

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO – CSE**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO – CAD**

**JÉSSICA ROCHA DE SOUZA PEREIRA**

**GESTÃO DE EGRESSOS: Proposta de diretrizes para a Gestão de Egressos do curso de  
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina**

Florianópolis

2015

JÉSSICA ROCHA DE SOUZA PEREIRA

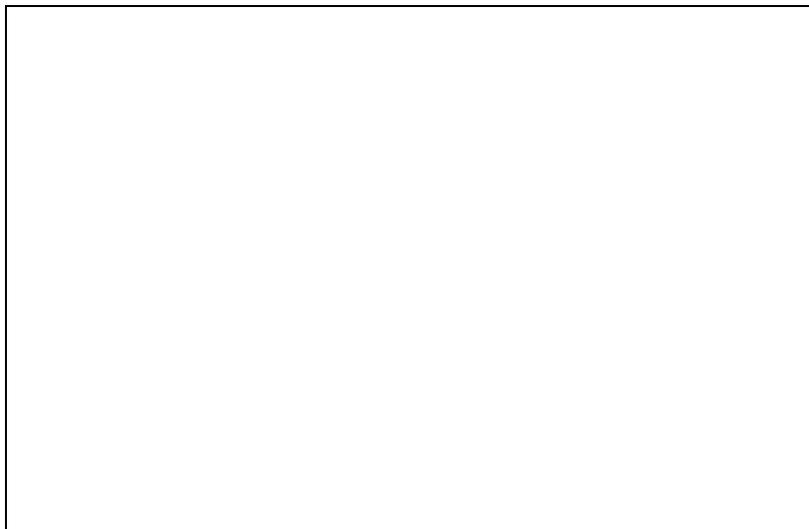
**GESTÃO DE EGRESSOS: Proposta de diretrizes para a Gestão de Egressos do curso de  
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências da Administração-CAD na disciplina de Laboratório de Gestão: Trabalho de Curso— CAD7305, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina sob a orientação da Professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco

Florianópolis

2015

## Catálogo



Jéssica Rocha de Souza Pereira

**GESTÃO DE EGRESSOS: Proposta de diretrizes para a Gestão de Egressos do curso de  
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de novembro de 2015.

---

Prof<sup>ª</sup>. Evelize Welzel Dr<sup>ª</sup>..  
Coordenadora de Monografias

**Professores Avaliadores:**

---

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

---

Prof<sup>º</sup>. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>º</sup>. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Avaliador  
Universidade Federal de Santa Catarina

À Cristina, minha mamãe linda, minha melhor amiga e meu exemplo de vida. Obrigada por todo o apoio, carinho, abraços e amor demonstrado.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por sua proteção, força e por me abençoar pela família extraordinária que tenho.

À minha família, minha mãe, meus avós e meu irmão, pelo amor, respeito, carinho e por sempre me apoiarem em tudo.

À professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco, pelo suporte, incentivo, atenção e todo apoio na construção deste trabalho.

Ao professor Marcos Abilio Bosquetti, por todo apoio e incentivo na realização do meu intercâmbio, que foi uma das experiências mais extraordinárias que tive na vida.

Aos meus amigos Kaynara Koerich, Maria Eduarda Susin Francalacci e Wesley Fernandes Rosa Gonçalves, pela amizade, por me acompanharem nessa etapa da vida e tornar a experiência na universidade inesquecível.

Aos professores e funcionários do Departamento de Ciências da Administração da UFSC.

Muito obrigada!

Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso, e trabalhar em conjunto é a vitória.

Henry Ford

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo “propor diretrizes para a gestão de egressos do curso de Administração da UFSC”. Muitos benefícios podem ser adquiridos com uma implantação de uma política de acompanhamento de egressos eficiente e eficaz. Esta pesquisa é caracterizada como: aplicada, quanti-qualitativa descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso. Para caracterizar o perfil dos egressos no curso, utilizou-se como base as informações constantes nos relatórios gerados pelo Sistema Acadêmico de Graduação (CAGR); para descrever o atual Acompanhamento de Egresso do curso na visão de gestores do curso, foi feita uma entrevista com perguntas específicas sobre o atual acompanhamento de egressos realizado pela UFSC; para verificar como é realizada a gestão do Acompanhamento de Egressos nas principais universidades brasileiras e internacionais, foi aplicado um questionário semiestruturado com perguntas específicas do tema; análise de informações disponibilizadas pelos sites das instituições; e pesquisa secundária; e para propor quais as principais diretrizes para gestão de egressos do curso de Administração da UFSC, foi realizado uma análise de todos os dados coletados para montar uma proposta de acompanhamento de egressos. Os principais resultados encontrados na pesquisa, apontam que para atender o objetivo geral é preciso analisar o perfil encontrado nos dados levantados e identificar quem é o público envolvido através de uma pesquisa aprofundada, considerar a opinião dos gestores entrevistados do curso, analisar o que a literatura traz sobre o perfil de um administrador e a profissão, a estrutura curricular regulamentada e a aplicada no curso, e os dados e informações encontradas nas instituições pesquisadas. As principais conclusões apontam que para iniciar a gestão de acompanhamento de egressos no curso é importante que uma equipe centrada na gestão de egressos seja formada, com funções bem definidas, um planejamento centralizado no egresso seja feito, uma cultura seja criada entre todos os integrantes deste meio, as atividades de integração sejam realizadas de acordo com as necessidades encontradas e a maneira em que será feito esse relacionamento também sejam definidos.

**Palavras-chave:** gestão universitária; diretrizes; egressos

## **ABSTRACT**

This study aims to "propose guidelines for alumni management of the Business Administration program of UFSC." Many benefits can be gained from a deployment of a monitoring policy efficiently and effectively discharged. This research is characterized as applied quantitative and qualitative, descriptive, bibliographical, documentary and case study. To characterize the profile of alumni in the course, it was used as a basis the information contained in the reports generated by the Graduate Academic System (CAGR); to describe the current alumni monitoring of the program according to the managers point of view, an interview was conducted with specific questions about the current tracking of alumni conducted by UFSC; to see how the management of the alumni monitoring is held in the main Brazilian and international universities, it was applied a semi-structured questionnaire with subject-specific questions; an analysis of information provided by the sites of the institutions; and secondary research; and to propose a guidelines for alumni's management of the Business Administration program of UFSC, it was conducted an analysis of all the data collected to put together a proposal. The main findings in the survey, pointed out that to meet the overall goal it is necessary to analyze the profile found in the data collected and identify who is the audience to engage through a thorough search, consider the opinions of interviewed managers of the program, analyze what the literature say about the profile of a manager and the profession, the regulated curriculum and applied in the program, and data and information found in the research of the institutions. The main findings show that to start the course alumni's tracking management it is important build a team focused on alumni's management, with a well-defined functions, a centralized planning in alumni's matters, a culture created among all members involved, the integration activities are performed according to the needs found and the way that this relationship will be also be set.

**Key-words:** university management; guidelines; *alumni*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo dos fatores que garantem resultados .....	27
<b>Figura 2</b> - Modelo do método PDCA .....	28
<b>Figura 3</b> -Matriz SWOT .....	28
<b>Figura 4</b> - Caracterização do Estudo .....	42
<b>Figura 5</b> - Bacharel em Administração da UFSC.....	67
<b>Figura 6</b> – Pontos importantes para estabelecer as diretrizes de acompanhamento dos egressos do curso .....	82

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Campos de atuação do Administrador .....	22
<b>Quadro 2</b> - Critérios de Análise do Indicador Política de Acompanhamento do Egresso. ....	34
<b>Quadro 3</b> - Critérios de Análise do Indicador Programas de educação continuada voltados para o egresso .....	34
<b>Quadro 4</b> - Objetivos de pesquisa e procedimentos de coleta de dados.....	43
<b>Quadro 5</b> - Atividades de integração realizadas pelas universidades estrangeiras entrevistadas. ....	54
<b>Quadro 6</b> - Atividades de integração realizadas pelas universidades brasileiras entrevistadas ...	64
<b>Quadro 7</b> - Atividades de integração necessárias a gestão dos egressos do curso .....	79
<b>Quadro 8</b> - Comparação das possibilidades de integração entre as IES.....	81

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Gênero dos egressos do curso do diurno .....	68
<b>Tabela 2 -</b> Gênero dos egressos do curso do noturno .....	68
<b>Tabela 3 -</b> Predominância da faixa etária dos egressos do curso do diurno .....	69
<b>Tabela 4 -</b> Predominância da faixa etária dos egressos do curso do noturno .....	70
<b>Tabela 5 -</b> Estado civil dos egressos do curso do diurno.....	70
<b>Tabela 6 -</b> Estado civil dos egressos do curso do noturno.....	71
<b>Tabela 7 -</b> Nacionalidade dos egressos do curso do diurno.....	71
<b>Tabela 8-</b> Nacionalidade dos egressos do curso do noturno.....	71
<b>Tabela 9-</b> Naturalidade dos egressos do curso do diurno .....	73
<b>Tabela 10-</b> Naturalidade dos egressos do curso do noturno .....	73
<b>Tabela 11-</b> Ano de ingresso no curso dos egressos do curso do diurno .....	74
<b>Tabela 12 -</b> Ano de ingresso no curso dos egressos do curso do diurno .....	75

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1-</b> Gênero dos egressos do curso do diurno.....	69
<b>Gráfico 2 -</b> Gênero dos egressos do curso do noturno.....	69
<b>Gráfico 3 -</b> Nacionalidade dos egressos do curso do diurno .....	72
<b>Gráfico 4-</b> Nacionalidade dos egressos do curso do diurno .....	72
<b>Gráfico 5 -</b> Naturalidade dos egressos do curso do diurno.....	73
<b>Gráfico 6 -</b> Naturalidade dos egressos do curso do noturno.....	74

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 OBJETIVOS.....	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
<b>2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1. O ADMINISTRADOR.....	20
<b>2.1.1. Profissão Administrador .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1.2. As Competências e Habilidades na formação do administrador.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3 Exigências do Mercado de trabalho .....</b>	<b>25</b>
2.2 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO NO MUNDO .....	25
2.3 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL .....	29
<b>2.3.1 O currículo na Formação de Administrador.....</b>	<b>30</b>
2.4 EGRESSOS.....	31
<b>2.4.1 Experiências em Acompanhamento de Egressos .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.2 Papel e importância do Egresso como fonte de informação.....</b>	<b>39</b>
<b>3.METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	41
3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	43
3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	44
3.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	46
<b>4.APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
4.1 ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS NO MUNDO.....	47
<b>4.1.1. Descrição geral das universidades estrangeiras .....</b>	<b>47</b>
<i>4.1.1.1 Universidade UE1 .....</i>	<i>48</i>
<i>4.1.1.2 Universidade UE2 .....</i>	<i>49</i>
<i>4.1.1.3 Universidade UE3 .....</i>	<i>50</i>
<i>4.1.1.4 Universidade UE4 .....</i>	<i>51</i>
<b>4.1.2 Análise da importância da gestão de acompanhamento de egressos na visão de gestores das universidades estrangeiras pesquisadas.....</b>	<b>51</b>
4.2 ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS NO BRASIL.....	54

<b>4.2.1 Descrição geral de outras universidades no Brasil.....</b>	<b>54</b>
4.2.1.1 <i>Universidade BR1</i> .....	55
4.2.1.2 <i>Universidade BR2</i> .....	56
4.2.1.3 <i>Universidade BR3</i> .....	57
4.2.1.4 <i>Universidade BR4</i> .....	58
<b>4.2.2 Análise da importância da gestão de acompanhamento de egressos na visão de gestores das universidades brasileiras pesquisadas.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3 ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS NA UFSC .....</b>	<b>64</b>
<b>4.3.1 Curso de Administração da UFSC .....</b>	<b>66</b>
4.3.1.1 <i>Organização curricular do curso de Administração da UFSC</i> .....	66
4.3.1.2 <i>Perfil do egresso do curso de administração</i> .....	67
4.3.1.3 <i>Análise do atual acompanhamento de egressos do Curso de Administração da UFSC na visão de gestores do curso</i> .....	75
<b>4.4. ANÁLISE GERAL E COMPARAÇÃO ENTRE A GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DAS UNIVERSIDADES ANALISADAS.....</b>	<b>79</b>
<b>4.5 PRINCIPAIS DIRETRIZES PARA GESTÃO DE EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSC.....</b>	<b>82</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>88</b>
5.1 <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	88
5.2 <b>RECOMENDAÇÕES</b> .....	91
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>92</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro de entrevista aplicado nas universidades brasileiras .....</b>	<b>97</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado nas universidades estrangeiras .....</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE C – Roteiro de entrevista aplicado na UFSC .....</b>	<b>102</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As mudanças no mundo, inovações e *networking*, são alguns dos importantes pilares que movem a sociedade atual. Levando ao surgimento de desafios cada vez maiores que “exigem qualificações cada vez mais elevadas, aplicando-se às necessidades educacionais da população”(MACHADO, 2001, p.11).

A sociedade do conhecimento está cada dia mais visível em todos os lugares, as mudanças constantes exigem que cada vez mais as informações sejam compartilhadas e inovadas, por isso, mostra-se que a formação dos profissionais precisa ser um compromisso das instituições de ensino, em especial as de ensino superior - IES, onde se produz novos conhecimentos e se desenvolve a capacidade de adaptar-se às mudanças (MACHADO, 2001, p.11). Vive-se atualmente uma época pós-capitalista, onde o significado do conhecimento ganha cada vez mais uma atenção especial (DRUCKER, 2002).

Frequentemente as pessoas são expostas a situações desconhecidas que exigem criatividade para encontrar soluções, e nesse processo, está comprovado que a família e a escola possuem um papel essencial (COTO; MORETTO NETO; PACHECO, 2009). Neste meio, as universidades, em especial, precisam “abrir seus horizontes” e ampliar seu *networking* com o mundo, sempre observando o que o mercado atual e a sociedade em geral necessitam.

Nesse contexto exemplificado, os egressos das IES possuem um papel fundamental. Todos os anos há um grande número de egressos que ao sair das universidades, entram no mercado de trabalho e, na sua maioria, preocupam-se apenas com sua vida profissional e pessoal perdendo assim o vínculo com a universidade de sua formação (MARCOVITCH, 1998, p. 63).

Esta quebra de vínculo pode ser uma grande perda para ambas as partes, já que através dos seus egressos “a universidade tem a grande oportunidade de entender que o aluno que nela se forma é o seu principal meio de ajuda numa transformação da sociedade”(MARCOVITCH, 1998, p. 63) e os egressos, através deste vínculo, podem se manter atualizados (MARCOVITCH, 1998).

Almeida Junior e Pilatti (2007) falam sobre a importância da avaliação dos egressos para a adequação dos currículos as necessidades de mercado, pois pode-se questionar se esse profissional, que está se inserindo no mercado, atende às necessidades do setor produtivo. “Assim, uma leitura do cenário descrito, para um melhor entendimento do modelo educacional

adotado, num momento em que a educação profissional procura estabelecer seus limites dentro do quadro educacional do País, é necessária” (ALMEIDA JUNIOR, PILATTI, 2007, p.431).

Michelan et al (2009, p. 5) trazem que a gestão de egressos começa quando a IES cria políticas institucionais voltadas ao acompanhamento de egressos, como “organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa”.

De acordo com o INEP (2015A) no País, há poucas pesquisas que foram realizadas acerca dos egressos, mas nesses poucos estudos, sua valorização é em decorrência do objetivo de se conhecer sua percepção em relação ao curso em que graduou e conhecer também a sua trajetória como profissional. É importante dizer que os egressos podem fazer uma avaliação mais consistente sobre o curso, já que eles possuem uma maior maturidade e conseguem ter uma visão mais ampla, quando o processo já está encerrado, além disso, são capazes de verificar, de forma prática, a contribuição que o curso trouxe a sua atuação profissional (ESPARTEL, 2009).

A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC possui um sistema de acompanhamento de egressos disposto em um portal. Este portal foi criado para atender a uma das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional do período de 2010 a 2014 (PROPLAN, 2010) e tem como objetivo principal buscar o fortalecimento da integração entre a UFSC e a sociedade (PREG-UFSC, 2010). Para a UFSC, é importante que os egressos estejam cadastrados neste portal, pois assim, pode acompanhar as informações sobre as suas trajetórias e também realizar avaliações sobre os cursos e a instituição como um todo, conseqüentemente, tem a possibilidade de buscar a melhoria contínua na qualidade de seus serviços que atenda as expectativas da sociedade (SILVA; NUNES; JACOBSEN, 2011, p.4).

Já o Departamento de Ciências da Administração (CAD) da UFSC, não tem um planejamento para o acompanhamento de egressos definido, porém, sempre realiza um planejamento estratégico geral do curso. Um exemplo disposto no site do departamento, demonstra o plano definido para o período de 2009 a 2010. Neste plano há uma preocupação para a implementação de um processo de planejamento e controle continuado, cujo objetivo é adaptar o CAD nos “novos tempos”, cheio de incertezas, turbulências e transformações econômicas, políticas, tecnológicas e sociais em uma alta velocidade (CAD, 2015). Este ciclo de planejamento demonstra uma preocupação do CAD em melhorar e aperfeiçoar sua qualidade do serviço

prestado, o que falta agora é a criação de um planejamento estratégico (e execução do mesmo) voltado para a gestão de egressos.

Trazer os egressos para a universidade e manter um networking ativo, eficiente e eficaz entre os mesmos e a comunidade acadêmica é um meio poderoso de aprendizagem da teoria à prática. Com isso, surge o seguinte problema de pesquisa: **“Quais diretrizes podem ser contempladas para a gestão de egressos do curso de Administração da UFSC?”**.

## 1.1 OBJETIVOS

A fim de responder o problema de pesquisa apresentado, este estudo tem o objetivo de **“Propor diretrizes para a gestão de egressos do curso de Administração da UFSC”**. Para tal, são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar como é realizada a gestão do Acompanhamento de Egressos principais universidades brasileiras e internacionais;
- b) Caracterizar o perfil dos egressos no curso, utilizando como base as informações constantes no CAGR da UFSC;
- c) Descrever o atual Acompanhamento de Egresso do curso na visão de gestores do curso;
- d) Avaliar quais as principais diretrizes para gestão de egressos do curso de Administração da UFSC.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A Universidade tem como objetivo geral proporcionar aos seus estudantes acadêmicos uma formação que os prepare para a atuação no mercado de trabalho, bem como na sociedade como um todo. Além disso, deve se preocupar em ampliar as oportunidades de atuação do aluno após o término do curso; e sempre buscar reforçar o compromisso de excelência em uma formação de nível superior e de qualidade.

Este trabalho é uma oportunidade para levantar aspectos sobre a necessidade de ampliar as competências do administrador para se manter no mercado; o cenário de atuação do administrador – uma variável em constante transformação; ampliar o networking dos egressos e da comunidade acadêmica, que é um meio poderoso rumo ao sucesso; e também proporcionar

dados que contribuam para a construção de diretrizes para que o acompanhamento de egressos do curso seja feita de maneira eficiente e eficaz.

Esta pesquisa é viável pelo fato de se ter fácil acesso às informações, através da disponibilidade do Departamento de Ciências da Administração e também através dos sites das instituições pesquisadas que, na sua maioria, fornecem muitas informações que servem como base para esta pesquisa. Ademais, é importante destacar que o presente estudo é integrante do Projeto de Pesquisa coordenado pela Professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco, intitulado como “Gestão de egressos do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina”.

Para analisar se este estudo já foi tratado nesta abordagem proposta, primeiramente foi realizada uma pesquisa geral de teses e dissertações no site do Domínio Público e utilizou como palavra chave “egresso”. Foram encontrados 40 resultados, sendo 34 dissertações e 6 teses. Dos resultados encontrados, os que mais apresentam aspectos semelhantes a este trabalho foram 1 dissertação e 1 tese. Os demais casos analisados tratavam do tema com uma abordagem diferente. Desta forma, pode-se dizer que a presente pesquisa pode ser considerada original já que poucos estudos foram encontrados com a mesma abordagem.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está dividido em 5 capítulos. O primeiro capítulo trata de uma contextualização sobre o tema, onde se contempla a gestão dos egressos e sua importância na contribuição para a melhoria constante e inovação dos cursos superiores, por fim, é apresentada a pergunta de pesquisa, os objetivos e a justificativa da pesquisa. No segundo capítulo encontram-se os fundamentos teóricos que serviram de base para a realização da pesquisa. Trata-se aqui de tópicos sobre o histórico da administração, da formação do currículo do curso, a profissão do administrador e o perfil do administrador, as competências e habilidades na formação do administrador, as exigências do mercado de trabalho, os egressos, sua importância, sua gestão e acompanhamento.

O terceiro capítulo apresenta o método de pesquisa aplicado, destacando o tipo de pesquisa, o método para coleta de dados, tratamento dos dados e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo traz a análise dos resultados da pesquisa e a resposta aos objetivos propostos no capítulo, ou seja, o perfil do egresso formado no curso de Administração da UFSC

de 2005 até o primeiro semestre de 2015, através de informações disponibilizadas no Sistema de Controle Acadêmico da Graduação – CAGR da UFSC; a descrição e análise do acompanhamento realizado por universidades nacionais e estrangeiras; a descrição e análise do acompanhamento de egressos realizado pelo CAD da UFSC e a proposição de diretrizes para este acompanhamento no curso. O quinto capítulo apresenta as conclusões e recomendações do estudo. Por fim, é apresentado as referências utilizadas no estudo, conforme se observa a seguir.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado a revisão de literatura, na qual tratará do administrador, a profissão do administrador, as competências e habilidades na formação do administrador e as exigências do mercado de trabalho; o histórico da Administração no mundo, o histórico da Administração no Brasil e o currículo na formação do administrador; por fim, será apresentado a revisão de literatura dos egressos, no qual trará a sua definição e mostrará o papel e importância como fonte de informação.

### 2.1. O ADMINISTRADOR

Na visão de Drucker (2002, p.193),

O administrador é o elemento dinâmico e vital de qualquer empresa. Sem sua liderança os “recursos da produção” continuam como recursos e nunca se transformam em produção. E, em uma economia competitiva, são sobretudo a qualidade e o desempenho dos administradores que determinam o sucesso de uma empresa; na realidade determinam sua sobrevivência, pois a qualidade e o desempenho de seus administradores são as únicas vantagens efetivas que uma empresa pode ter, dentro de uma economia competitiva.

Logo, observa-se que, o administrador passa a ser uma peça estratégica dentro de toda organização, no qual sua ausência ou falta de eficiência abriria caminhos para uma grande perda da competitividade da organização e até mesmo da sua existência.

Drucker (1981, p.325 e 326) contribui com o pensamento ao apresentar - na sua visão - as cinco operações básicas do Administrador:

- a) estabelece objetivos - ele determina quais devem ser esses objetivos; determina quais devem ser as metas de cada área de objetivos; decide o que precisa ser feito para atingir esses objetivos; e efetiva-os ao comunicá-los às pessoas cujo desempenho é indispensável à sua consecução.
- b) organiza- analisa as atividades; classifica o trabalho; divide-o em atividades administráveis.
- c) motivar e comunicar- ele transforma numa equipe as pessoas responsáveis pelos diversos serviços.
- d) avaliação - o administrador estabelece os padrões com os quais medirá os funcionários.
- e) desenvolve as pessoas.

O administrador, no exercício do seu papel, “deve guiar e convergir as organizações rumo ao alcance de objetivos”, além disso, tem a responsabilidade de garantir que a organização atinja um alto desempenho através das pessoas e que utilize de maneira rentável todos os seus recursos

- podendo ser material, financeiro, de informação ou da tecnologia (CHIAVENATO, 2010, p. 4 e 5).

### **2.1.1. Profissão Administrador**

A profissão do Administrador foi criada pela Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965 e regulamentada pelo Decreto nº. 61.934, de 24 de fevereiro de 1966 (CFA, 2005), com essa regulamentação, foi instituído organismos para exercer o controle do exercício da profissão, surgindo assim os Conselhos Regionais de Administração -CRAs- (CFA, 2015), e em 1973 a ANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, a partir da iniciativa dos oito programas de pós-graduação stricto sensu então existentes no Brasil. Já no início da década de 1990, em 1991, é criada a ANGRAD - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, cujo objetivo é incentivar e promover a melhoria do ensino por meio da troca de experiências entre os cursos de Administração (CFA, 2005, p.12).

