luz de dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2011).

Do ponto de vista dos objetivos, quanto aos fins, esta pesquisa é de natureza aplicada pois tem como foco a resolução de problemas reais, neste caso, a gestão de egressos da IES onde a pesquisadora trabalha, sendo motivada pela curiosidade desta e tendo finalidade prática pois pretende trazer proposições a gestão a cerca deste fenômeno, bem como descritiva pois pretende descrever o fenômeno e expor suas características (VERGARA, 2011).

Quanto aos meios – bibliográfica, documental, observação participante e estudo de caso. Segundo Vergara (2011) bibliográfico é o estudo sistemático de materiais públicos, como livros, artigos entre outros.

Gil (2009) explica ainda que a pesquisa bibliográfica, assim como outras modalidades, deve ser entendida como um processo com etapas que inicia com a escolha do tema. Feito isso, faz-se um levantamento bibliográfico preliminar, como um estudo exploratório e a identificação das fontes. Conforme abordado na justificativa, o tema egressos ainda é

incipiente na literatura brasileira, restringindo esta pesquisa à leitura de dissertações, teses e artigos científicos (GIL, 2009). Os principais autores pesquisados foram: Pena (2000), Machado (2001), Teixeira e Maccari (2014), Queiroz (2014), Paul (2015), Cabral (2017), Simon (2017), Pereira (2018).

A pesquisa também foi documental, pois foi necessário o estudo dos documentos institucionais, tais como: Plano de desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Político de Curso (PPC), Planejamento Estratégico Institucional, relatórios de gestão, entre outros, seja para caracterizar o objeto de estudo, seja para atender ao objetivo específico – descrever a gestão de egressos atual do Senac/SC, bem como documentos de referência dos órgão fiscalizadores como o INEP e demais legislações aplicadas ao contexto da gestão universitária. (MARTINS; THEOFILO, 2009).

Cabe destacar que,

Um dos grandes desafios da prática da pesquisa documental é o grau de confiança sobre a veracidade dos documentos, fato que poderá ser atenuado, quando possível, através de análises cruzadas e triangulações com resultados de outras fontes. (MARTINS; THEOFILO, 2009, p. 88).

Ainda quanto aos meios, caracteriza-se como estudo de caso pois esta pesquisa será restrita as unidades do Senac/SC. As pesquisas definidas como estudo de caso são direcionadas a uma ou poucas unidades e se caracterizam pela profundidade e aprofundamento (VERGARA, 2011).

Esta pesquisa terá abordagem qualitativa, pois não pretende fazer medições. Ao contrário disso, busca descrever, compreender e interpretar fatos (MARTINS; THEOFILO, 2009).

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Quanto às técnicas e instrumentos de coleta de dados, foram utilizadas fontes primárias (questionário e entrevistas) e secundárias (documentos institucionais, fontes bibliográficas), conforme pode-se verificar no quadro 6, destacando as técnicas de coleta para cada objetivo específico.

Quadro 6 - Objetivos X Técnica de Coleta X Agente Pesquisado

Propor diretrizes para a gestão de egressos dos cursos superiores de tecnologia das Faculdades Senac bom dia em Santa Catarina.		
Objetivo específico	Técnica de coleta	Agente pesquisado
Descrever a atual gestão de egressos do SENAC;	Pesquisa Documental, questionário e entrevista	Documentos institucionais, Coordenadores de curso e responsável pelo Banco de Oportunidades do Senac SC
Verificar qual a percepção dos gestores a respeito do acompanhamento do egresso.	Questionário e entrevista estruturada	Coordenadores de curso e diretores das unidades operativas do Senac SC (16 diretores e 33 coordenadores de curso)  Alta gestão (1 diretor da divisão de Educação Profissional, 1 diretor regional)
Definir os elementos que compõem as diretrizes para a Gestão de Egressos dos cursos superiores de tecnologia das Faculdades Senac Santa Catarina.	Pesquisa bibliográfica, questionário e entrevista	Coordenadores, diretores e alta gestão
Elaborar planos de ação para as diretrizes de gestão de egressos.	Ferramenta 5W2H	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

A pesquisa foi realizada em todas as unidades do Senac SC ofertantes da Educação Superior. Como o foco da pesquisa é definir diretrizes para a gestão de egressos do Senac, na perspectiva da gestão,

serão sujeitos da pesquisa os diretores e coordenadores de curso de todas as unidades.

Quadro 7 - Faculdade/ Unidade Vinculada x Cursos Ofertantes

Unidade	Curso
Faculdade 1	Processos Gerenciais
	Gestão da Tecnologia da Informação
	Logística
	Gestão de Recursos Humanos
	Análise e Desenvolvimento de Sistemas
	Gestão Financeira
	Estética e Cosmética
Faculdade 2	Gastronomia
	Processos Gerenciais
	Gestão da Qualidade
Faculdade 3	Design de Interiores
	Processos Gerenciais
Faculdade 4	Gestão de Recursos Humanos
	Gestão da Tecnologia da Informação
Faculdade 5	Gastronomia
	Processos Gerenciais
	Processos Gerenciais
	Gestão da Tecnologia da Informação
	Gestão de Recursos Humanos
Faculdade 6	Gestão Financeira
	Design de Moda
	Processos Gerenciais
	Gestão da Tecnologia da Informação
Faculdade 7	Gestão Comercial
	Análise e Desenvolvimento de Sistemas
	Processos Gerenciais
Faculdade 8	Gestão da Tecnologia da Informação
	Análise e Desenvolvimento de Sistemas
	Gestão de Recursos Humanos
Faculdade 9	Análise e Desenvolvimento de Sistemas
	Processos Gerenciais
Faculdade 10	Gestão Comercial
	Gestão de Recursos Humanos
	Processos Gerenciais
Unidade Vinculada 1	Design de Interiores
	Gestão de Recursos Humanos
Unidade Vinculada 1	Processos Gerenciais
	Estética e Cosmética

	Design de Moda
Unidade Vinculada 2	Processos Gerenciais
Unidade Vinculada 3	Processos Gerenciais
Unidade Vinculada 4	Estética e Cosmética
	Processos Gerenciais
Unidade Vinculada 5	Estética e Cosmética
Unidade Vinculada 6	Processos Gerenciais
	Recursos Humanos

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Os sujeitos da pesquisa foram os diretores das unidades apontadas no quadro 9, bem como os coordenadores dos cursos destacados pois estes representam a gestão – os coordenadores, responsáveis pela gestão acadêmica de cada curso, e os diretores por representarem a gestão por unidade. Para cada unidade há um diretor e os coordenadores podem coordenar um ou mais cursos. Desta forma, são sujeitos da pesquisa 16 diretores de Faculdades/ Unidades Vinculadas e 33 coordenadores de curso.

Foram também, sujeitos da pesquisa: o responsável pelas atividades do Banco de Oportunidades, para esclarecimentos sobre a atual gestão de egressos do Senac/SC, bem como o diretor da Divisão de Educação Profissional e o Diretor Regional, representando a Alta Gestão, com olhar estratégico para o tema.

Os coordenadores de curso e os diretores receberam os questionários por e-mail, em formulário Google Form, pela facilidade do acesso, no período compreendido entre agosto e setembro/ 2018. O responsável pelo Banco de Oportunidades, o diretor da Divisão de Educação Profissional e o Diretor Regional foram entrevistados em novembro/ 2018. Os questionários aplicados, bem como o roteiro das entrevistas estão nos apêndices A, B e C respectivamente.

Os questionários foram organizados com questões abertas, com foco na definição do perfil dos pesquisados, na percepção da gestão de egressos realizada, bem como na verificação de possibilidades para proposição de ações, que serão indicadas no plano de ação.

As entrevistas foram semiestruturadas com questões referentes a percepção da gestão de egressos realizada e a esperada, a fim de subsidiar as proposições.

Como resultado da pesquisa, do questionário encaminhado aos coordenadores de curso, obteve-se um quantitativo de 24 respondentes

de um total de 33 coordenadores, representando 72% do total pesquisado.

Do questionário encaminhado aos diretores, obteve-se um total de 11 respondentes, representando 68% do público pesquisado.

Quanto aos entrevistados, todos os agentes identificados foram entrevistados.

A respeito das técnicas de análise dos dados, foi utilizado método interpretativo.

Para o desenvolvimento do plano de ação, utilizou-se a ferramenta *5W2H* – cujo nome origina-se das letras iniciais das palavras na língua inglesa, definidoras de requisitos para o planejamento de uma atividade ou ação: que, quem, onde, quando, por que, como e quanto custa (MAURITI; MACIEIRA, 2010).

O quadro 8 detalha melhor cada uma das etapas para construção do plano.

Quadro 8: Método 5W2H

Método dos 5W2H			
5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por Quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: Veiga (2003).

O plano de ação orienta as diversas ações que deverão ser implementadas. Serve de referência às decisões, permitindo o acompanhamento do desenvolvimento do projeto. Para isso, deve estar estruturado de modo que permita a rápida identificação dos elementos necessários à sua implementação (REIS *et al.*, 2016).

Um bom plano de ação deve deixar claro tudo o que deverá ser realizado e, assim, desenvolver um pequeno check list, apontando os principais pontos de ação. A intenção da ferramenta é mitigar as dúvidas, permitindo uma resposta mais clara de como resolver o problema, evitando riscos para a organização (REIS *et al.*, 2016).



### 3.3 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi limitada às unidades do Senac SC ofertantes da Educação Superior, e abordou os seguintes conceitos: definições de egressos, papel do egresso, possibilidades de relacionamento com este ativo das universidades bem como explicitar o fundamento da educação profissional e os cursos superiores de tecnologia.

Quanto à delimitação da pesquisa, segundo Vergara, não diz respeito às definições do universo e da amostra da pesquisa, mas trata das fronteiras, dos pontos abordados, do período de tempo (VERGARA, 2011). Sendo assim, esta pesquisa foi restrita aos egressos dos Cursos Superiores das Faculdades Senac em Santa Catarina e, portanto, somente as unidades ofertantes da Educação Superior (16 unidades).

O próximo capítulo tratará dos resultados da pesquisa.



## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa, iniciando com a apresentação da instituição, uma breve descrição do perfil dos pesquisados, o detalhamento da atual Gestão de Egressos do Senac/SC, a explanação dos elementos essenciais para a proposição de gestão, e por fim, o plano de ação para implementação.

### 4.1 SENAC

O local de estudo desta pesquisa é o Senac/SC, mais especificamente suas unidades ofertantes da Educação Superior.

O Senac faz parte do sistema S, sistema este que passou a ser estruturado pós Segunda Guerra, com objetivo prioritário de capacitar mão de obra para o mundo do trabalho.

Foi na cidade de Teresópolis, em 1945, que aconteceu a Primeira Conferência das Classes Produtoras do Brasil, que reunindo representantes de todo o país, elaboraram a Carta Econômica de Teresópolis, constituindo então o Sistema S (SENAC, 2014). O Sistema S é:

[...] o conjunto de organizações das entidades corporativas voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Social da Indústria (Sesi); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac). Existem ainda os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); e Serviço Social de Transporte (Sest). (BRASIL, 2018)

Foi resultado também desta Conferência, a criação da Confederação Nacional do Comércio (CNC) (SENAC, 2014).

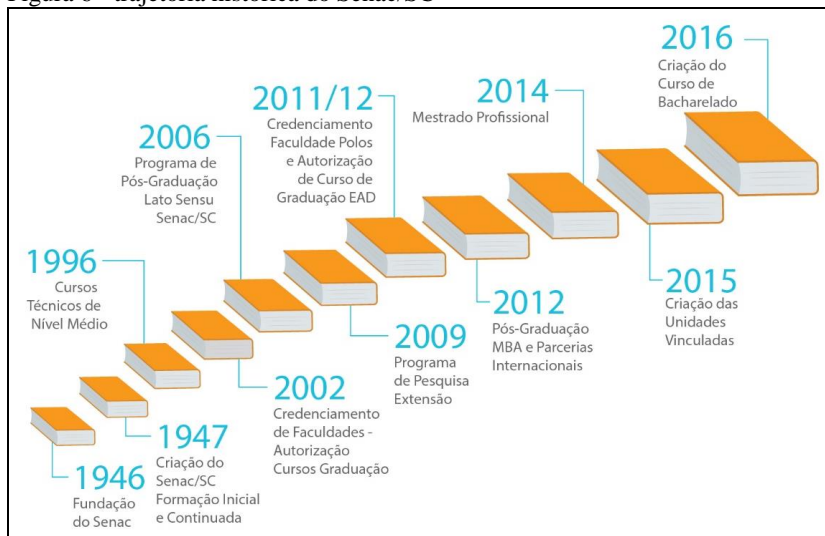
Em 1946, na cidade do Rio de Janeiro, foi firmado decreto de lei anunciando a criação do SENAC, destinado à formação dos menores aprendizes. Criou-se um Departamento Nacional, responsável por nove

delegacias, entre elas Santa Catarina, e sete Departamentos Regionais, abrangendo assim, todo o território nacional (SENAC, 2014).

Assim, surgiu o Senac Santa Catarina, em julho de 1947. Em março de 1948 iniciou a oferta de cursos de formação inicial e continuada. Em escolas parceiras, começou a operar em Florianópolis com os cursos: fundamental, balconista, datilografia e prática de escritório. Ainda em 1948, iniciou as operações em Brusque, Mafra, Lages, Porto União, Laguna, Blumenau e Joinville. Neste mesmo ano, o Senac/SC passou de delegacia para Departamento Regional. (SENAC, 2014)

A Figura 6 faz um breve resumo da história do Senac/SC, e como foi se constituindo sua trajetória na oferta dos cursos da Educação Profissional. Embora o Senac/SC tenha 70 anos de existência, somente há cerca de 16 anos iniciou a oferta de cursos superiores, concentrando seu portfólio em cursos tecnológicos. Somente em 2016 é que foi autorizado o primeiro curso de Bacharelado, para a Faculdade Criciúma.

Figura 6 - trajetória histórica do Senac/SC



Fonte: Senac (2018).

Um fato importante na história da Educação Superior do Senac/SC é que em 2013, houve uma alteração na lei que instituiu o Pronatec (lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011), concedendo aos

Sistemas Nacionais de Aprendizagem, entre outros, autonomia para oferta de cursos tecnológicos, autorizados em Comitê próprio, bem como a criação de unidades vinculadas, possibilitando desta forma, uma ampliação significativa da oferta da Educação Superior do Senac/SC.

