



O EGRESSO COMO PARCEIRO INSTITUCIONAL NUMA UNIVERSIDADE REGIONAL: O CASO DA UNIJUÍ

MARIVANE DA SILVA
ENISE BARTH TEIXEIRA

RESUMO

A sociedade passa por um processo de transição, do capitalismo industrial para a era do conhecimento, o que tem afetado significativamente o cenário da educação superior no país. Neste contexto, as Universidades passam a se preocupar com os diferentes públicos que se relacionam com ela. Este estudo tem como objetivo analisar a relação existente entre a Unijuí e os egressos do Curso de Administração no contexto do desenvolvimento regional. A investigação é de cunho interpretativo e qualitativo. O delineamento da pesquisa é bibliográfica, documental e de campo. É um estudo de caso descritivo de uma universidade comunitária de caráter regional, situada na região Noroeste do Estado do RS. Os dados foram tratados e interpretados com base na técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a Instituição considera importante a relação da Universidade com a Sociedade, contudo há necessidade de maior integração e sistematização das ações. Na Unijuí o egresso é considerado como um ator social e, para fazer essa interação utiliza a ferramenta do *site* institucional - o Portal do Ex-Aluno e o Programa de Relacionamento com Ex-alunos. Conclui-se que o relacionamento da Universidade com os egressos no construto do desenvolvimento precisa ser aprofundado em concepções e discussões para que gere efetivamente resultados para ambos – universidade e sociedade.

Palavras-chaves: Universidade; Sociedade; Egresso; Desenvolvimento Regional

1. Introdução

Na sociedade do conhecimento, a Universidade passa a ser responsável pelo desempenho e resultados das pessoas. A ela cabe ser o espaço para o diálogo, a discussão de idéias, a interpretação, a reflexão combinada com a experiência e o contexto; para a geração de pesquisa científica e técnica que produza conhecimentos básicos sobre a sociedade e propicie capacitação às pessoas para que possam desenvolver seu trabalho com competência, estar aptas à obtenção e manutenção de postos de trabalho e contribuir na construção de uma sociedade com melhor qualidade de vida (CRAWFORD, 1994; PORTER, 1999; DAVENPORT, 1998).

O desafio central da Universidade é a produção de conhecimento próprio com qualidade formal e política, capaz de promover o desenvolvimento. Isso só é possível através da pesquisa como estratégia de geração de conhecimento e promoção de cidadania. A sociedade deposita na Universidade a esperança de que seja a vanguarda do desenvolvimento, por considerar a elite intelectual e pela importância atribuída à ciência e a tecnologia como sendo as estratégias da emancipação dos povos (DEMO, 2004). Por isso, afirma-se que as universidades deveriam trabalhar articuladas com os diferentes atores da sociedade. Grzybowski (2005, p. 127) é similar ao explicar o desenvolvimento e explicitar o “caminho para reconciliar economia e sociedade, desenvolvimento e cidadania, nação e povo, entre nós”.

Para superar a limitação da gestão acadêmica com relação a transferência da tecnologia se aposta na interlocução entre o meio acadêmico e as organizações com o propósito de garantir a apropriação adequada do conhecimento gerado. Dentre os diferentes atores sociais que constituem a relação universidade – sociedade distingue-se o egresso como

um parceiro capaz de cooperar efetivamente nessa interação da universidade com as organizações, contribuindo para o desenvolvimento institucional e regional.

Cabe destacar que o egresso será associada ao conceito de estudante que concluiu sua formação com a colação de grau na Graduação, embora muitos outros autores utilizem a expressão *ex-alunos*. Para Reinert e Reinert (2005, p. 2):

(...) *estudante* corresponde a *parceiro* e a palavra *aluno* a *cliente*, isso porque a palavra estudante já tem, por si só, uma conotação mais inclusiva e participativa, na medida em que estudar demanda a aplicação da própria inteligência para aprender, sozinho ou com a ajuda de outrem. A palavra aluno, por outro lado, é derivada da palavra latina *alumnus*, que significa na sua essência, “alguém desprovido de luz”. Em certo momento histórico chegou a significar criança que era dada para outro criar. Portanto, esta palavra inclui uma conotação de falta de autonomia e de dependência.

Levando em conta o contexto da pesquisa, explica-se parceria utilizando-se da concepção de Costa, Maciel e Abreu (1992, p. 48) que defendem que:

(...) a parceria pressupõe envolvimento e interação e, para que a mesma seja estabelecida, os envolvidos têm de se comportar como sócios, onde devem ser privilegiados tanto os interesses da instituição quanto das pessoas. A confiança mútua, segundo os autores, é condição indispensável em uma parceria, assim como o espírito de cooperação.

A conotação diferenciada que se dá neste caso é entender o estudante parceiro como “aquele que aprende brincando, tamanho é o prazer que lhe proporciona o processo de ensino/aprendizagem; participa ativamente como um trabalhador neste processo, que privilegia mais a esfera subjetiva, estética, emotiva, especulativa, introspectiva, contemplativa e educativa (...)” (REINERT; REINERT, 2005, p. 7) e integra-se na ação da construção da sociedade pela educação libertadora. Nesta perspectiva, se apresenta o estudo sobre a relação entre o egresso e a universidade no contexto do desenvolvimento regional.