De acordo com CFA (2005, p. 26), o Administrador poderá exercer a profissão como:

- profissional liberal;
- auditor de gestão;
- árbitro em processos de arbitragem;
- perito judicial e extrajudicial;
- assessor e consultor em administração;
- gerente de administração;
- analista de administração;
- servidor público federal, estadual, municipal e autárquico;
- funcionário em sociedades de economia mista, empresas estatais e paraestatais;
- empregado em empresas privadas;
- responsável técnico por empresas prestadoras de serviços de Administração para terceiros;
- professor, exercendo o magistério em matérias técnicas nos campos da Administração em qualquer ramo de ensino técnico e superior;
- pesquisador/escritor na área de administração;
- administrador de empresas, organizações/instituições;
- ocupante de cargos de chefia ou direção, intermediária ou superior, em órgãos da administração pública ou em entidades privadas.

Além das diversas formas que um Administrador pode exercer a profissão, o CFA (2005, p.26 a 28) também apresenta os campos de atuação de um profissional da Administração, conforme mostrado no Quadro 1 abaixo.

**Quadro 1 - Campos de atuação do Administrador**

<p><i>Campo 1 - Administração Financeira</i>  Atividades: análise financeira; assessoria financeira; assistência técnica financeira; consultoria técnica financeira; diagnóstico financeiro; orientação financeira; pareceres de viabilidade financeira; projeções financeiras; projetos financeiros; sistemas financeiros; administração de bens e valores; administração de capitais; controladoria; controle de custos; levantamento de aplicação de recursos; arbitragens; controle de bens patrimoniais; participação em outras sociedades (holding); planejamento de recursos; plano de cobrança ; projetos de estudo e preparo para financiamento</p>
<p><i>Campo 2 - Administração de Materiais/Logística</i>  Atividades: administração de estoque; assessoria de compras; assessoria de estoques; assessoria de materiais; catalogação de materiais; codificação de materiais; processo licitatórios; controle de materiais; estudo de materiais; logística; orçamento e procura de materiais; planejamento de compras; sistemas de suprimento.</p>
<p><i>Campo 3 - Administração Mercadológica/Marketing</i>  Atividades: administração de vendas; canais de distribuição; consultoria promocional; coordenação de promoções; estudos de mercado; informações comerciais extracontábeis; marketing; pesquisa de mercado; pesquisa de desenvolvimento de produto; planejamento de vendas; promoções; técnica comercial; técnica de varejo (grandes magazines).</p>
<p><i>Campo 4 - Administração da Produção</i>  Atividades: controle de produção; pesquisa de produção; planejamento de produção; planejamento e análise de custo; assessoria em recursos humanos; cargos e salários; consultoria de recursos humanos; controle de pessoal; coordenação de pessoal; desenvolvimento de pessoal; interpretação de performances; locação de mão-de-obra.</p>
<p><i>Campo 5 - Administração e Seleção de Pessoal/Recursos Humanos</i></p>
<p><i>Campo 6 - Relações Industriais</i>  Atividades: pessoal administrativo; pessoal de operações; planos de carreiras; recrutamento; recursos humanos; seleção; treinamento; controle de custos; controle e custo orçamentário; elaboração de orçamento.</p>
<p><i>Campo 7 - Orçamento</i>  Atividades: empresarial; implantação de sistemas; projeções; provisões e previsões; administração de empresas; análise de formulários; análise de métodos; análise de processos; análise de sistemas; assessoria administrativa; assessoria empresarial; assistência administrativa; auditoria administrativa; consultoria administrativa; controle administrativo; gerência administrativa e de projetos; implantação de controle e de projeto; implantação de estruturas empresariais; implantação de métodos e processos; implantação de planos; implantação de serviços; implantação de sistemas; organização administrativa; organização de empresas; organização e implantação de custos; pareceres administrativos; perícias administrativas; planejamento empresarial; planos de racionalização e reorganização; processamento de dados; projetos administrativos; racionalização.</p>
<p><i>Campo 8 - Organização, Sistemas e Métodos e Programas de Trabalho</i>  Atividades: administração de consórcio; administração de comércio exterior; administração de cooperativas; administração hospitalar; administração de bens; administração de condomínios; administração de imóveis.</p>
<p><i>Outros Campos (Conexos)</i>  Atividades: administração de processamento de dados/informática; administração rural; administração hoteleira; factoring ; holding; serviços de fornecimento e locação de mão-de-obra; turismo.</p>

FONTE: Adaptado CFA(2005, p. 26 -28)

### 2.1.2. As Competências e Habilidades na formação do administrador

Para que a economia se movimente e se desenvolva é cada vez mais importante que as organizações busquem se aperfeiçoar e estejam em constante trabalho, por isso, é necessário que o administrador busque seu próprio desenvolvimento, tornando-se desta forma capaz de cumprir todas as responsabilidades primárias que tem dentro da empresa para com a sociedade, sendo que, caso as organizações não cumpram seu papel, a sociedade exerce sua vontade pela força (DRUCKER, 1981, p.174).

Drucker (1981, p.3) ainda contribui ao afirmar que “o administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa. Sem a sua liderança, os “recursos de produção” permanecem recursos e nunca se tornam produção”. Dito isso, a busca pelo desenvolvimento do administrador deve incluir todos os administradores da organização “deve concentrar-se no desempenho real e não em promessas; nos requisitos do futuro, e não nos de hoje” e seu desenvolvimento precisa ser dinâmico e qualitativo (DRUCKER, 1981, p.177). O administrador deve saber equilibrar e harmonizar a administração do negócio, de administradores e do trabalho e trabalhador (DRUCKER, 1981, p.324)”.

O INEP afirma que o perfil de formação para os cursos de graduação no país é regulado pelas diretrizes onde constam os fundamentos e os conhecimentos da área que o egresso precisa dominar e as habilidades e as competências desenvolvidas durante a sua formação (INEP, 2015a, p. 79). No caso do Administrador uma contribuição importante que ajuda a definir as competências e habilidades necessárias na sua formação, encontra-se na Resolução nº 1, de 2 de fevereiro, de 2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado. O seu Art. 4º afirma que o Curso de Graduação em Administração deve possibilitar o desenvolvimento das seguintes competências e habilidades de um Administrador (BRASIL, 2004):

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Gomes (2002, p.66) corrobora com a caracterização do perfil profissional do egresso do curso de administração desejado, afirmando que este profissional deverá:

- Ter sólida formação humanista, com visão global e compreensão do meio social, político, econômico e cultural;
- Visualizar globalmente o universo da profissão e compreensão do meio social, político, econômico e cultural;
- Compreender a contínua necessidade de aprendizagem, inovação e desenvolvimento da autoconfiança e capacidade de relacionamento ético;
- Saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas (habilidade analítica);
- Comportar-se de formas diferentes do anteriormente acostumado para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, satisfação e segurança no trabalho, (habilidade comportamental);
- Desenvolver capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação (habilidades ação);
- (...)
- Gerenciar sistemas integrados de informações, contribuindo para a dinâmica e retorno qualitativo das informações;
- Analisar circulação e fluxo da informação, planejar atividades, processos, estruturas e sistemas com base em critérios técnico-científico;
- (...)
- Criar, ter iniciativa e capacidade de negociação demonstrando atitudes flexíveis e de adaptação às novas e diferentes situações;
- (...)
- Expressar-se de modo crítico e criativo frente aos problemas e demandas dos diferentes ambientes internos e externos da organização.

Para o autor, o bacharel deve saber “conviver com novos paradigmas, acompanhar novos rumos da sociedade visualizando os desafios e perspectivas futuras com postura ética e da responsabilidade social” (GOMES, 2002, p.66).

### 2.1.3 Exigências do Mercado de trabalho

O significado do trabalho ao longo dos séculos tem sofrido grandes mudanças na relevância do seu papel no desenvolvimento e inclusão social do ser humano. Na cultura atual possui um forte “poder no processo de desenvolvimento humano e realização pessoal e social dos indivíduos, o que faz com que muitos jovens e adultos busquem de diferentes formas sua entrada e consolidação no mercado de trabalho (STADTLOBER, 2010, p.43 a 47)”.

A atual realidade de egressos mostra que muitos deles não estão inseridos no mercado de trabalho e sem atuar na sua área de formação, sendo um dos grandes motivos para esta realidade a grande oferta de cursos e de faculdades que como consequência cria um grande número de mão de obra, tornando o mercado mais competitivo e escasso (STADTLOBER, 2010, p.46). Esta realidade tem transformado o mercado em uma verdadeira arena onde os gladiadores mais fortes ganham espaço.

Desta forma, é importante que cada profissional busque maneiras de se adaptar a esta realidade e torne-se competitivo no mercado. Para Franco (2002, p.31 apud PEREIRA, 2013, p.35) a busca pelo autodesenvolvimento é a única maneira do indivíduo estar constantemente atualizado, sendo fundamental devido aos “conhecimentos e as capacidades exigidos pelo trabalho e as formas de ser e de agir do profissional”.

Stadtlober (2010, p.19) contribui com o raciocínio ao dizer que a universidade precisa ter um desenvolvimento e aprendizagem adequados para seus estudantes, de maneira que estes tenham após a sua formação um emprego garantido, além de uma satisfação no trabalho desenvolvido. Para esta realidade se concretizar, o autor afirma que é necessário uma busca constante pela atualização do conhecimento, “pois cada profissional cresce com o conhecimento que procura adquirir e com as trocas no ambiente profissional”.

## 2.2 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO NO MUNDO

O mundo muda de tempos em tempos, ultrapassando o “limite” até o momento estabelecido e transformando toda a sociedade, alterando seus valores e sua estrutura política e social. Atualmente a sociedade passa por um desses momentos de grande transformação. Vive-se a época pós-capitalista, onde o significado e a aplicação do conhecimento ganha cada vez mais espaço e atenção especial. Essa mudança deve-se à grande transformação do significado do

conhecimento em todo o mundo, já que antes era um bem privado e agora um bem público (DRUCKER, 2002).

Drucker ainda contribui ao afirmar que a aplicação e o valor do conhecimento passou por tantas transformações na história que hoje é possível dividir seu estudo em fases. Na primeira fase “o conhecimento foi aplicado a ferramentas, processos, produtos”, o que levou à Revolução Industrial; por volta dos anos 1880 iniciou a segunda fase que se estendeu próximo ao fim da Segunda Guerra Mundial, onde o significado do conhecimento mudou e passou a ser usado no trabalho; e a terceira fase início após o término da segunda Grande Guerra do século XX; e atualmente, o conhecimento está sendo aplicado de forma diferente, que na visão de Drucker (2002, p.17 e 18).

o conhecimento está sendo aplicado ao conhecimento em si. É a Revolução da Administração. Agora o conhecimento está se tornando rapidamente o único fator de produção, deixando de lado tanto o capital quanto a mão-de-obra. Pode ser prematuro (e certamente seria presunçoso) chamar nossa sociedade de “sociedade do conhecimento”; até hoje temos apenas uma economia do conhecimento. Mas nossa sociedade certamente é pós-capitalista.

Com isso, é possível perceber que a administração é uma função genérica necessária em todas as organizações independentemente da missão que cada uma exerce, “é o órgão genérico da sociedade do conhecimento” (DRUCKER, 2002, p.30).

Ainda tratando das funções de administração, destaca-se Henry Fayol, que compõe a escola clássica e se destacou nos estudos dos conceitos das funções da administração, que, segundo ele são: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (MAXIMIANO, 2012, p. 49 e 50).

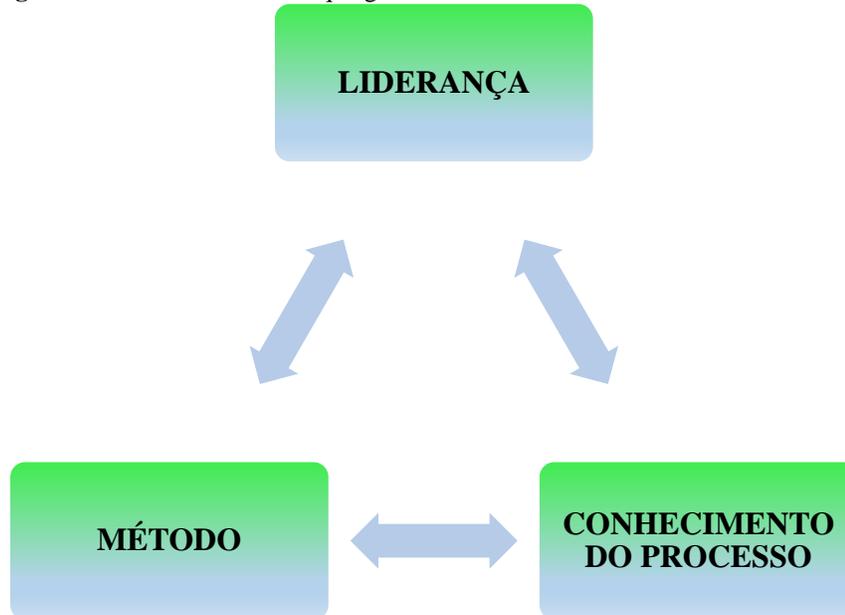
Oliveira (2008) ressalta que há três níveis de planejamento de acordo com seu nível hierárquico. No nível estratégico, tem-se o planejamento estratégico, no qual são tomadas as decisões estratégicas. No nível tático, as decisões e o planejamento também são táticos. Já no nível operacional, o planejamento e as decisões também são operacionais (OLIVEIRA, 2008).

Para o fim deste estudo, salienta-se essencialmente o planejamento estratégico, pois, é com este em que as metas e a missão de longo prazo são definidas, assim como, o tempo em que devem ser atingidas (LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2011, p.128 e 129). É importante que, este planejamento estratégico, seja feito da melhor forma para atingir as metas esperadas. Falconi (2009) afirma que existem três motores essenciais para adquirir resultados em qualquer tipo de iniciativa humana: A liderança, o conhecimento técnico e o método utilizado. Esses fatores

devem ser "constantemente cultivados", sendo um trabalho ininterrupto para toda a vida (FALCONI, 2009).

A figura 1 demonstra a ligação entre esses fatores de acordo com Falconi (2009).

**Figura 1**– Modelo dos fatores que garantem resultados

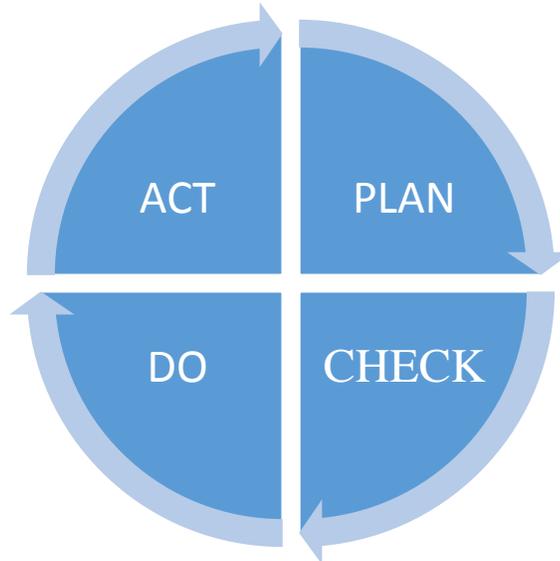


FONTE: Adaptado Falconi (2009).

A diferença entre o conhecimento técnico e o método é que o primeiro é referente ao processo em que a pessoa trabalha, já o segundo é o caminho traçado para atingir os objetivos estabelecidos (FALCONI, 2009).

Para a gestão, é importante a utilização de métodos. Falconi (2009) apresenta o método PDCA (*Plan - Do - Check - Act*). Este método "viabiliza o Gerenciamento Científico da organização" e dá condições para que a organização crie, aprenda, copie e difunda o conhecimento e o aprendizado ao longo do seu ciclo (FALCONI, 2009, p. 25). A figura 2 mostra a representação deste método.

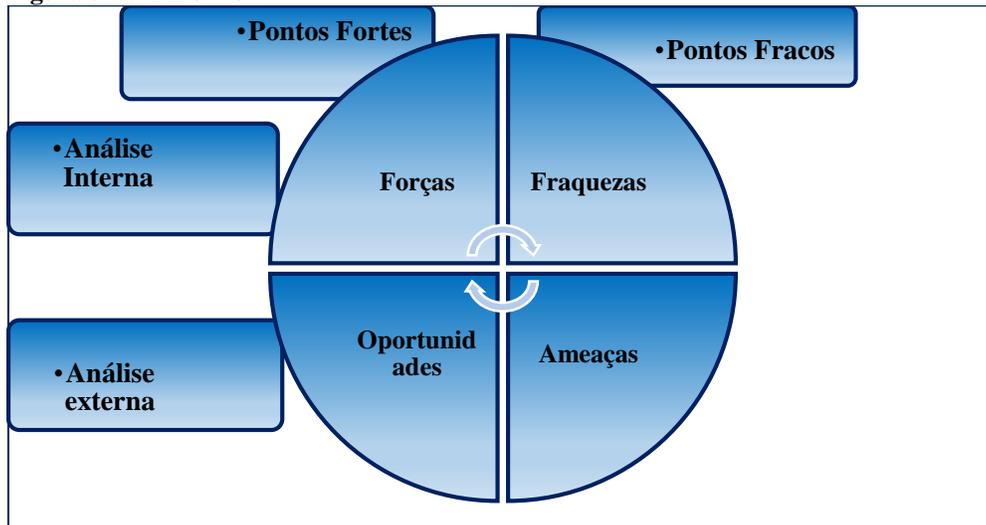
**Figura 2 - Modelo do método PDCA**



FONTE: Adaptado Falconi (2009)

Outro método importante para a estratégia da gestão é a análise SWOT que avalia as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização Kotler (2006). Na figura 3 demonstra-se a montagem da matriz para a realização da análise. É importante que na realização das suas atividades, o administrador utilize ferramentas de gestão.

**Figura 3-Matriz SWOT**



FONTE: Adaptado de Revista Administradores (2013).

No próximo tópico será apresentado o histórico da Administração no Brasil. Stadtlober (2010, p.18) afirma que a profissão de administração nasceu e se espalhou em uma época de grandes mudanças no mundo, onde se percebeu necessário que alguém desenvolvesse e aprimorasse as organizações por meio de uma interligação entre as informações que estão conectadas pela tecnologia da informação.

### 2.3 HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

Os cursos de Administração no Brasil ainda são muito recentes, principalmente quando comparado com os EUA - que possuem seus primeiros cursos na área desde o final do século XIX, momento em que surge a Wharton School, em 1881. Na década de 50 os EUA já formavam por volta de “50 mil bacharéis, 4 mil mestres e cem doutores por ano”, na área (CFA, 2015).

O primeiro curso no Brasil foi iniciado com a criação da Escola Superior de Administração de Negócios - ESAN/SP, que tomou como base o curso da *Graduate School of Business Administration da Universidade de Harvard*. Já no ano de 1946 é a vez da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP, a qual oferecia cursos de Ciências Econômicas e de Ciências Contábeis, nos quais eram ofertados algumas disciplinas da área da Administração (CFA, 2005).

O ensino de Administração está relacionado ao processo de desenvolvimento do País. Sua criação foi motivada pelo uso crescente de técnica e busca pela especialização, mostrando-se necessária a atuação de profissionais conhecedores das diversas funções de controlar, analisar e planejar as atividades empresariais (CRASC, 2015). Foi na década de 1940 que a necessidade de se aprimorar a qualificação da mão-de-obra se intensificou, desta forma, começa a regulamentação do currículo mínimo dos cursos superiores - incluindo a profissionalização do Ensino de Administração no Brasil (CRASC, 2015).

Em 1952 a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV, no Rio de Janeiro, ganha espaço e forma sua primeira turma em 1954. Neste mesmo ano foi instituída a Escola Brasileira de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP, que possuía uma vinculação com a FGV, formando a primeira turma em 1959 - que resultou no primeiro currículo especializado em Administração (que se tornou referência para

outros cursos que foram surgindo no País) , com o objetivo de formar especialistas em técnicas modernas de Administração (CFA, 2005).

A regulamentação da atividade ocorreu na década de 1960, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 e a partir de então, se criou órgãos para controlar o exercício da profissão, surgindo assim, os Conselhos Regionais de Administração (CRASC, 2015). Hoje há vinte e três CRAs por todo o País, sendo sua finalidade, consultar, orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de Administrador (CFA, 2005).

O Conselho Regional de Administração de Santa Catarina – CRA -SC foi desmembrado do CRA-PR através da Resolução Normativa do Conselho Federal de Administração nº 44 de 22 de dezembro de 1982, no momento em que foi identificado a existência de uma quantidade significativa de profissionais que se formavam em cursos de bacharelado em Administração nas Instituições de Ensino Superior de Santa Catarina (CRASC, 2015).

O CRA –SC é uma Autarquia Federal de personalidade jurídica de direito público. Possui autonomia técnica, administrativa e financeira para atuar no Estado de Santa Catarina e “não recebe nenhuma subvenção do Governo Federal, sendo mantido somente pelas anuidades pagas pelos profissionais registrados” (CRASC, 2015).

Sua missão é “promover a difusão da ciência da administração e a valorização do Administrador, em defesa da sociedade Catarinense”. Possui como visão "ser a mais forte e atuante instituição profissional” e seus valores estão atrelados nos princípios da ética, transparência, responsabilidade, justiça e democracia (CRASC, 2015)

### **2.3.1 O currículo na Formação de Administrador**

O primeiro currículo mínimo do curso foi aprovado em 1966 através do Parecer nº 307/66, que incorporava disciplinas de cultura geral, matérias instrumentais e de formação profissional, Já o segundo foi aprovado através da Resolução CFE nº 02, de 04/10/1993 (CFA, 2015) e em 2005 deu lugar para a Resolução MEC/CNE/CES nº. 4, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Administração, bacharelado.

Com essas diretrizes, os cursos possuem uma certa liberdade na sua construção, porém, é preciso respeitar alguns requisitos da legislação, como no Art. 5º , da mesma resolução, que afirma que os cursos de graduação em Administração devem apreciar, tanto em seus projetos pedagógicos quanto em sua organização curricular, conteúdos de inter-relações com a realidade

nacional e internacional, observando a história e a contextualização da forma que é aplicada nas organizações através do uso de novas tecnologias e que acatem aos seguintes campos interligados de formação (BRASIL, 2005):

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

De acordo com a classificação do Conselho de Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) o curso de Administração tem aspecto prático e é enquadrado como uma “ciência social aplicada”, onde aplica-se o saber dentro do dia a dia das organizações (KITAHARA, 2008, p. 31). Contudo, este conceito ainda não satisfaz a todos, tendo em vista que muitas vezes as instituições de ensino superior, que possuem o curso de Administração, recebem críticas quanto a forma em que seus currículos são estruturados, tomando como base às necessidades do mercado de trabalho, já muitas empresas criticam “o aspecto excessivamente acadêmico e teórico dos conteúdos apresentados” (KITAHARA, 2008, p. 31).

Para Monteiro (2008) e de acordo com a opinião dos egressos nos seus estudos realizados, demonstra que aparentemente a falta de experiência profissional é uma consequência de um processo de ensino excessivamente teórico e deficiente em termos de preparo prático.

## 2.4 EGRESSOS

O estudo sobre os egressos está aumentando a cada dia. Hoje é possível encontrar vários artigos científicos, monografias, dissertações e até mesmo teses que tratam do tema. A definição do termo egresso no dicionário Aurélio (2015) afirma que é aquele que “deixou de fazer parte de uma comunidade”. Já Marcovitch (1998, p. 62), trata do tema de uma maneira crítica, pois, para o autor o egresso tem um papel fundamental na comunidade acadêmica, já que,

Insistimos na importância da formação de melhores agentes críticos a cada ano dentro da universidade. Infelizmente isso ainda em parte é uma utopia acadêmica. Os egressos da academia pulverizam-se sociedade a dentro, cada um vai cuidar da sua vida. Um vai ser dentista, outro administrador de empresas, outro médico, outro advogado e assim por diante. E, como sempre, só a minoria exerce idealmente esse papel.