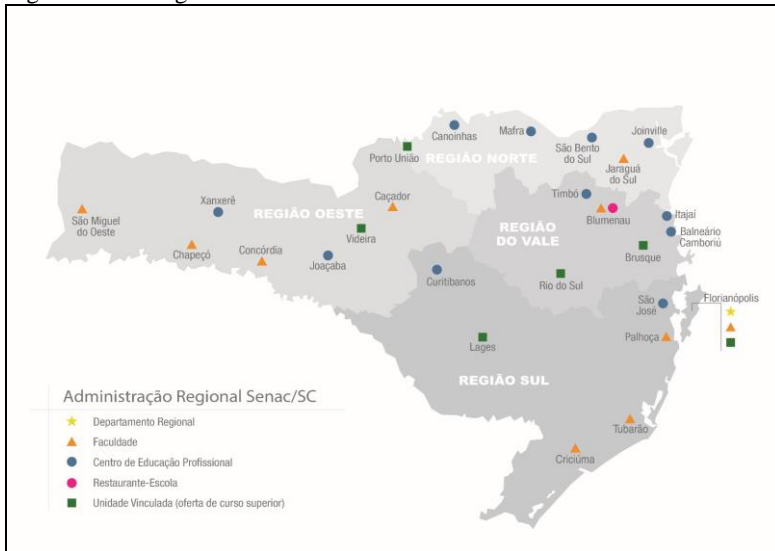
Art. 20. Os serviços nacionais de aprendizagem integram o sistema federal de ensino na condição de mantenedores, podendo criar instituições de educação profissional técnica de nível médio, de formação inicial e continuada e de educação superior, observada a competência de regulação, supervisão e avaliação da União, nos termos dos incisos VIII e IX do art. 9º da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e do inciso VI do art. 6º-D desta Lei.

§ 3º As instituições de educação superior dos serviços nacionais de aprendizagem terão autonomia para:

- I - criação de cursos superiores de tecnologia, na modalidade presencial;
- II - alteração do número de vagas ofertadas nos cursos superiores de tecnologia;
- III - criação de unidades vinculadas, nos termos de ato do Ministro de Estado da Educação;
- IV - registro de diplomas. (BRASIL, 2013).

Assim, o Senac/SC tem hoje, cursos superiores sendo ofertados em todas as regiões do estado, sendo 10 faculdades (Blumenau, Caçador, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Florianópolis, Jaraguá do Sul, Palhoça, São Miguel do Oeste e Tubarão) e 6 unidades vinculadas (Lages, Saúde e Beleza, Rio do Sul, Videira, Brusque e Porto União). A figura 7 mostra a abrangência do Senac/SC, compreendendo 28 unidades distribuídas em Santa Catarina, incluindo o Departamento Regional.

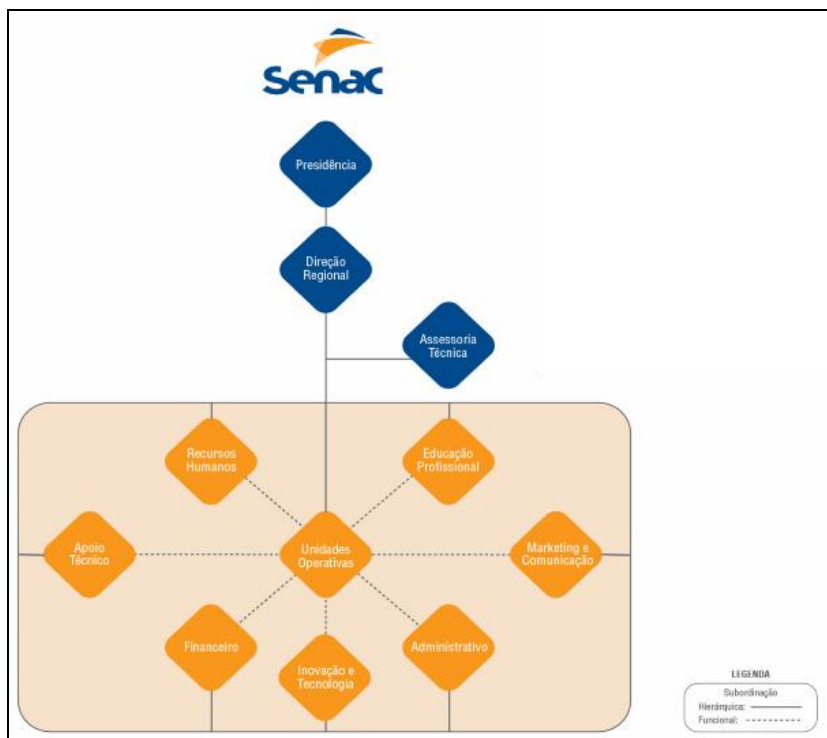
Figura 7 - Abrangência do Senac/SC



Fonte: Senac (2018).

O Departamento Regional atua como mantenedora de todas as Faculdades e Unidades Vinculadas, sendo responsável pela determinação da proposta pedagógica e dos atos normativos. É o Departamento Regional, por meio das suas diretorias, que determina como acontecerá a operação das unidades operativas. O organograma do Departamento Regional subsidia a organização dos núcleos das unidades. A figura 8 representa a organograma do Departamento Regional.

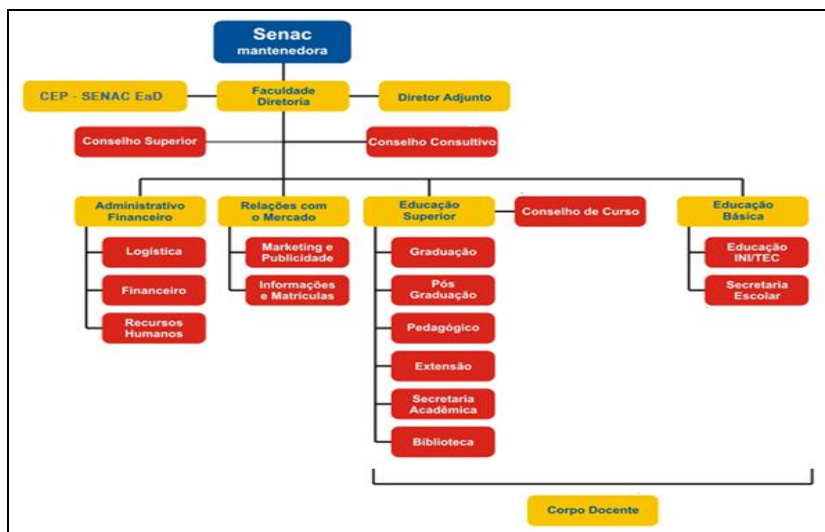
Figura 8 - Organograma Departamento Regional SC



Fonte: Senac (2018).

A figura 9 representa o organograma da Unidade Operativa. Esta organização varia dependendo da oferta de cursos superiores na unidade. O Núcleo de Educação Superior existe apenas nas unidades que ofertam cursos de graduação. As demais unidades, mesmo quando ofertam cursos de Pós-Graduação Lato Sensu, operam apenas com um Núcleo Educacional, da Educação Básica, presente em todas as unidades do Senac em Santa Catarina.

Figura 9 - Organograma das unidades operativas Senac/SC



Fonte: Senac (2018).

O Senac/SC tem como missão: “Educar para o trabalho em atividades do comércio de bens, serviços e turismo”. Sua visão é “ser a instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecida pelas empresas” e seus valores são pautados na transparência; excelência; inclusão social; inovação, atitude empreendedora; desenvolvimento sustentável e educação para a autonomia (Senac, 2018).

Os objetivos institucionais do Senac/SC estão representados na sua cadeia de valor, permitindo o alinhamento entre estratégia e sua operacionalização, a partir dos processos. A cadeia de valor do Senac/SC, expressa na figura 10, foi resultante do processo colaborativo entre dirigentes e responsáveis pela tomada de decisão do Senac/SC (SENAC, 2014).



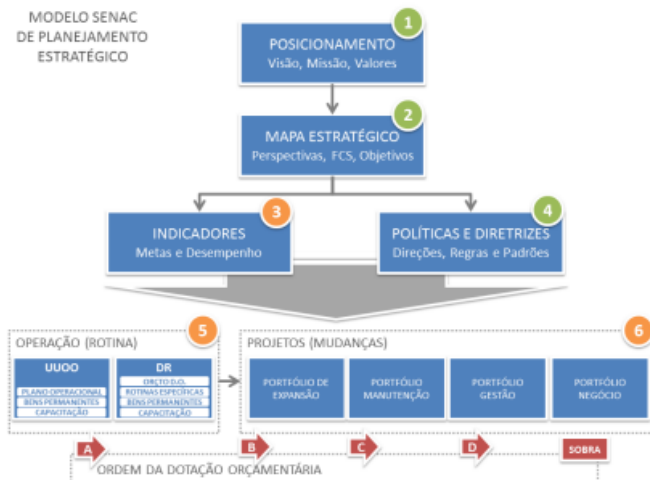
Figura 10 - Cadeia de Valor do Senac/SC



Fonte: Senac (2014).

O Senac/SC tem seu planejamento estratégico definido para o prazo de 10 anos (2009-2019), objetivando o alcance da missão e valores, e é batizado de Escalada Estratégica. Escalada remete ao caminho a ser percorrido, visando aumentar a maturidade organizacional, integrada ao modelo de gestão do Senac/SC. Para sua construção, utilizou-se um modelo conceitual nomeado “Modelo Senac de Planejamento Estratégico”, representado na figura 11.

Figura 11 - Modelo Senac de Planejamento Estratégico

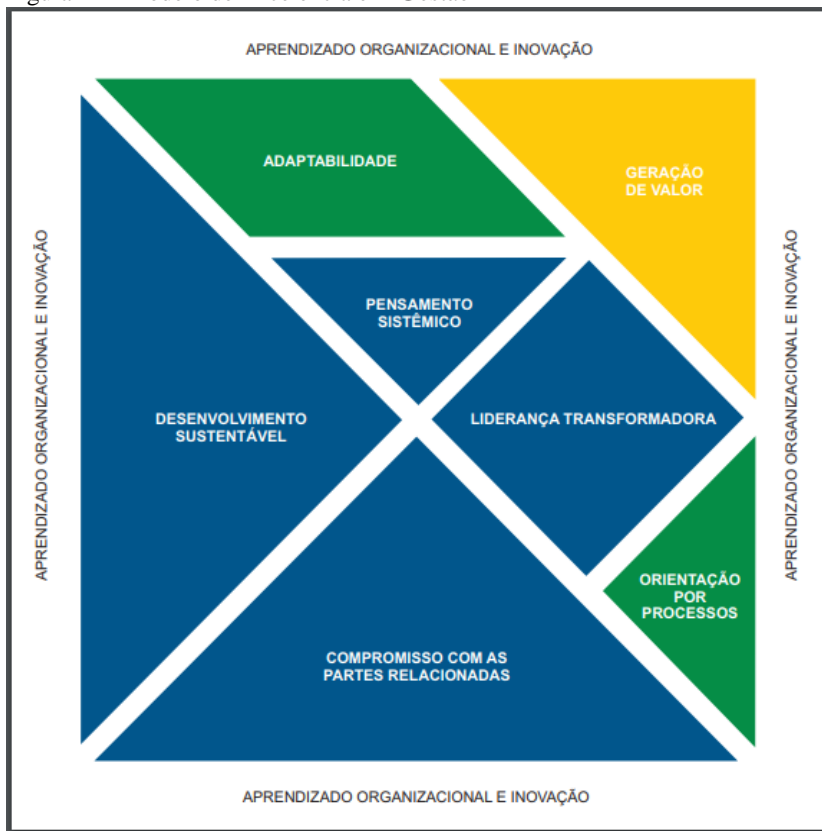


Fonte: Senac (2015).

O Senac/SC, vem atuando, desde 2006 com o modelo de gestão proposto pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o Modelo de Excelência de Gestão (MEG). O MEG tem como foco, a realização de uma gestão de qualidade e apresenta fundamentos da excelência, caracterizados em um sistema de pontuação qualiquanti, possibilitando uma avaliação do grau de maturidade da empresa em relação à gestão, seus processos e resultados (FNQ 2018).

O MEG está representando em um diagrama conforme figura 12. O tangran foi escolhido como representação por estimular engajamento, interatividade e pela compreensão de que todos são parte do processo.

Figura 12 - Modelo de Excelência em Gestão



Fonte: FNQ (2018).

A figura 13 também representa o modelo de relacionamento entre a empresa e o seu ambiente organizacional e tecnológico, bem como com o ambiente externo (FNQ 2018).

Cada um dos oito Fundamentos, descritos na figura 13, desdobram-se em temas, que se abrem em Processos, para os quais são indicadas as ferramentas mais adequadas e ajustadas às especificidades da empresa (FNQ 2018).

Figura 13 - Fundamentos do Modelo de Excelência em Gestão

FUNDAMENTO	CONCEITO
PENSAMENTO SISTÊMICO	Compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
COMPROMISSO COM AS PARTES INTERESSADAS	Estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos numa perspectiva de curto e longo prazos.
APRENDIZADO ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO	Busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
ADAPTABILIDADE	Flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
LIDERANÇA TRANSFORMADORA	Atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos; mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	Compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS	Reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.
GERAÇÃO DE VALOR	Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Fonte: FNQ (2018).

A Alta Gestão do Senac/SC, foi questionada sobre a influência do MEG sobre o olhar da Instituição para a Gestão de seus Egressos. Um dos entrevistados diz perceber que o Modelo de Excelência os deixou mais críticos quanto aos processos estabelecidos, se comparado a outros regionais não adeptos a este Modelo de Excelência.

Então... o modelo de gestão tem grande influência, pela percepção que se tem, deste critério que seria o cliente.... Dá importância dele.... Porque você olha numa visão sistêmica, o cliente está vinculado não só a sua satisfação, ao resultado, às pessoas, no sentido de melhorar a comunicação. (Entrevistado 2)

Esta percepção da Alta Gestão se justifica pelo fato do MEG incorporar, em sua base, uma proposta de Diagrama do Ciclo de Gestão, conforme figura 14, e que envolve dois ciclos.

Figura 14 - Diagrama de Ciclo de Gestão



Fonte: FNQ (2018).

O primeiro Ciclo é denominado Ciclo de Controle, que envolve os processos de Planejar, Executar, Verificar e Aprender. Desta forma, as organizações elaboram planejamento dos seus processos, definindo entre outros, objetivos e metas. Depois executa a ação, focando em gerar valor para o negócio. Verifica os resultados, com base em indicadores de desempenho e por fim, promove ações de corretivas ou preventivas, visando a melhoria contínua (FNQ, 2018).

O segundo ciclo é o Ciclo de Aprendizado Organizacional. Sempre que um processo necessitar melhorias, identificadas no primeiro Ciclo, a análise deve ser feita integrada aos demais processos da organização, visando inovação nos padrões (FNQ, 2018).

Por fim, destaca-se a importância do fundamento 2 (Compromisso com as partes interessadas) e sua relevância para este estudo, visto que este fundamento trata do compromisso das organizações, em estabelecer com seu público interessado, relações para estratégias e processos de médio e longo prazo. Cabe dizer ainda que, um fundamento não é trabalhado isoladamente, uma vez que os processos se relacionam, em uma perspectiva holística (FNQ, 2018).