A Universidade é muito mais do que formadora de capital humano; é responsável pelo acompanhamento das ações do profissional na sociedade e pela existência de sujeitos que agem como agentes de transformação social. Ela é formadora de cidadãos que precisam ter competências no “saber fazer” e serem equilibrados e integrados para a vida – no “saber ser” (SANTUÁRIO, 2004; DEMO, 2004).

Para pensar a relação entre a universidade e a sociedade, sobretudo a ligação que a universidade processa e mantém com seus egressos, visto como atores sociais e propenso parceiro institucional na geração de conhecimento para o desenvolvimento regional realizou-se a pesquisa com o objetivo de analisar a relação entre os egressos de Administração e a Unijuí no contexto do desenvolvimento regional.

O presente estudo está organizado em seis partes. Inicialmente, na introdução aborda-se a temática central de investigação e o objetivo da pesquisa. Na seqüência, apresenta-se o referencial teórico e a metodologia. Em seguida, apresentam-se os resultados da pesquisa, com um breve contexto do estudo e desencadeamento da análise das estratégias de interação e acompanhamento dos egressos da Unijuí. Para finalizar, as conclusões do estudo.

2. Referencial Teórico

O embasamento teórico-conceitual para análise do caso em estudo dividiu-se em quatro partes – a primeira trata-se compreender a sociedade do conhecimento; a segunda, um resgate das características de uma organização universitária; e na terceira, como se dá a gestão universitária, compreendendo a relação universidade - sociedade; e em sua quarta e última parte, estudo do marketing de relacionamento das instituições educacionais.

2.1. Sociedade do Conhecimento

A sociedade contemporânea vivencia um período de transição de um modo de produção industrial para um modo de produção informacional e do conhecimento ou sociedade do consumo (RIFKIN, 2001), onde as fronteiras têm menor significado e a

“informação passou a cruzar diferentes oceanos numa velocidade nunca vista antes” (DIONÍSIO, 2006, p. 3). Agora, o “mundo gira em torno de símbolos, *webs* e laços de *feedback*, conectividade e interatividade, em que os limites e as fronteiras se tornam indistinguíveis e tudo o que é sólido começa a se desmanchar” (RIFKIN, 2001, p. 111). Esse contexto exige das pessoas uma busca constante por aprendizado (contínuo), por desenvolvimento da capacidade de investigação e questionamento reconstrutivo, de formar a autonomia crítica e criativa do sujeito - de “aprender a aprender”, do “saber pensar” (DEMO, 2002), dando-lhes oportunidade de intervir, de adaptar-se, de organizar-se, participar e decidir, construindo uma nova sociedade.

A educação será o “alicerce dos ideais de liberdade, justiça e felicidade das pessoas. Estamos testemunhando duas importantes mudanças na sociedade humana: o advento da sociedade do conhecimento e a globalização” (MATOS, 2004, p.2).

Para Bendassolli (2005, p. 29), o sucesso no mundo competitivo está reservado aos mais capazes de se adaptar às condições ambientais, o que significa intervir em todas as dimensões importantes da organização “das mais concretas e objetivas às mais subjetivas”. Na mesma dimensão de análise, Rifkin (2001, p. 153) afirma que um novo arquétipo humano está nascendo. Vivendo confortavelmente uma parte de suas vidas nos mundos virtuais do ciberespaço, familiarizados com os trabalhos de uma economia de rede, menos interessados em acumular coisas e mais interessados em ter experiências emocionantes e divertidas, capazes de interagir em mundos paralelos simultaneamente, mudando rapidamente sua própria personalidade para se adaptar a qualquer realidade – simulada ou real.

A análise e a intervenção nos mecanismos de socialização das novas gerações é a meta fundamental da prática educativa na Universidade, tendo a pretensão de desenvolver os diferentes modos de pensar, sentir e agir, de processos subjetivos de aprender a realidade, assim como dos modos e estratégias de interação entre ela (GÓMEZ, 1998).

Nesta perspectiva, a sociedade precisa repensar os processos educacionais fundamentados sobre uma visão reducionista e em descompasso com as mudanças contemporâneas. Roglio, Silva e Corso (2006) apresentam contornos de uma instituição de aprendizagem construída com base em uma nova proposta educacional, que supera o referencial mecanicista e contempla as demandas da sociedade complexa e, entre as características apresentadas destaca-se: “O conhecimento sendo construído socialmente”, “os instrumentos qualitativos de avaliação e as narrativas sobre experiências e resultados do ensino e da aprendizagem se tornam os principais referenciais para o acompanhamento de resultados” e a “reintegração da educação dando-se dentro das redes de relações sociais, conectando-se aos amigos, famílias e comunidades” (p. 4). Deste modo, a introdução do pensamento complexo e transdisciplinar ou do pensamento conectivo na educação é fundamental para que as organizações universitárias possam cumprir com sua missão no atual ambiente de complexidade.

2.2. Organização Universitária

A organização universitária é entendida como unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos. Neste sentido, inicialmente buscou-se conhecer a evolução histórica da “universidade” e, focando nas universidades comunitárias pela abrangência da pesquisa.

O fato das universidades comunitárias serem administradas e gerenciadas como qualquer outra organização, porém considerando suas especificidades, requer um recorte na gestão universitária contemplando a avaliação institucional, como um instrumento de gestão importante para qualificar o ensino, a pesquisa e a extensão. Sendo que, a universidade em estudo além de ser comunitária é regional, com um papel de contribuir para o fortalecimento do desenvolvimento da região.