Para Marcovitch (1998), o papel do egresso vai além de um diploma e sua atuação no mercado de trabalho, é necessário a formação de agentes críticos e manter seu vínculo com uma das suas “matrizes de identidade” – como define o autor. Michelan et al (2009, p.14) também contribui com este pensamento, sobre a importância de um feedback do egresso,

As IES que não obtêm o feedback necessário à avaliação do ensino ofertado, deixam de realizar as mudanças necessárias em seus currículos e processos de ensino-aprendizagem, e ainda não preenchem lacunas existentes na IES, como por exemplo a falta de sintonia entre a estrutura curricular e as necessidades de formação para o mercado.

Pode-se destacar que os egressos podem fazer uma avaliação mais substancial sobre o curso, porque: (1) têm uma maior maturidade e conseguem ter uma visão mais ampla, quando o processo já está encerrado; e (2) são capazes de verificar, de forma pragmática, a contribuição que o curso trouxe a sua atuação profissional (ESPARTEL, 2009). Além disso, o INEP (2015a, p. 73) reforça que “a inserção do egresso no mercado de trabalho pode ser um indicador para se analisar a sintonia entre o perfil de formação profissional que os cursos estão construindo e as necessidades do mercado para o desenvolvimento do País”.

Lousada e Martins (2005, p.74) colocam que uma das causas da falta de informações importantes para que possam avaliar o curso e realizar uma melhoria no seu ensino é a falta de um acompanhamento de egressos nas Instituições de Ensino Superior. Ressalta-se que o acompanhamento dos egressos precisa ser uma parte integrante das práticas educacionais, pois, através deste acompanhamento a IES terá a oportunidade de reavaliar as suas políticas educacionais e institucionais, com o intuito de buscar a melhoria da qualidade dos programas oferecidos (MELO FILHO, 2014).

As IES não obtêm o feedback necessário à avaliação do ensino ofertado, deixando de realizar, periodicamente, as mudanças necessárias em seus currículos e processos de ensino-aprendizagem dos conteúdos ministrados, visando ao preenchimento de lacunas eventualmente existentes, perdendo oportunidades, inclusive, de obter retorno positivo dessa retroalimentação como, por exemplo, utilização dos resultados como forma de aperfeiçoar ações de marketing institucional (LOUSADA E MARTINS, 2005, p. 74).

Por isso, na universidade eles poderiam contribuir com suas opiniões em fóruns de “reflexão sobre temas públicos”, onde o egresso pode retornar à universidade para discutir e debater sobre reformas, por exemplo (MARCOVITCH, 1998, p. 63).

“Seja em IES públicas ou privadas a temática gestão de egressos se mostra relevante devido às possibilidades de correções e diminuição de desperdícios que o estudo viabiliza, mas, sobretudo devido potencialidades que as interações possibilitam gerando benefícios à IES, à Sociedade e especialmente aos Egressos (MICHELAN et al, 2009)”.

Melo Filho (2014) afirma que há uma grande quantidade de pesquisas que tratam da realidade dos egressos, mas, apesar do grande volume de estudos, falta ainda uma política que contribua de forma efetiva para a avaliação dos programas e das instituições por meio desta realidade encontrada.

### **2.4.1 Experiências em Acompanhamento de Egressos**

Como parte de um processo avaliativo cíclico, o acompanhamento de egressos é previsto nas orientações do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, como um dos itens de auto avaliação, tendo como núcleo básico e comum, a avaliação sobre a “inserção profissional dos egressos” e sua “participação na vida da instituição” educacional (MACHADO, 2010).

O acompanhamento do egresso é proposto pela Conaes, órgão colegiado de coordenação e supervisão do Sinaes, como uma das dimensões de análise do relatório de avaliação institucional a ser realizado pelas IES. Tal dimensão insere-se numa categoria maior: a do ensino, um dos principais objetivos da universidade, junto com a pesquisa e extensão, e principal função para as IES de maneira geral. Trata-se, portanto, de uma categoria que exige controle apurado. (INEP, 2015b, p.44).

Muitos benefícios podem ser adquiridos com uma implantação de uma política de acompanhamento de egressos que seja completamente satisfatória. Os critérios para esta implantação, de acordo com o MEC (2006, p.164 e 165) podem ser visualizados nos Quadro 2 e Quadro 3:

**Quadro 2-** Critérios de Análise do Indicador Política de Acompanhamento do Egresso.

<b>Política de acompanhamento do egresso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma plenamente satisfatória; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando existe na IES uma linha permanente de estudos e análises sobre alunos egressos, objetivando avaliar a qualidade do ensino e adequação dos currículos que contemple: mecanismos para a criação de uma base de dados, com informações atualizadas dos egressos; mecanismos para a promoção de um relacionamento contínuo entre a instituição e seus egressos; mecanismos para avaliar a adequação da formação do profissional para o mercado de trabalho; mecanismos de utilização das opiniões dos egressos para aperfeiçoamento do processo de formação;</li> <li>- Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas;</li> <li>- Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização;</li> <li>- Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma eventual ou acidental; e</li> <li>- Quando não existe política de acompanhamento do egresso.</li> </ul>

Fonte: Adaptado MEC (2006, p. 164-165).

**Quadro 3 -** Critérios de Análise do Indicador Programas de educação continuada voltados para o egresso

<b>Programas de educação continuada voltados para o egresso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma plenamente satisfatória; as práticas encontram-se consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando existem na IES programas voltados para a constante atualização do egresso caracterizados por: realização de seminários e outros eventos congêneres; realização de cursos de curta duração ou de especialização, elaborados de acordo com os interesses profissionais dos egressos;</li> <li>- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas;</li> <li>- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização;</li> <li>- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma eventual ou acidental;</li> <li>- Quando não existem programas de educação continuada voltados para o egresso.</li> </ul>

Fonte: Adaptado MEC (2006, p. 164-165).

Para Michelin et al (2009, p.13) quando o egresso retorna para a sua IES pode-se explorar uma série de possibilidades de interação com este:

1. Contratação de alunos para estágio;
2. Contratação de formandos para trainee;
3. Auxílio a programas sociais;
4. Voluntariado pessoal;
5. Parcerias entre sua organização e a IES;
6. Bolsas para alunos na organização;
7. Bolsas para alunos fazerem intercâmbio;
8. Doação de recursos próprios;
9. Doação de recursos da organização em que trabalha;
10. Gestor para congregar as turmas de egressos;
11. Gestor para administrar um site ou grupo de discussão de egressos;
12. Possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES.

Ainda neste contexto, de acordo com a pesquisa dos autores Weerts; Cabrera; Sanford (2009), os resultados encontrados mostraram que muitos egressos voluntários em IES estão envolvidos principalmente com eventos de entretenimento no campus, como por exemplo, corridas, partidas de golfe, etc, sendo estes programas importantes para manter egressos ativos na vida do campus e fornecer, desta maneira, uma ampla oportunidade para ex-alunos ficarem conectados com a universidade (WEERTS; CABRERA; SANFORD, 2009). Além disso, uma outra forma de envolvimento entre os egressos, é possibilidade de ex-alunos veteranos servirem como mentores para os jovens ex-alunos que estão se movendo para uma nova cidade e / ou estabelecimento de suas carreiras e perspectivas de emprego (WEERTS; CABRERA; SANFORD, 2009).

Fora do Brasil há muitas universidades com um acompanhamento de egressos já consolidado. As atividades das associações de egressos, fortalecem os laços entre os alunos formados e estabelecem network entre os envolvidos, são também importantes para o desenvolvimento individual (RYBKOWSKI, 2014). A maior parte das associações de egressos dos EUA procura por egressos muito bem estabelecidos profissionalmente em suas carreiras para ajudar, tanto os alunos quanto os egressos da mesma profissão no desenvolvimento das suas carreiras (RYBKOWSKI, 2014).

Em seus estudos através de grupos focais, Bernal e Mille (2013) identificaram, nos resultados obtidos, que as conversas, experiências, necessidades e percepções dos egressos eram muito similares. Abaixo, é possível visualizar os pontos essenciais que, segundo o resultado da pesquisa dos autores, as IES devem se atentar:

a) Comunicação

Todos os grupos focais concordaram que a comunicação é um componente-chave para sua interação com a universidade. Os grupos afirmaram que uma estratégia de comunicação

específica eficaz e eficiente os ajudariam a se sentir como um componente integral da comunidade da sua IES (BERNAL; MILLE, 2013). Os grupos afirmaram que independentemente do meio, as comunicações são necessárias, devem ser sucintas e pertinentes, sendo importante que as informações enviadas aos egressos sejam pertinentes, desta forma, os *alumni* irão realmente ler e se atentar para as informações recebidas pela sua IES e não ignorar os e-mails recebidos (BERNAL; MILLE, 2013);

b) Lealdade

Outro ponto encontrado nos seus resultados foi a respeito da lealdade do egresso com sua IES. Todos os ex-alunos manifestaram a sua satisfação com a sua experiência dentro da IES, sua formação. Este resultado da pesquisa dos autores demonstrou que é importante que desde a época em que o aluno entra na IES ele seja “encantado” por sua IES, com suas experiências e qualidade do ensino. Quase todos os participantes expressaram satisfação com a experiência da sua formação e expressou a vontade, um senso de dever, de dar algo em retorno (BERNAL; MILLE, 2013). Sun, Hoffman; Grady (2007) contribuem ao afirmar que os egressos satisfeitos são mais propensos a permanecer engajados com a universidade do que aqueles não estão satisfeitos, e egressos engajados são mais propensos a manter-se informado sobre a universidade do que aqueles que não estão.

Ainda quanto aos resultados encontrados na pesquisa dos autores Bernal; Mille (2013), os *alumni* entrevistados demonstraram que as experiências vividas na IES lhes proporcionaram um sentimento de lealdade para com o programa. Assim, a maioria dos ex-alunos expressaram o desejo de dar um retorno para o programa (BERNAL; MILLE, 2013). Para esses *alumni*, o retorno pode ser feito de várias maneiras, como por exemplo: (1) participando ativamente e ajudando sua IES patrocinando oficinas, palestras; (2) oferecendo supervisão para recém-graduados; e (3) participar ativamente de atividades de desenvolvimento, através de solicitações de membros da comunidade (BERNAL; MILLE, 2013);

c) Interações sociais profissionais

Todos concordaram que uma das melhores maneiras de manter todas as partes interessadas envolvidas na sua IES é por meio de atividades sociais profissionais, como por exemplo a educação continuada, “*mentoring*” (aconselhamento), *networking* e eventos. Há um consenso entre os entrevistados que a combinação de atividades de integração são importantes, já que eles poderiam simultaneamente realizar um network e aproveitar um serviço de “*mentoring*”,

ou seja, de orientação com algum mentor, aproveitando este meio para o desenvolvimento da sua educação continuada. (BERNAL; MILLE, 2013);

Apesar do network entre estudantes e egressos serem na maior parte das vezes um resultado de relações pessoais, as IES atuais tem um grande número de opções que facilitam e assistem esse processo de comunicação (RYBKOWSKI, 2014). Segundo o autor Rybkowski (2014), de acordo com pesquisas no EUA, o novo *alumni* está mais aberto para as novas formas de comunicação. Egressos com menos de 35 anos, por exemplo, respondem bem para as redes sociais atuais (RYBKOWSKI, 2014). Este tipo de espaço virtual permite que as pessoas estendam o contato além proximidade física ou tempo comum (TEIXEIRA; MACCARI, 2014) A rede social é uma ferramenta poderosa para que as pessoas se encontram e interagem com base em interesses comuns, e para os autores, já é hora de projetar e usar a rede social no sistema de gestão de *alumni* (CHIA, GRANDHAMA, 2012).

Com as transformações na forma de comunicação, através do desenvolvimento da internet e redes sociais, é necessário que o sistema de acompanhamento de egressos acompanhe essas mudanças (CHIA, GRANDHAMA, 2012). É muito importante para as universidades se concentrem nas redes de ex-alunos e encontrem formas de melhorar o seu crescimento e desenvolvimento (CHIA, GRANDHAMA, 2012).

Teixeira e Maccari (2014), corroboram ao dizer que uma das maneiras de consolidar a relação entre alunos e instituições de ensino é criar um portal virtual e interativo para fornecer informações úteis aos ex-alunos, contribuindo desta maneira para ampliar o contato entre os ex-alunos e a universidade para além do período de conclusão do curso, independentemente do local em que se encontram geograficamente. Este portal deve ser desenhado de forma que atraia os egressos para as atividades atuais da instituição, além de ser intuitivo e interessante (TEIXEIRA; MACCARI, 2014)

Ainda nesta conjuntura, o *Council for Advancement and Support of Education* (2014) apresenta princípios, destinados a ajudar profissionais que trabalham com a gestão de ex-alunos a cumprirem seu papel de uma forma em que beneficie todos os envolvidos neste processo, entre os princípios citados destaca-se

- a. Princípios Éticos - Gestores de relações de egressos têm a obrigação fundamental de:
  - i. Apoiar os seus egressos de uma forma ética e socialmente responsável;

- ii. Colocar o bem-estar da instituição e seus egressos acima do ganho pessoal, evitar conflitos de interesses e assumir a responsabilidade por suas decisões;
  - iii. Tratar os colegas, egressos e ao público com honestidade, integridade, confiança e respeito.
- b. Princípios operacionais - Gestores de relações de egressos são mais bem sucedidos em avançar e servir suas instituições quando:
- i. Apoiam a interação entre o plano estratégico da instituição e os interesses dos egressos;
  - ii. Oferecem conselhos estratégicos para a liderança da sua instituição, transmitem os pontos de vista e interesses dos egressos, e participam da formulação de iniciativas estratégicas e políticas institucionais.
- c. Princípios da integração/ envolvimento - Os gestores da IES e de relações de egressos, podem melhor servir as necessidades e interesses dos *alumni* e garantir o envolvimento desses com a instituição quando:
- i. Promovem e adotam os egressos como participantes vitais em suas instituições;
  - ii. Defendem os egressos, representando os seus interesses em trabalhar com os departamentos e grupos institucionais, bem como a comunidade em geral;
  - iii. Comunicam de forma transparente e oportuna: Certificando-se que as informações pessoais fornecidas pelos egressos sejam tratadas de uma forma profissional e confidencial em todos os momentos;
  - iv. Informam os egressos sobre a missão institucional, a visão e objetivos;
  - v. Educam os alunos sobre suas futuras responsabilidades e oportunidades após se formarem, garantindo que a missão e os objetivos dos programas de ex-alunos sejam consistentes e apoiem a missão e os objetivos da instituição;
  - vi. Ativamente envolvem os egressos no planejamento e concepção de programas de egressos, serviços e eventos;
  - vii. Desafiam os *alumni* a buscarem oportunidades de voluntariado e de liderança em toda a instituição, incluindo serviços de carreira, atletismo e assuntos estudantis; e
  - viii. Recrutam o egresso para elevar suas redes de contato em nome da instituição.

Com essas experiências e diretrizes estabelecidas tanto pelos órgãos nacionais, quanto por experiências de autores em instituições do exterior, é possível perceber o papel de grande

importância que o egresso tem, como fonte de informação para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da instituição.

#### **2.4.2 Papel e importância do Egresso como fonte de informação**

Observa-se uma grande preocupação por parte das instituições superiores de ensino em realizar estudos para buscar a opinião de seus alunos para avaliar o curso e o método de ensino, por exemplo. Contudo, os estudos que buscam a opinião dos egressos ainda são baixos, o que é considerado pelo autor como um paradoxo, já que é de se esperar que o seu egresso tenha uma visão mais “ampla do processo de ensino e capacidade de verificar a contribuição na sua formação pessoal e profissional” e conseguem refletir de forma mais profunda sobre o que o curso que realizou contribuiu para a sua atuação profissional (ESPARTEL, 2009, s/p)”.

Desta forma, realizar uma Gestão de Egressos de forma eficiente e eficaz pode contribuir para o aprimoramento da Academia em geral.

Faz-se fundamental às IES avaliar as ações educacionais direcionadas aos seus alunos, acompanhar, mensurar os resultados das suas atividades, a fim de verificar fragilidades e potencialidades neste sentido, que as ajudem a redimensionar seu planejamento. Para que o controle de uma ação seja eficaz é preciso estabelecer objetivos, identificar pontos estratégicos, planejar e, principalmente, acompanhar a execução desse planejamento. Esse acompanhamento deve ocorrer durante todo o processo, para que se possam repensar os objetivos e ações empreendidas, com intenção de refinar ou adotar novos procedimentos que ajudem a chegar às metas propostas. (INEP, 2015b, p.44).

O acompanhamento de egressos desta maneira, cria a possibilidade de se refletir sobre os avanços e transformações que a educação profissional sofre a cada dia para atender as verdadeiras necessidades do mercado e “do contexto sócio- político-econômico” e neste contexto pode contribuir para se orientar as mudanças das políticas públicas para a oferta de um ensino profissional de boa qualidade Froncillo (2008 apud MICHELAN et al, 2009, p.13).

Através do acompanhamento de egressos é possível analisar quais são seus interesses quanto às possíveis formas de pós-graduação, como por exemplo, especializações, MBA, mestrado profissional, mestrado acadêmico, doutorado e outras formações internacionais (MICHELAN et at, 2009).

Todos os tópicos apresentados neste capítulo são essenciais para se ter como base o conhecimento e experiência já adquirido pelos autores e instituições citadas, de forma que, agora,

seja possível, no capítulo 3, descrever os métodos adotados para se desenvolver as análises e resultados desta pesquisa, a fim de atingir os objetivos propostos no capítulo 1.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, a caracterização do estudo, a população e a amostra, a forma como os dados foram coletados e analisados e as delimitações encontradas durante a realização do estudo.

Segundo Almeida (p.19, 2011), é na metodologia que descreve qual foi o “conjunto de procedimentos adotados em estudos aos quais se atribui a confiabilidade do rigor científico”. Para Santos (p.15, 2004), a pesquisa científica “pode ser caracterizada como atividade intelectual que visa a responder às necessidades humanas”. O conteúdo de uma pesquisa científica deve ser analisado através de uma metodologia de tratamento das informações, para que este seja entendido de forma crítica (SEVERINO, 2007, p.121). A pesquisa procura “encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos (LAKATOS, 2011, p.43)”.

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta pesquisa é caracterizada como: aplicada, quanti-qualitativa descritiva, bibliográfica, documental e estudo de caso.

A pesquisa científica aplicada, segundo Almeida (2011, p. 31) utiliza conhecimentos que já foram organizados e cujo objetivo é “solucionar problemas organizacionais ou do ser humano”. É também uma pesquisa descritiva, na qual, segundo Cervo (p. 6 e 7, 2007) “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”. Um dos objetivos específicos desta pesquisa é descrever o perfil dos alunos egressos do Curso de Graduação de Administração da UFSC e realizar a descrição do acompanhamento de egressos feito pelas IES pesquisas de acordo com as informações encontradas nos sites das instituições e na literatura pesquisada.

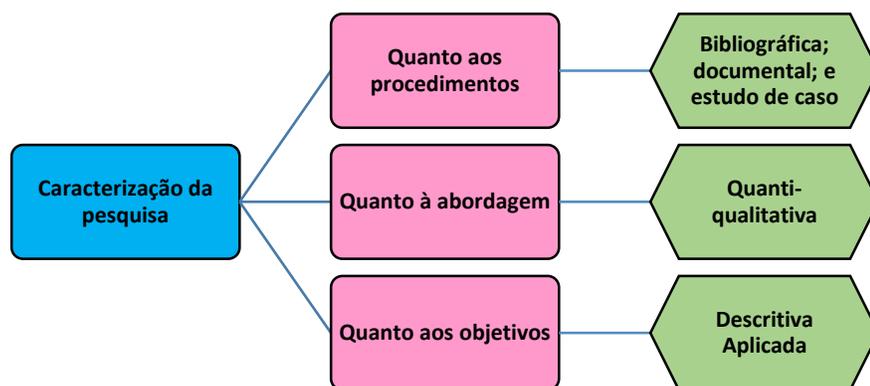
Esta é também uma pesquisa documental, que, na visão de Severino (2007, p. 122) “os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise”. O estudo também é bibliográfico, no qual, é realizado através do trabalho a partir das contribuições de autores de estudos analíticos constantes em registros disponíveis, através de pesquisas anteriores, em livros, artigos, dissertações, teses, etc (SEVERINO, 2007, p.122).

É também caracterizado como uma pesquisa qualitativa que, segundo Creswell (2010, p. 209) é a forma de “investigação interpretativa em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem”. Desta forma, nesta pesquisa, após a descrição dos dados, foi realizada a análise dos mesmos de acordo com os dados encontrados nos sites e na literatura pesquisada, além de se interpretar as informações fornecidas pelos entrevistados das universidades. Uma parte desta pesquisa é também quantitativa, que segundo Rodrigues (2015) procura quantificar os dados, buscando uma evidência conclusiva, tendo como base amostras grandes e representativas. Na identificação do perfil dos egressos do curso foi levantado dados quantitativos, quantidade de egressos em cada ano, quantidade de egressos do sexo feminino e masculino, entre outros.

O trabalho também possui estudo de caso, que na visão de Almeida (2011, p.35) “permite observar e compreender com profundidade a realidade de uma organização, grupo ou indivíduo”. O estudo de caso foi realizado através da descrição e análise do acompanhamento de egressos realizado pelo curso de Administração da UFSC e também pelas universidades brasileiras e estrangeiras escolhidas pela autora que logo serão descritas nesta seção.

Na figura 4 é possível observar o esquema da caracterização da pesquisa de acordo com as concepções dos autores ora citados.

**Figura 4-** Caracterização do Estudo



FONTE elaborada pela autora, com base em Gil (1999 apud NUNES, 2014).

Esta pesquisa é integrante de um Projeto de Pesquisa coordenado pela Professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco, intitulado como “Gestão de egressos do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina”.

No quadro 4 é possível verificar quais são as técnicas de coleta de dados e unidades de análise de acordo com os objetivos específicos estabelecidos no estudo.

**Quadro 4 -** Objetivos de pesquisa e procedimentos de coleta de dados

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>TÉCNICA DE COLETA DE DADOS</b>	<b>UNIDADE DE ANÁLISE</b>
Caracterizar o perfil dos egressos no curso, utilizando como base as informações constantes no CAGR da UFSC	Quantitativa; descritiva e documental	Consulta a relatórios gerados pelo Sistema Acadêmico de Graduação (CAGR)
Descrever o atual Acompanhamento de Egresso do curso na visão de gestores do curso	Descritiva, bibliográfica, documental, qualitativa e estudo de caso	Aplicação de um questionário semiestruturado com perguntas específicas do tema; análise de informações disponibilizadas pelos sites das instituições; e pesquisa secundária
Verificar como é realizada a gestão do Acompanhamento de Egressos principais universidades brasileiras e internacionais	Descritiva, documental, qualitativa e estudo de caso	Aplicação de uma entrevista e questionário com perguntas específicas sobre o atual acompanhamento de egressos realizado pela UFSC
Avaliar quais as principais diretrizes para gestão de egressos do curso de Administração da UFSC.	Bibliográfica, documental, descritiva e qualitativa	Análise de todos os dados coletados para montar uma proposta de acompanhamento de egressos

FONTE: Elaborado pela autora.

### 3.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de uma pesquisa se refere àqueles a quem se refere o estudo, Almeida (2011, p. 20), desta forma, a população desta pesquisa são todas as universidades que possuem um acompanhamento de egressos. Almeida (2011, p. 20) diz que a amostra de uma pesquisa é a parcela desta população que fornecerá os dados. Assim, a amostra desta pesquisa é não probabilística e foi realizada por escolha da autora, na qual, para análise dos dados, foram escolhidas as seguintes universidades: Harvard, Massachusetts Institute of Technology, Yale, Oxford, Universidade de São Paulo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade do Vale do Itajaí, Fundação Getúlio Vargas, Pontifícia Universidade de São Paulo, e a Universidade Federal de Santa Catarina.