No próximo tópico serão apresentadas informações de perfil dos pesquisados, que também são parte interessada da IES, objeto de estudo desta pesquisa.

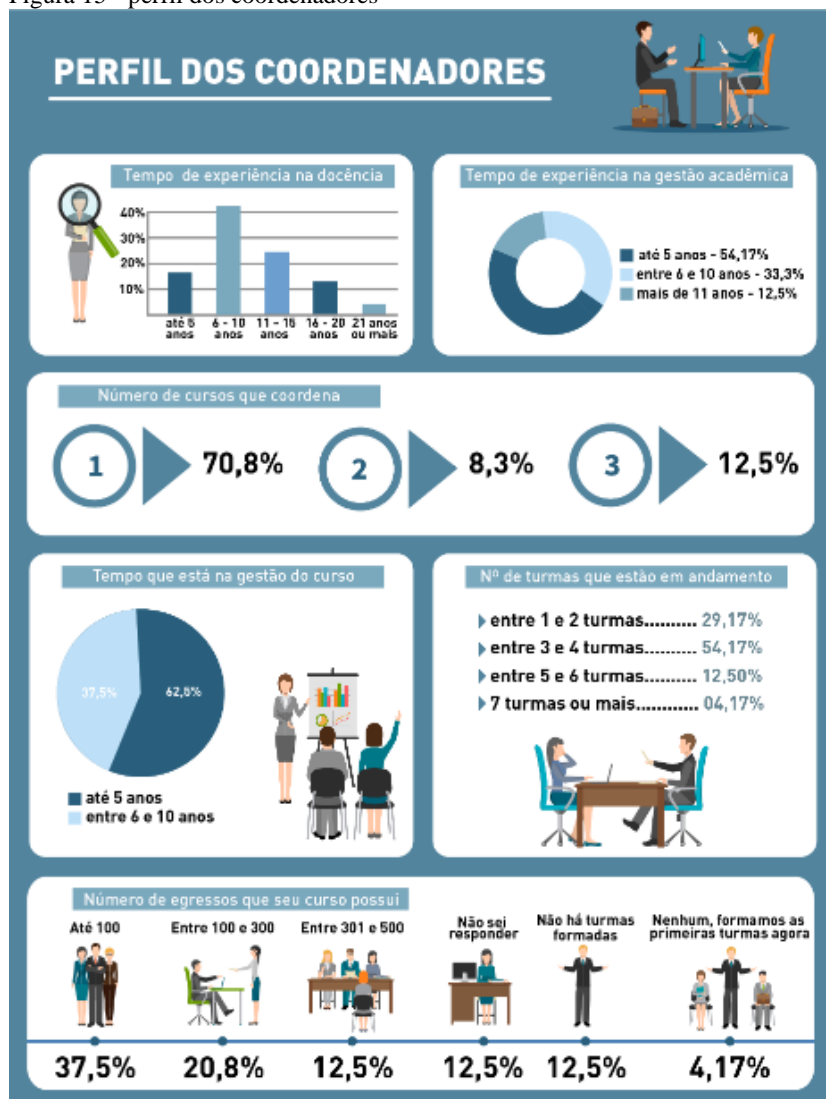
## 4.2 PERFIL DOS PESQUISADOS

Para melhor compreensão das respostas obtidas, os questionários também contemplavam questões referentes ao perfil dos pesquisados.

### **4.2.1 Perfil dos Coordenadores de Curso**

Conforme apresentado na metodologia, eram sujeitos da pesquisa 33 coordenadores de curso, das 16 unidades ofertantes da Educação Superior do Senac/SC. Destes, obtivemos um total de 24 respostas válidas.

Figura 15 - perfil dos coordenadores



Fonte: elaborado pela autora (2019).

A maioria dos coordenadores tem até 10 anos de experiência na docência, com experiência menor na gestão, de até 5 anos – tempo também que atuam na gestão do curso que coordenam hoje. Grande parte coordena apenas 1 curso e tem até 4 turmas em andamento. Sobre

o número de egressos, a maioria apontou um quantitativo de 300 egressos até o momento. O perfil dos respondentes está caracterizado na figura 15.

#### 4.2.2 Perfil dos diretores

Os diretores das unidades ofertantes da Educação Superior também foram sujeitos da pesquisa. Destes, obtivemos 11 respostas válidas. O perfil dos respondentes está representado na figura 16.

Figura 16 - perfil dos diretores



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Embora a maioria dos diretores apresente experiência na gestão de 11 a 20 anos, incluindo a gestão da unidade em que atuam, não significa que o mesmo período seja na oferta da Educação Superior. O Senac/SC iniciou a oferta de cursos superiores em 2002, mas, mais de



50% dos respondentes só oferta cursos de graduação desde 2015 em diante. Sobre o número de turmas, 80% tem até 6 turmas de graduação em andamento na unidade e não sabem informar o número de egressos.

### 4.2.3 Perfil dos entrevistados

Optou-se por entrevistar a Alta Gestão do Senac/SC a fim de verificar a percepção estratégica quanto a temática pesquisada. Obtivemos 100% de participação. O perfil destes está descrito na figura 17.

Figura 17 - Perfil dos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Cabe destaque para o tempo de experiência da alta gestão na organização, incluindo o caminho percorrido e o tempo na função, conferindo a eles, grande conhecimento da Instituição pesquisada e dos processos desenvolvidos nela.

O público pesquisado foi questionado, entre outros, sobre a atual Gestão de Egressos do Senac/SC. Os documentos institucionais também foram analisados. Os achados da pesquisa estão descritos no próximo tópico.

#### 4.3 A ATUAL GESTÃO DE EGRESSOS DO SENAC/SC

A gestão de egressos no Senac/ SC é realizada através do Banco de Oportunidades, desde 2014. Foi neste ano que o Senac/SC implantou o Banco de Oportunidades – sistema este que visava centralizar o encaminhamento profissional antes organizado nas unidades operativas (SENAC, 2017).

O Banco tem como objetivo acompanhar a atuação do aluno no mercado de trabalho, quanto às suas competências profissionais contempladas no Perfil Profissional de Conclusão do curso (SENAC, 2017).

O Banco de Oportunidades prevê o acompanhamento do aluno egresso por pelo menos dois anos após a conclusão do curso. Este acompanhamento seria realizado por meio da aplicação de questionários online, em duas etapas: uma após um ano do encerramento do curso e outra após dois anos da conclusão (SENAC, 2017).

O Banco de Oportunidades busca integrar as empresas com vagas de emprego/estágio e o aluno/egresso que deseja ingressar no mercado ou se recolocar em uma nova oportunidade. A empresa cadastra as vagas e o aluno/egresso candidata-se, ambos pelo Portal. A empresa é quem faz a seleção e contratação. O Senac monitora o *status* da vaga.

Não foi localizado, nem na documentação do projeto do Banco de Oportunidades, nem no próprio sitio eletrônico do Banco, o modelo dos questionários, ou uma descrição dos tópicos previstos.

##### 4.3.1 O funcionamento do Banco de Oportunidades

Para que o aluno/egresso possa participar do programa de encaminhamento profissional é necessário atender os seguintes pré-requisitos: ser aluno/egresso do Senac/SC em curso concluído nos últimos 02 (dois) anos; ter concluído no mínimo 20 horas de curso e ter

seido aprovado; possuir e-mail cadastrado, pois a comunicação é sempre feita por meio dele; e ser maior de (16) dezesesseis anos.

O Banco prevê dois tipos de perfil: empresa e aluno.

Para que a empresa possa acessar o Banco, deve realizar cadastro, criando login e senha, por meio da opção **Não sou cadastrado/Esqueci a minha senha**. A empresa deverá realizar cadastro, conforme figura 18.

Figura 18 - Tela de Cadastro

**Cadastro de Empresa - Banco de Oportunidades**

**Nome:** Rede SEI de Educação a Distância Ltda

**Data da Fundação:** 01/05/2000 DD/MM/YYYY

**Ramo de Atividade:** Ensino e Pesquisa

**Nome Fantasia:** Rede SEI EaD

**Sigla:** SEIEAD

**CNPJ:** 62.674.952/0001-48

Inscrição Estadual:

Inscrição Municipal:

**Tipo da Empresa:** Com Fins Lucrativos

**CEP:** 74075470

**Endereço:** Rua 31 A

**Número:** 43

**Bairro:** Setor Aeroporto

**Complemento:** Sala 209

**Cidade:** Goiânia

**Estado:** Goiás

**Fone Comercial:** (62)3219-5105

Fone Outro:

**Fax:** (62)3219-5114

**Nome Contato:** Daniel Caixeta

Telefone Contato:

**E-mail:** falecom@seiead.com.br

Fonte: Senac (2018).

Após a realização do cadastro, a empresa passa a ter acesso restrito, a partir do seu CNPJ e senha. Ao primeiro acesso, a empresa deverá dar aceite no Termo de Uso do Banco de Oportunidades. Após este processo, a empresa poderá realizar cadastro de vagas de emprego e estágio, conforme figura 19.

Figura 19 - Cadastro de Vaga



Senac Piauí  
SEI - Sistema Escolar Integrado v.3.013.05 (SEIPIPR)  
Usuário: CREDISHOP (Sair)

Site Empresas

09 de Janeiro de 2017  
Requerimentos  
Pedidos  
Nova Versão  
Sair (Logout)

Pesquisa de Vagas para empresa

<Incluir nova vaga>

Empresa: CREDISHOP S.A. - ADMINISTRADORA DE CARTÕES DE CRÉDITO  
Cnpj: 02.895.230/0001-13

Vaga para o Cargo de:

Pesquisar

Código	Cargo	Função	Salário	Data	Situação
	RECEPCIONISTA	Esta oportunidade de emprego está sendo criada apenas para testes de funcionalidade.	1.400,00	09/01/2017	Encaminhada

Todos os Direitos Reservados ao SENAC - GO

Fonte: Senac (2018).

Em relação ao perfil aluno, este deve ser acessado a partir do sítio eletrônico do Senac/SC, a partir da Área do Estudante.

Na área do aluno, na lateral esquerda, há um menu com opção Banco de Oportunidades para ex-aluno, conforme a figura 20.

Figura 20 - Banco de Oportunidade



Senac Santa Catarina

BUSCAR CURSOS CURSOS SERVIÇOS ATENDIMENTO CORPORATIVO INSTITUCIONAL BIBLIOTECA EVENTOS CONTATO

Home > Serviços > Banco de Oportunidades - Para Ex-aluno < Voltar

Serviços

- Senac Blumengarten
- Carreta-Escola
- Atendimento Saúde e Beleza
- Revista Brasileira de Gastronomia
- Revista Navus
- Jovem Aprendiz
- Banco de Oportunidades - Para Empresa
- Banco de Oportunidades - Para Ex-aluno**
  - Vagas
  - Área do Estudante

**BANCO DE OPORTUNIDADES**  
SUA GRANDE CHANCE DE CONQUISTAR UM ESPAÇO NO MERCADO DE TRABALHO.

O Banco de Oportunidades é um serviço gratuito para atender, exclusivamente, empresas que querem ofertar vagas de trabalho e ex-alunos do Senac que buscam uma oportunidade. Desta forma o Senac promove o contato dos ex-alunos formados com o mercado de trabalho.

Vagas

Fonte: Senac (2019)

O aluno ou egresso deve acessar o botão Cadastrar Currículo, conforme figura 21, para preencher currículo. O aluno ou egresso pode pesquisar as vagas cadastradas, por localidade, na opção vagas, mas só poderá candidatar-se após login e preenchimento do currículo.

### Figura 21 - Cadastrar currículo



participação em palestras não serão consideradas;

- Ter sido aprovado nos cursos;
- Ser maior de 16 (dezesseis) anos;
- Ter seu cadastro completo e atualizado no sistema do Senac, com o seu e-mail registrado, pois será o meio de comunicação com o Banco de Oportunidades;
- Preencher todos os dados pessoais e profissionais para cadastrar seu currículo no Banco de Oportunidades.

#### Benefícios

Por meio de parceria do Senac com diversas empresas, os ex-alunos têm acesso a um grande número de vagas de trabalho em todo o Estado e nos diferentes segmentos do comércio. Além disso, o cadastro do currículo pode ser feito sem sair de casa. Ficou Interessado? Veja as oportunidades nas vagas abaixo e cadastre seu currículo.

#### Dicas

-  Dicas para currículo
-  Dicas para entrevista

**CADASTRAR CURRÍCULO**



Fonte: Senac (2018).

Após preenchimento do login e senha, o aluno ou egresso terá acesso a algumas funcionalidades, conforme figura 22, além do banco. Ao clicar no ícone do banco de oportunidades, o aluno cadastra o currículo e depois pode acessar as vagas e candidatar-se.

### Figura 22 - Menu do Portal do Aluno

Fonte: Senac (2018).

Com relação a função administrativa do sistema, há um moderador que acompanha as atividades do Banco, podendo visualizar todos os detalhes da vaga, reativar uma vaga, moderar uma vaga que

está aguardando por liberação, negar a vaga, retornando-a para que, a empresa possa corrigir algum apontamento ou aprovar a vaga para o portal. É possível também, gerar relatório quantitativo, conforme tabela 2, de empresas cadastradas, vagas cadastradas, egressos encaminhados, egressos em processo e egressos contratados.

Tabela 2 - Relatório Quantitativo

**Relatório Quantitativo**  
Período de 01/01/2012 a 31/12/2012

Mês	Empresas Cadastradas	Vagas Cadastradas	Currículos Cadastrados	Egressos Encaminhados	Egressos Contratados	Egressos Em Processo
Janeiro	56	173	110	48	4	0
Fevereiro	35	448	53	48	4	0
Março	38	126	68	29	4	0
Abril	38	128	58	49	1	0
Maior	38	143	58	28	6	0
Junho	38	216	64	36	5	0
Julho	51	202	78	34	4	0
Agosto	34	95	63	31	3	0
Setembro	46	220	47	34	1	0
Outubro	50	521	43	23	5	0
Novembro	35	296	54	68	0	0
Dezembro	27	76	49	24	0	0
<b>Total</b>	<b>486</b>	<b>2644</b>	<b>745</b>	<b>452</b>	<b>37</b>	<b>0</b>

Fonte: Senac (2018).

Outro relatório possível de emissão na função administrativa é a consulta do egresso.

Não foi possível verificar, no sistema, a forma de acompanhamento sugerida na proposição do sistema e descrita nos documentos institucionais, da realização dos questionários online.

O Banco de oportunidades está em fase de reformulação, conforme informação dada nas entrevistas:

Agora que nós terminamos a revisão e testamos... em conjunto com outros departamentos regionais e agora ele vai entrar em operação como a gente precisa... ele está muito autônomo... ele não depende muito da gente... está integrado ao SEI... ao curso...o aluno matriculado já fará parte do banco... nós teremos uma pessoa que vai validar se esse cara realmente vai para o mercado e se ele já está trabalhando ele sai... e a empresa entra no banco e busca o aluno.