É importante resgatar a história da universidade, a fim de caracterizar a instituição universitária como um “recanto privilegiado onde se cultiva a reflexão crítica sobre a realidade e se criem conhecimentos com bases científicas” (LUCKESI et al, 1985, p. 30). A concepção de universidade ou de escola de nível superior evoluiu no tempo.

A universidade que “queremos” (LUCKESI et al, 1985) é aquela onde se torne possível trabalhar, refletir a nossa realidade histórico-geográfica nos seus níveis social, político, econômico e cultural, desde o município, a microrregião, o Estado, a região e o país. Sintetizando, a universidade precisa ir além do ensino, deve ter pesquisa – um modelo de universidade que exercita a criatividade, analisa problemas concretos, formada por pessoas capazes de refletir e abertas à reflexão, ao intercâmbio de idéias, à participação em iniciativas construtivas – que seja o centro de reflexão crítica.

Ristoff (1997 *apud* SOUZA, 2004, p. 66) afirma que somente uma organização universitária pode ser “sinônimo da busca da plenitude das potencialidades humanas e materiais, na perspectiva da socialização e democratização do acesso ao saber, em busca de uma sociedade justa, solidária, democrática, em defesa da qualidade de vida”. Compreendendo assim como a consolidação do seu compromisso enquanto universidade que é a formadora do homem em sua totalidade.

O ensino superior brasileiro, tanto do setor público quanto do setor privado, conforme Bittar (2006) é composto por segmentos de universidades e faculdades com características distintas e peculiares, que as diferenciam uma da outra. No que diz respeito ao ensino privado, é possível separá-lo em duas categorias específicas: as universidades comunitárias e as instituições do tipo empresarial.

Tendo com base a Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996, as Universidades Comunitárias são “as constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade” (PIT; ANDRADE, 2006, p. 5).

As universidades comunitárias têm um caráter público não-estatal e visto como um modelo alternativo de ensino superior, constituindo, segundo seus representantes, os traços que compõem a sua identidade. Neste sentido, em agosto de 1991, o Fórum de Reitores das Universidades Comunitárias do Brasil e, em novembro de 1994 criaram a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC).

Com o desenvolvimento de suas atividades, a ABRUC percebeu a necessidade de congregar todos os seus membros, a fim de discutirem problemas comuns e orientações coletivas que norteassem as suas ações. Neste sentido, vários seminários foram desenvolvidos pela associação e que desencadearam as discussões sobre a identidade coletiva das Universidades Comunitárias Brasileiras, explicitado o comprometimento das Instituições Comunitárias com a excelência acadêmica, contemplando a problemática regional, a cidadania, a solidariedade e a democracia das suas práticas.

No sistema brasileiro de ensino superior, o Rio Grande do Sul tem a organização das universidades comunitárias, definidas como instituições dedicadas à prestação de um serviço público, de interesse coletivo e sem fins lucrativos, distinguindo das universidades particulares e confessionais.

As características fundamentais que distinguem as Universidades Comunitárias da maioria das universidades particulares são: a transparência administrativa, a austeridade da gestão financeira, o controle público das atividades, a ênfase no desenvolvimento da comunidade local e regional; e o desenvolvimento das atividades sem fins lucrativos.

Em março de 1993, nove instituições comunitárias do Rio Grande do Sul firmaram um Protocolo de Ação Conjunta, constituindo o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (Comung), com o objetivo de viabilizar um processo integrativo que resultasse no

fortalecimento individual das instituições e no conseqüente favorecimento da comunidade universitária Rio-Grandense e da sociedade gaúcha como um todo.

Entre as várias estratégias de posicionamento ao mundo competitivo, as universidades comunitárias criaram um Programa de Avaliação Institucional das Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul (Paiung), com o duplo objetivo de aperfeiçoar o projeto acadêmico e sociopolítico das instituições envolvidas e de subsidiar o Ministério da Educação (MEC) no estabelecimento de critérios para a avaliação das Universidades do Brasil.

A avaliação institucional é uma das prioridades das instituições de ensino superior como um importante instrumento de gestão na busca da melhoria da instituição. A melhoria institucional requer um conhecimento analítico e crítico da sua realidade interna e externa. Este conhecimento advém do processo que pode ser denominado aprendizagem organizacional (BERTELLI, EYNG, 2004; ANGELONI, 2002; FLEURY, OLIVEIRA JR, 2001) que tem na avaliação institucional sua estratégia de tomada de decisões para orientar ações da gestão universitária.

É importante entender que no processo de avaliação a “meta-avaliação é o processo em que as IES podem comparar as avaliações interna e externa, tendo como objetivo a tomada de decisões para melhorar as condições institucionais, bem como de preparar as novas etapas da avaliação” (BERTELLI; EYNG, 2004, p. 12, grifo do autor).

O sistema de avaliação proposto pelo Sinaes indica que os procedimentos metodológicos da avaliação institucional deverão integrar a realização da auto-avaliação da IES, a realização da avaliação externa organizada pela Conaes e a meta-avaliação, que se trata de retroalimentação do sistema.