A escolha da Universidade Federal de Santa Catarina foi por realizada de forma intencional por ser de grande relevância aos autores da pesquisa, que são integrantes da sua comunidade acadêmica. Já as demais universidades foram escolhidas pelo seu reconhecimento em rankings nacionais (como o RUF - Ranking de Universitário Folha) e internacionais (como o QS World University Rankings).

### 3.3. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Inicialmente foi feito um planejamento do estudo, no qual foi definido os objetivos da pesquisa e as técnicas que seriam utilizadas para coletar os dados e realizar a análise dos mesmos, definindo-se assim que, seriam utilizados para análise tanto dados primários, quanto dados secundários. Para Mascarenhas (2012, p. 68) uma fonte é primária quando o pesquisador colhe os dados “em primeira mão”, sendo a entrevista e o questionário os principais instrumentos utilizados. Já nos dados secundários, o pesquisador não tem contato direto com seu objeto de estudo.

Após a definição dos objetivos do estudo, utilizando-se como base o projeto de pesquisa já mencionado, foi realizada uma pesquisa bibliográfica (tomando como base os conceitos de Severino (2007) ora mencionados) em sites, livros, artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses, leis, revistas, cujo objetivo foi criar uma base de dados com informações já disponibilizadas. Já para atender ao primeiro objetivo da pesquisa, foram utilizados relatórios do CAGR da UFSC para então realizar a tabulação dos dados.

Com a pesquisa bibliográfica já feita, foi montado roteiros de entrevista, baseando-se em pesquisas já realizadas por autores que tratavam da mesma linha e previamente realizado um pré-teste. O primeiro roteiro, para ser aplicado dentro da Universidade Federal de Santa Catarina, possui dois blocos: o primeiro de identificação do entrevistado, a instituição que representa e o cargo ocupado; o segundo trata do acompanhamento de egressos no curso.

Já para as demais universidades dentro do Brasil, foi feito um segundo roteiro, com dois blocos, focado apenas no acompanhamento de egressos realizados por estas. Para que fosse possível aplicá-lo com universidade fora do País, um roteiro foi traduzido e adaptado para a língua inglesa, também com dois blocos.

Com a pesquisa bibliográfica feita e o questionário montado, realizou-se uma busca por universidades que já possuíam um acompanhamento de gestão de egressos tanto no Brasil quanto

no mundo. Por conseguinte, com a amostra já definida, foi encaminhado um e-mail para a Harvard University, Massachusetts Institute of Technology, Yale University, University of Oxford, Universidade de São Paulo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade do Vale do Itajaí e Pontifícia Universidade de São Paulo, solicitando permissão para realização de uma entrevista, através do envio de um questionário semiestruturado, com um dos gestores de egressos das universidades.

As universidades que aceitaram responder ao questionário foram: Universidade de São Paulo, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Universidade do Vale do Itajaí, Pontifícia Universidade de São Paulo, a Yale University e Oxford University. As demais universidades por não atenderem a solicitação, os dados analisados para efeito desta pesquisa foram apenas os disponibilizados pelos sites das instituições e por informações já coletadas por outros autores e devidamente citados.

As entrevistas realizadas dentro da Universidade Federal de Santa Catarina foram feitas com: o coordenador do curso de graduação em Administração da modalidade a distância e também coordenador da última gestão do curso de graduação em Administração, modalidade presencial; o coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração; e o atual coordenador do curso de graduação em Administração. A escolha destes professores foi devido as suas atuações direta com a gestão de estudantes de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Por uma questão de sigilo quanto quem forneceu as informações, foram utilizadas codificações para as universidades analisadas. Para as universidades brasileiras, foram utilizadas os códigos BR1, BR2, BR3 e BR4, para as universidades estrangeiras, foi utilizado a codificação UE1, UE2, UE3 e UE4, já para os professores da UFSC que concederam a entrevista foi utilizado as codificações PROF1, PROF2 e PROF3.

Com os dados coletados, foi possível realizar a tabulação e análise dos mesmos. Todos os questionários possuíam perguntas abertas e fechadas. Para as perguntas fechadas os dados foram colocados em uma planilha excel para que fosse possível realizar sua tabulação. Já as perguntas abertas foram analisadas e descritas separadamente, observando-se sempre que uma resposta se repetia e da mesma forma, foram citadas, assim, foi possível realizar uma análise com a demonstração da frequência relativa e acumulada das respostas entre as alternativas.

### 3.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada com Universidades escolhidas pela autora. Portanto, o resultado da pesquisa se limita apenas às informações coletadas dentro desta amostra, o que poderia ter diversos resultados caso a amostra fosse maior e integrasse toda a população em questão.

Com os dados e informações coletadas e a metodologia definida, na próxima seção será apresentada a descrição e análise dos mesmos com o intuito de responder os objetivos ora traçados neste estudo.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa. A primeira parte descreve e analisa a gestão do acompanhamento de egressos realizado pelas instituições estrangeiras. A segunda parte descreve e analisa o acompanhamento realizado pelas instituições nacionais. A terceira parte descreve e analisa o acompanhamento realizado no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e descreve o perfil desses egressos de 2005 ao primeiro semestre de 2015. A quarta parte realiza uma análise e comparação entre as universidades do estudo de caso. A última parte descreve a proposição de diretrizes para o acompanhamento de egressos no curso de Administração da UFSC.

### **4.1 ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS NO MUNDO**

Pode-se dizer que existe uma cultura já estabelecida de acompanhamento de egressos pelo mundo (MACHADO, 2001). De acordo com Cabrera, Weerts e Zulick (2003), as pesquisas sobre egressos na Europa já ocorre há mais de sessenta anos. Dos anos de 1980 a diante os estudos e publicações sobre o tema se intensificaram, onde aproximadamente 90% das universidades já realizam estudos (PALOMBA, BANTA, 1999 apud CABRERA, WEERTS e ZULICK, 2003). Nos EUA o aumento dos estudos sobre os egressos se deve principalmente ao aumento das exigências externas e internas das avaliações do ensino superior e para que se investigue de forma mais aprofundada as exigências do mercado (DELLOW E ROMANO, 2002 apud CABRERA, WEERTS e ZULICK, 2003).

#### **4.1.1. Descrição geral das universidades estrangeiras**

Universidades conceituadas como Harvard, MIT, Oxiford e Yale são exemplos de instituições em que o processo de gestão do acompanhamento de egressos já está consolidado, por isso, a seguir será descrito como estas universidades realizam a gestão dos seus egressos. Todas as informações foram obtidas nos portais online de egressos destas universidades e como já explicado no capítulo 3, por uma questão de sigilo de dados, essas não serão identificadas a seguir.

#### 4.1.1.1 Universidade UE1

Quanto a gestão de acompanhamento de egressos da UE1, a Associação Oficial de *Alumni* da instituição oferece aos seus ex-alunos uma série de benefícios, incluindo eventos sociais de educação de carreira, ensino a distância, oportunidades de voluntariado, e viagens de estudo. Eles possuem uma equipe que pode auxiliar seu egresso com problemas de acesso ao sistema de *alumni* da instituição, além de um FAQ para responder as dúvidas dos seus *alumni*.

Um ex-aluno da UE1 tem direito a uma série de serviços e benefícios, sendo on-line ou não. Na maioria dos serviços on-line o egresso precisa realizar um login no sistema, pois esses serviços são restritos aos *alumni* da instituição. O egresso também tem acesso ilimitado à biblioteca, desde que possua um cartão de identificação. Cada centro de educação tem seu próprio escritório de acompanhamento. Esses escritórios são importantes, pois, podem auxiliar em questões como informações sobre reuniões e outros eventos e programas executados pelos cursos individualmente.

O objetivo da Associação de *Alumni* desta instituição é promover o bem-estar da Universidade e estabelecer uma relação mutuamente benéfica entre a UE1 e seus ex-alunos. A Associação ajuda a conectar os egressos com a Universidade e seus colegas graduados através de uma grande variedade de atividades, como clubes, programas de educação continuada, serviços online e eventos para graduados ao redor do mundo. A UE1 realiza também viagens com alunos e ex-alunos durante suas férias de verão e possibilita que seus ex-alunos participem de um dos seus 190 clubes, em mais de 70 Países.

Os meios de comunicação mais utilizados para contatar seus egressos são: e-mail, Google Plus, LinkedIn, Twitter e Facebook e e-mail. Os *alumni* também podem se conectar com seus colegas de faculdade através do Diretório de *Alumni* da Universidade.

A UE1 segue a tradição de realizar reuniões de classes, possibilitando que os egressos se conectem com colegas antes, durante e após suas reuniões de classe. Participar das reuniões de classe e incentivar outros a também participar é uma forma para garantir que as classes fiquem conectadas ao longo dos anos.

A rede de ex-alunos é reforçada por meio de conexões de carreira e experiências, no qual os ex-alunos, que mantêm contato uns com os outros, contribuem com seu *know how* profissional e também, caso queiram oferecer estágios e empregos para estudantes de graduação atuais e concluintes, podem divulgar as vagas através do escritório de serviços de carreira de alunos.

A UE1 tem um diretório online para egressos e estudantes se conectarem uns com os outros. Atualmente existem mais de 17 mil egressos voluntários que compartilham suas experiências e especialização profissional. A cada ano, centenas de ex-alunos universitários doam seu tempo e conhecimento para se conectar com os estudantes através de painéis e oficinas, eventos, entre outras atividades. A partir de oportunidades de networking por meio de eventos culturais e sociais, projetos de serviços de enriquecimento intelectual, clubes e grupos de interesse compartilhados, a UE1 oferece uma ampla gama de programação, serviços à comunidade e oportunidades educacionais para ajudar a desenvolver e fortalecer sua rede de antigos alunos.

#### 4.1.1.2 Universidade UE2

A universidade UE2 tem mais de 200 anos de atividade. Foi com suas primeiras turmas formadas que se iniciou a longa tradição de retorno de egressos à universidade (para fazer mestrado por exemplo) e manter o ciclo de contatos que tinham na época da universidade. Hoje há um ciclo de reuniões de turmas de ex-alunos a cada cinco anos, que foi criado a partir da iniciativa dos próprios graduados, os quais no final do século XIX, procuravam companhia um do outro em todo o País, a partir de então, os clubes da UE2 começaram a se organizar. Atualmente, além do ciclo de reuniões de classe, que são realizada a cada cinco anos, há também reuniões quinquenais, para o planejamento de jantares e seminários durante todo o ano letivo.

A UE2 criou uma assembleia da Associação de *Alumni* na década de 1970, que contribuiu para que os laços entre a universidade e seus egressos fossem fortalecidos até a década seguinte. A Associação de *Alumni* da UE2 tem a responsabilidade direta pela gestão das relações de egressos e eventos para os graduados. Os principais fins da associação são: fornecer um canal de comunicação mútua entre os ex-alunos e da universidade; supervisionar a direção de todas as organizações e programas de egressos; e fornecer os meios para a análise das políticas da universidade.

Através de seus programas e serviços a Associação de *Alumni* oferece oportunidades para os egressos se conectarem e reconectarem à Universidade, servindo como um canal de comunicação entre alunos e da Instituição. A Universidade proporciona aos seus egressos recursos de informação sobre carreira; educação física e lazer; concertos, escola de música,

acesso à museus e teatros, programas de viagem educacional; palestras; e empréstimos nas bibliotecas.

A Associação de *Alumni* da UE2 possui um plano estratégico bem estruturado, com visão e metas bem definidas. Sua visão é ser uma comunidade de egressos dedicada ao voluntariado e entre os objetivos estabelecidos no Plano Estratégico destacam-se:

- a. Priorizar programas de impacto - Que incluem fóruns de liderança para estudantes; aperfeiçoamento da equipe da Associação; foco na sustentabilidade; realizar fórum de Gestão do Conhecimento / Liderança / consultoria; e expandir a aprendizagem online;
- b. Habilitar uma liderança eficaz voluntária e de governança – Proporcionar a formação de líderes e desenvolvimento profissional para os conselhos e gestores de egressos;
- c. Comunicar histórias da Associação de *Alumni* - Manter os atuais meios de comunicação e marketing da Associação; alavancar a capacitação de grupos para o uso de ferramentas digitais; atualização dos recursos on-line e ferramentas; desenvolver aplicativos on-line e ferramentas para o engajamento voluntário.

Além de um plano bem definido, a Instituição possui uma grande equipe centrada na gestão do egresso. A administração da gestão do acompanhamento de egressos é composta por uma equipe de 14 pessoas, entre os membros há: diretor sênior; assistente de direção; diretor executivo; assistente do diretor executivo; assistente de administração; e analista de serviços online.

#### 4.1.1.3 Universidade UE3

Nesta instituição, sua Associação de *Alumni* é apoiada por mais de 14 mil voluntários nas suas atividades. São voluntários que investem seu tempo para melhorar suas comunidades locais através de conexões com a universidade. É regida por um conselho de 23 membros e através de uma variedade de programas, busca se conectar com ex-alunos, professores, estudantes, e altos oficiais da instituição.

A UE3 utiliza as redes sociais LinkedIn, Facebook e Twitter para interagir e interligar sua rede de egressos e proporciona vários privilégios aos egressos como:

1. Oportunidade de envolvimento entre os egressos e a comunidade acadêmica;
2. Participação em clubes da instituição;

3. Assistência a carreira;
4. Participação em reuniões de tecnologia;
5. Um Diretório *Alumni* online, onde o egresso pode encontrar as amizades da época da faculdade ou encontrar outros egressos que vivem nas proximidades; e
6. Empréstimos nas bibliotecas.

#### 4.1.1.4 Universidade UE4

Atualmente a UE4 possui mais de 275 mil egressos em todo o mundo e mais de 200 grupos de *alumni* espalhados em mais de 90 Países. Há na instituição um Conselho de *Alumni* composto por 19 membros voluntários que auxiliam o gabinete de Relações de Egressos em sua direção estratégica e tem o objetivo de aumentar o engajamento do egresso com a instituição.

Seus *alumni* têm acesso a várias oportunidades para permanecerem conectados entre si e com a aprendizagem ao longo da vida; possuem também acesso a passeios educativos com destinos em todo o mundo e uma série de eventos durante todo o ano em vários lugares do mundo, como por exemplo, eventos de networking profissional que tem como objetivo obter *insights* da indústria atual de cada área envolvida. Ademais, os egressos possuem acesso à biblioteca e apoio de carreira – através de serviços de aconselhamento de carreiras.

Para se aproximar do seu ex aluno, a UE4 utiliza uma plataforma online e redes sociais para conectá-los uns com os outros e há muitas formas do egresso apoiar a instituição, como por exemplo, tornar-se um mentor para um estudante atual ou financiar um projeto da universidade.

#### **4.1.2 Análise da importância da gestão de acompanhamento de egressos na visão de gestores das universidades estrangeiras pesquisadas**

A universidade UE2 e a UE4 responderam a solicitação para responder o questionário enviado pelo e-mail dos gestores, cujo objetivo era entender e analisar a visão destes sobre a importância da gestão do acompanhamento de egressos e como este acompanhamento é realizado atualmente na instituição em que atua. O entrevistado da universidade UE2 é a diretora sênior da associação de egressos da instituição e o entrevistado da universidade UE4 é o responsável pela área de comunicação e marketing do centro de relações de egressos. O entrevistado da UE4 não respondeu todas as perguntas, pois informou que algumas dessas dizem mais respeito a

empregabilidade (apoiado pelo Serviço de Carreira) e aprendizagem contínua (apoiado pelo Departamento de Educação Continuada da instituição) do que ao departamento de relações de egressos. A seguir é descrito a resposta quanto as perguntas solicitadas.

Ambos quando questionados sobre a importância do Sistema de Rastreamento de *Alumni* na universidade concordaram ser muito importante e crucial para acompanhar os egressos, pois, segundo eles, os ex alunos são recursos para a universidade e podem servir para muitos fins. Para os gestores, ter informações atualizadas sobre ex-alunos é vital, pois permite que a instituição entre em contato com os egressos e se envolva com eles de muitas maneiras. O entrevistado da universidade UE4 ainda destacou que entre suas prioridades está a facilitação do networking profissional, incentivo a aprendizagem ao longo da vida, incentivo a participação em eventos acadêmicos e divulgar os benefícios e descontos que a instituição oferece para cada egresso da universidade.

A pergunta seguinte questionava sobre como é realizada atualmente a integração entre o egresso e a instituição. A entrevistada da UE2 informou que no semestre que o aluno se forma ele é automaticamente colocado no sistema de egressos e recebe um e-mail de boas-vindas e orientações para se adaptar ao sistema. Após esta inserção o egresso precisa atualizar seus dados constantemente, a entrevistada acrescentou que acredita que este sistema ainda precisa de um aperfeiçoamento e que não é tão eficiente quanto deveria ser. O entrevistado da UE4 ainda alegou que os graduados são monitorados e contatados por muitas partes diferentes da universidade, incluindo as centros da universidade, departamentos e o escritório de graduados da instituição.

A quarta pergunta indagava sobre as atividades de integração e formação continuada que a instituição proporciona para seus *alumni*. A entrevistada da UE2 disse que há muitas atividades para detalhar, entre elas pode-se destacar reuniões, e-mails, viagens educacionais, palestras em associações regionais, entre outras. O entrevistado da UE4 também afirmou ter muitas formas e que os egressos recebem descontos em muitas atividades, todas disponíveis no site destinado a *alumni* da instituição.

A próxima questão perguntava quais eram os mecanismos utilizados para promover um relacionamento contínuo entre a instituição e seus *alumni*. A entrevistada da UE2 informou que a instituição tem 185 associações regionais, pós-graduação e ensino profissionalizante para egressos, organizações de classes, grupos de afinidade e outras atividades que promovem a relação entre o ex aluno e a instituição, assim como, possibilidade de divulgação de estágios,

*mentoring* (serviço de aconselhamento) e “dias de carreiras”, destinados ao envolvimento e networking entre os profissionais das várias áreas da instituição. O entrevistado da UE4 também afirmou que há muitas maneiras dos egressos receberem informações da universidade, incluindo boletins semanais, e mensais, eventos relacionados com área de estudos, como viagens, por exemplo.

O próximo questionamento perguntava se a instituição tem algum mecanismo destinado a recolher a opinião dos egressos para o aperfeiçoamento do processo de formação. A entrevistada da UE2 afirmou que realizam pesquisas de acompanhamento, mas estas não são feitas constantemente. Já o entrevistado da UE4 disse que coletam o feedback após os eventos realizados e após a realização de cursos.

O questionário também indagava sobre a contribuição que os graduados já trouxeram para melhorar os cursos e se eles têm apresentado sugestões / soluções / pontos de vista sobre as questões relacionadas com os cursos. A entrevistada da universidade UE2 diz que realizam fóruns de liderança e no planejamento estratégico destina um tópico que incorpora apresentações de egressos, onde eles podem contribuir com suas opiniões e sugestões.

Os gestores também foram questionados a respeito das metas de curto, médio e longo prazo que consideram importantes para serem alcançadas na instituição. A entrevistada da UE2 afirmou ser importante ter um planejamento contínuo dentro das organizações de egressos, criar um *pipeline* de liderança universitária para além das organizações ex-alunos. Foram também questionados se há mecanismos para conhecer a opinião dos empregadores sobre os graduados da instituição. Como resposta, a entrevistada da UE2 disse que se há algum, estes são gerenciados pelo Escritório de Estratégias de Carreira e não a associação de antigos alunos, desta forma, não soube dar a opinião a respeito – assim como o gestor da UE4.

A última pergunta questionava quais eram as atividades de integração entre o egresso e a instituição que realizavam atualmente. A compilação das respostas está esquematizada no quadro 5.

**Quadro 5** - Atividades de integração realizadas pelas universidades estrangeiras entrevistadas

<b>ATIVIDADES DE INTEGRAÇÃO</b>	<b>UE2</b>	<b>UE4</b>
Contratação de alunos para estágio	sim	
Contratação de formandos para trainee	sim	sim
Visitas técnicas na empresa em que o egresso possui/trabalha	sim	-
Auxílio a programas sociais	sim	-
Voluntariado pessoal	sim	sim
Parcerias entre sua organização e a IES	sim	sim
Bolsas para alunos fazerem intercâmbio	sim	sim
Doação de recursos próprios	sim	-
Doação de recursos da organização em que trabalha	sim	-
Gestor para congregar as turmas de egressos	sim	sim
Gestor para administrar um site, grupo de discussão ou páginas nas redes sociais de egressos	sim	sim
Cursos online de capacitação de temas específicos	-	sim
Possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES	sim	sim
Realização de palestras e roda de discussão	sim	sim
Associação ativa de egressos através de encontros anuais	sim	sim
Outra (s).Qual (is)?	sim	sim

FONTE: dados primários.

## 4.2 ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS NO BRASIL

Nos Estados Unidos e na Europa, a cultura de manter uma ligação entre alunos e instituições de ensino é muito forte, mas, no Brasil, só nos últimos anos, tem havido um movimento para a criação de associações de ex-alunos (TEIXEIRA; MACCARI, 2014). Este movimento é mais evidente em algumas escolas de negócios brasileiras, que, com este tipo de associação, buscam consolidar a relação entre alunos e da instituição de ensino (TEIXEIRA; MACCARI, 2014).

### 4.2.1 Descrição geral de outras universidades no Brasil

No Brasil, tem-se também universidades de reconhecimento nacional e para efeito desta pesquisa, a seguir será descrito como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a Universidade de São Paulo (USP), a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC –SP), e Universidade do Vale do Itajaí (Univali) realizam a gestão dos seus egressos. Todas as informações foram obtidas nos portais online de egressos destas universidades e como já

explicado no capítulo 3, por uma questão de sigilo de dados, essas não serão identificadas a seguir.

#### *4.2.1.1 Universidade BR1*

O grupo de acompanhamento de egressos de uma área específica da universidade BR1 foi criado em 2006 como um meio de abertura para a comemoração dos 60 anos desde a criação desta área de conhecimento na universidade. A universidade percebeu que era muito importante criar meios para criar laços mais fortes com seus egressos e pretendiam fazer isto através de um programa permanente de relacionamento. Assim, o principal objetivo do programa de acompanhamento da universidade BR1 é acompanhar seus egressos do momento das matrículas na universidade ao resto de suas vidas.

Para a universidade BR1 para que seja possível que o relacionamento funcione e dure, e necessário que este seja construído por ambas as partes, sempre trabalhando juntas. Desta forma, a primeira etapa do processo de acompanhamento permanente de egressos da universidade BR1 é o cadastro do egresso no portal. Este cadastro deve ser atualizado constantemente pelo egresso para que então, seja possível que a universidade analise quais são as necessidades destes egressos.

A universidade também convida seus egressos, além de manter seu cadastro atualizado, a participar ativamente do programa, enviando fotos da sua antiga turma, compartilhando a trajetória profissional como um meio de inspiração para jovens e também compartilhar seus melhores momentos e marcar encontros com sua antiga turma e conhecer novas. O egresso pode contribuir também ajudando projetos sociais, pode encontrar vagas de estágio ou emprego, além de poder indicar vagas que possa ter em sua empresa.

O departamento de relações de egressos da universidade BR1 tem sua missão, visão e valores estabelecidos. Sua missão é a “busca por estreitar os laços entre a instituição e seus egressos”. Sua visão é “se tornar um benchmark com padrões internacionais no relacionamento com os egressos”. Seus valores incluem a inovação, integração e colaboração, integridade e dedicação.

A universidade BR1 também possui uma página dedicada aos assuntos que são de interesse dos seus egressos, que abrangem estágios, empregos, o programa de relacionamento de

egressos, o fundo patrimonial da Faculdade e informações sobre entidades estudantis. Possui também uma página na rede social profissional LinkedIn.