A vantagem que eu vejo no banco de oportunidades é que você centraliza todo o controle, automatiza e centraliza, de ter num único local, não a operação. Ele chega até o

encaminhamento e o retorno da empresa.  
(Entrevistado 2).

A responsável pelo Banco de oportunidades citou ainda, as principais alterações do Sistema, para a versão 2019.

- O entendimento dos ofertantes: empresas, autônomos ou pessoas físicas que tenham necessidade de buscar por profissionais no mercado de trabalho como por exemplo "Cuidador de Idoso".
- Na barra superior da tela o ofertante contará com um sistema de notificações, onde o mesmo será avisado no sistema e por email sobre toda a movimentação pertinente ao ofertante dentro dos processos seletivos aos quais o mesmo esteja ofertando (aceitação da moderação, retorno da moderação para correções, entrada de candidatos no processo, encaminhamentos realizados pela administração do SENAC e etc).
- Os processos seletivos "**Finalizados**" também poderão ser acessados pelo painel de controle e o ofertante poderá navegar por todos os candidatos que participaram daquele processo.

É possível verificar, neste trecho, que as principais alterações são na funcionalidade do sistema, sem de fato, inserir novos processos. Assim, ao ter acesso a documentação das alterações do sistema, também não foi possível verificar, de fato, ações de acompanhamento de egressos, para além do encaminhamento profissional.

Foram identificadas outras duas iniciativas, a partir da observação participante da pesquisadora, não formalizadas na IES. Trata-se de duas pesquisas realizadas com os egressos. Uma delas executada em 2016, pelo Departamento Nacional (DN) e outra realizada em 2017, pelo Departamento Regional (DR) de Santa Catarina.

A pesquisa realizada pelo DN contou com amostras de todo o território nacional e resultou em uma publicação sobre o perfil de cada segmento, entre outros. Foi encaminhado também, a cada DR, um resumo do perfil dos egressos do Estado. Como o Senac trabalha com vários níveis de ensino, o relatório do estado representa um perfil do egresso do Senac/SC sem possibilidades de filtro para os egressos dos CST das Faculdades Senac/SC. A pesquisa abrange questões como:

faixa etária, raça/cor, renda familiar mensal, número de moradores do domicílio, grau de instrução do egresso e da mãe, tipo de escola que cursou o Ensino Médio (se pública ou privada), idiomas compreendidos, tipo de curso, modalidade do recurso (Pronatec, Programa Senac de Gratuidade, Comercial), situação profissional (se empregado, se trabalhou durante o curso), avaliação do impacto do curso (benefícios obtidos com o curso e principal objetivo com o curso) e indicadores de inserção no mercado e laboralidade.

A pesquisa realizada pelo DR/SC em 2017. O questionário foi elaborado com 8 perguntas, também buscando traçar um perfil deste público. As questões tinham como foco: principais motivos que levaram o egresso a escolher o Senac, motivo da escolha do curso, benefícios após a conclusão, como foi a relação com o Senac/SC, como avaliam a instituição e foram questionados se voltariam para novos cursos.

A literatura aponta a importância do egresso na rotina da Instituição, atribuindo a ele vários papéis relevantes, como por exemplo: **suporte** – seja realizando contribuições financeiras (mais fortemente verificado em IES estrangeiras) ou empregando outros egressos; **modelo** – na atração de novos alunos, quando há egressos de destaque no ramo, demonstrando assim, a qualidade da formação; e por fim, **avaliação** – sendo fonte de informação constante, auxiliando na avaliação da IES e do curso, buscando ajustar o currículo às expectativas do mercado (TEIXEIRA; MACCARI 2014; MACHADO 2011; LOUSADA; MARTINS 2005; SAUNDERS-SMITSA; GRAAFFB 2012 apud PEREIRA, 2018).

Assim, reduzir a Gestão de Egresso ao encaminhamento profissional e pesquisas esporádicas sobre o perfil limita a participação do egressos e não cria mecanismos para sua participação mais efetiva no cotidiano das Instituições.

### 4.3.2 Percepção dos sujeitos da pesquisa sobre o acompanhamento de Egressos do Senac/SC

Embora os documentos institucionais apontem o Banco de Oportunidades como a ferramenta que o Senac/SC utiliza para Gestão de Egressos, as respostas dos questionários e das entrevistas demonstram que ele não é reconhecido, na prática, como tal.

Quando os coordenadores foram questionados sobre a atual gestão de egressos nas suas unidades, apenas 1 respondente apontou o Banco de Oportunidades como modalidade/ estratégia de



acompanhamento de egresso, porém complementou que existe na teoria, mas na prática, não funciona.

Os diretores também foram questionados sobre o contato que a unidade mantém com os alunos egressos dos Cursos Superiores de Tecnologia, de que maneira e quem realiza este contato. Foram apontadas várias estratégias, porém nenhum diretor citou o banco de oportunidades.

A respeito da manutenção do contato com os egressos, as respostas dos coordenadores e diretores estão representadas na figura 23.

Figura 23 - Manutenção do contato com os egressos



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Durante as entrevistas, a alta gestão foi questionada sobre a efetivação do Banco de Oportunidades para o acompanhamento do

egresso. Eles verbalizaram a ineficiência da ferramenta, mas apontaram preocupação com a solução.

Não funciona e volto ao sistema de gestão que está sendo construído... é algo que o Senac como um todo nunca deu essa importância, muito embora se debata isso a muito tempo... então precisa-se trabalhar e é uma dessas experiências que a gente viu a própria concepção daquilo que a relação escola empresa na Alemanha até muito próxima, que as empresas vivenciam e procuram a escola para que possa ser o grande parceiro deles e aqui, muitas das vezes temos essa dificuldade, principalmente na área do varejo... há um distanciamento muito grande. (Entrevistado 1).

A Alta Gestão reconhece no encaminhamento profissional uma estratégia de aproximação da IES com as empresas, visando a aproximação entre o campo científico e o campo profissional.

É salutar que as instituições de ensino estejam alinhadas quanto as demandas profissionais, vez que uma das funções da Universidade é, entre outras, estimular o conhecimento dos problemas do mundo (BRASIL, 1996).

O próximo tópico tratará das percepções dos gestores sobre o acompanhamento dos egressos.

#### 4.4 A PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS

Os coordenadores e diretores foram questionados sobre o entendimento do conceito de egresso. Embora não haja unanimidade, a grande maioria compreende o egresso como aquele aluno que concluiu um curso na instituição, corroborando com o entendimento abordado neste trabalho

As percepções que os coordenadores de curso e diretores de unidade têm sobre a importância do acompanhamento do egresso, foram representadas em uma nuvem de palavras.

Para a construção da nuvem, foram retiradas palavras chave de cada resposta (questão aberta). A partir destas palavras chave, utilizando complemento gratuito do *Google Docs*, criou-se a figura 24. Destaca-se as palavras com maior frequência: importante, fundamental, mercado, profissional, trabalho, empregabilidade, acompanhar, aluno(s), curso(s).



a marca, acompanhamento das demandas do mercado. Cada resposta poderia contemplar uma ou mais categorias.

A categoria mais percebida pelos gestores foi **Verificação da efetivação do perfil profissional x desempenho profissional**, seguida de parceria com a marca e acompanhamento das demandas do mercado, tendo como última categoria, as questões comerciais – que o aluno continue consumindo a marca.

A percepção dos gestores está alinhada com as percepções da importância do acompanhamento do egresso por parte da alta gestão, e também com um papel importante do egresso apontado na literatura, como fonte de informação privilegiada do mercado, como é possível perceber no trecho que segue:

Eu vejo mais o acompanhamento do egresso nas contribuições para a melhoria... se o curso foi significativo, se eu consegui trabalhar, ele mudou minha vida... isso é uma coisa que a gente olha... mas a gente devia olhar mais... por exemplo o currículo precisa ser atualizado... a prática da unidade deveria ser alterada... a CPA dá isso também, mas eu acho que quando o egresso está trabalhando ele é mais assertivo...as vezes a gente projeta um curso olhando para um ou mais segmentos mas o nosso egresso está em um segmento para o qual a gente não olhou... então.... eu acho que é um problema cultural.. pela falta de estrutura nossa, a gente não tem pessoas olhando para isso, a gente tem dificuldade de acompanhar.... (Entrevistado 2).

Nas entrevistas, a alta gestão também foi questionada sobre a geração de valor do encaminhamento profissional, até então traduzida como acompanhamento do egresso pelo Senac/SC. As respostas também estão alinhadas com a importância deste acompanhamento, por parte dos gestores, e alinhadas entre si, como é possível verificar neste trecho:

Encaminhamento profissional gera valor porque você fecha a cadeia.... Porque se você não oportuniza mercado de trabalho, você qualificou, mas não terminou seu trabalho.... eu vejo isso... que o encaminhamento profissional fecha o ciclo da aprendizagem.... isso é importantíssimo.... mas a gente teve dificuldade porque a gente tentou

implantar, o sistema não atendeu e depois de 2 anos ele tá sendo revisto para ser implantado novamente o ano que vem... é problema estrutural, que tem a ver com o egresso... a gente tá muito preocupado que ele entre, que ele se forme, e depois a gente abandona ele... acho que isso é uma falha da cadeia de valor.... dos nossos objetivos. Então sua pesquisa é muito bem vinda no sentido de trazer uma proposta.... e nunca se deu prioridade para este investimento....ele atende a cadeia de valor porque é a parte final... do processo educacional e comercial... mas o mais importante é finalizar teu processo, captação, qualificação e encaminhamento profissional. (Entrevistado 2).

A alta gestão confere grande valor ao encaminhamento profissional por conta da razão de existir do Senac e sua vinculação com a Educação Profissional. Os Serviços Nacionais de Aprendizagem foram criados a fim de levar qualificação técnica e intelectual para o trabalho (BRASIL, 1909). Além disso, o Senac/SC tem por visão *Ser a Instituição brasileira que oferece as melhores soluções em educação profissional, reconhecida pelas empresas*. A interlocução com as empresas, a partir do encaminhamento profissional e a verificação do alinhamento do perfil com as expectativas do mercado auxiliam na conquista da sua visão.

No próximo tópico se abordará os elementos para a gestão de egressos apontados pelo público pesquisado.

#### 4.5 ELEMENTOS PARA GESTÃO DE EGRESSOS

Para definirmos elementos para a gestão de egressos, questionamos os diretores e coordenadores de curso sobre o nível de importância que algumas estratégias sugeridas teriam para o acompanhamento do egresso das Faculdades Senac/SC. Para classificá-las, atribuíram nota de 1 a 5, sendo o 1 o menos importante e o 5 o mais importante. As estratégias foram sugeridas a partir daquelas verificadas no estudo da literatura, e tratadas no item 2.2.2 deste estudo. Estão descritas no quadro 9.

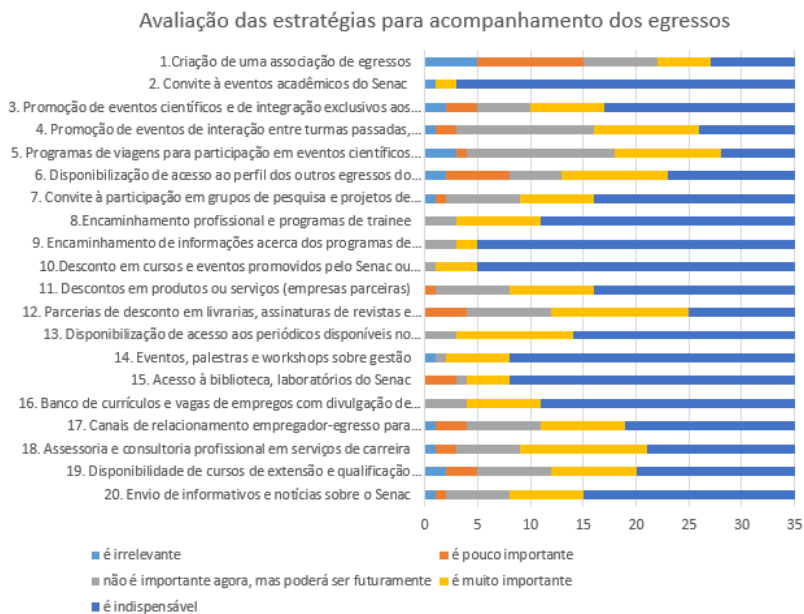
Quadro 9 - Estratégias sugeridas

<b>ESTRATÉGIAS</b>
1.Criação de uma associação de egressos
2. Convite à eventos acadêmicos do Senac
3. Promoção de eventos científicos e de integração exclusivos aos egressos
4. Promoção de eventos de interação entre turmas passadas, como por exemplo: encontros de turma, jantares ou almoços
5. Programas de viagens para participação em eventos científicos promovidos por outras Instituições de Educação Superior e associações
6. Disponibilização de acesso ao perfil dos outros egressos do Senac
7. Convite à participação em grupos de pesquisa e projetos de extensão
8.Encaminhamento profissional e programas de trainee
9. Encaminhamento de informações acerca dos programas de pós-graduação
10.Desconto em cursos e eventos promovidos pelo Senac ou instituições parceiras
11. Descontos em produtos ou serviços (empresas parceiras)
12. Parcerias de desconto em livrarias, assinaturas de revistas e jornais científicos
13. Disponibilização de acesso aos periódicos disponíveis no Senac e desconto em suas assinaturas
14. Eventos, palestras e workshops sobre gestão
15. Acesso à biblioteca, laboratórios do Senac
16. Banco de currículos e vagas de empregos com divulgação de vagas com permissão de consulta e cadastro
17. Canais de relacionamento empregador-egresso para agendamento de entrevistas de recrutamento e seleção
18. Assessoria e consultoria profissional em serviços de carreira
19. Disponibilidade de cursos de extensão e qualificação profissional, gratuitos para os egressos
20. Envio de informativos e notícias sobre o Senac

Fonte: dados da pesquisa (2019).

A partir das respostas, verificamos número de respondentes para cada estratégia e nota, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 - Avaliação das estratégias



Fonte: dados da pesquisa (2019).

As estratégias com maior percentual de nota 5 estão alinhadas com as percepções dos gestores demonstradas nos questionários. As estratégias 8 e 16, conforme figura 25, tem relação com o encaminhamento profissional, destacado como um importante elemento para a gestão de egressos das Faculdades Senac/SC. O encaminhamento profissional é um dos macroprocessos da cadeia de valor e os sujeitos da pesquisa corroboram com a percepção de que esta atividade agrega valor à marca.

As estratégias 7, 13 e 15, tem relação com a permanência dos egressos no âmbito da IES, para a manutenção do relacionamento.

Por fim, as estratégias 2, 9, 10 e 14 estão alinhadas com a perspectiva do Marketing de Relacionamento, sobre a personalização – tratando o egresso de forma diferenciada, reconhecendo sua importância para a IES.