Avaliar as instituições de ensino superior é importante para qualificar o ensino, estreitando a distância entre o fazer da universidade e o resultado que o mercado de trabalho requer dos profissionais formados por ela. É nessa lógica que permitirá compreender como um sistema de avaliação institucional pode gerar informações sistêmicas que possam promover o desenvolvimento das diversas instituições do ensino superior e do desenvolvimento das organizações, propiciado pela qualificação, pela geração de conhecimentos e aprendizagens organizacionais.

2.3 Gestão Universitária

Ao estudar a gestão universitária é pertinente entender a relação que se estabelece entre a universidade e a sociedade, tendo como horizonte as dimensões do ambiente organizacional (interno e externo) e a perspectiva da teoria dos stakeholders têm contribuições importantes quando resgata outros elementos fundamentais na compreensão da ação na gestão universitária.

As universidades são organizações (COELHO, VOLPATO, 2004), sistemas sociais dinâmicos e notadamente complexos (ETZIONI, 1984; MORGAN, 1996; MEYER JR; MURPHY, 2003). Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias e apresentam uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. Além disso, seu relacionamento com a sociedade é complexo, pois por um lado, dela depende legal e economicamente, mas ou outro, está protegida em virtude de seu prestígio e importância.

Atualmente, a universidade vem passando por transformações e, está sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional. As mudanças que têm ocorrido com outros tipos de organizações começam a influenciar também as universidades, para que estas apresentem melhores resultados, custos administrativos e operacionais menores, gerando um estudante bem mais qualificado para enfrentar o mercado de trabalho. “Preservar e renovar são dilemas dessa força conservadora ou de transformação da sociedade” em busca da excelência universitária (RIZZATTI; RIZZATTI JR, 2004, p. 3).

No entendimento de Colossi (2001), para que a universidade possa continuar desempenhando seu importante papel na sociedade é necessário repensar sua missão e incorporar as novas concepções, não mais como formadora de uma elite intelectual e científica responsável, direta ou indiretamente, pelos avanços científicos do mundo, mas incorporar em sua missão outros significados que contemplem toda a sociedade, não apenas uma elite.

O modelo de universidade contemporâneo se sustenta no tripé: ensino, pesquisa e extensão, sendo os três pilares indissociáveis. A universidade é a principal responsável pela produção do conhecimento e pela formação dos novos dirigentes de uma sociedade através do ensino. A pesquisa ocupa o centro do desafio educacional em termos de inovação a serviço do homem e a universidade é o lugar privilegiado da produção própria de conhecimento. Já a extensão é o processo de utilização desses conhecimentos produzidos na sociedade, de modo que permita a solução de problemas sociais e, concomitantemente, forneça novas informações para serem usadas nas universidades.

Paula e Rodrigues (2006) afirmam que os gestores que reconhecem o ato de administrar como desenvolvimento, em interação com os outros, de habilidades humanas, sociais, culturais, políticas e econômicas, atendem a uma ênfase relacional, que permitem entender o porquê da discussão da perspectiva da teoria dos *stakeholders* e da inserção do marketing de relacionamento na gestão universitária.

É clara a percepção que os autores Pinto e Leitão (2006) têm da forma como “uma organização se relaciona com seu entorno, o seu papel na sociedade” e todos aceitam “a necessidade de um comportamento empresarial ético, socialmente responsável e sustentável no longo prazo”, mas não acreditam em caminhos definidos e nem receitas prontas para a conquista deste mundo melhor. Mesmo assim, há um consenso nos debates de que a discussão da teoria dos *stakeholders*, a responsabilidade social e o balanço social são abordagens que estão vinculadas e que serão tratadas conjuntamente. Assim como a partir da compreensão conceitual de *stakeholders* é possível compreender sua implicação na gestão universitária.

O enfoque proposto por Wilson (2003 *apud* PINTO; LEITÃO, 2006, p. 38) da teoria dos *stakeholders* é que “quando mais fortes forem as relações de uma organização com seus parceiros externos, mais facilmente os objetivos corporativos são alcançados”. Trata-se de uma ferramenta de análise que facilita o mapeamento de diferentes interesses da organização, tendo em vista que se trata de relações de poder entre grupos competidores de *stakeholders*. Da mesma forma, pode ser visto como um modelo prescritivo, que transforma a organização (constelação de interesses cooperativos e competitivos) e a sociedade e ainda, apresenta a possibilidade de manter a posição entre esses dois extremos.

Nas últimas décadas, houve uma alteração profunda do modo de relacionamento entre as universidades, o Estado e a sociedade. Essa transformação significativa do conceito de ensino superior repercutiu na gestão universitária e no conceito de *stakeholders*, que se tornou complexo e sujeito as várias interpretações.

2.4 Marketing de Relacionamento das Instituições Educacionais

No contexto de mudanças, da globalização e da constituição de uma nova ordem mundial, as instituições de ensino começaram a “atualizar-se por necessidade imediata de sobrevivência no cenário da competição desenfreada e por um mercado que impunha a esse universo até então entocado, uma nova relação com o seu público” (p. 17) e a inserção das palavras “cliente” no cenário das universidades.

A palavra “cliente” não fazia parte do vocabulário do mundo acadêmico, ou melhor, da gestão universitária. Colombo et al (2005) argumentam que é com a finalidade de atender as suas necessidades e tornar as instituições competitivas e sadias – que o marketing educacional surge no Brasil na última década do século passado.