Nas organizações estudantis, o egresso pode encontrar notícias sobre os empreendedores da sua comunidade acadêmica, pesquisas, estágios e empregos, além de eventos de diversas áreas de atuação. A universidade também criou um comitê estratégico que é constituído por pessoas que estão interessadas em contribuir constantemente com ideias, novos projetos, sugestões de melhorias e feedbacks quanto ao relacionamento dos seus egressos com a comunidade acadêmica da sua formação.

Em 2012 a universidade fez uma pesquisa inédita para mapear o perfil dos seus formados, identificar suas atividades profissionais e também identificar quais foram as contribuições que o curso trouxe para a sua área de atuação. Um pouco mais de 10 mil egressos que participaram da pesquisa tiveram seus dados analisados. Entre as partes do questionário, o egresso poderia avaliar a infraestrutura física e acadêmica da universidade e também informar quais eram as metas da sua vida.

#### 4.2.1.2 Universidade BR2

A universidade BR2 possui uma Associação dos Antigos Alunos que reúne e representa seus associados - egressos dos cursos de todos os níveis de formação da instituição. É uma associação reconhecida pela instituição e que possui representação no Conselho Universitário da universidade. A equipe é formada por uma diretoria composta por um presidente, dois vice-presidentes, um diretor financeiro, uma diretora administrativa e sócios colaboradores e parceiros voluntários.

A Associação incentiva a criação de núcleos organizados por egressos de cada unidade de formação dentro da instituição, o que pode contribuir para que os egressos se comuniquem da melhor forma e interajam com melhor sintonia de acordo com suas formações.

A universidade BR2 possui uma associação oficial dos seus egressos da sua escola de Administração. Esta associação é resultado da dedicação voluntária de vários alunos formados pela universidade BR2 e abrange graduados de graduação, mestrado, especialização e doutorado, e modalidades presenciais e a distância.

Sua missão é criar um relacionamento permanente com benefícios mútuos que contribua para a excelência da escola de Administração da universidade. Sua visão é se tornar uma

referência para os graduados da escola de Administração como um espaço criado para a interação e desenvolvimento, estabelecendo, desta forma, uma “ponte entre a sociedade e a universidade”.

A associação tem três objetivos principais que são: conectar o egresso e os professores para uma troca de experiências profissionais, utilizando como meios eventos, pesquisas específicas e aulas; fortalecer o networking através da conexão entre os próprios egressos para que possa fortalecer suas redes de contatos; e realizar eventos entre os egressos para que ocorra uma atualização profissional permanente e troca de experiências e conhecimentos entre os envolvidos.

A associação criou um programa de *mentoring* para ajudar os alunos da última fase de graduação em administração na sua preparação para sua carreira profissional e para manter o relacionamento, a associação criou páginas em redes sociais, utilizando hoje o Facebook, onde possuem mais de 400 curtidas, e o LinkedIn.

#### 4.2.1.3 Universidade BR3

A universidade BR3 criou um portal do egresso, cujo objetivo é disponibilizar um local onde os egressos da universidade podem encontrar oportunidades profissionais. O portal é uma página na internet que tem como objetivo manter um network ativo de relacionamento entre a universidade e o ex aluno da instituição. A instituição também possui um aplicativo na internet que facilita a conversa entre seus egressos pelo e-mail. Através deste meio, o egresso pode cultivar relacionamentos sobre assuntos profissionais e marcar reencontros com seus colegas. Para isso, é importante que o egresso mantenha seu perfil no portal do egresso sempre atualizado.

Além de ter acesso a notícias e a oportunidades do mercado de trabalho, o egresso pode participar de um banco de talentos da universidade, fazer empréstimos de livros das bibliotecas dentro da instituição, ter aulas no setor de esportes, dentre outras vantagens. Além disso, pode manter seu contato com outros egressos e se manter atualizado sobre as informações da sua instituição de formação.

Através do projeto criado em 2014, a cada mês, um egresso contou suas experiências vividas no período em que estudou na universidade e as mudanças que observou com os anos. O ex aluno também pode se conectar e encontrar notícias de vários temas. Até o ano de 2014 a rádio da instituição tinha ativo um programa, onde os egressos eram entrevistados e contribuíam com informações importantes sobre a sua área de atuação profissional.

#### 4.2.1.4 Universidade BR4

A universidade BR4 possui um espaço dedicado para os ex alunos, que segundo o site da Instituição informa que são mais de 250 mil egressos. Por meio do portal e dos demais instrumentos de comunicação que a instituição utiliza, a universidade busca cada vez mais estreitar seu vínculo com seus egressos e acredita que todos os envolvidos ganham com essa interação.

A instituição possui um Programa de Relacionamento com Egressos, cujo objetivo é ter um meio organizado para desenvolver o relacionamento entre a universidade e seus egressos a fim de proporcionar ações contínuas e coletivas no qual ambas tenham benefícios.

O Programa possui premissas, objetivo geral, objetivos específicos e áreas de atuação bem definidos, buscando garantir uma visão integral e sistêmica do que é realizado e tendo um cuidado especial para que tudo que é planejado seja exercido.

A equipe direcionada para cuidar da gestão é composta pelo Pró-Reitor de Cultura e Relações Comunitárias, Coordenador de Desenvolvimento Institucional, um auxiliar administrativo e uma estagiária de jornalismo.

A página do curso também oferece notícias de interesse dos egressos, uma agenda com os eventos definidos, quais são as opções de educação continuada que a instituição pode oferecer para seus egressos, um boletim eletrônico periódico que é elaborado pelo Centro de Ex-alunos e enviado apenas para seus alunos formados e cadastrados e também o acesso ao jornal eletrônico da universidade em questão.

O portal também tem uma área com várias opções para os egressos que querem se conectar, mostrando os projetos e iniciativas, a rede de ex-alunos, histórias que são compartilhadas pelos envolvidos, oportunidades profissionais e um espaço para que o ex aluno divulgue seu evento.

#### **4.2.2 Análise da importância da gestão de acompanhamento de egressos na visão de gestores das universidades brasileiras pesquisadas**

As universidades BRI, BR2, BR3 e BR4 responderam a solicitação para responder o questionário enviado pelo e-mail dos gestores, cujo objetivo era entender e analisar a visão destes sobre a importância da gestão do acompanhamento de egressos e como este acompanhamento é

realizado atualmente na instituição em que atua. A pessoa entrevistada da universidade BR1 é assistente Técnica de Direção para Comunicação e Desenvolvimento, o entrevistado da universidade BR2 não identificou seu cargo e função, sabe-se apenas que trabalha com os egressos da universidade. O entrevistado da universidade BR3 é analista de comunicação da Coordenadoria de Marketing e Comunicação da Universidade, e o entrevistado da universidade BR4 é o coordenador de Desenvolvimento Institucional. Algumas das perguntas não foram respondidas por alguns dos entrevistados, o motivo explicitado foi que não tinham embasamento para responder, pois, a pergunta correspondia a funções de outros gestores que não participaram da entrevista. A seguir é descrito a resposta quanto as perguntas solicitadas.

A primeira pergunta questionou sobre a importância de um sistema de acompanhamento de egressos nos cursos, e qual a realidade do atual acompanhamento do egresso realizado na Instituição.

O entrevistado da universidade BR1 contribuiu dizendo que o objetivo do programa de egressos da sua universidade busca o cultivo de laços fortes e perenes entre a BR1 e seus alumni “conectando passado, presente e futuro por meio de ações significativas, consistentes, periódicas e regulares para engajá-los na busca por recursos que contribuam para a excelência do ensino, da pesquisa e da extensão da Faculdade ao longo do tempo”.

Já o entrevistado da universidade BR2 complementou esta questão afirmando ser muito importante, pois na sua visão, o acompanhamento é uma forma de inserir a universidade na sociedade e verificar os impactos do aprendizado nessa sociedade. Hoje o acompanhamento na instituição ainda está em desenvolvimento, “é muito incipiente”. Apesar disso, a instituição está em busca de aperfeiçoar o acompanhamento do seu egresso. Existe hoje na universidade uma associação de *Alumni* que está trabalhando para criar uma rede de interação dos egressos dos cursos e eventualmente gerar conhecimento sobre a situação dos egressos no mercado. A partir desse feedback, a universidade pode também buscar caminhos para direcionar possíveis lacunas na formação de conhecimentos, competências e habilidades.

A universidade BR3 também afirmou ser muito essencial, mas, atestou que a sua instituição ainda não dispõe de um serviço integrado voltado para egressos, ou seja, o acompanhamento dos formados é feito em diferentes setores pela Vice-Reitoria de Graduação e pela Vice-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da universidade. O

acompanhamento mais atuante é feito na Coordenadoria de Comunicação e Marketing, no qual são desenvolvidas ferramentas de comunicação e relacionamento com egressos.

Ademais, o entrevistado da universidade BR4, disse que:

Um sistema de acompanhamento de egressos ocupa uma posição estratégica no planejamento institucional de uma organização de ensino superior. Suas ações buscam resultados diretamente relacionados à sustentabilidade desta organização, caminhando por múltiplas áreas de atuação, que podem corresponder a: educação continuada, apoio institucional, voluntariado, incentivo à pesquisa, fomento do empreendedorismo e networking, avaliação institucional, dentre outros. A IES que investe em equipe, estrutura e projetos voltados à manutenção de relacionamento com sua comunidade de egressos está investindo em seu próprio desenvolvimento a longo prazo.

O entrevistado afirmou que sistema de acompanhamento de egressos da BR4 está sob a responsabilidade do Centro de Ex-alunos, órgão institucional. Foi nos anos de 1990 que surgiu o projeto Ex-Alunos, e no final da mesma década esse projeto passou a denominar-se Centro de Ex-Alunos, vinculando-se à Vice-Reitoria Comunitária da Universidade, hoje Pró-Reitoria de Cultura e Relações Comunitárias. Hoje, este Centro de Ex-alunos está passando por uma reformulação na sua estrutura e em seus programas de atuação, que busca atingir a meta do mais atual PDI da instituição que é implantar uma Política Institucional de Egressos.

Outro ponto abordado foi sobre as atividades de atualização e formação continuada para os egressos.

O entrevistado da universidade BR2 afirmou que a “formação continuada é um dos pilares da associação de Alumni da Escola de Administração”. As atividades desenvolvidas são eventuais, podendo ser encontros, workshops temáticos nas diversas áreas da administração e grupos de discussão. As atividades são realizadas de forma autônoma não envolvendo diretamente a instituição de ensino do curso da qual foi originada. Conquanto, esse é um dos objetivos no futuro da instituição: integrar a necessidade verificada na forma de interesses de atualização dos egressos. Já a BR3 disse que para incentivar a atualização e formação continuada dos formados a instituição oferece descontos em cursos de idiomas, especializações e MBAs (*Lato Sensu*) e mestrados e doutorados (*Stricto Sensu*). A universidade oferece, ainda, descontos em cursos de extensão, de curta duração, e em eventos. Tanto a BR1 quanto a BR4 informaram que não há atividades específicas para este público.

Quanto aos mecanismos utilizados para a promoção de um relacionamento contínuo entre a instituição e seus egressos, a instituição BR1 informou que utilizam ferramentas de comunicação, como site e redes sociais, possuem um sistema de oferta de vagas por empresas

para egressos, promovem encontros eventuais, geralmente uma vez por ano. A universidade BR2 afirmou que o relacionamento entre instituição e seus egressos se dá, em grande parte, via a associação de *Alumni*. Existem alguns egressos associados que fazem parte do corpo docente da universidade ou do quadro de servidores. Esses geralmente se envolvem quando são solicitados e servem como canais de interação entre a associação e a instituição.

A principal atividade do ano, tem sido o nosso Encontro Anual através do qual trazemos palestrantes (em sua maioria, egressos bem sucedidos no mercado) para uma conversa com os associados bem como alunos. Nesse grande encontro anual, são convidadas professores e representantes da instituição de ensino com o objetivo de gerar uma integração entre os participantes.

Já a universidade BR3 disse que para ter um relacionamento contínuo, a instituição dispõe de um portal do egresso, de um informativo mensal on-line, que envia e-mails de marketing, informativo semanalmente, além de dispor de um site de empregos da universidade. Ainda nesta questão, a instituição BR4 informou que há a presença do Centro de Ex-alunos na instituição, com estrutura para receber e comunicar-se com os alunos formados pela universidade.

Reformulamos o site do Centro de Ex-alunos que possui informações, conteúdos e espaços de interação com esta comunidade. Mantemos uma página no Facebook e LinkedIn para comunicação em grande escala. São enviados boletins eletrônicos periódicos via e-mail com informações das ações.

A universidade mantém um banco de dados atualizado para gerenciamento do relacionamento e o Centro de Ex-alunos desenvolve eventos específicos para seu público-alvo. Ademais, a universidade instituiu uma nova iniciativa em 2015 denominada Rede de Ex-alunos da UE4, um espaço aberto de diálogo e construção coletiva entre o Centro de Ex-alunos e a comunidade de alunos formados, onde “as reuniões acontecem mensalmente e são desenvolvidos projetos em parceria, além de networking”.

A próxima pergunta indagou sobre os mecanismos de utilização das opiniões dos egressos para aperfeiçoamento do processo de formação.

O entrevistado da BR2 declarou ser hoje praticamente inexistente, ou quando há, ocorrem de maneira informal via contato direto com a direção da instituição ou professores. Complementou informando que não há nada previsto no regimento do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade “uma cadeira no Conselho da Unidade para membros externos ou egressos com o objetivo de colher essas informações. Eventualmente a associação de alumni realiza enquetes e pesquisas nos eventos que visam levantar alguma informação que pode ser

transmitida para a Escola”. Já o entrevistado da BR3 acrescentou, dizendo que as opiniões dão base para os planos estratégicos de ensino e foco para criação de novos cursos de pós-graduação. O responsável pela instituição BR4 disse que o “Centro de Ex-alunos apoia a construção e divulgação de avaliações periódicas desenvolvidas pelo Comitê Própria de Avaliação da instituição”. Além disso, todos os dados coletados são analisados para a confecção do relatório correspondente, de responsabilidade de uma equipe técnica correspondente. “Estas informações são utilizadas para o desenvolvimento acadêmico e institucional”.

A próxima pergunta questionou que contribuição o acompanhamento de egressos já trouxe para melhoria do curso e se eles têm apresentado sugestões/soluções/ opiniões quanto a problemas relacionados ao curso.

O entrevistado da universidade BR2 afirmou que a última pesquisa realizada apresentou algumas sugestões relacionadas a necessidade de mais cadeiras práticas, infraestrutura e ênfase em empreendedorismo. “As sugestões reforçam algumas tendências que vagarosamente vem sendo observadas pela instituição. O feedback que a associação eventualmente traz, no entanto, acaba servindo como mais um mecanismo de pressão” Já o entrevistado da universidade BR3 disse que o “acompanhamento de egressos refletiu no aperfeiçoamento de grades curriculares, no aumento de ingressantes nos cursos de pós-graduação, bem como, na construção de imagem dos cursos”. Isto tudo foi possível, segundo o entrevistado, através de pesquisas ocasionais, com ênfase na área de empregabilidade, que possibilita o aperfeiçoamento de processos de ensino.

Outro ponto analisado foram as metas de curto/ médio e longo prazo quanto ao acompanhamento de egressos.

O responsável pela universidade BR2 disse que os quatro grandes pontos a serem alcançados no curto, médio e longo prazo são:

- “1) funcionar como instrumento de feedback para a instituição sobre o impacto dos seus egressos no mercado;
- 2) servir como um instrumento de integração entre egressos e instituição (egressos, alunos e docentes) criando o senso de pertencimento de uma comunidade;
- 3) pode servir como mecanismo de interação entre egressos para trocas de conhecimentos, experiências bem com contatos profissionais;
- 4) mecanismo de retribuição do egresso para a instituição que pode vir na forma de participação em aulas, programa de mentoria e potencialmente até financeiramente por meio de doações”.

Já o entrevistado da universidade BR3 disse que a curto prazo, a meta é aperfeiçoar as ferramentas já existentes, e a longo prazo, regulamentar novos mecanismos de avaliação e coleta

de opiniões, além de criar ações e ampliar benefícios para satisfação e relacionamento com os formados.

Nesta mesma pergunta, o entrevistado da instituição BR4 acrescentou indicando as seguintes metas a serem alcançadas:

1. Redefinição da estrutura e fluxo do Banco de Dados – longo
2. Definição de benefícios institucionais ao egresso – médio
3. Implantação de uma Política Institucional de Egressos – médio
4. Implantação de projetos de integração entre ex-aluno e atual aluno – curto
5. Fortalecer espaços virtuais e presenciais de diálogo e interação com egressos – curto
6. Fomentar o apoio institucional e captação de recursos humanos, econômicos e financeiros por intermédio de projetos e comunicação estratégica – longo

A próxima pergunta questionou se existe mecanismos para conhecer a opinião dos empregadores sobre os egressos da instituição e quais.

O único entrevistado que respondeu o questionamento foi da instituição BR2, que afirmou que atualmente não existe nenhum mecanismo e que as opiniões são adquiridas através de alguns feedback dos próprios egressos que fazem contratações.

Tem-se ainda a questão sobre se é utilizada a opinião dos egressos para revisar o plano e os programas.

O entrevistado da BR3 afirmou que é realizado constantemente. Os dados recolhidos são utilizados nas alterações de matrizes curriculares, assim como em atividades implementadas pelos cursos. Já o entrevistado da universidade BR4 afirmou que

o processo de atualização do programa é muito lento, passando por diversas comissões para aprovar. Atualmente existe um trabalho de análise para atualização do currículo do curso. Existem membros da associação de egressos que estão fazendo parte da comissão que tem discutido o currículo. Mas ainda de forma muito incipiente.

A última pergunta questionou quais são as atividades de integração realizadas atualmente entre os egressos e a instituição. A resposta dos entrevistados pode ser observada no quadro 6 a seguir.

**Quadro 6** - Atividades de integração realizadas pelas universidades brasileiras entrevistadas

<b>Atividades de Integração</b>	<b>BR1</b>	<b>BR2</b>	<b>BR3</b>	<b>BR4</b>
Contratação de alunos para estágio	sim	-	sim	sim
Contratação de formandos para trainee		-	sim	sim
Visitas técnicas na empresa em que o egresso possui/trabalha	-	-	sim	-
Auxílio a programas sociais	-	-		-
Voluntariado pessoal	-	-	sim	sim
Parcerias entre sua organização e a IES	-	-	sim	-
Bolsas para alunos fazerem intercâmbio	-	-	-	-
Doação de recursos próprios	sim	-	-	sim
Doação de recursos da organização em que trabalha	-	-	-	sim
Gestor para congregar as turmas de egressos	-	-	-	sim
Gestor para administrar um site, grupo de discussão ou páginas nas redes sociais de egressos	sim	sim	sim	sim
Cursos online de capacitação de temas específicos	-	-	sim	-
Possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES	-	-	sim	sim
Realização de palestras e roda de discussão	-	sim	sim	sim
Associação ativa de egressos através de encontros anuais	sim	sim	-	sim
Outra (s).Qual (is)?	-	sim <sup>1</sup>	-	sim <sup>2</sup>

FONTE. Dados primários

Como pode ser observado através das respostas dos entrevistados, as atividades que mais se repetem são: ter um gestor para administrar um site, grupo de discussão ou páginas nas redes sociais de egressos, realização de palestras e roda de discussão, ter uma Associação ativa de egressos através de encontros anuais e contratação de alunos para estágios. Dentre as respostas dos gestores, pode-se observar que a universidade BR4 é a que tem mais diversidade de atividades de integração entre seus egressos.

#### 4.3 ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS NA UFSC

Na Universidade Federal de Santa Catarina, o programa de acompanhamento dos egressos foi uma das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional (SEPLAN-UFSC, 2011), criado como forma de buscar o fortalecimento da integração entre a UFSC e a sociedade (PREG-UFSC, 2010). Para a UFSC, é importante a participação dos seus graduados no Portal de Egressos, pois, com isso, obtém informações da trajetória dos profissionais formados pela instituição e é possível realizar avaliações sobre o curso, possibilitando assim para a instituição, a melhora contínua na

<sup>1</sup> Organização de Encontros Anuais com palestras, networking e discussão; Realização de Happy Hours mensais em São Paulo e Porto Alegre; Programa de Mentoria com Alunos em final de Curso.

<sup>2</sup> Reunião mensais para elaboração de ações conjuntas.

qualidade de seus serviços que atenda as expectativas da sociedade (SILVA; NUNES; JACOBSEN, 2011, p.4)”

De acordo com a PREG (2010), as metas do PDI da UFSC no período de 2010 a 2014 foram: (1) institucionalizar ações de interação com os egressos; (2) implementar unidade organizacional específica e política de relacionamento com os egressos; (3) implementar programas de monitoramento dos egressos para fornecer subsídios aos cursos, visando à constante atualização dos currículos perante as necessidades da sociedade; (4) desenvolver ações de cooperação e de promoção institucional com os egressos.

A criação do Portal de Egressos, teve o intuito de:

- a) Institucionalizar ações de interação com os egressos;
- b) Implementar unidade organizacional específica e política de relacionamento com
- c) Implementar programas de monitoramento dos egressos para fornecer subsídios
- d) Desenvolver ações de cooperação e de promoção institucional com os egressos (SILVA; NUNES; JACOBSEN, 2011, p.4).

Para isso, é importante que as atividades desenvolvidas na política de acompanhamento visem:

- a) Manter o registro atualizado dos egressos, possibilitando o oferecimento de
- b) Permitir a integração entre ex-alunos através de ferramentas de busca, divulgação e
- c) Possibilitar a interação entre o egresso e a UFSC: os egressos; aos cursos, visando à constante atualização dos currículos perante as necessidades da sociedade; e programas de educação continuada; de rede social; Facilitar a participação do egresso em palestras e bancas; Estimular o oferecimento de estágio e de campo de trabalho para os atuais alunos da UFSC.
- d) Estimular o oferecimento de cursos para aperfeiçoamento da formação;
- e) Permitir o registro de depoimentos e comentários dos egressos e encaminhá-los
- f) Possibilitar o reconhecimento e a divulgação de egressos de destaque (SILVA; NUNES; JACOBSEN, 2011, p.4).

Já, no PDI mais atual da IES, que corresponde ao período de 2015 a 2019, as metas são (PREG, 2015): (1) implementar uma política de relacionamento com os egressos; (2) implementar programas de monitoramento dos egressos para fornecer subsídios aos cursos, visando à constante atualização dos currículos perante as necessidades da sociedade; e (3) desenvolver ações de cooperação e de promoção institucional com os egressos.

Além do portal do egresso, não foram encontradas outras ações institucionais voltadas e este ponto. Desta forma, é importante que a gestão de egressos no curso de Administração leve em consideração as metas expostas no PDI da instituição, assim, diante do apresentado, verifica-se agora a estrutura e particularidades do curso de Administração da UFSC.

### 4.3.1 Curso de Administração da UFSC

De acordo com o site do Departamento de Ciência da Administração da UFSC (CAD, 2015),

O Curso Superior de Administração e Finanças foi criado pelo Decreto nº 20.158, de 30 de junho de 1931, como Curso Técnico que, organizado em três séries, foi autorizado pela Divisão de Ensino Comercial, em dezembro de 1942, iniciando o seu funcionamento a partir de 10 de março de 1943. Entretanto, somente em 16 de maio de 1944 obteve o seu reconhecimento, de acordo com o Decreto nº 15.581/44, publicado no Diário Oficial da União de 31 de maio do mesmo ano. Por sua vez, a antiga Faculdade de Ciências Econômicas de Santa Catarina, reconhecida pelo Decreto nº 37.994, de 28 de setembro de 1955, teve sua origem no referido Curso Superior de Administração e Finanças. Em 1º de dezembro de 1965, a Congregação da Faculdade de Ciências Econômicas aprovou o relatório final de criação do Curso de Administração de Empresas e de Administração Pública. A primeira turma deste curso ingressou em 1966. [...]O Departamento de Administração e Finanças da antiga Faculdade de Ciências Econômicas, após a Reforma Universitária, passou a ser denominado Departamento de Ciências da Administração, tendo realizado a sua primeira reunião em 22 de abril de 1971. [...] Em 10 de abril de 1975, de acordo com o Decreto nº 75.590, publicado no D.O.U de 11 de abril de 1975, o Curso de Administração da UFSC foi reconhecido pelo MEC. A criação do curso de Graduação em Administração, considerado um dos melhores do País, foi uma resposta ao reclame da economia catarinense que, no início dos anos 60, clamava por mais administradores para conduzirem os seus destinos.