Figura 25 - Estratégias com maior percentual de notas 5



Fonte: dados da pesquisa (2019).

No próximo item apresentam-se as proposições, resultantes da pesquisa, alinhadas com as percepções e as expectativas dos gestores apontadas nos instrumentos de coleta.

#### 4.6 PROPOSTAS E PLANO DE AÇÃO

Um dos objetivos desta pesquisa é fazer proposições ao Senac/SC para a gestão dos egressos dos Cursos Superiores de Tecnologia das suas Faculdades.

A partir da verificação das estratégias já realizadas nas Faculdades Senac/SC, seja institucionalmente, ou na informalidade, dependendo de cada unidade ou coordenação, e considerando as potencialidades e fragilidades, buscou-se criar propostas a fim de estreitar o relacionamento do Senac/SC com seus egressos. As propostas foram elaboradas a partir de uma triangulação entre base teórica, análise dos dados e observação participante. Buscou-se atender as expectativas



dos gestores sobre a importância de realizar acompanhamento dos egressos, atrelado às melhores práticas observadas em outras IES, verificadas na literatura.

Outro motivador e norteador da proposição é a exigência dos órgãos reguladores na criação de uma Política Institucional que garanta o acompanhamento dos egressos, garantindo atualização sistemática de informações acadêmicas e profissionais, verificando a atuação do egresso em comparação com o perfil profissional, a fim de promover ações de melhoria às demandas da sociedade e do mundo do trabalho (INEP, 2017).

Segue a descrição das propostas, e posterior seu planejamento, visando a construção de uma Política Institucional de Acompanhamento do Egresso, utilizando a ferramenta 5W2H.

#### *Proposta 1: Unificar a nomenclatura nos documentos institucionais*

Foi encontrado, durante a pesquisa, variação da terminologia utilizada nos documentos institucionais do Senac/SC para referir-se aos egressos – aquele aluno que cursou e concluiu o curso na instituição. Embasado na literatura utilizada nesta pesquisa, e usando como referência, o termo verificado nos documentos dos órgãos reguladores da Educação Superior, propõe-se a unificação da terminologia **egresso** sempre que se fizer referência ao aluno diplomado, a fim de não gerar dúvidas sobre a quem se destina tais proposições.

#### *Proposta 2: Cadastro egresso para uso da biblioteca*

Os alunos das Faculdades Senac/SC têm a sua disposição, as Bibliotecas Universitárias em cada uma das unidades, com vasto acervo e uma grande variedade de serviços.

A partir do momento da diplomação, encerra-se o vínculo contratual e o egresso perde o benefício deste uso, cabendo a ele, o mesmo status de comunidade, para empréstimo e serviços.

Durante a realização desta pesquisa, o regulamento das bibliotecas foi atualizado e inserido a este, um documento denominado Política de Circulação, que conta com um detalhamento a quantidade de material e prazo para empréstimo por tipo de material e categoria de usuário.

Neste documento o egresso foi inserido, como ex-aluno, conferindo a ele, o benefício do empréstimo de apenas 1 livro.

A proposta sugerida é que o egresso tenha uma condição diferenciada, podendo usufruir de todo o acervo e dos serviços da biblioteca, independente do vínculo contratual.

Estender os serviços da biblioteca aos egressos não onera o Senac/SC, com exceção do acesso à Biblioteca Virtual. Atualmente o Senac/SC tem contrato com a Pearson, para oferta de livros virtuais em todas as 28 unidades do estado, considerando o número de 7mil usuários. Esta proposta prevê uma readequação do contrato, buscando inserir os egressos dos cursos Superiores de Tecnologia, das 16 unidades ofertantes desta modalidade de ensino.

### *Proposta 3 – Rever questionário CPA – público egresso*

As Comissões Próprias de Autoavaliação das Faculdades Senac/SC são orientadas pela Diretoria de Educação Profissional quanto ao seu funcionamento. No Regulamento da CPA consta informações diversas e como apoio, o documento faz sugestão de questionário para todos os públicos.

Atualmente, o questionário sugerido para o público egresso contempla apenas questões referentes à algumas das 10 dimensões propostas pelo INEP.

Como proposta, sugere-se inserir questões relativas ao perfil do egresso, como faixa de renda, área de atuação profissional, novas formações entre outras. O apêndice E traz uma sugestão de modelo. Não se pretende com isso, tirar a autonomia das unidades e suas comissões na proposição dos questionários, mas entende-se que se o modelo pressupões tais aspectos, a tendência é que as comissões o utilizem como base, podendo fazer variações deste, considerando suas especificidades.

A uniformização do questionário também permitiria uma avaliação comparativa mais precisa, além de possibilitar também uma série histórica de dados.

### *Proposta 4: Criação do Portal do Egresso*

Um das formas, fortemente apontadas pela literatura, para a manutenção do contato com os egressos é por meio dos sistemas de informação. O portal de egressos é uma estratégia verificada em grande parte das IES, como uma manifestação de sua política de acompanhamento deste público.

Corroborando com a literatura, os sujeitos da pesquisa afirmam que o contato que mantem com os egressos é essencialmente por meio digital. Desta forma, criar um portal de egressos consolida o mecanismo de acompanhamento de seus egressos, além de criar evidências deste, muito importante atualmente, em virtude da alteração dos instrumentos de credenciamento de IES e renovação do reconhecimento de curso. Com a mudança, a avaliação passou a ser qualitativa e a IES precisa apresentar registro das ações, possibilitando à comissão, comprovação da qualidade refletida no conceito.

Como proposta sugere-se a criação do Portal do Egresso, conforme protótipo no endereço <http://senac.sc/C0EvmJ>. Cabe registrar que o Senac/SC conta com um único sítio eletrônico, centralizando nele, todas as informações das 28 unidades do estado. Desta forma, o portal do egresso também será único, sendo inserido filtro por unidade, quando necessário. O Portal sugerido conta com 10 telas. Para navegar no Portal não é necessário *login*.

A tela inicial faz um convite ao egresso para manter-se conectado conosco e apresenta link para BANCO DE OPORTUNIDADES, PRATAS DA CASA, BENEFÍCIOS, DEPOIMENTOS e AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL, conforme figura 26.

Figura 26 - Tela inicial

**Senac** Santa Catarina

[Banco de Oportunidades](#) | [Cursos](#) | [Serviços](#) | [Assessoria Operativa](#) | [Eventos](#) | [Institucional](#) | [Contato](#)

[Início](#) | [Serviços](#) | [Portal do Egresso](#) | [Portal do Emprego](#) | [Trabalho](#)

**Imagem central:** Graduates in caps and gowns.

As Faculdades Senac, desejamos promover talento para as mais das áreas essenciais, pois acreditamos que uma pessoa muito importante da nossa sociedade, é um profissional organizado pensando em cada um de vocês.  
 Sinta-se em casa e aproveite as possibilidades criadas. Você sempre terá bem-vindo em nossas unidades.  
 Compartilhe conosco sua opinião! Vamos falar "qualquer dia", também nos cadernos digitais para que possamos crescer sempre!

**Banco de Oportunidades**  
 O Banco de Oportunidades é um serviço gratuito para a criação, exclusivamente, empresas que querem oferecer vagas de trabalho a egressos da Senac que buscam uma oportunidade.

**Pratas de Casa**  
 Neste espaço você poderá consultar todos os egressos das Faculdades Senac, por curso, por unidade, por ano de formação. Se você procura um profissional capacitado, aqui você poderá encontrar muitos deles.

**Benefícios**  
 O egresso das Faculdades Senac será sempre bem-vindo por nossas unidades. Confira os benefícios pensados especialmente para você!

**Depoimentos**  
 Conte para a gente como foi a experiência de estudar nas Faculdades Senac.

**Avaliação Institucional**  
 A avaliação institucional é um importante instrumento de monitoramento e verificação dos objetivos institucionais. Participe deste processo, toda a comunidade acadêmica. A participação do egresso é essencial. Participe!

**Fecomércio SC** | **Senac** | © Todos os direitos reservados - 2019

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Ao selecionar o link Banco de Oportunidades o egresso é direcionado ao portal do Banco, onde poderá verificar vagas, atualizar cadastro, candidatar-se (para as duas últimas ações, o egresso precisa realizar *login* em função do vínculo que criará entre o cadastro e currículo). O cadastro inicial do egresso no Banco deverá acontecer ao final do último semestre do curso, garantindo a participação de todos e divulgação do Portal do Egresso.

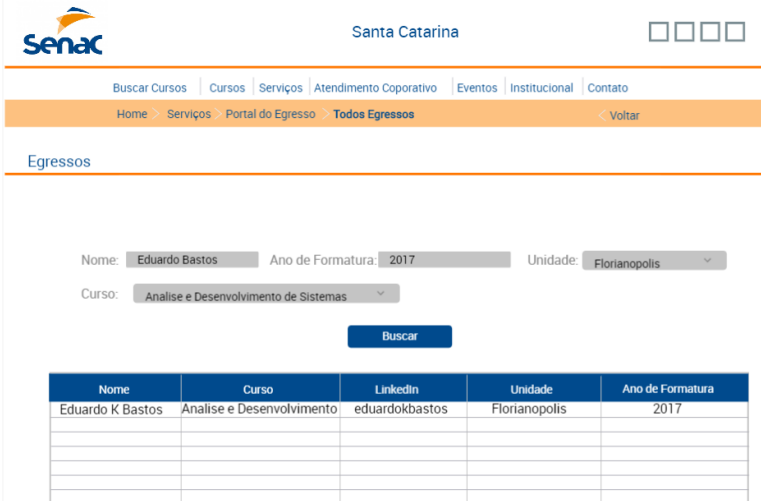
Figura 27 - Tela 2 – Click no ícone Banco de Oportunidades – Remete à página do Banco



Fonte: elaborado pela autora (2019).

No link Pratas da Casa, qualquer pessoa pode consultar os egressos das Faculdades Senac/SC com filtro por ano de formação, unidade e curso, conforme figura 28.

Figura 28 - Tela 3 – Click no ícone Pratas da Casa



Senac Santa Catarina

[Buscar Cursos](#) | [Cursos](#) | [Serviços](#) | [Atendimento Coporativo](#) | [Eventos](#) | [Institucional](#) | [Contato](#)

[Home](#) > [Serviços](#) > [Portal do Egresso](#) > **Todos Egressos** < Voltar

Egressos

Nome:  Ano de Formatura:  Unidade:

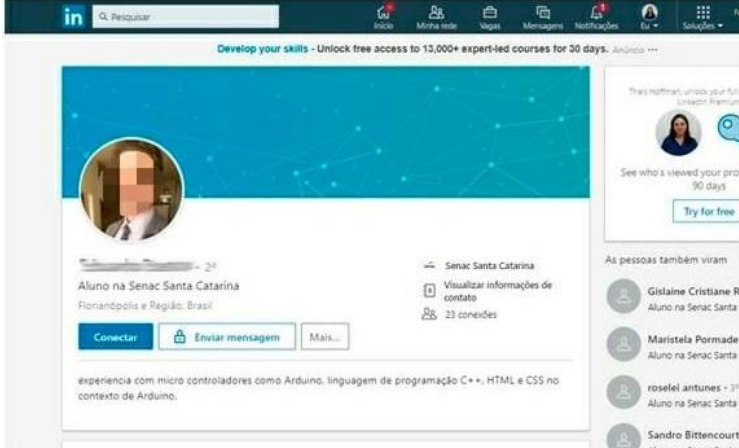
Curso:

Nome	Curso	LinkedIn	Unidade	Ano de Formatura
Eduardo K Bastos	Análise e Desenvolvimento	eduardokbastos	Florianópolis	2017

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Ao realizar a busca, o usuário poderá verificar os dados, tal qual da pesquisa, acrescidos do hiperlink para o perfil do *LinkedIn* do egresso, conforme figura 29. Sugere-se incluir na rotina das IES capacitação para o melhor aproveitamento da ferramenta.

Figura 29 - Tela 4 – Click no hiperlink do LinkedIn do egresso, abre o perfil



LinkedIn

Desenvolva suas habilidades - Libere acesso gratuito a mais de 13.000 cursos liderados por especialistas por 30 dias. [Anuncie](#)

This might be a good time to try LinkedIn Premium.

See who's viewed your profile in the last 90 days.

As pessoas também viram

- Gislaine Cristiane R...
- Aluno na Senac Santa C...
- Maristela Pormade -
- Aluno na Senac Santa C...
- roselei antunes - 3P
- Aluno na Senac Santa C...
- Sandro Bittencourt
- Aluno na Senac Santa C...

Senac Santa Catarina  
 Visualizar informações de contato  
 23 conexões

Conectar  Mais...

experiência com micro controladores como Arduino, linguagem de programação C++, HTML e CSS no contexto de Arduino.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O link Benefícios (figura 30) direciona o egresso para uma outra tela, com hiperlinks para cada um dos benefícios, que são: biblioteca (figura 31), descontos (figura 32), certificações (figura 33).

Figura 30 - Tela 5 – Click no hiperlink Benefícios

Senac Santa Catarina

Buscar Cursos | Cursos | Serviços | Atendimento Corporativo | Eventos | Institucional | Contato

Home | Serviços | Portal do Egresso | Portal do Egresso | Voltar

### Benefícios

O egresso das Faculdade Senac será sempre bem-vindo em nossas unidades. Confira os benefícios pensados especialmente para você!

**Biblioteca**  
Você pode continuar usufruindo dos serviços da biblioteca, incluindo nossa biblioteca virtual. Consulte!!

**Descontos**  
Confira na sua unidade os descontos especiais para egressos. Há uma infinidade de cursos sendo oferecidos em nossas unidades. Confira nossa programação!!

**Certificações**  
Você sabia que algumas Faculdades Senac agora são polo certificador de Pearson Vue? Essa é uma ótima oportunidade para melhorar seu currículo. Saiba mais em [www.exemplo.com](http://www.exemplo.com)

Fecomércio SC Sesc Senac | Senac | © Todos os direitos reservados - 2019

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Figura 31 - Tela 6 - Click no ícone Biblioteca – remete ao site da Biblioteca do Senac, com acesso aos principais serviços

The screenshot shows the Senac Santa Catarina website interface. At the top, the Senac logo and 'Santa Catarina' are displayed, along with social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and YouTube. A navigation bar contains links for 'BUSCAR CURSOS', 'CURSOS', 'SERVIÇOS', 'ATENDIMENTO CORPORATIVO', 'INSTITUCIONAL', 'BIBLIOTECA', 'EVENTOS', and 'CONTATO'. Below this, a breadcrumb trail shows 'Home > Biblioteca' and a 'Voltar' button. The main content area is titled 'Biblioteca' and features a search section for 'Pesquisa Integrada'. This section includes a search bar with a dropdown menu set to 'livro', a search button, and checkboxes for 'coleção da biblioteca', 'texto completo', 'revisão em pares', and 'Renovação'. Below the search section are three images with captions: 'Renovar empréstimos' (showing a book), 'Repositório Intelectual' (showing a globe), and 'Manuais e guias' (showing a laptop and a book).