Antigamente, uma instituição de ensino não era percebida como um negócio. Hoje, porém, o setor tornou-se altamente atrativo para novos investidores, devido à expansão de novas instituições privadas do ensino superior no Brasil. Sendo assim, a noção do “mercado” começa também a permear a gestão universitária, alterando significativamente o modo de atuar e exigindo um modelo de maior profissionalização das áreas da administração, tecnologia e marketing.

Kotler (2003 *apud* COLOMBO et al, 2005, p. 118) traz a concepção de marketing de relacionamento chamando a atenção para a importância da “mudança de paradigma, por tratar-se de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação”. Na mesma obra Gordon (1999 *apud* COLOMBO et al, 2005, p. 118) conceitua marketing de relacionamento como “um processo contínuo de identificação e criação de novos valores como clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Numa visão mais de mercado, McKenna (1992, p. 105) explica que “o marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado”. Complementa afirmando que a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua e de difícil manutenção. Em função do mundo competitivo e globalizado, o cliente tem muitas opções, mesmo em segmentos limitados, e uma relação pessoal e “única” é uma singular alternativa de fidelizar o cliente.

Uma alternativa para as universidades poderia ser o uso do marketing de relacionamento, visando fidelizar os contratantes dos serviços educacionais, de forma que eles sejam “advogados” da universidade, fazendo boca-a-boca favorável e arrebanhando novos clientes pela satisfação e pelo comprometimento (MACHADO et al, 2005).

No marketing de relacionamento é inevitável que exista um relacionamento de interdependência entre as partes envolvidas. “Manter clientes exige o estabelecimento de um relacionamento com eles. Mas esse relacionamento une dois pontos de vista diferentes” (VAVRA, 1993, p. 32). Se as organizações quiserem progredir e contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo estudante no futuro, precisam mudar de mentalidade com relação ao seu conceito de marketing:

Froemming (2002, p. 97) afirma que para “ser bem sucedida uma instituição educacional deve lidar eficazmente e de forma equilibrada com seus muitos públicos e gerar alto nível de satisfação”.

Colossi (*apud* OLIVEIRA, 2006, p. 3) corrobora com esta tendência quando apresenta duas formas de visualizar as políticas públicas e gestão de educação no Brasil: (1) gestão produtiva voltada para o mercado, com viés econômico e comercial; (2) gestão democrática voltada para a cidadania, com uma orientação política e social.

Anjos Neto e Moura (2004) explicitam que o apoio do egresso após a conclusão do curso é outro motivo que soma o interesse pela lealdade do estudante, numa perspectiva produtiva. Há a possibilidade de suporte financeiro através de doações, uma prática mais comum fora do Brasil, como já mencionado. A comunicação boca-a-boca positiva também é uma importante ferramenta para prospectar novos estudantes e que abre novas possibilidades de relações mais próximas ao modelo de gestão democrática.

Grönroos (1993) prega que a natureza dos negócios de serviços é baseada no relacionamento. Um serviço é um processo ou performance que envolve o cliente por período de tempo variável (longo, médio ou curto) e, em alguns casos, por um único encontro. O contato direto do cliente com a empresa prestadora de serviço possibilita a construção e a conquista de um elo de lealdade, no qual a preocupação central do marketing de relacionamento é atrair, manter e solidificar o relacionamento com os clientes.

Os avanços tecnológicos, principalmente, na tecnologia da informação têm permitido a eficiência do desenvolvimento do marketing de relacionamento, permitindo registrar os

padrões de comportamento dos clientes, aumentar os canais de comunicação com os clientes fornecedores, personalizar os serviços prestados e minimizar a probabilidade de erros.

Saliby (1997) propõe outra ferramenta importante ao trabalhar marketing relacionamento, que se trata da questão “confiança”. A organização deve ser confiável aos seus clientes e para tal precisa ter canais de comunicação aberto e transparente oferecer garantias de qualidade do serviço e demonstrar uma conduta correta e ética.

3. Metodologia

O delineamento da pesquisa foi dado a partir de dados secundários (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e dados primários (pesquisa de campo e estudo de caso) (MINAYO, 1994; MARTINS, 2006). Trata-se de um estudo de natureza qualitativa e descritiva (TRIVINOS, 1985; CARVALHO, VERGARA, 2002), cuja amostragem é definida por acessibilidade e conveniência, no que se refere ao acesso às informações e ao trabalho de campo como os atores sociais definidos.

Considerando os *stakeholders* ou atores sociais da Universidade estabeleceu-se o universo e delimitação da pesquisa, desenvolvida no ano de 2006 e 2007: a) **aos egressos do Curso de Administração do Campus Ijuí**, do período de 1996 a 2005, determinado a partir de critérios da acessibilidade, sendo que dos 507 egressos do período estabelecido para a pesquisa, foi enviado questionário através de correio eletrônico disponibilizado pelo Sistema de Informações Educacionais (SIE), constituindo-se a amostragem de 292 egressos; com o retorno de 25 questionários; b) **Gestores: Reitoria** para levantar as políticas instituídas pela Universidade, que objetivam aproximar-se de seus egressos e a visão destes atores sobre “ver o egresso como parceiro da instituição no desenvolvimento local e da região de atuação”; e os *doze Chefes de Departamentos*, com vistas ao levantamento dos programas institucionais existentes e que tem relação estabelecida com os egressos; e a *Coordenadora de Marketing da Instituição* para conhecer o projeto que estava em andamento sobre a construção do marketing de relacionamento e definição de estratégias de monitoramento e fidelização dos egressos da Unijuí; por meio de entrevistas pré-agendadas; c) **Representantes de organizações locais**, do município de Ijuí/RS, pelo critério de acessibilidade e conveniência, com significado expressivo na economia local e com abrangência no setor agricultura, comércio e prestação de serviços (educação e saúde), que geram emprego e renda aos egressos da Universidade e considerados parceiros na consolidação de um programa de desenvolvimento regional; cuja finalidade da visita e entrevista *in loco*, com roteiro pré-estruturado foi realizar o levantamento de como a organização mantém relacionamento com a Universidade e as ações adotadas para fidelizar suas relações.