Hoje, o CAD oferece cursos de capacitação, aperfeiçoamento, graduação, especialização, na modalidade presencial e a distância; mestrado profissionalizante em Gestão Universitária, mestrado Acadêmico em Administração e doutorado Acadêmico em Administração (CAD, 2015).

#### 4.3.1.1 Organização curricular do curso de Administração da UFSC

O atual currículo do curso de Administração da UFSC foi reformulado em 2008. Hoje a carga horária obrigatória é de 3420 horas/aula, 108 horas/aula de disciplinas optativas e o aluno precisa de 180 horas de Atividades Complementares, sendo 144 horas de pesquisa e 36 de Extensão e Cidadania, ou vice-versa. (CAGR,2015). O objetivo do curso é,

Formar o profissional administrador para atuar na micro, pequena e média empresa (pública ou privada) dotado de capacidade empreendedora, capacidade analítica para elaborar diagnósticos e propor mudanças, visão sistêmica e que conduza dentro da ética as empresas a atender as necessidades da sociedade (CAGR, 2015).

É importante destacar que, como já fundamentado pela literatura exemplificada, o curso segue as diretrizes e requisitos da legislação, Resolução no. 4 de julho de 2005, onde no seu Art.

5º afirma que os cursos de graduação em Administração devem ter: conteúdos de Formação Básica; conteúdos de Formação Profissional; conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias; e conteúdo de Formação Complementar (BRASIL, 2005):

Na figura 5 abaixo é possível observar os critérios obrigatórios para formação na graduação descritos no currículo do curso, assim como alguns pontos do objetivo geral do curso e algumas das características essenciais do perfil ideal de um egresso do curso de Administração descrito pelo autor Gomes (2002, p.66).

**Figura 5** - Bacharel em Administração da UFSC



FONTE: Elaborado pela autora.

Com as informações do curso adquiridas e a visão do currículo descritas, na sequência será caracterizado o perfil do egresso do curso de Administração da UFSC.

#### 4.3.1.2. Perfil do egresso do curso de administração

Na sequência, apresentam-se tabelas e gráficos que expõe a caracterização do perfil do egresso do curso de administração da UFSC através de informações obtidas no CAGR da UFSC do ano de 2005 ao primeiro semestre de 2015. Os dados coletados são referentes ao gênero, faixa etária, estado civil até o momento de formação na UFSC, nacionalidade, naturalidade e ano de ingresso. Pelo fato da UFSC possuir o curso de Administração no período diurno e no noturno, a tabulação do dado foi feita de forma separada para que fosse possível verificar se há diferenças entre os cursos.

O primeiro tópico é referente ao gênero dos egressos.

**Tabela 1- Gênero dos egressos do curso do diurno**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015.1
<b>Feminino</b>	41	33	34	31	32	31	40	28	35	28	23
<b>%</b>	56%	47%	47%	45%	47%	42%	58%	36%	43%	47%	50%
<b>Masculino</b>	32	38	39	38	37	43	29	50	47	31	23
<b>%</b>	44%	53%	53%	55%	53%	58%	42%	64%	57%	52%	49%
<b>Total</b>	73	71	73	69	69	74	69	78	82	59	46

FONTE: CAGR/UFSC

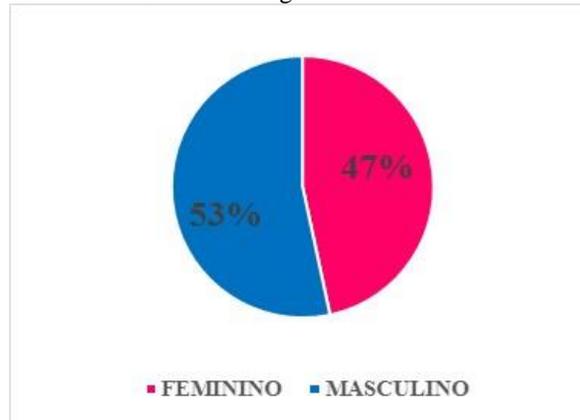
Com relação à tabela 1 e 2, são apresentados os quantitativos referentes ao total de egressos do sexo feminino e do sexo masculino. Como é possível observar através dos dados, o sexo masculino do curso diurno teve maior predominância entre 2006 a 2010 e novamente entre 2012 e 2015.5. O mesmo ocorre com o curso noturno, onde a predominância foi em todos os anos analisados, com exceção do ano de 2013.

**Tabela 2 - Gênero dos egressos do curso do noturno**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015.1
<b>Feminino</b>	30	22	26	26	26	28	26	30	36	20	10
<b>%</b>	45%	37%	39%	40%	38%	40%	38%	50%	53%	30%	38%
<b>Masculino</b>	36	37	40	39	42	42	42	30	32	46	16
<b>%</b>	55%	63%	61%	60%	62%	60%	62%	50%	47%	70%	62%
<b>Total</b>	66	59	66	65	68	70	68	60	68	66	26

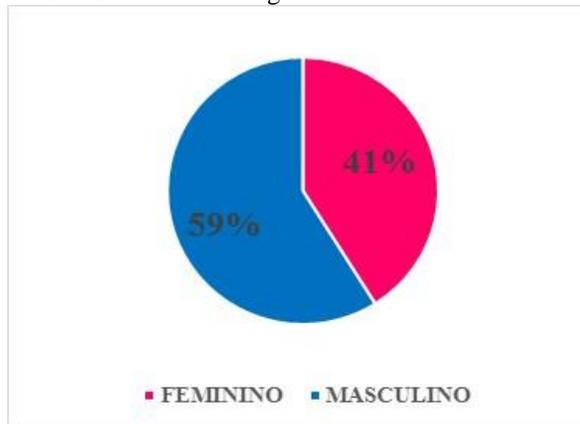
FONTE: CAGR/UFSC

A seguir, é apresentado os gráficos 1 e 2 que demonstram de forma simplificada a predominância geral do período analisado tanto do curso diurno, quanto do curso noturno. Em ambos, pode-se perceber que a predominância do sexo masculino foi maior.

**Gráfico 1-** Gênero dos egressos do curso do diurno

FONTE: Elaborado pela autora.

Conquanto, há uma diferença entre a distribuição entre os gêneros no curso. No curso diurno, a proporção está muito próxima dos 50% para cada, sendo 53% do sexo masculino e 47% do sexo feminino. Enquanto no curso noturno a diferença é significativamente maior, sendo 41% do sexo feminino e 59% do sexo masculino.

**Gráfico 2 -** Gênero dos egressos do curso do noturno

FONTE: Elaborado pela autora.

Na sequência é realizada a análise da faixa etária predominante dos ex alunos.

**Tabela 3 -**Predominância da faixa etária dos egressos do curso do diurno

Idade (anos)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
>20	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
20-25	77%	87%	74%	75%	85%	65%	84%	83%	81%	86%	63%
26-30	12%	10%	21%	17%	11%	31%	14%	14%	17%	7%	30%
<30	11%	3%	5%	8%	4%	4%	2%	3%	2%	7%	7%

FONTE: CAGR/UFSC

Quanto a faixa etária, é possível verificar pequenas diferenças de predominância de idade no ano em que o aluno colou grau. Na tabela 3, os ex alunos tinham, na sua maioria, idade entre 20 e 25 anos (dentro do período analisado) com destaque para o ano de 2006 que contava com 87% nesta faixa de idade. Já na tabela 4 é possível verificar que apesar da maior parte dos egressos também estarem na faixa etária dos 20 a 25 anos, há uma parcela significativa de alunos com idade entre 26 a 30 anos. No geral, pode-se afirmar que o predomínio da faixa de idade entre os egressos é de 20 a 30 anos.

**Tabela 4 - Predominância da faixa etária dos egressos do curso do noturno**

<b>Idade (anos)</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>&gt;20</b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>20-25</b>	50%	59%	61%	66%	54%	63%	59%	65%	54%	58%	58%
<b>26-30</b>	36%	30%	33%	25%	35%	27%	29%	23%	34%	30%	31%
<b>&lt;30</b>	14%	11%	6%	9%	11%	10%	12%	12%	12%	12%	11%

FONTE: CAGR/UFSC

Na sequência será realizada a análise do estado civil dos alunos.

Em relação ao estado civil dos alunos do curso, pode -se verificar na tabela 5 que no curso diurno a grande predominância foi de solteiros em todos os anos analisados, sendo que, o ano que mais teve casados foi em 2005 e 2014 com casados em cada .

**Tabela 5 - Estado civil dos egressos do curso do diurno**

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Solteiro</b>	69	69	70	69	66	68	66	75	78	54	45
<b>Casado</b>	4	2	3	0	2	5	1	3	3	4	0
<b>Outro</b>	0	0	0	0	1	1	2	0	1	1	1
<b>Total</b>	73	71	73	69	69	74	69	78	82	59	46

FONTE: CAGR/UFSC

Já, no curso noturno, é possível verificar na tabela 6 que a predominância também é de solteiros, porém, há mais casados dos que do período diurno, com destaque para os anos de 2006 e 2011. Um fator que pode explicar essa diferença, mesmo que pequena é o fato de que, apesar de em ambos os casos a faixa etária predominante está entre os 20 e 30 anos, ainda assim, ,há uma parcela maior de egressos com mais de 30 anos no curso noturno em comparação ao diurno.

**Tabela 6 - Estado civil dos egressos do curso do noturno**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015.1
<b>Solteiro</b>	57	49	58	64	63	64	58	55	62	59	22
<b>Casado</b>	6	9	7	1	5	5	8	4	4	6	4
<b>Outro</b>	3	1	1	0	0	1	2	1	2	1	0
<b>Total</b>	66	59	66	65	68	70	68	60	68	66	26

FONTE: CAGR/UFSC

A seguir, é apresentada a nacionalidade dos egressos dos cursos.

**Tabela 7 - Nacionalidade dos egressos do curso do diurno**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015.1
<b>brasileira</b>	72	70	70	62	68	72	68	77	80	57	46
<b>outra</b>	1	1	3	7	1	2	1	1	2	2	0
<b>Total</b>	73	71	73	69	69	74	69	78	82	59	46

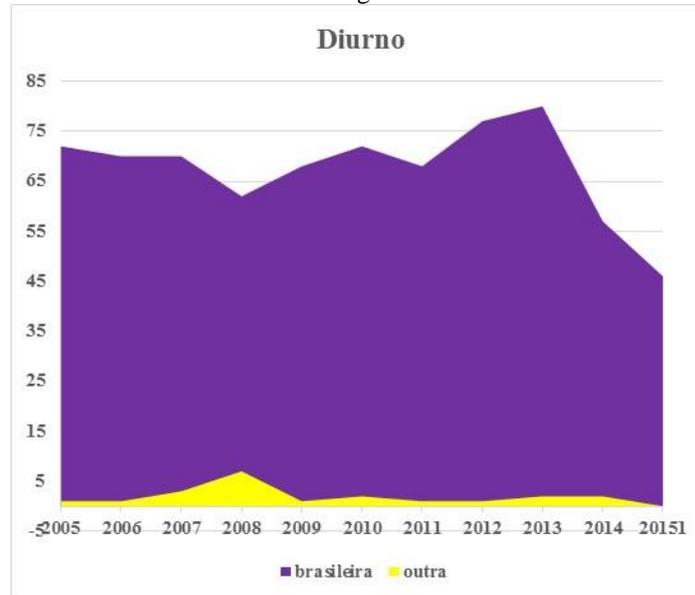
FONTE: CAGR/UFSC

Como esperado, de acordo com a tabela 7 e 8, a predominância é de egressos brasileiros, e pode-se observar que entre o curso diurno e o curso noturno, o primeiro tem mais egressos estrangeiros em todos os anos analisados, com exceção do primeiro semestre de 2015 – que não teve nenhum. Já o curso noturno apresentou apenas um egresso estrangeiro nos anos de 2005, 2006 e 2010.

**Tabela 8- Nacionalidade dos egressos do curso do noturno**

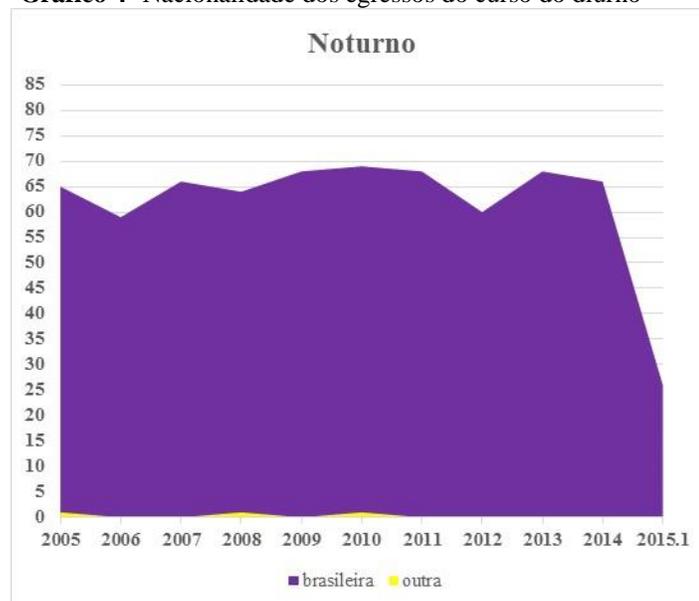
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015.1
<b>brasileira</b>	65	59	66	64	68	69	68	60	68	66	26
<b>outra</b>	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	66	59	66	65	68	70	68	60	68	66	26

FONTE: CAGR/UFSC

**Gráfico 3** -Nacionalidade dos egressos do curso do diurno

FONTE: Elaborado pela autora

Através dos gráficos 3 e 4 pode-se perceber que, apesar do número de estrangeiros ser pequeno em ambos os cursos, é notável a predominância de estrangeiros no curso diurno em relação ao noturno.

**Gráfico 4** - Nacionalidade dos egressos do curso do diurno

FONTE: Elaborado pela autora

Na sequência é demonstrada na tabela 9 e 10 a quantificação dos egressos naturais de Santa Catarina em relação aos demais estados.

**Tabela 9-** Naturalidade dos egressos do curso do diurno

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015.1
<b>Santa Catarina</b>	43	44	45	37	68	44	34	45	58	26	34
<b>Outro</b>	30	27	28	32	1	30	35	33	24	33	12
<b>Total</b>	73	71	73	69	69	74	69	78	82	59	46

FONTE: CAGR/UFSC.

Como pode ser aferida, a preponderância dos egressos tanto no curso diurno, quanto no curso noturno é de naturais de Santa Catarina. Sendo exceção o ano de 2011 e 2014 no curso diurno, que teve mais egressos naturais de outros estados do que em Santa Catarina.

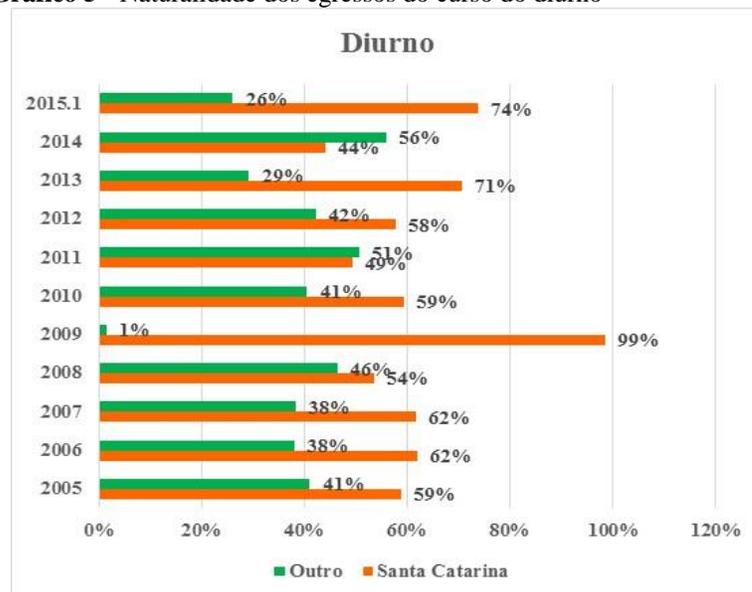
**Tabela 10-** Naturalidade dos egressos do curso do noturno

Estado	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015.1
<b>Santa Catarina</b>	41	42	48	43	37	37	42	47	51	50	17
<b>Outro</b>	25	17	18	22	31	33	26	13	17	16	9
<b>Total</b>	66	59	66	65	68	70	68	60	68	66	26

FONTE: CAGR/UFSC.

No gráfico 5, o ano que mais se destaca é o de 2009 que teve 99% dos seus egressos naturais de Santa Catarina.

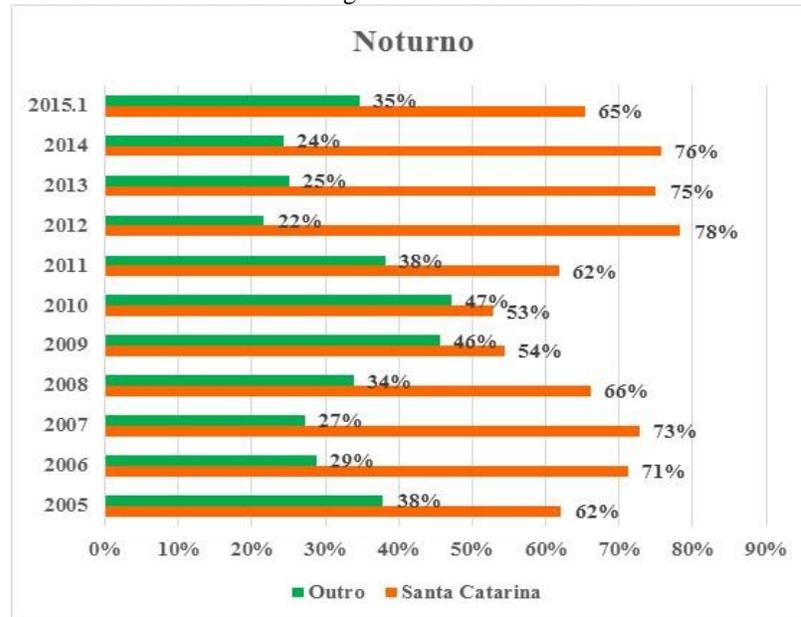
**Gráfico 5 -** Naturalidade dos egressos do curso do diurno



FONTE: Elaborado pela autora.

Já no curso noturno, o maior predomínio de egressos de Santa Catarina foi no ano de 2012, com um índice de 78%.

**Gráfico 6 - Naturalidade dos egressos do curso do noturno**



FONTE: Elaborado pela autora.

A seguir é apresentada a relação do ano de ingresso com o ano de egresso.

Na tabela 11, observa-se que de 2005 a 2009, a maior parte dos egressos do curso diurno ingressaram entre o ano de 2001 a 2005. Já de 2010 a 2015, o predomínio passou a ser de ingressos de 2006 a 2010.

**Tabela 11- Ano de ingresso no curso dos egressos do curso do diurno**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015.1
<b>1990-1995</b>	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>1996-2000</b>	30	13	9	2	1	0	0	0	0	0	0
<b>2001-2005</b>	42	58	63	63	63	30	8	2	0	0	0
<b>2006-2010</b>	0	0	1	4	5	44	61	76	81	57	28
<b>2011-2015</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	18
<b>Total</b>	73	71	73	69	69	74	69	78	82	59	46

FONTE: CAGR/UFSC.

Na tabela 12, o curso noturno teve a mesma predominância que o curso diurno, com exceção do primeiro semestre do ano de 2015, no qual, a maior parte dos seus concluintes ingressou entre 2011 e 2015.

**Tabela 12** - Ano de ingresso no curso dos egressos do curso do diurno

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015.1
<b>1990-1995</b>	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
<b>1996-2000</b>	23	16	4	2	2	1	2	0	0	0	0
<b>2001-2005</b>	40	41	58	54	61	31	14	7	4	1	0
<b>2006-2010</b>	0	2	4	7	5	38	52	52	62	63	10
<b>2011-2015</b>	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	16
<b>Total</b>	66	59	66	65	68	70	68	60	68	66	26

FONTE: CAGR/UFSC.

Com este tópico, foi possível verificar a predominância do perfil do egresso da UFSC nos últimos 10 anos. Sendo destacado - tanto para o curso diurno quanto para o noturno - o predomínio do sexo masculino, de idade entre 20 e 30 anos, solteiro, brasileiro e natural de Santa Catarina. Na sequência, será apresentado a análise e descrição da opinião de gestores do curso quanto a importância do acompanhamento deste egresso ora caracterizado.

#### 4.3.1.3 Análise do atual acompanhamento de egressos do Curso de Administração da UFSC na visão de gestores do curso

As entrevistas realizadas na UFSC foram feitas através de um roteiro com 2 blocos. O primeiro bloco do questionário solicitava a identificação do entrevistado. Os entrevistados foram: o coordenador do curso de graduação em Administração da modalidade a distância e também coordenador da última gestão do curso de graduação em Administração, modalidade presencial; o coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração; e o atual coordenador do curso de graduação em Administração. Por questão de sigilo, o nome dos entrevistados foram codificados.

O segundo bloco da entrevista foi sobre o acompanhamento de egressos no curso. A seguir é descrito a resposta quanto as perguntas solicitadas.

A primeira pergunta solicita a visão sobre a importância de um acompanhamento de egressos no curso e a atual realidade desse acompanhamento.

O PROF1 afirmou que o acompanhamento que tem sido feito é muito informal, de forma que o contato com o ex aluno realizado atualmente é feito quando este entra em contato e informa onde está trabalhando e como está a sua vida em geral. Para o PROF1 a importância é muito grande, pois na sua visão, a opinião do egresso pode ser um indicador de qualidade do curso e

com um acompanhamento formal, até mesmo com métodos estatísticos seria um acompanhamento mais próximo do ideal, pois ele vai mostrar diversos fatos, como a qualidade do curso, ou a visão que o mercado tem sobre o curso, a capacidade em que os alunos do nosso curso tem em se adaptarem às mudanças de mercado e as mudanças da sociedade e conseguirem contornar situações adversas na economia, por exemplo, que sempre passa por situações de mudanças. Através do acompanhamento de egressos, os gestores e professores do curso poderiam entender melhor o seu trabalho e o quanto o aluno absorveu de aprendizado após o semestre que cursou uma disciplina. Pode até passar a entender quais são as preferências de mercado, para determinados tipos de jovens formados de determinada forma.

Para o PROF1 uma grande virtude de um aluno formado na UFSC é a sua capacidade se adaptar a uma série de situações inusitadas. “O que mais se aprende aqui é a se virar”. O PROF2 diz que hoje não há nenhum acompanhamento, mas que a UFSC já demonstrou grande preocupação com esta questão. O PROF3 afirmou que tem um sistema de acompanhamento de egressos. Quando o aluno escreve algo neste sistema, seu feedback vai direto para a caixa de e-mail do atual coordenador do curso. Agora, para o PROF3, o que falta é a maneira como a instituição interage com seu egresso, pois, o que se tem hoje depende apenas da iniciativa do egresso, o que na sua visão não é situação ideal.

Quanto a integração do egresso, o PROF1 afirmou que não há nada formalizado. O máximo que ocorre às vezes, por iniciativa do próprio centro acadêmico, são convites aos egressos, estudantes, a virem ministrar palestras, e na maior parte das ocasiões, os convites são apenas para os egressos que permaneceram em Florianópolis e que são casos importantes de sucesso profissional. O PROF3 também afirmou que esta integração atualmente é muito baixa e que de vez em quando tem algum evento onde um egresso é convidado, sendo o convite feito apenas de forma direta, ou seja, não há um controle formalizado na sua percepção. Para o PROF3 seria interessante localizar os egressos com destaque no mercado, principalmente com o apoio das redes sociais, sendo este um bom caminho para localizar e ter uma interação mais ativa dos egressos

A terceira pergunta questiona se existem atividades de formação continuada e atualização para egressos.