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Figura 32 - Tela 7 – Click no ícone Descontos – remete a página já existente – inserir descontos já praticados para egressos

The screenshot shows the Senac Santa Catarina website interface. At the top, the Senac logo and 'Santa Catarina' are displayed, along with social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and YouTube. A navigation bar contains links for 'BUSCAR CURSOS', 'CURSOS', 'SERVIÇOS', 'ATENDIMENTO CORPORATIVO', 'INSTITUCIONAL', 'BIBLIOTECA', 'EVENTOS', and 'CONTATO'. Below this, a breadcrumb trail shows 'Home > Cursos > Descontos e Bolsas' and a 'Voltar' button. The main content area is titled 'Descontos e bolsas' and features a dropdown menu for 'DESCONTO POR UNIDADE' set to 'Florianópolis - Senac Saúde e Beleza'. Below this, there is a section for 'DESCONTO PARA COMERCIÁRIO' and a section for 'UNIEDU'.

**DESCONTO POR UNIDADE**  
Florianópolis - Senac Saúde e Beleza

**DESCONTO PARA COMERCIÁRIO**  
O Senac/SC oferece desconto de 20% sobre o valor total do curso para colaboradores do segmento do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, cujas instituições contribuem para o Senac/SC. Esse desconto vale para todos os níveis de cursos presenciais mediante apresentação da CTPS e GFIP (código 515) no ato da matrícula em uma de nossas Unidades ou por meio de inscrição online. Verifique se a sua empresa contribui para o código GFIP 515 e garanta seu desconto.

**UNIEDU**  
As bolsas de estudo, pesquisa e extensão estão fundamentadas no Art. 170 da Constituição do Estado de Santa Catarina, visando beneficiar acadêmicos regularmente matriculados, que comprovem carência econômica. São oferecidos dois tipos de bolsa do UNIEDU: a Bolsa de Estudo e a Bolsa de Pesquisa. O processo de seleção ocorre semestralmente e os acadêmicos requerentes à bolsa precisam preencher alguns requisitos para obtenção do benefício. Entre os requisitos destacam-se: Estar regularmente matriculado em Curso de Graduação; Não ter diploma de curso Superior de Graduação; Não possuir financiamento estudantil FIES acima de 75%; Se disponha a prestar no mínimo 20 (vinte) horas semestrais em Projetos Sociais com Visão Educativa, de acordo com o programa da Instituição.

Fonte: elaborado pela autora (2019).



Figura 33 - Tela 8 – Click no ícone Certificações – remete à página das Certificações – possibilidades de aprimoramento após formação

The screenshot shows the Senac Santa Catarina website interface. At the top, there is the Senac logo and the text 'Santa Catarina'. Below this is a navigation bar with links for 'BUSCAR CURSOS', 'CURSOS', 'SERVIÇOS', 'ATENDIMENTO CORPORATIVO', 'INSTITUCIONAL', 'BIBLIOTECA', 'EVENTOS', and 'CONTATO'. A secondary navigation bar shows the breadcrumb 'Home > Cursos > Parcerias e certificações em TI' and a 'Voltar' link. On the left, a 'Cursos' sidebar menu is visible, with 'Parcerias e certificações em TI' selected. The main content area has the title 'Parcerias e certificações em TI' and a paragraph explaining that Senac in Santa Catarina has partnerships with IT institutions to offer certifications. Below this, it states '10 cursos disponíveis'.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O link Depoimentos encaminha o egresso para a tela de depoimentos, separados por unidade/curso. A intenção é compartilhar experiências e conquistas dos egressos.

Figura 34 - Tela 9 – Click no ícone Depoimentos

The screenshot shows the 'Depoimentos' page on the Senac Santa Catarina website. The breadcrumb trail is 'Home > Serviços > Portal do Egresso > Depoimentos'. The page title is 'Depoimentos por curso'. Under 'Curso 1', there are three testimonial cards displayed in a grid. Each card has a placeholder image with random characters and a button at the bottom labeled 'Nome' and 'Função'. Below the grid, there are links for 'Curso 2', 'Curso 3', 'Curso 4', and 'Curso 5'.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

O link Avaliação Institucional direciona o egresso a uma página de convite à participação na avaliação institucional, conforme figura 35.

Figura 35 - Tela 10 – Click no ícone Avaliação Institucional – hiperlink para pesquisa anual e para resultados de anos anteriores


Clique aqui.'"/>

Senac Santa Catarina

Buscar Cursos | Cursos | Serviços | Atendimento Cooperativo | Eventos | Institucional | Contato

Home > Serviços > Portal do Egresso > Avaliação Institucional > Voltar

### Avaliação Institucional

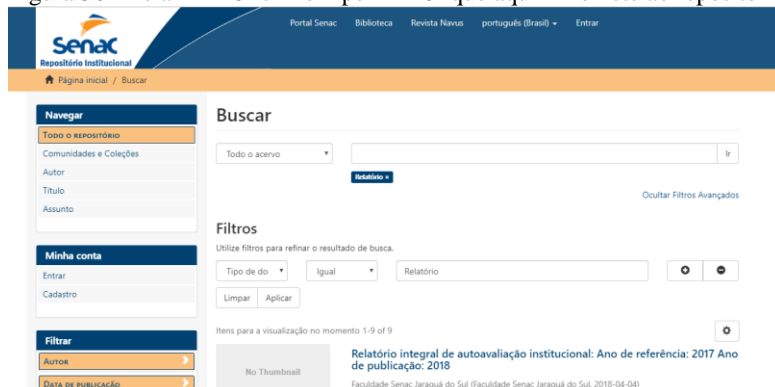


A avaliação institucional é um importante instrumento de monitoramento e verificação dos objetivos institucionais. Participam deste processo, toda a comunidade acadêmica. A participação do egresso é essencial. Participe!!!!  
Você por conferir os resultados dos anos anteriores no nosso repositório. [Clique aqui](#).

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Nesta tela há 2 outros links: acesso aos relatórios dos anos anteriores, verificado na figura 36 e questionário do ano vigente.

Figura 36 - Tela 11 – Click no hiperlink Clique aqui – Remete ao repositório



Fonte: elaborado pela autora (2019).

*Proposta 5: Criar indicadores para avaliar a execução e efetivação do banco de oportunidades (versão 2019)*

Considerando que o encaminhamento profissional tem grande impacto para os gestores, em função da aproximação com as empresas e a busca do atingimento das metas organizacionais (missão e visão), é importante garantir que o Banco de Oportunidades seja de fato eficiente no que se propõe.

Visto que a versão antiga do sistema não funcionava, segundo relatos da pesquisa, sugere-se a criação de indicadores para acompanhamento desta nova versão.

A partir do projeto de melhorias, traçar métricas para verificação da eficácia da ferramenta.

As propostas também estão alinhadas com a teoria do Marketing de Relacionamento, a medida em que atende a 4 etapas fundamentais segundo Peppers, Rogers e Dorf (2001): identificação, diferenciação, interação e personalização, conforme quadro 10.

Quadro 10 – Propostas baseadas no plano de fidelização

<b>Propostas baseadas no plano de fidelização segundo Peppers, Rogers e Dorf</b>			
Identificação	Diferenciação	Interação	Personalização
Cadastro no banco	Oferta de cursos com base no itinerário formativo – identificação dos possíveis interesses	Manutenção do contato atualizado, permitindo acesso ao egressos	Portal exclusivo
Pesquisa de perfil		Contato com o egresso a partir das mídias (portal, banco de oportunidades, linkedin)	Benefícios diferenciados para egressos
Divulgação dos nomes e acesso aos seus perfis profissionais a partir do linkedin			

Fonte: da autora (2019).

Para que estas propostas possam de fato serem implementadas, este estudo também se propor a entregá-las com plano de ação utilizando a ferramenta 5W2H, apresentado no próximo tópico.

#### **4.6.1 Plano de Ação**

A ferramenta 5W2H teve origem na qualidade e vem sendo amplamente utilizada na gestão como estratégia de plano de ação.

Planejar as etapas de implementação de uma nova atividade na empresa auxilia a gestão na sua execução, uma vez que desmembra uma atividade em tarefas e seus executores. Desta forma, facilita o acompanhamento, já que também estabelece prazos.

O plano de ação para implementação das propostas encontra-se a seguir. É uma sugestão para a gestão.

Quadro 11 – Plano de ação para implementação das propostas

O que	Como	Quem	Quando	Onde	Por que	Quanto
						R\$
<b>Proposta 1: Unificar a nomenclatura nos documentos institucionais</b>	Aprovar a nomenclatura que será utilizada	DEP e unidades	abril 2019	DR	Padronização da nomenclatura	horas trabalho
	Revisar dos documentos institucionais e alteração das nomenclaturas estabelecendo o padrão.	DEP - setor de Registo e Regulação da Educação	maio/ junho/julho 2019	DR	Padronização da nomenclatura	horas trabalho
	Divulgar amplamente a nomenclatura que será utilizada	DEP - setor de Registo e Regulação da Educação e DRM	agosto 2019	DR/ UNIDADES	Informar colaboradores da padronização	orçar arte com agencia
<b>Proposta 2: Cadastro egresso para uso da</b>	Revisar Regulamento da Biblioteca	DEP - Setor de Criação e Disseminação do Conhecimento	junho 2019	DR	dar condição diferenciada ao egresso	horas trabalho

<b>biblioteca</b>	Revisar o documento Política de Circulação, principalmente o apêndice QUANTIDADE DE MATERIAIS E PRAZOS PARA EMPRÉSTIMO POR TIPO DE MATERIAL E CATEGORIA DE USUÁRIO, concedendo ao egresso, acesso ao acervo físico	DEP - Setor de Criação e Disseminação do Conhecimento/ BIBLIOTECÁRIOS UNIDADES	julho 2019	DR	permitir acesso total ao acervo físico e aumentar possibilidades de empréstimo	horas trabalho
	Rever contrato da biblioteca digital, considerando a inserção dos egressos, para acesso ao acervo digital	DEP - Setor de Criação e Disseminação do Conhecimento/ DF/ Diretores de unidade	outubro/ novembro 2019	DR	possibilitar acesso ao acervo digital	R\$

	Aprovar orçamento	DEP - Setor de Criação e Disseminação do Conhecimento/ DF/ Diretores de unidade	outubro/ novembro 2019	DR	possibilitar acesso ao acervo digital	horas trabalho
	Divulgar benefício	DRM	janeiro 2020	DR/ UNIDADES	ampla divulgação do benefício aos egressos	orçar arte com agencia
<b>Proposta 3 – Rever questionário CPA – público egresso</b>	Definir informações importantes para a IES	DEP	próximo ciclo avaliativo - agosto 2020	DR	DEP faz sugestão de informações estratégicas	horas trabalho
	Validar sugestão com as CPAs das unidades	DEP	próximo ciclo avaliativo - setembro/ outubro 2020	DR/ UNIDADES	Dar oportunidade para as Comissões das unidades manifestarem suas percepções sobre o questionário	horas trabalho

	Inserir novo modelo nas proposições feitas pela DEP	DEP - setor de Registro e Regulação da Educação	próximo ciclo avaliativo - dezembro 2020	DR	Divulgar sugestão de alteração de questionário - inserção no novo triênio 2021/2013	horas trabalho
<b>Proposta 4: Criação do Portal do Egresso</b>	Levantar requisitos (análise a partir do protótipo)	DA/ DEP/ Equipe Faculdade Florianópolis	agosto 2019	DR/ Faculdade Florianópolis	para identificação das necessidades dos usuários	horas trabalho/ horas aula professor
	Definir funcionalidades (análise a partir do protótipo)	DA/ DEP/ Equipe Faculdade Florianópolis	setembro e outubro 2019	DR/ Faculdade Florianópolis	suprir os requisitos levantados	horas trabalho/ horas aula professor
	Layout de usabilidade	DA/ DEP/ Equipe Faculdade Florianópolis	outubro/ novembro 2019	DR/ Faculdade Florianópolis	facilitar navegação e aderência à acessibilidade	horas trabalho/ horas aula professor
	Selecionar equipe de desenvolvimento - sugestão alunos e professores da	DA/ DEP/ Equipe Faculdade Florianópolis	dezembro 2019	DR/ Faculdade Florianópolis	definir equipe responsável	horas trabalho/ horas aula professor



	própria instituição					
	Acompanhar desenvolvimento e testes	DA/ DEP/ Equipe Faculdade Florianópolis	fevereiro a junho 2020	DR/ Faculdade Florianópolis	para verificar se o projeto atende ao planejado	horas trabalho/ horas aula professor
	Decidir rotinas de implantação	DA/ DEP/ DRM/ Equipe Faculdade Florianópolis	julho 2020	DR/ Faculdade Florianópolis	planejar rotinas de instalação e uso do sistema	horas trabalho/ horas aula professor
	Divulgar	DA/ DEP/ DRM/ Equipe Faculdade Florianópolis	agosto 2020	DR/ UNIDADES	para uso efetivo da ferramenta	orçar arte com agencia
<b>Proposta 5: Criar indicadores para avaliar a execução e efetivação do banco de oportunidades (versão 2019)</b>	listar funcionalidades - nova versão	DEP - setor de Produção Educacional/ DA	março 2019	DR	ter clareza das alterações	horas trabalho
	criar indicadores para cada funcionalidade	DEP - setor de Produção Educacional/ DA	março/ abril 2019	DR	definir métricas para verificar eficácia	horas trabalho

	criar rotina de acompanhamento e avaliação	DEP - setor de Produção Educacional/ DA	semestralmente	DR	monitoramento	horas trabalho
	manter contato com a equipe de desenvolvimento para ajustes necessários	DEP - setor de Produção Educacional/ DA	semestralmente	DR	monitoramento e ajustes	ver orçamento adequações do sistema

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este presente trabalho tinha como objetivo propor diretrizes para a gestão de egressos dos Cursos Superiores de Tecnologia das Faculdades Senac/SC. Para tanto, traçou-se 4 objetivos específicos, para o qual faremos apontamentos a seguir.

O primeiro objetivo específico propôs descrever a atual gestão de egressos do Senac/SC, destacando as fragilidades e as ações de sucesso. Para isso, realizou-se questionário com coordenadores de curso e diretores de unidade, bem como entrevista com a alta gestão. Além disso, os documentos institucionais também foram utilizados como instrumento de pesquisa. Verificou-se que, embora o Senac/SC tenha definido como estratégia de acompanhamento de egressos o Banco de Oportunidades, ele não é, na prática, reconhecido como tal. Porém, pode-se perceber estratégias sendo realizadas informalmente pelas unidades ofertantes da Educação Superior, quase que unanimemente através das mídias digitais, pelo coordenador de curso ou profissional de relações com o mercado, para convites a eventos, envio de vagas de emprego e divulgação dos títulos de Pós-Graduação. Ainda que o Banco de Oportunidades não funcione como o que se propôs, o Senac/SC confere grande importância ao encaminhamento profissional. Desta forma, a ferramenta está passando por uma reformulação.