Os dados foram analisados numa perspectiva fenomenológica, de forma a entender o comportamento dos atores sociais, buscando compreender os significados das experiências subjetivas do contexto social, de natureza individual, que são desvelados de forma reflexiva, considerando o tempo e o espaço (SILVA, 2006). Os dados foram submetidos à análise de conteúdo (BARDIN, 1979; MINAYO, 1994), a partir da categoria geral “Universidade – Sociedade” e aprofundando pelas categorias específicas da pesquisa de campo: a) relacionamento/egresso – organização - universidade; ensino – avaliação externa – políticas institucionais; desenvolvimento; b) avaliação do ensino e do mercado de trabalho; c) desenvolvimento; apresentados em quadros que trazem os depoimentos em sua totalidade e que serviram de base para a análise conclusiva.

Nesta investigação científica, assume-se a postura de um verdadeiro “artesão intelectual”, que vivencia a experiência com os atores sociais, a partir de suas narrativas, desenvolve reflexões e depois sistematiza; formando uma triangulação de dados da pesquisa pelos *stakeholders*.

4 Contexto do Estudo: Unijuí e a Avaliação Institucional

A Unijuí, como mantida da Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do RS (Fidene), caracterizada como uma instituição comunitária, regional, pública não-estatal, de caráter técnico-educativo-cultural, de fins não lucrativos e filantrópicos e pessoa jurídica de direito privado (BRUM, 1998), apresenta ao longo de sua trajetória de 52 anos de experiência um projeto de formação qualificada de profissionais cidadãos no ensino superior da região.

A Fidene foi pioneira na iniciativa de criar no interior do Estado cursos de formação profissional e, ao longo de 38 anos, o Curso de Administração tem contribuído para o desenvolvimento regional planejado, por meio da formação de profissionais habilitados para o exercício da administração em organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

A Unijuí possui quatro campi universitário – Ijuí, Santa Rosa, Panambi e Três Passos e dois núcleos universitários – Santo Augusto e Tenente Portela. Sua abrangência é regional – Noroeste Colonial e Fronteira Noroeste do Estado do RS. A Universidade oferece 33 cursos de Graduação, cinco cursos na modalidade EaD e cinco tecnólogos na modalidade EaD, três Programas de Mestrado e várias especializações.

O Curso de Administração da Unijuí foco de estudo de caso teve sua origem em junho de 1970, autorizado pelo Parecer nº 213, de 31 de março de 1971, do Egrégio Conselho Federal de Educação (CFE), que deu origem ao Decreto 68. 978, de 23 de julho de 1971, do Presidente da República. Publicado no Diário Oficial da União do dia 26 do mesmo mês, o curso de Administração inicia suas atividades regulares em agosto de 1971.

Dentre os cursos de Graduação oferecidos pela Unijuí, o Curso de Administração foi e até hoje é o pioneiro na oferta nos quatro campi da Universidade, constituindo sua história ao longo dos anos. É integrante da área de Ciências Sociais Aplicadas, tem uma duração de cinco anos, com funcionamento em regime regular e turno noturno, com oferta nos vestibulares de verão e de inverno.

Em 2007 foi criado o Programa de Formação Superior de Tecnologia em Gestão e Negócios, na modalidade EaD, com os cursos: Gestão Comercial, Gestão Pública, Gestão de Cooperativas, Marketing e Processos Gerenciais. Em 2009, completa o portfólio de programas de ensino, com o Curso de Graduação em Administração, bacharelado - modalidade EaD.

Em muitas instâncias de poder é analisada e discutida a qualificação do profissional de Administração, seja pelo próprio MEC ou pelo relacionamento com o sistema CFA/CRA's. Para compreender a importância do impacto da avaliação do Enade como uma política pública de avaliação da qualidade do Ensino Superior no Brasil faz-se um retrospecto da avaliação institucional, em que seus processos avaliativos constituem num sistema dividido em duas modalidades: a) auto-avaliação, coordenada pela CPA de cada instituição; b) avaliação externa.

A Fidene/Unijuí está integrada ao sistema de avaliação proposto pelo Sinaes e como uma instituição do ensino superior, de cunho comunitário e agente de desenvolvimento regional tem a preocupação de realizar a avaliação interna e externa para obter o feedback de seus programas de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária. Formalmente, a Unijuí iniciou seu processo de avaliação institucional na década de 1990, conjuntamente com o PAIUB, integrado ao Comung (oficializado em 1994, com dez IES, que congregam 41 campi e 400 municípios em sua área de abrangência).