O PROF1 informou que a formação continuada é feita através de programas de pós graduação em mestrado profissional e acadêmico, mas não há um programa formalizado de

contatos com esses alunos. Já o PROF2 e o PROF3 acrescentaram que além do mestrado há também cursos de especializações e doutorado.

Em relação aos mecanismos utilizados para a promoção de um relacionamento contínuo com o egresso, o PROF1 afirmou que não há nenhum mecanismo, embora acredite que seja muito importante, o PROF2 afirma que a instituição precisa criar um instrumento para localizar os egressos, e realizar pesquisas para saber o que interessa a esse egresso, associações, por exemplo, para ele são importantíssimas. Já o PROF3 diz que não há, e que um caminho seria utilizar o CRA, mas, com essa estratégia seria encontrados dois problemas: o primeiro, é a baixa adesão dos egressos e o segundo é que muitos se formam e vão para outro estado, ou seja, se cadastram em outra CRA.

A quinta pergunta interroga quais são os mecanismos de utilização das opiniões dos egressos para o aperfeiçoamento do processo de formação.

O PROF1 informou que recebeu há algum tempo a opinião sobre o curso de dois egressos e afirmou ser difícil tomar como base a opinião dos egressos, pelo menos dos que relataram até o momento, pois, todos que passaram seu feedback apresentavam apenas elogios do curso, o que dificulta melhorar algo com apenas este lado da visão. Hoje o PROF1 diz que consegue hoje entender sobre as demandas do curso através de conversas diretas com os veteranos. O PROF2 indaga que poderia ser utilizada a opinião se tivesse o controle. Por fim, o PROF3 disse que não é tão somente a opinião do egresso que vai implicar na melhoria, seu exemplo foi o seguinte: um egresso quer que tenha uma determinada disciplina de outro departamento no curso, porém, esse departamento não quer oferecer essa disciplina no curso, por isso, não tem como utilizar essa opinião desse egresso, ou seja, há muitas outras questões e burocracias envolvidas neste quesito.

Quanto as contribuições que o egresso já trouxe para o curso, o PROF1 informou que recebeu apenas duas opiniões que se manifestam pelo próprio site da UFSC, o PROF2 disse que nada formalmente, que tudo que recebeu até o momento foi de maneira informal. O PROF 3 diz que não tem utilizado as contribuições dos egressos e que para se utilizar, deve-se primeiro analisar vários pontos, como por exemplo, em que ano o egresso se formou. Complementou dizendo que algumas opiniões que foram dadas estavam desatualizadas, eram de egressos do currículo antigo e que solicitavam mudanças no currículo (algo já feito).

A sétima pergunta questiona quais são as metas de curto/médio e longo prazo.

Para o PROF1, primeiramente deve ter uma formalização para então se desenvolver o acompanhamento do egresso. O PROF2 acredita que primeiramente deve-se criar um sistema de acompanhamento ativo (curto prazo), para então realizar o acompanhamento (médio prazo) e por fim realizar pesquisas para saber o que precisa para implementar as mudanças - deve-se esperar entre 3 a 5 anos para colher informações (longo prazo). O PROF3 diz primeiramente que se deve diferenciar o público do presencial e do EAD, pois a faixa etária é muito diferente entre o presencial e do EAD. Para ele, acompanhar alguém que já está inserido no mercado de trabalho há anos e um egresso que iniciou sua carreira há pouco tempo, deve-se utilizar estratégias diferentes, sendo o tipo de ferramenta estudada pela coordenação e maneira mais efetiva.

O próximo questionamento pergunta se existem mecanismos de opiniões dos empregadores e se já foi utilizado a opinião destes para revisar o plano e os programas do curso. O PROF1 disse que não. Para ele é muito difícil a questão do tempo, pois todos estão sempre muito atarefados para dedicar tempo para esse tipo de questão, em especial os empresários. O PROF2 diz que se for a nome da universidade e com uma pesquisa objetiva, empresários tem muito interesse em passar essa informação, pois, o que, segundo ele, escuta há anos é que o que é ministrado na universidade não é muitas vezes compatível com a necessidade do mercado. O PROF 3 diz que não tem mecanismos formais, mas, que a instituição é procurada e acrescentou que várias vezes já procuraram a instituição almejando parcerias e pra realizar entrevistas. E quanto a revisão dos programas afirma que não é utilizada a opinião, diz que “nós é que temos o conhecimento, o saber. A mão é contrária. Eventualmente a gente é procurado pelas empresas.”

A última pergunta questiona quais são as atividades de integração entre o egresso e a instituição que acreditam ser necessárias para implementação no acompanhamento da gestão do curso. A compilação das respostas está esquematizada no quadro 7 abaixo.

**Quadro 7** - Atividades de integração necessárias a gestão dos egressos do curso

<b>ATIVIDADES DE INTEGRAÇÃO</b>	<b>PROF1</b>	<b>PROF2</b>	<b>PROF3</b>
Contratação de alunos para estágio			
Contratação de formandos para trainee		X	X
Visitas técnicas na empresa em que o egresso possui/trabalha	X		X
Auxílio a programas sociais	X	X	X
Voluntariado pessoal	X		
Parcerias entre sua organização e a IES		X	
Bolsas para alunos fazerem intercâmbio			
Doação de recursos próprios			
Doação de recursos da organização em que trabalha			
Gestor para congregar as turmas de egressos			X
Gestor para administrar um site, grupo de discussão ou páginas nas redes sociais de egressos			X
Cursos online de capacitação de temas específicos			
Possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES		X	X
Realização de palestras e roda de discussão	X		X
Associação ativa de egressos através de encontros anuais		X	X
Outra (s).Qual (is)?			

FONTE: dados primários.

Como pode ser percebido entre as respostas dos entrevistados, a atividade citada por todos é auxílio a programas sociais. As demais atividades citadas por um ou dois foram: Contratação de formandos para trainee; visitas técnicas na empresa em que o egresso possui/trabalha; voluntariado pessoal, parceria entre a organização do egresso e a IES, um gestor para administrar um site, grupo de discussão ou páginas nas redes sociais de egresso, possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES, realização de palestras e roda de discussão e criação de uma associação ativa de egressos através de encontros anuais.

#### 4.4. ANÁLISE GERAL E COMPARAÇÃO ENTRE A GESTÃO E ACOMPANHAMENTO DAS UNIVERSIDADES ANALISADAS.

Diante do que foi apresentado, é possível realizar uma comparação entre as realidades sobre a gestão do acompanhamento de egressos expostas.

Quanto as universidades internacionais, observa-se que a longa jornada de experiência que em um dos casos colocados chega a 200 anos, demonstra uma visão já desenvolvida e experiências que comprovam a importância de uma gestão de qualidade de acompanhamento do

*Alumni* . Conforme foi descrito, as universidades possuem uma série de atividades para integrar seus ex alunos e como apontado por um dos entrevistados, os egressos podem ser empregados de várias maneiras. Esta visão reforça o apontado pelos autores da literatura apresentada, como Espartel (2009) que diz que os egressos, devido a sua maturidade e visão mais ampla e por serem capazes de analisar de forma mais pragmática o curso que realizou, podem fazer uma avaliação mais substancial do mesmo.

Dentre as atividades exploradas pelas instituição encontradas nos portais online de egressos das instituição, as que mais se destacaram foram:

- I. Portal online dos egressos
- II. Missão, visão e valores estabelecidos
- III. Utilização de redes sociais
- IV. Reunião de turmas
- V. Associação de egressos
- VI. Aconselhamento de carreira
- VII. Networking profissional
- VIII. Palestras e fóruns
- IX. Espaço para disponibilização de vagas de estágio e emprego
- X. Equipe própria para a gestão do egresso

Michelan et al (2009, p.13) apontou algumas possíveis possibilidades de integração entre o egresso e a instituição, caso este volte a ter contato com a mesma. Estas possibilidades apontadas pelos autores, foram utilizadas no questionário aplicados às IES nacionais e internacionais, e através das respostas, foi possível perceber como ainda há uma grande diferença quanto a diversidade de possibilidades exploradas pelas IES.

No quadro 9 é possível verificar a diferença entre as atividades de integração realizadas entre as IES estrangeiras e as brasileiras, apontando também quais dessas atividades são, na visão dos gestores entrevistados da UFSC, importantes para serem implementadas no curso.

**Quadro 8-** Comparação das possibilidades de integração entre as IES

Atividades de Integração	Realizadas pelas IES						Importantes para implementar no curso de Administração da UFSC na visão dos gestores		
	UE2	UE4	BR1	BR2	BR3	BR4	PROF1	PROF2	PROF3
Contratação de alunos para estágio	sim	-	sim	-	sim	sim	-	-	-
Contratação de formandos para trainee	sim	sim	-	-	sim	sim	-	X	X
Visitas técnicas na empresa em que o egresso possui/trabalha	sim	-	-	-	sim	-	X	-	X
Auxílio a programas sociais	sim	-	-	-	-	-	X	X	X
Voluntariado pessoal	sim	sim	-	-	sim	sim	X	-	-
Parcerias entre sua organização e a IES	sim	sim	-	-	sim	-	-	X	-
Bolsas para alunos fazerem intercâmbio	sim	sim	-	-	-	-	-	-	-
Doação de recursos próprios	sim	-	sim	-	-	sim	-	-	-
Doação de recursos da organização em que trabalha	sim	-	-	-	-	sim	-	-	-
Gestor para congregar as turmas de egressos	sim	sim	-	-	-	sim	-	-	X
Gestor para administrar um site, grupo de discussão ou páginas nas redes sociais de egressos	sim	sim	sim	sim	sim	sim	-	-	X
Cursos online de capacitação de temas específicos	-	sim	-	-	sim	-	-	-	-
Possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES	sim	sim	-	-	sim	sim	-	X	X
Realização de palestras e roda de discussão	sim	sim	-	sim	sim	sim	X	-	X
Associação ativa de egressos através de encontros anuais	sim	sim	sim	sim	-	sim	-	X	X

FONTE: dados primários.

Entretanto, mesmo com as diferenças quanto ao desenvolvimento apontadas, percebe-se que as IES brasileiras já estão percebendo e investindo nos seus egressos e diante da opinião expressada pelos entrevistados, percebe-se que o reconhecimento da importância deste *alumni* formado na instituição está crescendo.

Com o exposto, tanto da literatura, quanto as experiências expostas, será apresentado a seguir diretrizes para a gestão do acompanhamento de egressos no curso de Administração da UFSC.

#### 4.5 PRINCIPAIS DIRETRIZES PARA GESTÃO DE EGRESSOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFSC

Primeiramente, para propor as diretrizes, destaca-se que foi realizada uma pesquisa secundária para conhecer como instituições realizam as suas, e para esta pesquisa, utilizou-se também ideias do modelo da SECOM (2014), que apesar de não ser focado na gestão de egressos, apresenta as funções, vantagens e características de identidade padrão de comunicação digital, portanto, pode ser utilizada como base para realizar a proposição deste estudo. Ademais, foi utilizada a literatura exposta, a visão dos gestores entrevistados do curso e a experiência encontrada pelas IES destacadas.

As Diretrizes são para orientar planejamento, execução, acompanhamento da gestão de egressos no curso de Administração da UFSC.

Como apontado pelos gestores do curso, não há nada formalizado para acompanhar seus egressos. Há um sistema de acompanhamento de egresso na UFSC, porém, falta uma gestão ativa que integre e interaja com seus *alumni*. Diante desta realidade, é importante que os gestores se atentem aos pontos destacados para estabelecerem as diretrizes de acompanhamento dos egressos no curso.

Na figura 6 é possível visualizar os principais pontos para estabelecer as diretrizes de acompanhamento de egressos no curso.

**Figura 6** – Pontos importantes para estabelecer as diretrizes de acompanhamento dos egressos do curso



FONTE: Elaborado pela autora

### *I. Equipe responsável pelo acompanhamento*

Para iniciar o planejamento das atividades é importante que se defina uma equipe responsável pela gestão, assim como sua estrutura e função de cada membro.

Sabe-se que pelo fato da UFSC ser uma universidade pública, há muitos desafios para montar uma equipe interna voltada especialmente para os seus egressos, pelo fato dos professores e servidores já estão alocados para funções específicas além de estarem envolvidos com diversas atividades extraclasse como projetos de pesquisa, extensão e aulas em pós-graduação, por isso, recomenda-se aqui que a equipe formada seja tanto de integrantes internos (professores, funcionários, alunos estagiários, e alunos participantes de projetos de extensão) e também externa (egressos voluntários que formem uma associação de ex alunos).

Uma forma de incentivar a participação dos alunos nesse processo (já considerando o objetivo de fortalecer a cultura interna de reconhecimento da importância dessa gestão de *alumni*) seria com a criação de projetos de extensão voltado para realização de atividades que integrem os egressos do curso, como por exemplo, oficinas de gestão (no departamento, já existe um projeto na modalidade a distância), onde nestas oficinas fossem realizadas entrevistas presenciais e/ou a distância com egressos e outros convidados; teleconferências (cogitando-se a possibilidade de haver egressos que trabalham fora de Florianópolis, seja no País ou fora. Pode-se também organizar realização de palestras, cursos de curta duração e fóruns de discussão, que poderiam envolver os egressos, alunos e professores, gerando certificado de participação, assim, os alunos estariam diretamente conectados com os egressos, participariam ativamente da gestão (junto com os professores e os gestores dos egressos do curso) fortalecendo assim, seu network corporativo.

Entre as funções importantes, tomando-se como base o encontrado através das universidades analisadas, destaca-se:

- i. responsável pela comunicação e marketing, para relação direta entre os egressos; que ficará responsável por estabelecer os meios em que se realizará a comunicação entre os egressos e a comunidade acadêmica e também responsável pela divulgação, publicidade e relações públicas;
- ii. um analista de serviços online, responsável por auxiliar o egresso que tem problemas para acessar o sistema de *alumni*, responder os FAQ que podem surgir; e cuidar dos fóruns e conteúdos colocados no ambiente virtual do egresso.

- iii. responsáveis por organizar as reuniões de turmas; que ficará responsável por entrar em contato com as turmas de egressos e estabelecer o calendário desse encontro, podendo participar dessa reunião tanto os egressos quanto os professores do curso
- iv. um diretor executivo; responsável pela gestão geral das atividades e estará em contato direto com todos os responsáveis das demais áreas;
- v. um assistente do diretor executivo, responsável por auxiliar o diretor nas atividades técnicas;
- vi. responsáveis por geração de conteúdo nos sites. Recomenda-se utilizar a contribuição dos egressos com suas experiências em determinada área da administração para colaborar com o conteúdo gerado, assim como os professores das áreas de concentração da profissão.

É importante que essa equipe defina um comitê que contribua constantemente com ideias, sugestões de melhorias, novos projetos e feedbacks sobre as formas de relação e atividades desenvolvidas. Além do mais, esta equipe precisa estar sincronizada e engajada para se esforçar no resgate dos egressos antigos, assim como estabelecer estratégias para engajar os novos egressos.

Ainda nesta situação, o *Council for Advancement and Support of Education* (2014) apresenta princípios, destinados a ajudar profissionais que trabalham com a gestão de ex-alunos a cumprirem seu papel de uma forma em que beneficie todos os envolvidos neste processo. Por isso, as diretrizes apresentadas por este órgão podem contribuir para o desenvolvimento da equipe de egressos do curso.

## II. Criar uma cultura de retribuição para a universidade

Como já citado pela literatura exposta, o egresso que sai da universidade satisfeito está mais disposto a contribuir com a instituição do que aquele que não, por isso, é muito importante que os gestores elaborem estratégias para “conquistar” seus alunos e mostrar a importância deles para o aperfeiçoamento do curso e conseqüentemente da profissão.

Além disso, através de uma rede consolidada, forma-se uma forte fonte de network, tanto pelos os egressos entre si; egressos com professores, egressos com os alunos e demais integrantes da comunidade acadêmica, podendo gerar, por exemplo, novas parcerias, novos estágios, novos empregos, novas ideias e projetos (de pesquisa, ensino e extensão).

Ao participar de eventos com os egressos, os estudantes já poderão se familiarizar com a relação entre os egressos e a universidade, fortalecendo esta cultura.

Criar uma cultura não é algo que possa ser feito em um curto período, esta vai se fortalecendo no decorrer do tempo, através dos resultados que demonstram as vantagens dessa integração.

### *III. Planejamento Estratégico*

Quanto ao planejamento estratégico, sabe-se que hoje o Departamento de Ciências da Administração realiza um planejamento estratégico das suas atividades, porém, para atender ao objetivo deste trabalho e utilizando como exemplo o planejamento realizado pela universidade UE2, é importante que o departamento estabeleça ações estratégicas direcionadas aos seus egressos com um planejamento focado no *alumni*, por isso, deve-se utilizar o comitê responsável pelas atividades do egresso, assim como os gestores do curso, e também a contribuição dos professores para determinar quais são as metas que querem atingir em um período determinado.

É essencial que este planejamento sempre seja revisto. Recomenda-se como mostrado na literatura, no capítulo 2, a utilização da matriz PDCA e montar uma análise SWOT. Antes da preparação do planejamento estratégico, é essencial também analisar e considerar: as metas do PDI da UFSC; os indicadores da política de acompanhamento do egresso e de análise dos indicadores dos programas de educação continuada voltados para o egresso, ambos apresentados pelo MEC (2006); e o perfil de egresso do curso, acompanhando suas mudanças ao longo do tempo.

### *IV. Foco no Público*

No momento em que forem estabelecidas as atividades de integração entre os egressos, primeiramente é importante definir quem é o público alvo, desta forma, é preciso mapear quem são os egressos, onde se encontra geograficamente, verificar se seguiram a profissão ou não e caso tenham permanecido, qual a suas atuais funções, que experiências possuem, entre outros fatores que deverá já ser definido no planejamento estratégico. Com o público definido é também importante levar em consideração as funções da profissão. Segundo Drucker (1981, p.325 e 326) o administrador deve estabelecer objetivos; organizar e analisar as atividades; motivar e comunicar; avaliar e desenvolver a pessoas. Portanto, essas atividades devem contribuir para o

desenvolvimento das competências e habilidades do administrador, de acordo com o exposto na Resolução nº 1, de 2 de fevereiro, de 2004.

Para este momento, o que seria importante ter no acompanhamento do *alumni* do curso, segundo a visão dos gestores entrevistados e utilizando-se como base as possibilidades de integração apontadas por Michelin et al (2009) são:

- i. Contratação de formandos para trainee;
- ii. Visitas técnicas na empresa em que o egresso possui/trabalha;
- iii. Auxílio a programas sociais;
- iv. Voluntariado pessoal;
- v. Parcerias entre a organização do egresso e a IES;
- vi. Gestor para congregar as turmas de egressos;
- vii. Gestor para administrar um site, grupo de discussão ou páginas nas redes sociais de egressos;
- viii. Possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES;
- ix. Realização de palestras e roda de discussão; e
- x. Associação ativa de egressos através de encontros anuais.

Além dessas possibilidades, sugere-se também realizar reunião de turmas, criar um grupo de mentores para alunos, aproveitar de forma mais efetiva e eficaz o egresso para realizar palestras e fóruns e ter um espaço para divulgação de vagas de estágio e emprego (onde o próprio egresso possa disponibilizar as vagas existentes da sua empresa, por exemplo), todas essas são integrações que segundo o encontrado na pesquisa contribuem para o aprimoramento da interação entre os envolvidos.

## V. *Relacionamento*

A UFSC já possui um sistema de egressos online, porém, para que as informações sempre estejam atualizadas, o egresso deve tomar a iniciativa, assim, caso não atualize seus contatos, o contato não é realizado. Desta forma, é importante utilizar os meios de comunicação hoje disponibilizados para se aproximar destes egressos. As universidades analisadas, por exemplo, têm um portal central de egressos, onde todas as informações pertinentes a este público podem ser encontradas, e através destes meios, elas conseguem estar em contato com os *alumni* com

uma maior facilidade. Dito isso, é importante utilizar o sistema já disponibilizado pela UFSC, porém, não se esquecer dos demais meios de comunicação.

Neste portal, pode-se disponibilizar as informações de importância para público alvo, criar conteúdos de interesse do meio e utilizar nessas criações o *know how* tanto da comunidade acadêmica atual quanto dos seus egressos. O portal deve ser desenhado de forma que atraia os egressos para as atividades atuais da instituição, além de ser intuitivo e interessante (TEIXEIRA; MACCARI, 2014).

Pode-se também utilizar a plataforma Moodle, onde os egressos podem interagir através de chats e fóruns e disponibilizar materiais que contribuam para o desenvolvimento da área especialista, aplicando desta maneira a gestão do conhecimento.

Deve-se considerar igualmente o perfil encontrado deste egresso e preferências, observando-se com cuidado a utilização da linguagem multimídia criada, devendo ser de fácil entendimento (SECOM, 2014).

Outro ponto que pode ser explorado é a criação de contas em redes sociais com atualizações ativas. As mais destacadas na análise é o Facebook e o LinkedIn, porém, há outras opções que podem ser utilizadas, para isso, é importante identificar quais são as mais efetivas e utilizadas pelos egressos.

Para uma instituição educacional que visa a criação de uma associação e implantar um portal atraente on-line, é importante analisar como as melhores instituições de ensino no País e no exterior criam seus portais, pois assim, o desenvolvimento de um portal baseado na avaliação comparativa tem uma maior chance de sucesso (TEIXEIRA; MACCARI, 2014).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final, mostra-se as considerações finais desta pesquisa com os principais resultados encontrados para responder os objetivos propostos, bem como recomendações de estudos futuros advindos deste estudo.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas relacionadas aos egressos cresce constantemente. A função de um egresso vai além de um diploma e da sua atuação no mercado de trabalho. É preciso que se forme agentes críticos e que se mantenha seu vínculo com sua instituição de formação (MARCOVITCH (1998). Os *Alumni* podem fazer uma avaliação mais significativa do curso, pois, além de possuírem uma maior maturidade e terem uma visão mais ampla após o encerramento do processo de formação, também são capazes de verificar de forma mais prática qual foi a contribuição que o curso acarretou na sua atuação profissional (ESPARTEL, 2009).

No objetivo específico de verificar como é realizada a gestão do acompanhamento de egresso nas principais universidades brasileiras e internacionais, deparou-se com um resultado diversificado, pois, nas universidades estrangeiras analisadas a importância e reconhecimento do papel do egresso para a instituição já é reconhecido há muito tempo e também explorado de várias maneiras. Essa gestão já tem uma equipe centrada para este acompanhamento, já possuem missão, objetivos e valores definidos, além de planejamento estratégico evidentemente eficaz. Há muitos egressos integrados no meio e também uma preocupação grande em envolvê-los com os atuais alunos das universidades, já que, além das palestras e fóruns realizados, há também a possibilidade do egresso se tornar um mentor de um estudante e pode divulgar em locais específicos vagas de estágios e emprego da sua empresa.

Já quanto as universidades brasileiras pesquisadas, observou-se que as mesmas estão ainda em processo de implementação da gestão de acompanhamento de egressos, apesar disso, apresentaram missão, visão e valores definidos, e algumas atividades de integração já estão sendo realizadas, porém, ainda há um grande caminho para chegar no patamar que as universidades estrangeiras se encontram, pois, aqui no Brasil, ainda é preciso desenvolver uma cultura de reconhecimento da importância desse egresso e também aprimorar essa gestão de forma

estruturada, eficiente, eficaz e ativa, o que, nas universidades internacionais, já é estabelecido, tendo em vista que encontrou-se casos de gestão que já são realizadas há mais de um século.

Nas universidades internacionais, por exemplo, há um grande número de egressos que participam das associações de ex-alunos, participam de reuniões de turma e eventos que possibilitam o *network*, integram um grupo de mentores, compartilham vagas de empregos e estágios, ou seja, participam ativamente das atividades da universidade, contribuindo com a gestão do conhecimento e fortalecendo a rede de contatos entre todos os envolvidos.