O segundo objetivo específico se propôs verificar a percepção dos gestores a respeito do acompanhamento do egresso. Neste aspecto, os sujeitos da pesquisa corroboram com a definição de egresso expressa neste trabalho – de que egressos são os alunos diplomados de uma instituição. Sobre as motivações para o acompanhamento, as respostas foram categorizadas em 4 categorias. A maior parte dos gestores entende que realizar acompanhamento do egresso é importante para a Verificação da efetivação do perfil profissional e acompanhamento do desempenho profissional. A alta gestão tem esta mesma percepção, conferindo grande importância ao acompanhamento do egresso para verificação da qualidade dos cursos e se estão adequadas as expectativas do mercado, bem como o relacionamento que possa se estabelecer e aproximar o Senac das empresas – buscando assim, a efetivação da visão do Senac/SC, que é ser reconhecido pelas empresas, como uma instituição de educação profissional que oferece as melhores soluções. Houveram também gestores apontando o acompanhamento do egresso como importante pois estabelece uma parceria com a marca, outros apontam que acompanhar o egresso é importante para monitorar as

demandas do mercado e por fim, há ainda gestores que apontam que realizar acompanhamento com o egresso é importante por conta das questões comerciais – que o aluno continue consumindo a marca – pensando no itinerário formativo.

O terceiro objetivo específico se propôs definir os elementos que compõem as diretrizes para a Gestão de Egressos dos Cursos Superiores de Tecnologia das Faculdades Senac/SC. Para isso, elencamos 21 estratégias, verificadas na literatura e observada em outras IES, e pedimos aos gestores que apontassem o nível de importância de cada uma delas. Destaca-se 9 estratégias com maior percentual de nota 5, considerando a estratégia como indispensável. Duas estratégias têm relação com o encaminhamento profissional, e este é um dos macroprocessos da cadeia de valor do Senac/SC. Os sujeitos da pesquisa corroboram com a percepção de que esta atividade agrega valor à marca. Outras 3 estratégias têm relação com a permanência dos egressos no âmbito da IES, para a manutenção do relacionamento, como por exemplo, o uso da biblioteca. Por fim, outras 4 estratégias estão alinhadas com a perspectiva do Marketing de Relacionamento, sobre a personalização, reconhecendo sua importância para a IES, garantindo um atendimento personalizado.

O quarto e último objetivo específico propôs a elaboração de plano de ação para as diretrizes de gestão de egressos. Para a definição das estratégias utilizamos as melhores práticas das IES verificadas na literatura, combinada com as percepções dos gestores e suas expectativas com o acompanhamento deste público. Utilizando a ferramenta 5W2H criou-se plano de ação para 5 propostas que são: Unificação da nomenclatura nos documentos institucionais, Cadastro egresso para uso da biblioteca, Revisão do questionário CPA – público egresso, Criação do Portal do Egresso, Criação de indicadores para avaliar a execução e efetivação do banco de oportunidades (versão 2019). Além do planejamento das propostas, foi apresentada sugestão para as propostas 1, 3 e 4. Para a proposta 3, Criação de Portal do Egresso, foi entregue proposta de telas prototipadas em ferramenta virtual, facilitando desta forma, o momento da implementação.

Cabe reforçar que os instrumentos de pesquisa relatados na metodologia foram essenciais para a construção desta pesquisa e atendimento dos seus objetivos.

A pesquisa trouxe grandes contribuições à pesquisadora, que ampliou o olhar para gestão deste público tão importante e trará impactos na sua atuação como coordenadora do Núcleo de Educação Superior em uma das Faculdades da Instituição pesquisada.

Para a Instituição pesquisada, trouxe contribuições no sentido de revelar as práticas informais para a gestão dos egressos em relação à prática institucionalizada, bem como trouxe proposições a gestão para a implementação de uma gestão de egressos mais efetiva.

Para a academia, a pesquisa trouxe contribuições para a Gestão Universitária, mais especificamente na área da Gestão Acadêmica, envolvendo a Educação Profissional. Como apontado na justificativa, há pouco estudos envolvendo egressos, e se limitarmos à educação profissional, o número de estudo reduz ainda mais.

Por fim, para trabalhos futuros, sugere-se a confecção de uma política de gestão de egressos, avaliando a efetividade das proposições deste trabalho, através da definição de indicadores e sugerindo novas estratégias.



## REFERÊNCIAS

- ARNONI, T. H.; CABRAL, T. L. O.; PACHECO, A. S. V. Portais on line de egressos: o caso das IES catarinenses. In: XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU 17., 2017, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata: CIGU, 2017. Disponível em: <  
[https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181173/101\\_00225.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181173/101_00225.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 04 jul. 2018.
- BARRETO, I. F.; CRESCITELLI, E. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultados**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- BAUMAN, Z. **Capitalismo parasitário**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.
- BOURDIEU, P. **Os usos sociais da ciência: por uma sociologia clínica do campo científico**. São Paulo: UNESP, 2004.
- BRASIL. Senado Federal. **Sistema S**. 2018. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo/sistema-s>. Acesso em: 20 nov. 2018.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 12.816, de 5 de junho de 2013**. Altera as Leis nºs 12.513, de 26 de outubro de 2011, para ampliar o rol de beneficiários e ofertantes da Bolsa-Formação Estudante, no âmbito do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - PRONATEC; 9.250, de 26 de dezembro de 1995, para estabelecer que as bolsas recebidas pelos servidores das redes públicas de educação profissional, científica e tecnológica, no âmbito do Pronatec, não caracterizam contraprestação de serviços nem vantagem para o doador, para efeito do imposto sobre a renda; 8.212, de 24 de julho de 1991, para alterar as condições de incidência da contribuição previdenciária sobre planos educacionais e bolsas de estudo; e 6.687, de 17 de setembro de 1979, para permitir que a Fundação Joaquim Nabuco ofereça bolsas de estudo e pesquisa; dispõe sobre o apoio da União às redes públicas de educação básica na aquisição de veículos para o transporte escolar; e permite que os entes federados usem o registro de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em ações e projetos educacionais. Brasília: Casa Civil, 2013. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12816.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12816.htm#art1). Acesso em: 15 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.513, de 26 de outubro de 2011.** Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); altera as Leis nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, que regula o Programa do Seguro-Desemprego, o Abono Salarial e institui o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), nº 8.212, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização da Seguridade Social e institui Plano de Custeio, nº 10.260, de 12 de julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior, e nº 11.129, de 30 de junho de 2005, que institui o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem); e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12513.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12513.htm). Acesso em: 15 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto 4.048, de janeiro de 1942.** Cria o Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários (SENAI). Brasília: Casa Civil, 1942. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/De14048.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/De14048.htm)>. Acesso em: 22 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto 8.621, de janeiro de 1946.** Dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 1946. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/De18621.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/De18621.htm). Acesso em: 22 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto 8.315, em dezembro de 1991.** Dispõe sobre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar) nos termos do art. 62 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Brasília: Casa Civil, 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8315.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8315.htm). Acesso em: 22 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto 8.706, de setembro de 1993.** Dispõe sobre a criação do Serviço Social do Transporte - SEST e do Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte - SENAT. Brasília: Casa Civil, 1993. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1989\\_1994/L8706.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1989_1994/L8706.htm). Acesso em: 22 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto 7.566, de setembro de 1909.** Cria nas capitais dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Brasília: Câmara dos Deputados, 1909.



Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 22 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto 19.402, de novembro de 1930.** Cria uma Secretária de Estado com a denominação de Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública. Brasília: Câmara dos Deputados, 1930. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19402-14-novembro-1930-515729-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 23 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei 378, de janeiro de 1937.** Dá nova organização ao Ministério da educação e Saúde Pública. Brasília: Câmara dos Deputados, 1937. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-378-13-janeiro-1937-398059-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 23 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto 4127 de 25 de fevereiro de 1942.** Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Brasília: Câmara dos Deputados, 1942. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 27 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961.** Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Casa Civil, 1961. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4024.htm). Acesso em: 27 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971.** Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus, e da outras providencias. Brasília: Casa Civil, 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm). Acesso em: 27 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997.** Regulamenta o par. 2 do art. 36 e os arts. 39 a 42 da lei 9394, de 20/12/1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Casa Civil, 1997. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2208.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2208.htm). Acesso em: 27 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994.**

Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências. Brasília: Casa Civil, 1994. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8948.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm). Acesso em: 27 ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as

diretrizes e bases da; educação nacional. Brasília: Casa Civil, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)> Acesso em: 01 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei 10.861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional

de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Brasília: Casa Civil, 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: 01 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 21,** de 21 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC. Brasília: ABMES, 2017. Disponível em:

<http://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria21-2017-sistema-emec.pdf>> Acesso em: 01 mar. 2018.

CABRAL, T. L. O. **A gestão do relacionamento com egressos:** uma proposta de diretrizes para o programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC. 2017. 153f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-econômico, Universidade Federal de Santa, Florianópolis, 2017.

CAPES. **Catálogo de teses e dissertações.** 2019. Disponível em: [http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>](http://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/) Acesso em. 10 mar. 2018.

REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISIONAL E TECNOLÓGICA. **Nosso centenário é a maior prova de que os jovens brasileiros estão sempre a frente. Centenário da Rede Federal Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** Disponível em: <http://centenariorede.mec.gov.br/index.php>> Acesso em: 18 ago. 2017.

CHAUI, M. S. **A universidade pública sob nova perspectiva.**

Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>>.

Acesso em: 01 jul. 2018.

CNE. **Resolução CNE/CP 3, de 18 de dezembro de 2002.** Institui as

Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a organização e o

funcionamento dos cursos superiores de tecnologia. 2002. Disponível

em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CP032002.pdf>. Acesso

em: 18 ago. 2017.

COELHO, M. S. C. Opinião: egresso e universidade. **Beira do Rio –**

**Jornal da Universidade Federal do Pará**, Pará, v. 24, n. 72, abr./maio

2009. Disponível em:

<<http://www.jornalbeiradorio.ufpa.br/novo/index.php/2009/3-edicao-72/27-egresso-euniversidade>

> . Acesso em: 06 maio 2018.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3. ed. rev. e

ampl. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

FERRAZ, F. A. V. G. D.; FERNANDES, I. B.; SCHÖN, M. Interação

universidade-empresa: o Portal Alumni como instrumento socialmente

responsável e de design colaborativo. In: SEMINÁRIO

LUSO-ESPANHOL DE GESTÃO EMPRESARIAL UALG, 11., 2009,

Faro. **Anais...** Faro, Portugal: UALG, 2009,. Disponível

em:<<https://iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/165>>. Acesso em: 02 jun.

2018.

FNQ. **Instrumento de avaliação da maturidade da gestão 250**

**pontos:** compromisso com a excelência. São Paulo: FNQ, 2018.

FERREIRA, P. F. **Uma análise da absorção dos egressos da**

**Universidade Federal de Sergipe no mercado de trabalho Sergipano**

**no período de 2004-2009.** 2011, 144f. Dissertação (Mestrado em

Economia) – Núcleo de Pós-graduação em Economia, Universidade

Federal de Sergipe, Sergipe, 2011.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

HUGGET, A. G. Una guía para evaluar la calidad de la educación superior. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL ALFA-BRACARA, 4., 1999, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: UFRGS, 1999.

**INEP. Instrumento de avaliação institucional externa presencial e a distância. credenciamento**. 2017. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2017/IES\\_credenciamento.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_credenciamento.pdf)> Acesso em: 04 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Instrumento de avaliação institucional externa**. Subsídios aos atos de credenciamento, recredenciamento e transformação da organização acadêmica (presencial). 2015. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_institucional/instrumentos/2015/instrumento\\_institucional\\_072015.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2015/instrumento_institucional_072015.pdf)> Acesso em: 04 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Censo da educação superior 2016: notas estatísticas**. 2016. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2016/notas\\_sobre\\_o\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2016.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf)> Acesso em: 05 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Nota técnica nº 2/2018/CGACGIES/DAES**. Assunto: revisão dos itens 4.9 e 5.5 da nota técnica nº 16/2017/CGACGIES/DAES. 2018. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/legislacao\\_normas/2017/nota\\_tecnica\\_sei\\_inep\\_0159763.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/legislacao_normas/2017/nota_tecnica_sei_inep_0159763.pdf)> Acesso em: 04 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Nota técnica nº 16/2017/CGACGIES/DAES**. Assunto: novos instrumentos de avaliação externa: instrumento de avaliação institucional externa – presencial e a distância (IAIE); instrumento de avaliação de cursos de graduação – presencial e a distância (IACG). 2017. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/legislacao\\_normas/2017/nota\\_tecnica\\_sei\\_inep\\_0159763.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/legislacao_normas/2017/nota_tecnica_sei_inep_0159763.pdf)>

[acao/legislacao\\_normas/2017/nota\\_tecnica\\_sei\\_inep\\_0126132.pdf](http://acao/legislacao_normas/2017/nota_tecnica_sei_inep_0126132.pdf)>

Acesso em: 04 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Orientações gerais para o roteiro da auto avaliação das instituições.** 2004. Disponível em

<[http://download.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes\\_sinaes.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf)> .Acesso em: 17 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília: INEP, 2015.

INSPER. **Alumni Insper.** 2018. Disponível em:

<<https://www.insper.edu.br/alumni/>> Acesso em: 05 maio 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LEÃO, G. M. C.; TEIXEIRA, R. F. B. Itinerários formativos: caminhos possíveis na educação profissional. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PROFISSIONALIZAÇÃO DOCENTE, 5., 2015, Curitiba. **Anais...** Curitiba: PUC Paraná, 2015. Disponível em: <[http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/20338\\_11485.pdf](http://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2015/20338_11485.pdf)> Acesso em: 15 abr. 2018.

LOUSADA, A. C. Z.; MARTINS, G. A. **Egressos como fonte de informação à gestão dos cursos de Ciências Contábeis.** Revista Contabilidade e Finanças, São Paulo, v. 16, n. 37, p. 73-84, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v16n37/v16n37a06.pdf> Acesso em: 16 abr. 2018.

LOVELOK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de serviço: pessoas, tecnologias e estratégias.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

LUPION, Bruno. **O que é o Sistema S, quanto custa e a quem beneficia.** 2017. Disponível em:

<https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/02/18/O-que-é-o-Sistema-S-quanto-custa-e-a-quem-beneficia>. Acesso em: 20 nov. 2018.

MACHADO, A. S. **Acompanhamento de egressos: caso CEFET-PR - unidade de Curitiba**. 2001, 154f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 7, p. 51-73, 2003. (especial). Disponível em: <  
<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf>> Acesso em: 01 jun. 2018.