O acompanhamento dos processos realizados pela Comissão Própria de Avaliação da Unijuí (CPA) permite uma sistematização das experiências vivenciadas nos diversos departamentos da Instituição e possibilita a elaboração de estratégias de interação e acompanhamento dos egressos da Unijuí. Foi uma das primeiras ferramentas/diagnóstico para o mapeamento da realidade e das possibilidades para pensar a Universidade-Sociedade.

A comunidade acadêmica começa a entender que o estudante formado na universidade é o seu principal agente de mudança e transformação da sociedade. Aos poucos começa haver uma modificação de consciência ao constatar que o compromisso da universidade vai para além do processo de inserção deste público no vestibular e entrega do diploma; que se estende para a uma contribuição social de mobilização dos egressos no mercado de trabalho como um capital humano emergente e transformador de uma realidade (MARCOVITCH, 1999).

O mapeamento das possibilidades de trabalho com relação a universidade e a sociedade são elementos destacados na análise do quadro 1.

	POTENCIALIDADES	FRAGILIDADES	AÇÕES
Mercado de trabalho	Rápida inserção e com qualificação. Pesquisa de mercado realizada pelas unidades departamentais, mesmo de que de maneira informal.	Currículos defasados. O acompanhamento da evolução profissional dos egressos acontece pelos contatos pessoais, de uma forma informal.	Pesquisas de campo para avaliar o mercado de trabalho.
Atualização e educação continuada	Inserção nos cursos de pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> em atualização contínua. Participação em cursos de aperfeiçoamento e extensão universitária.	Falta de integração entre alunos e egressos para compartilhar experiências.	Oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> em áreas demandadas pelos egressos.
Contatos com egressos	<i>Mailing</i> para comunicação e divulgação de eventos e marketing de relacionamento.	Inexistência de políticas para relacionamento com o egresso. Dependente da vontade do egresso.	Criação do Portal do Egresso. Mala direta aos egressos pelos departamentos.
Eventos realizados	Encontros para socialização de experiências e atuação de temas específicos da área. Semana Acadêmica dos Cursos. Simpósios, seminários e congressos/área.	Dificuldade de divulgação de eventos e cursos para os egressos de forma personalizada.	Realização de eventos acadêmicos e científicos nas diversas áreas do conhecimento da Universidade.
Base de dados	Cadastro dos egressos/curso, e-mail e chats.	Carência de um instrumento eficiente para levantamento de dados sobre egressos.	Inserção de dados no SIE pelos egressos via portal institucional e departamentos.
Entidades profissionais	Avaliação e reconhecimento profissional por área do conhecimento.	Esporádicos contatos e parcerias com as entidades profissionais existentes na região.	Participação em formaturas e eventos.
Parcerias para estudo e pesquisas	Convênios, contratos com empresas locais e regionais para realização de estágios, inserção profissional e intercâmbio internacional. Projetos de ensino, pesquisa e extensão.	Restrito contato com as organizações por intermédio dos estágios.	Compartilhamento de espaços institucionais para realização de estudos e pesquisas.
Inserção na comunidade	Assumem postos de liderança e inserção nos diferentes espaços da sociedade: igrejas, clubes, associações, escolas, órgãos públicos, etc. Projetos acadêmicos,	Impossibilidade de avaliar o empreendedorismo dos egressos por falta de um instrumento adequado.	Convênios Unijuí/SEDAI. Intercâmbios internacionais.

	comunitários e sociais na região de atuação, troca de experiências, conhecimento e inovação tecnológica.		
Produção científica	Inserção de cases em revistas institucionais e externas, eventos, monografias, TCC, dissertações e teses.	Pouca produção científica dos egressos com vinculação à Instituição formadora da Graduação.	Incentivo a produção científica – editais da pesquisa e eventos como SIC e JP.

Fonte: Relatório da CPA (2006) e Pesquisa de Campo (dez/2006).

Quadro 1 – Estratégias de interação e acompanhamento dos egressos pela Unijuí

No levantamento das estratégias e na discussão propiciada pela CPA foi possível perceber que há necessidade de ampliar os esforços na construção de políticas institucionais de atenção ao egresso. Como embrião desta idéia, as equipes das Coordenadorias de Informática e de Marketing, sob a coordenação da Vice-Reitoria de Administração da Unijuí, trabalhou para consolidação e implantação do *Portal Institucional*, viabilizando o acesso aos diversos públicos da Unijuí: alunos, futuros alunos, comunidade, empresa/inovação e ex-aluno (utilizado como sinônimo de egresso).

O novo portal Unijuí (www.unijui.edu.br) foi lançado em 20 de outubro de 2006. Esta ferramenta possibilitou efetivar um canal de comunicação e entretenimento com os diversos públicos da instituição, e entre eles, os egressos. O portal do ex-aluno como é denominado na página institucional, apresenta-se como um **Programa de Relacionamento com Ex-alunos**, com o slogan de **Aluno para toda a vida**.

A universidade além de se preocupar com a formação qualificada dos alunos ampliou seu foco de atenção para os ex-alunos, através do Portal, abrindo um espaço institucionalizado de apoio a eles para inserção no mercado de trabalho. O compartilhamento das informações no Portal permite que os ex-alunos incluam seus currículos no banco de dados e que empresários de um modo geral, consultem tais documentos para selecionar colaboradores.