Em relação ao objetivo específico desta pesquisa de caracterizar o perfil dos egressos no curso, utilizando-se como base as informações constantes no CAGR da UFSC. As informações disponibilizadas referiam-se ao sexo, data de nascimento, nacionalidade e naturalidade. Assim, após o levantamento dos dados e tabulação dos mesmos, percebeu-se que, nos últimos dez anos a maior parte dos formados é do sexo masculino, com idade entre 20 e 30 anos, brasileiro, natural de Santa Catarina. Além disso, através desses dados, encontrou-se uma pequena diferença no perfil dos estudantes do período diurno e do período noturno, como a distribuição do gênero, no qual no diurno a diferença é de apenas 6% em comparação ao noturno que é de 18%, com a predominância do sexo masculino; e a quantidade de estudantes estrangeiros, que no diurno tem uma grande quantidade em comparação com a turma do noturno.

No objetivo específico de descrever o atual acompanhamento de egresso do curso na visão dos gestores do curso, verificou-se que através das entrevistas realizadas que, para gestores, não há um acompanhamento eficiente e eficaz, já que no momento, há apenas um sistema de egresso, no qual não há interação dos mesmos com a comunidade acadêmica e também, de acordo com os entrevistados, o retorno que já tiveram desses egressos foi mediante a iniciativa dos mesmos e não da instituição. Ademais, para eles é muito importante ter um acompanhamento ativo do *alumni*, pois, acreditam que o egresso pode contribuir para o aprimoramento do curso.

O quarto objetivo desta pesquisa foi avaliar quais as principais diretrizes para a gestão de egressos do curso de Administração da UFSC. Para atender este objetivo, foi preciso analisar o perfil encontrado nos dados levantados do primeiro objetivo, considerar a opinião dos gestores entrevistados do curso, analisar o que a literatura traz sobre o perfil de um administrador e a profissão, a estrutura curricular regulamentada e a realizada no curso, e os dados e informações encontradas nas instituições pesquisadas.

Como resultado, verificou-se as diretrizes necessárias para o curso descritas abaixo:

- i. Criar uma equipe responsável pelo acompanhamento
- ii. Criar uma cultura de retribuição para a universidade
- iii. Realizar um planejamento focado na gestão do egresso. Analisar e considerar: as metas do PDI da UFSC; os indicadores da política de acompanhamento do egresso e de análise dos indicadores dos programas de educação continuada voltados para o egresso, ambos apresentados pelo MEC (2006); e o perfil de egresso do curso, acompanhando suas mudanças ao longo do tempo.
- iv. É preciso ter foco no Público, ou seja, para definir as atividades de integração é importante que as mesmas atendam às necessidades do público alvo, por isso, é importante primeiramente definir quem é esse público alvo. Para o momento, o que seria importante ter no acompanhamento do *alumni* do curso são as possibilidades de integração descritas:
  1. Contratação de formandos para trainee;
  2. Visitas técnicas na empresa em que o egresso possui/trabalha;
  3. Auxílio a programas sociais;
  4. Voluntariado pessoal;
  5. Parcerias entre a organização do egresso e a IES;
  6. Gestor para congregar as turmas de egressos;
  7. Gestor para administrar um site, grupo de discussão ou páginas nas redes sociais de egressos;
  8. Possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES;
  9. Realização de palestras e roda de discussão; e
  10. Associação ativa de egressos através de encontros anuais.
- vi. Portal do egresso online e criação de contas em redes sociais com atualizações ativas.

Por fim, observa-se que através desses quatro objetivos específicos descritos que o objetivo geral da pesquisa que foi de propor diretrizes para o acompanhamento de egressos no curso, foi alcançado.

Agora é importante que os gestores do curso analisem as propostas deste estudo e estabeleçam as estratégias para iniciar a gestão efetiva dos seus egressos, pois, esse capital intelectual (que ainda não é explorado pelo curso) pode contribuir muito para o aprimoramento da gestão do curso, da mesma forma, os alunos atuais têm a oportunidade de fortalecer sua rede

de contatos corporativos, os egressos também podem compartilhar experiências entre si, os professores podem ter um retorno prático para saber o que mais poderiam abordar na sala de aula para atender as necessidades das organizações apontadas pelos egressos, novas ideias, projetos, parcerias podem surgir através dos envolvidos nesse meio e com certeza, os aprimoramentos não apenas atingirão a vida profissional e pessoal dos integrantes, mas sim a sociedade em que estão inseridos.

É de fato, um meio poderoso para transformar e aperfeiçoar o que o Administrador encontra nas organizações de todos os setores abrangidos.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Como recomendações para trabalhos futuros propõe-se a continuidade deste estudo, pois, até que a gestão do acompanhamento de egressos no curso esteja em andamento é necessário realizar uma pesquisa mais profunda e estabelecer o passo a passo das necessidades da gestão de egressos no curso.

É importante também analisar o perfil do egresso atualizado, onde deve-se localizar onde esse está geograficamente, qual a função que está desempenhando no momento ou se não atua mais na profissão.

É de pertinente também a continuidade deste trabalho para propor diretrizes do acompanhamento de egresso para a Universidade Federal de Santa Catarina em geral levando em consideração as especificidades de cada curso.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA JUNIOR, Eurico Pedroso de and PILATTI, Luiz Alberto. Empregabilidade do profissional formado nos cursos superiores de tecnologia do CEFET-PR: estudo de caso em médias e grandes empresas da região norte do Paraná. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ. [online]**. 2007, vol.15, n.56, pp. 429-446. ISSN 0104-4036. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40362007000300008>.
- ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, Dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011. 80 p. ISBN 9788522463701.
- AURÉLIO. **Dicionário Online**. Disponível em <<http://dicionariodoaurelio.com/egresso>>. Acesso em 27/05/2015.
- BERNAL, Aníbal Torres; MILLE, Diana. Initiating *Alumni* Engagement Initiatives: Recommendations from MFT *Alumni* Focus Groups. **Contemporary Family Therapy An International Journal** ISSN 0892-2764, Volume 35, n. 1, 2013. Contemp Fam Ther DOI 10.1007/s10591-013-9274-2
- BRASIL, Leis. Resolução no. 4 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências
- BRASIL. Resolução nº 1, de 2 de fevereiro de 2004: Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências.
- CABRERA, A. F., WEERTS, D.J; ZULICK, J.B. **Encuestas de egresados: Tres fundamentos conceptuales en el seguimiento de egresados universitarios**. In J. Vidal (Edtor), 2003. Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios. Salamanca, Spain: Ministerio de Educación Cultura y Deporte, Consejo de Coordinación Universitaria. Disponível em <[http://www.education.umd.edu/Academics/Faculty/Bios/facData/CHSE/cabrera/Encuestasdeegresados\(2003\).pdf](http://www.education.umd.edu/Academics/Faculty/Bios/facData/CHSE/cabrera/Encuestasdeegresados(2003).pdf)>. Acesso em 30 out, 2015.
- CAD. Disponível em < <http://portal.cad.ufsc.br/en/historico/>>. Acesso em 30 de out. de 2015.
- CAGR. Disponível em <<https://cagr.sistemas.ufsc.br/modules/aluno/>>. Acesso em 30 de out. 2015.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162p. ISBN 8576050471.
- CFA. Conselho Federal de Administração. **História da Profissão**. 2015. Disponível em <<http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao>>.
- CFA. Conselho Federal de Administração. **Manual do Administrador**. 2005. Disponível em < [http://www.crapa.org.br/images/documentos/Manual\\_do\\_Administrador.pdf](http://www.crapa.org.br/images/documentos/Manual_do_Administrador.pdf)>.
- CHIA, H., Jonesa, E. L., & Grandhama, L. P. (2012). Enhancing Mentoring between *Alumni* and Students via Smart *Alumni* System. **Procedia Computer Science**, 1390-1399. Disponível em <

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050912002748>>. Acesso em 31 de out. de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. xxviii, 610p. ISBN 9788535237719..

COTO, Gabriela Cordioli; NETO, Luís Moretto; PACHECO, Andressa Sazaki. Criatividade dentro da Educação: um estudo de caso do Curso de Administração da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**. V. 11, n. 24, p. 195-220, maio/ago 2009.

COUNCIL for Advancement and Support of Education. (2014). **Principles of Practice for Alumni Relations Professionals at Educational Institutions**. Disponível em <[https://www.case.org/Samples\\_Research\\_and\\_Tools/Principles\\_of\\_Practice/Principle\\_of\\_Practice\\_for\\_Alumni\\_Relations\\_Professionals\\_at\\_Educational\\_Institutions.html](https://www.case.org/Samples_Research_and_Tools/Principles_of_Practice/Principle_of_Practice_for_Alumni_Relations_Professionals_at_Educational_Institutions.html)>. Acesso em 31 de out de 2015.

CRASC. Conselho Regional de Administração de Santa Catarina. Disponível em <[http://www.crasc.org.br/crasc/portal/interna.php?secao\\_id=101](http://www.crasc.org.br/crasc/portal/interna.php?secao_id=101)>. Aesso em 30 de out. de 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 3. Ed-Porto Alegre: Artmed, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A pratica da administração de empresas**. São Paulo: Liv. Pioneira Ed., 1981. 381p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002. 567p. ISBN 852131163X.

ESPARTEL, Lélis B. O uso da opinião dos egressos como ferramenta de avaliação de cursos: o caso de uma instituição de ensino superior catarinense. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 16, nº 01, p. 103-114. ISSN 1983-716x

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro Poder: Práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários**.2009. Instituto de Desenvolvimento Gerencial.

GOMES, Cristozildo Mota. **Como Implementar uma Instituição de Ensino Superior**. Um Estudo de caso para uma faculdade em Valença Costa do Dendê, Bahia. Dissertação apresentada ao Programa de Pós -Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, Área de concentração Gestão de Negócios.2002.Florianópolis - SC.

INEP. **Egresso e empregabilidade – análise da relação do egresso dos cursos de graduação avaliados no ENADE 2005 e 2008 e sua inserção no mercado de trabalho**. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Vol.4. Brasília: Inep, 2015a).

INEP. **Política Institucional de Integração e de Avaliação do Egresso na Melhoria da IES.** Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira Vol.3. Brasília: Inep, 2015b).

KITAHARA, J. R; et al. Nível de percepção dos alunos egressos de um curso de Administração sobre a adequação do Currículo às atividades profissionais. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 29-45, janeiro/março 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 12. ed. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. Ed.-6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

LOUSADA, A. C. Z. ; MARTINS, G. A. Egressos como fonte de informação a gestão dos cursos de Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo/USP, v. 1, n. 37, p. 73-84, 2005.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de administração.** São Paulo: Cengage Learning, 2011. xi, 499 p. ISBN 9788522107100.

MACHADO, Antônio de Souza. **Acompanhamento de Egressos:** Caso CEFET-PR - Unidade de Curitiba. Universidade Federal de Santa Catarina Dissertação submetida à como parte dos requisitos para a obtenção de grau de Mestre em Engenharia de Produção, 2001, Florianópolis.

MACHADO, Geraldo Ribas. **Perfil do Egresso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** Tese apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010. Porto Alegre.

MARCOVITCH, Jacques. **A universidade impossível.** 2. ed. São Paulo: Futura, 1998. 182p ISBN 858608283X: (Broch.).

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica.** Pearson Education Brasil, 2012. São Paulo.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração.** 1. Ed. São Paulo, Atlas, 2012. Edição compactada.

MELO FILHO, Edilson Targino de. **Os egressos do PPGCI/UFPB:** representações, perfil e trajetórias profissionais DISSERTAÇÃO apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba. Paraíba, 2014.

MICHELAN, Luciano Sergio; et al. Gestão de Egressos em Instituições de Ensino Superior: Possibilidade e Pontencialidades. **IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul.** 2009. Florianópolis- Brasil.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Avaliação externa das instituições de educação superior: diretrizes e instrumento.** 2006. Disponível em:  
<<https://www.ufpe.br/ctg/images/avaliacaoexterna.pdf>>. Acesso em 27/05/2015.

MONTEIRO, Antonio Luiz Ribeiro. Avaliação do curso de graduação em administração da FCAP por seus egressos. **ANGRAD**, 2008. Disponível em:  
<[http://www.angrad.org.br/\\_resources/files/\\_modules/producao/producao\\_577\\_201212051834228e9c.pdf](http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_577_201212051834228e9c.pdf)>. Acesso em:30 de out de 2015.

NUNES, Paula Martins. **Perfil dos Egressos do Curso De Graduação em Ciências Contábeis Ead/UFSC/UAB** Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas** 25. Ed. São Paulo. Atlas, 2008.

PEREIRA, Ariane Rodrigues. **Desenvolvimento de Competência Virtual Individual: Um estudo com formandos do Curso de Administração/EAD da Universidade Federal de Santa Catarina** Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 2013. Florianópolis.

PREG-UFSC. Pró-Reitoria de Ensino de Graduação - **Relatório de Atividades 2010.** Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:  
<<http://preg.paginas.ufsc.br/files/2011/04/Relat%C3%B3rio-de-Atividades-PREG-2010-Final.pdf>>. Acesso em 27/05/2015.

PROPLAN. Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014.** Universidade Federal de Santa Catarina. - Florianópolis: UFSC, 2010.

REVISTA ADMINISTRADORES. **Saiba como fazer uma análise SWOT.** 2013. Disponível em  
< <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/saiba-como-fazer-uma-analise-swot/73989/>>. Acesso em 04 de nov. de 2015.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa Mercadológica.** Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2015.

RYBKOWSKI, Radosla W. Engaged *Alumni* : networking for entrepreneurial attitudes. Jesuit University Ignatianum in Krakow. Faculty of Education. Institute of Political Science. **Journal of Horyzonty Wychowania**, 2014, Vol. 13, No. 26

SANTOS, Antônio Raimundo dos; DAL RI JUNIOR, Arno; PAVIANI, Jayme. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** 6. Ed., rev. Rio de Janeiro: DP&A, 2004. 166 p. ISBN 8574902756.

SECON. **Manual de Diretrizes: Identidade Padrão de Comunicação Digital do Poder Executivo Federal.** Disponível em <http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/comunicacao-digital/diretrizes-comunicacao-digital-governo-federa-jan2014.pdf>. Acesso em 30 de out. de 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p. ISBN 9788524913112.

SILVA, J. M.; NUNES, R. S.; JACOBSEN, A. L. O Programa De Acompanhamento Dos Egressos da Universidade Federal De Santa Catarina: A Definição Perfil Dos Estudantes No Período 1970-2011. **XI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2011**, Florianópolis.

STADTLOBER, C. S. **Qualidade do Ensino Superior no Curso de Administração: A Avaliação dos Egressos**. Tese de Doutorado. Programa De Pós-Graduação em Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010, Porto Alegre.

SUN, Xiaogeng; HOFFMAN, Sharon C.; GRADY, Marilyn L. A Multivariate Causal Model of *Alumni* Giving: Implications for *Alumni* Fundraisers. **International Journal of Educational Advancement**. Vol.7 No.4 307–332, 2007 Palgrave Macmilland LTD. ISSN 1744–6503

TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos; MACCARI, Emerson Antonio. Proposition of an *alumni* portal based on benchmarking and innovative process. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**. Vol. 11, No. 3, Sept/Dec., 2014 pp. 591-610. ISSN online: 1807-1775. DOI: 10.4301/S1807-17752014000300005.

WEERTS, David J.; CABRERA, Alberto F.; SANFORD, Thomas. Beyond Giving: Political Advocacy and Volunteer Behaviors of Public University *Alumni* . 2009. **Springer Link**. Res High Educ DOI 10.1007/s11162-009-9158-3.

## APÊNDICE A - Roteiro de entrevista aplicado nas universidades brasileiras

Gestão de egressos do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina  
 Graduanda: Jéssica Rocha de Souza Pereira

Pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão de Curso que será apresentado ao Departamento de Ciências da Administração- CAD na disciplina de Laboratório de Gestão: Trabalho de Curso— CAD7305, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina sob a orientação da Professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco.

A pesquisa:

Todos os anos há um grande número de egressos que ao sair das universidades, entram no mercado de trabalho e, na sua maioria, preocupam-se apenas com sua vida profissional e pessoal perdendo assim o vínculo com a universidade de sua formação. Esta quebra de vínculo pode ser uma grande perda para ambas as partes, já que através dos seus egressos “a universidade tem a grande oportunidade de entender que o aluno que nela se forma é o seu principal meio de ajudar numa transformação da sociedade”(MARCOVITCH, 1998, p. 63) .

Os egressos podem ser uma importante fonte de avaliação, pois muitas vezes já estão no mercado de trabalho, e podem dar sugestões para adequar melhor os currículos a necessidade das organizações.

As rápidas mudanças ocorridas na sociedade como, por exemplo, a globalização da economia, os avanços tecnológicos, o crescimento da oferta de cursos superiores e as novas exigências do mercado de trabalho com relação à preparação dos profissionais, exigem que as IES desenvolvam nos profissionais que formam, além das capacidades técnicas, uma visão multidisciplinar, ultrapassando a complexidade do conhecimento científico (LOUSADA; MARTINS, 2005, p.74)

A avaliação de um curso por meio da opinião dos egressos é uma das principais fontes de informação sobre o seu resultado. Rocha et al (2005) relatam que é uma cooperação da escola com a sociedade, pois pode-se retroalimentar o projeto escolar institucional com suas contribuições de caráter eminentemente prático.

Neste contexto, o objetivo geral da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso é “propor diretrizes para a gestão do acompanhamento de egressos do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina”.

Objetivo da entrevista:

O objetivo desta entrevista é identificar como o Acompanhamento de Egressos é feito atualmente na sua Instituição de Ensino Superior, abrangendo sua gestão geral e identificando quais são as atividades de integração realizadas com a comunidade acadêmica.

### **1º bloco - Identificação**

Nome:

Instituição que representa:

Cargo Ocupado:

### **2º bloco - Acompanhamento de Egressos**

1. Qual sua visão sobre a importância de um sistema de acompanhamento de egressos nos cursos, e qual a realidade do atual acompanhamento do egresso realizado na Instituição?
  2. Existem atividades de atualização e formação continuada para os egressos? Quais?
  3. Quais são os mecanismos utilizados para a promoção de um relacionamento contínuo entre a instituição e seus egressos?
  4. Quais são os mecanismos de utilização das opiniões dos egressos para aperfeiçoamento do processo de formação?
  5. Que contribuição o acompanhamento de egressos já trouxe para melhoria do curso? Eles têm apresentado sugestões/soluções/ opiniões quanto a problemas relacionados ao curso?
  6. Quais são as metas de curto/ médio e longo prazo quanto ao acompanhamento de egressos que você acredita que seja importante para serem alcançadas na sua Instituição?
  7. Existe mecanismos para conhecer a opinião dos empregadores sobre os egressos da instituição? Quais?
  8. Quanto aos empregadores dos egressos, é utilizada sua opinião para revisar o plano e os programas? Como é feita?
  9. Que tipos de atividades de integração desenvolvem atualmente com seus egressos?  
Assinale mais de uma opção, se necessário.
- ( ) contratação de alunos para estágio
  - ( ) contratação de formandos para trainee
  - ( ) visitas técnicas na empresa em que o egresso possui/trabalha
  - ( ) auxílio a programas sociais
  - ( ) voluntariado pessoal
  - ( ) parcerias entre sua organização e a IES

- bolsas para alunos na organização
- bolsas para alunos fazerem intercâmbio
- doação de recursos próprios
- doação de recursos da organização em que trabalha
- gestor para congregar as turmas de egressos
- gestor para administrar um site, grupo de discussão ou páginas nas redes sociais de egressos
- cursos online de capacitação de temas específicos
- possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES
- Realização de palestras e roda de discussão
- associação ativa de egressos através de encontros anuais
- outra (s).Qual (is)? \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista aplicado nas universidades estrangeiras

Final major project to be submitted to the Department of Management as a requirement for obtaining a Bachelor's degree in Business Administration at Universidade Federal de Santa Catarina – Brazil under the guidance of Professor Andressa Sasaki Vasques Pacheco.

The research:

Every year there is a large number of *Alumni* who leave the university, entering the labour market and lose their link with the university of their training (MARCOVITCH, 1998).

The *Alumni* can be an important source of evaluation, once they are already acting in the labour market. The evaluation of a program through the opinion of *Alumni* is one of the main sources of information for universities.

Interview goal:

The purpose of this interview is to identify how the graduates tracking is currently done in your institution and also to identify what are the integration activities with the academic community.

### 1 block - Identification

Name:

Institution that you represent:

Position held:

### 2nd block - Monitoring Graduates

1. Does your institution have an *Alumni* ' s Tracking System?
2. What do you think about the importance of *Alumni* ' s Tracking System in the university?
3. What is the reality of the current monitoring of graduates conducted in your institution?
4. Are there updating activities and continuing education for *Alumni* ? Which are they?
5. What are the mechanisms used to promote an ongoing relationship between the institution and its *Alumni* and how do you develop the integration between the *Alumni* and the institution ?
6. Do you have any mechanism to collect *Alumni* ' s opinion about their training process?
7. What are the mechanisms to use the opinions of graduates to improve the training process?

8. What contribution did the graduates already bring to improve the courses? Have they presented suggestions / solutions / views on the issues related to the courses?
9. What are the short / medium and long-term goals of the tracking management of graduates that you consider important to be reached in your institution?
10. Are there any mechanisms to know the opinion of employers about the graduates of the institution? Which are they?
11. Are the *Alumni* 's employers feedback used to review the lesson plan and syllabus of the courses? How is it done?
12. What types of integration activities are being currently developed with graduates from your institution?

Check more than one option, if necessary.

- Hiring students for internship
- Hiring graduates as trainee
- Technical visits in the company which the *Alumni* belong / works
- Assistance to social programs
- Personal volunteering
- Internship in the organization/company
- Scholarships for students to participate in an exchange program
- Resources donation
- Organization donation of resources in working
- To bring together groups of graduates
- To manage a site, newsgroup or pages on social networks graduates
- Online training courses on specific topics
- Returning to study at postgraduate or other course in the University
- Partnerships between the organization/company and the University
- Lectures and discussion groups
- Active *Alumni* 's association annual meetings
- Other(s). Which?

## APÊNDICE C – Roteiro de entrevista aplicado na UFSC

### 1º bloco:

Identificação do entrevistado e da Instituição que representa, cargo ocupado.

### 2º bloco -Acompanhamento de Egressos

1. Qual sua visão sobre a importância de um sistema de acompanhamento de egressos no curso, e qual a realidade do atual acompanhamento do egresso?

2. Como é realizado hoje a integração egresso/comunidade acadêmica?

3. Existem atividades de atualização e formação continuada para os egressos? Quais?

4. Que atividades de integração deseja desenvolver com os seus egressos?

Assinale mais de uma opção, se desejar.

contratação de alunos para estágio

contratação de formandos para trainee

visitas técnicas na empresa em que o egresso possui/trabalha

auxílio a programas sociais

voluntariado pessoal

parcerias entre sua organização e a IES

bolsas para alunos na organização

bolsas para alunos fazerem intercâmbio

gestor para congregar as turmas de egressos

gestor para administrar um site ou grupo de discussão de egressos

possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES

Realização de palestras e roda de discussão

cursos online de capacitação de temas específicos

associação ativa de egressos através de encontros anuais

outra (s).Qual (is)?\_\_\_\_\_

5. Quais são os mecanismos utilizados para a promoção de um relacionamento contínuo entre a instituição e seus egressos?

6. Quais são os mecanismos de utilização das opiniões dos egressos para aperfeiçoamento do processo de formação?
7. Que contribuição o acompanhamento de egressos já trouxe para melhoria do curso? Eles têm apresentado sugestões/soluções/ opiniões quanto a problemas relacionados ao curso?
8. Quais são as metas de curto/ médio e longo prazo quanto ao acompanhamento de egressos que você acredita que seja importante para serem alcançadas?
9. Existe mecanismos para conhecer a opinião dos empregadores sobre os egressos da instituição? Quais?
10. É utilizada a opinião dos empregadores dos egressos para revisar o plano e os programas?  
Como é feita?