MADRUGA, R. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCOVITCH, J. **A universidade impossível**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998

MARTINS, G. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MAURITI, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Catálogo nacional de cursos superiores de tecnologia**. Brasília, DF: MEC, 2006.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

\_\_\_\_\_. **Catálogo nacional de cursos superiores de tecnologia**. Brasília, DF: MEC, 2010. Disponível em:  
[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=7237-catalogo-nacioanl-cursos-superiores-tecnologia-2010&category\\_slug=dezembro-2010-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=7237-catalogo-nacioanl-cursos-superiores-tecnologia-2010&category_slug=dezembro-2010-pdf&Itemid=30192) Acesso em: 10 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Catálogo nacional de cursos superiores de tecnologia**. Brasília, DF: MEC, 2016. Disponível em:  
[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download)

[ad&alias=44501-cncst-2016-3edc-pdf&category\\_slug=junho-2016-pdf&Itemid=30192](#) Acesso em: 10 maio 2018.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. **Linha do tempo educação profissional**, 2009. Disponível em :  
<<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/linha.pdf>.> Acesso em: 18 ago. 2017.

OVE. **Observatoire national de la vie étudiante**. Disponível em:  
<<http://www.ovenational.education.fr/>> Acesso em: 25 abr. 2018.

PAUL, J-J. **Acompanhamento de egressos do ensino superior: experiência brasileira e internacional**. **Caderno CRH**, Salvador, v. 28, n. 74, p. 309-326, maio/ago. 2015. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/ccrh/v28n74/0103-4979-ccrh-28-74-0309.pdf>  
Acesso em: 22 fev. 2017.

PENA, M. D. C. Acompanhamento de egressos: análise conceitual e sua aplicação no âmbito educacional brasileiro. **Educação & Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 25-30, jul./dez. 2000. Disponível em:  
<<https://periodicos.cefetmg.br/index.php/revista-et/article/view/6>.>  
Acesso em: 25 mar. 2018.

PEPPERS, D.; ROGERS, M.; DORF, B. **Marketing one to one: ferramentas para implementação de programas de marketing one to one**. São Paulo, SP: Makron Books, 2001.

PEREIRA, J. R. S. **Proposta de diretrizes para a gestão de egressos de programas de graduação**. 2018, 167f. Dissertação (Mestrado e, Administração) – Centro Socio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

PIXABAY. **Stunning free images**. 2019. Disponível em:  
<https://pixabay.com/>. Acesso em: 10 jan. 2019

QUEIROZ, T. P. **O bom filho a casa sempre torna: análise do relacionamento entre a Universidade Federal de Minas Gerais e seus egressos por meio da informação**. 2014. 205f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em:

[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-9PRKWC/disserta\\_o\\_tatiana\\_pereira\\_queiroz\\_02\\_09\\_14\\_vers\\_o\\_final.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-9PRKWC/disserta_o_tatiana_pereira_queiroz_02_09_14_vers_o_final.pdf?sequence=1). Acesso em: 17 jun. 2017.

REIS, L. V. *et al.* O uso das ferramentas Brainstorming e 5W2H no planejamento de combate a incêndio em indústrias de Tabaco. IN: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36, 2016, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: ENEGEP, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/309618810\\_o\\_uso\\_das\\_ferramentas\\_brainstorming\\_e\\_5w2h\\_no\\_planejamento\\_de\\_combate\\_a\\_incendio\\_em\\_industrias\\_de\\_tabaco](https://www.researchgate.net/publication/309618810_o_uso_das_ferramentas_brainstorming_e_5w2h_no_planejamento_de_combate_a_incendio_em_industrias_de_tabaco). Acesso em: 10 abr. 2019.

SCHLICKMANN, R. **Administração universitária**: desvendando o campo científico no Brasil. 2013. 294f. Tese (Doutorado em Administração)- Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103549/317404.pdf?sequence=1>. Acesso em: 9 jun. 2018.

SENAC (Blumenau). **Relatório de autoavaliação institucional**. Blumenau: Senac, 2017.

SENAC (Caçador). **Relatório de autoavaliação institucional**. Caçador: Senac, 2017.

SENAC (Chapecó). **Relatório de autoavaliação institucional**. Chapecó: Senac, 2017.

SENAC (Criciúma). **Relatório de autoavaliação institucional**. Criciúma: Senac, 2017.

SENAC (Concórdia). **Relatório de autoavaliação institucional**. Concórdia: Concórdia: Senac, 2017.

SENAC (Florianópolis). **Relatório de autoavaliação institucional**. Florianópolis: Florianópolis: Senac, 2017.



SENAC (Jaraguá do Sul). **Relatório de autoavaliação Institucional**. Jaraguá do Sul: Senac, 2017.

SENAC (Palhoça). **Relatório de autoavaliação institucional**. Palhoça: Senac, 2017.

SENAC (São Miguel do Oeste). **Relatório de autoavaliação institucional**. São Miguel do Oeste: Senac, 2017.

SENAC (Tubarão). **Relatório de autoavaliação institucional**. Tubarão: Senac, 2017.

SENAC (Florianópolis). **Plano de desenvolvimento institucional**. Florianópolis: Senac, 2017.

SENAC (Santa Catarina). **Institucional**. 2018. Disponível em: <[www.sc.senac.br/institucional](http://www.sc.senac.br/institucional)> Acesso em: 30 mar. 2018.

SENAC (Santa Catarina). **Nossa história é sua história**: Senac em Santa Catarina. Org. Janice da Silva Gonçalves. Florianópolis: Senac, 2014.

SENAC (Santa Catarina). **Relatório de gestão**: prêmio catarinense de excelência 2014. Florianópolis: Senac, 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis, 2005.

SILVA, J. M.; BEZERRA, R. O. Sistema de acompanhamento dos egressos aplicado na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 1-15, setembro 2015. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/41923/30508>> Acesso em: 26 abr. 2018.

SIMON, L. W. **A gestão de egressos como fonte de informações estratégicas para a Universidade Federal da Fronteira Sul**. 2017. 205f. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

TEIXEIRA, G. C. S.; MACCARI, E. A. Proposições de um plano de ações estratégicas para associações de alunos egressos baseados em benchmarking. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 14., 2014. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131917/2014-260.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 jun. 2018.

UFSC. **Programa de Pós-graduação em administração universitária**. 2018. Disponível em: <<http://www.ppgau.ufsc.br>> Acesso em: 03 abr. 2018

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: Editora Amgh, 2014.

## APENDICE A - Questionário coordenadores de curso

1. Quanto tempo você tem de experiência na docência:
2. Quanto tempo você tem de experiência na gestão:
3. Você coordena quantos cursos:
4. Quanto tempo você está na gestão do curso:
5. Quantas turmas você tem em andamento:
6. Quantos egressos seu curso tem desde que você assumiu a gestão?
7. Quem você considera egressos do seu curso?
8. A IES tem alguma modalidade/ estratégia de acompanhamento do egresso?
9. Você mantém contato com os egressos do seu curso? De que maneira?
10. Na sua percepção, qual a importância do acompanhamento do egresso?
11. Avalie as estratégias para acompanhamento de egressos a seguir dando uma nota de 1 a 5, sendo o 1 o menos importante e o 5 o mais importante.

1.Criação de uma associação de egressos
2. Convite à eventos acadêmicos do Senac
3. Promoção de eventos científicos e de integração exclusivos aos egressos
4. Promoção de eventos de interação entre turmas passadas, como por exemplo: encontros de turma, jantares ou almoços
5. Programas de viagens para participação em eventos científicos promovidos por outras Instituições de Educação Superior e associações
6. Disponibilização de acesso ao perfil dos outros egressos do Senac
7. Convite à participação em grupos de pesquisa e projetos de extensão
8.Encaminhamento profissional e programas de trainee
9. Encaminhamento de informações acerca dos programas de pós-graduação
10.Desconto em cursos e eventos promovidos pelo Senac ou instituições parceiras
11. Descontos em produtos ou serviços (empresas parceiras)
12. Parcerias de desconto em livrarias, assinaturas de revistas e jornais científicos
13. Disponibilização de acesso aos periódicos disponíveis no Senac e

desconto em suas assinaturas
14. Eventos, palestras e workshops sobre gestão
15. Acesso à biblioteca, laboratórios do Senac
16. Banco de currículos e vagas de empregos com divulgação de vagas com permissão de consulta e cadastro
17. Canais de relacionamento empregador-egresso para agendamento de entrevistas de recrutamento e seleção
18. Assessoria e consultoria profissional em serviços de carreira
19. Disponibilidade de cursos de extensão e qualificação profissional, gratuitos para os egressos
20. Envio de informativos e notícias sobre o Senac

## APENDICE B - Questionário diretores

1. Qual sua formação?
2. Quanto tempo tem de experiência na gestão? E na gestão desta unidade?
3. Quando iniciou a oferta cursos superiores em sua unidade?
4. Quantas turmas de cursos superiores de tecnologia a sua unidade tem em andamento no momento?
5. A sua unidade tem alunos egressos dos cursos superiores de tecnologia? Quantos?
6. Quem você considera egressos dos cursos superiores de tecnologia?
7. A sua unidade mantém contato com os alunos egressos dos cursos superiores de tecnologia? Se sim, de que maneira? Quem realiza este contato?
8. Na sua opinião, qual a importância em manter contato com os egressos dos Cursos Superiores de Tecnologia?
9. Avalie as estratégias para acompanhamento do egresso a seguir, dando nota de 1 a 5, sendo o 1 o menos importante e o 5 o mais importante.

1.Criação de uma associação de egressos
2. Convite à eventos acadêmicos do Senac
3. Promoção de eventos científicos e de integração exclusivos aos egressos
4. Promoção de eventos de interação entre turmas passadas, como por exemplo: encontros de turma, jantares ou almoços
5. Programas de viagens para participação em eventos científicos promovidos por outras Instituições de Educação Superior e associações
6. Disponibilização de acesso ao perfil dos outros egressos do Senac
7. Convite à participação em grupos de pesquisa e projetos de extensão
8.Encaminhamento profissional e programas de trainee
9. Encaminhamento de informações acerca dos programas de pós-graduação
10.Desconto em cursos e eventos promovidos pelo Senac ou instituições parceiras
11. Descontos em produtos ou serviços (empresas parceiras)
12. Parcerias de desconto em livrarias, assinaturas de revistas e jornais científicos
13. Disponibilização de acesso aos periódicos disponíveis no Senac e

desconto em suas assinaturas
14. Eventos, palestras e workshops sobre gestão
15. Acesso à biblioteca, laboratórios do Senac
16. Banco de currículos e vagas de empregos com divulgação de vagas com permissão de consulta e cadastro
17. Canais de relacionamento empregador-egresso para agendamento de entrevistas de recrutamento e seleção
18. Assessoria e consultoria profissional em serviços de carreira
19. Disponibilidade de cursos de extensão e qualificação profissional, gratuitos para os egressos
20. Envio de informativos e notícias sobre o Senac

### **APENDICE C - roteiro da entrevista com a alta gestão**

1. Temos informações quanto ao número de egressos dos cursos superiores, hoje no estado?
2. Qual a importância de fazer acompanhamento do egresso na sua percepção?
3. Na cadeia de valor do Senac – o encaminhamento profissional aparece como um subprocesso importante. Por que fazer encaminhamento profissional gera valor para o Senac?
4. Com qual intenção o Banco de Oportunidades foi criado? Ele funciona para este fim?
5. A respeito do itinerário formativo, qual a sua concepção sobre ele? Hoje atingimos este fim? Quais evidências temos disso?
6. Qual sua percepção sobre acompanhamento de egressos?





## **APENDICE D - Roteiro de entrevista com a responsável pelo Banco de Oportunidades**

Com qual objetivo o banco de oportunidades foi criado?

Ele funciona?

Gera relatórios de que tipo?

É possível saber quantos egressos por unidade/curso estão cadastrados?

Como podemos realizar o acompanhamento do egresso a partir do Banco?

Ele passou por uma reformulação e iniciará um novo ciclo em 2019 - quais as principais alterações?



**APENDICE E - Questionário autoavaliação institucional proposto para os egressos**

Em que curso você se formou?
Em que ano você se formou?
Porque você escolheu o Senac?
A missão da Faculdade Senac é: “Promover educação e disseminação do conhecimento com excelência para o desenvolvimento das pessoas, organizações e sociedade, alinhada com as necessidades do setor do comércio de bens, serviços e turismo.” A visão da Faculdade Senac é: “Até 2020 o Senac será a melhor organização de educação profissional do Estado de Santa Catarina.” A missão e a visão transmitem as finalidades, objetivos e compromissos da Faculdade Senac?
Como você avalia o seu curso?
As diversas metodologias e disciplinas do meu curso contribuíram na construção do meu perfil profissional e minhas competências, aliando teoria e prática (aulas ministradas, trabalhos em aula ou extraclasse, pesquisas de campo, palestras, visitas, viagens de estudo, educação a distância, trabalhos em equipe, elaboração de TCS, dentre outras).
As diversas metodologias e disciplinas do meu curso contribuíram na construção do meu perfil profissional e minhas competências, aliando teoria e prática (aulas ministradas, trabalhos em aula ou extraclasse, pesquisas de campo, palestras, visitas, viagens de estudo, educação a distância, trabalhos em equipe, elaboração de TCS, dentre outras).
Você pretende continuar estudando?
Você percebe o empenho da Faculdade Senac em ampliar a oferta de cursos de pós-graduação.
Você trabalha? Em que área?
Caso exerça trabalho remunerado atualmente, qual é a sua faixa de renda?
Você já trabalhava antes de iniciar a graduação?
Você trabalhou durante o período em que cursou a graduação? Em que área?
Caso você tenha trabalhado e esteja empregado, sua remuneração aumentou à medida que os seus estudos avançaram? E após a formatura?

<p>A Faculdade Senac promove a inserção profissional de seus egressos no mercado de trabalho.</p>
<p>A comunicação externa da Faculdade Senac garante a divulgação de informações.</p>
<p>Em relação a infraestrutura física da Faculdade Senac em Florianópolis, avalie os itens listados: Oferece sala de aula condições de uso (iluminação, ventilação, espaço físico, limpeza e equipamentos disponíveis); Oferece laboratórios específicos em condições de uso (iluminação, ventilação, espaço físico, limpeza, equipamentos disponíveis e acesso à internet); Oferece biblioteca em condições de uso (locais para estudos individuais e em grupo, acervo, acesso à internet, espaço físico, ventilação, iluminação e limpeza); Oferece acessibilidade em seus espaços físicos (elevador, banheiro adaptado, rampa, acesso a cadeirante, sinalização para pessoa com deficiência); Oferece espaços que atendem as necessidades do usuário (cantina, estacionamento, áreas de lazer e auditório).</p>
<p>A Faculdade Senac oportuniza aos seus alunos e egressos, canais abertos de comunicação.</p>