O Portal do Ex-aluno é uma ferramenta estratégica de gestão da Universidade, pois permite três resultados concretos à Instituição, como prática de ação para este público específico: a) meio de relacionamento e principal ponto de contato com os ex-alunos; b) indicador de interesse dos atores sociais em interagir e voltar a ser aluno potencial da Universidade; c) um canal ou ferramenta de agregação de valor a marca Unijuí.

As estratégias e ações de marketing empreendidas pela Unijuí no sentido de estruturar uma nova relação com seus diversos públicos e, particularmente, com os egressos permitem compreender a importância de se estabelecer vínculos duradouros com eles e, coloca à Universidade uma nova dimensão, àquela que o egresso assume com a sociedade.

5. Universidade e Seus Egressos como parceiros: práticas e possibilidades

No cenário da universidade de ensino superior, o egresso é considerado um ator social e um *stakeholder*, que está inserido na sociedade do consumo e do conhecimento. O referencial teórico realizado possibilitou perceber a contribuição da dimensão multidisciplinar do conhecimento na análise do tema “egresso” e constatar que é possível estudar as relações estabelecidas do egresso com a Universidade e vice-versa, sob a ótica de diferentes áreas do conhecimento, enfoques e percepções, dependendo do objeto de análise.

Numa perspectiva de compartilhar reflexões que permitiram estabelecer o laço social pelos seus discursos dos gestores acadêmicos, das organizações e dos egressos do Curso de Administração da Unijuí – Campus Ijuí apresenta-se no quadro 2 as concepções e as estratégias da Universidade.

U/S Cat.	REITORIA	CHEFE DEPTO	COORD. MKT	ORGANIZ.	EGRESSOS ADM
Relações/sociedade	E - agente mediador universidade na sociedade. Distanciamento real da U x S. Inexistência de políticas pontuais e institucionais para o	Consciência de que o egresso precisa ser reconhecido como um ator social diferenciado. As relações são estabelecidas pelos depts, através dos Coord. Curso, funcionários e professores. A iniciativa de estabelecer relações está no vertedouro de	E – ator social que está envolvido na S pela inserção constante nas O e na U, com interações pontuais. Todas as pessoas são co-gestores da	Relações ocorrem de maneira informal e restrita à busca por qualificação profissional e acadêmica. Relação acontece por intermédio de estágios curriculares e extracurriculares.	Relações por contatos pessoais e interpessoais A relação c/ professores são vínculos mais fortes, seguido, do Portal Instit. Consideram

U/S Cat.	REITORIA	CHEFE DEPTO	COORD. MKT	ORGANIZ.	EGRESSOS ADM
Avaliação institucional e mercado de trabalho	<p>A avaliação da efetividade se mede pelo nível empregabilidade e renda.</p> <p>Avaliação = precisa gerar qualidade nos serviços.</p> <p>Olhar o fazer, reavaliar e reconstruir.</p> <p>Necessidade de superar o quesito da avaliação interna e externa no quesito do egresso.</p> <p>O egresso é um contínuo aprendente.</p> <p>Estágios curriculares abrem portas para interação Eg x Merc.Trab</p> <p>Pensar políticas instit. requer considerar as peculiaridades de uma Inst. Comunitária, cultura fideniana e necessidade de uma cultura de resultados (avaliação competências)</p>	<p>Avaliação dos cursos pela comunidade interna, externa e MEC/SeSu.</p> <p>Estratégias de relacionamento são fracas ou quase nulas.</p> <p>Necessidade de retrabalhar a temática com maior atenção pelos depts da Instituição.</p> <p>Requerem políticas institucionais para nortear as políticas departamentais.</p> <p>Necessidade de consolidar a universidade como espaço de interlocução, de serviços e formação contínua – slogan.</p> <p>A relação com egresso é uma prática histórica da própria formação dos cursos, informais e dependentes das ações individuais.</p>	<p>Adequado relacionamento da U x S permitirá organização e desempenho ajustado às necessidades sociais.</p> <p>Testemunho do egresso à sociedade possibilitará credibilidade, confiança e fidelização à Universidade</p>	<p>Avaliação da atuação dos profissionais da Unijuí é positiva</p> <p>A formação universitária favorece ao desempenho do trabalho.</p> <p>A Unijuí é bem avaliada pelas O no quesito qualidade do ensino.</p> <p>Org. avaliam competências específicas na contratação e priorizam os prof. Locais.</p> <p>Profissionais mais requisitos nas Orgs. ADM e ENF.</p>	<p>A relação com o mercado de trabalho prevalece na área privada, pública e terceiro setor.</p> <p>Os egressos podem ser agentes de mudança nos currículos dos cursos de sua formação pelo <i>feedback</i> das demandas do mercado de trabalho.</p>

U/S	REITORIA	CHEFE DEPTO	COORD. MKT	ORGANIZ.	EGRESSOS ADM
Desenvolvimento	<p>É importante fazer correlação entre o local, o regional e o global.</p> <p>A Universidade não é a única responsável pelo desenvolvimento.</p> <p>É ter condições estruturais e regionais de olhar o próprio desenvolvimento e contar com o espírito empreendedor, com articulação, formação de redes, parcerias e capacidade de investimento.</p> <p>Não há uma ação direta no desenvolvimento, mas contribuem para despertar ações da próxima sociedade, porque a U não é um elemento de mobilização social.</p>	<p>Conscientes de que o local e o regional possuem uma nova dimensão no contexto global.</p> <p>O próprio mestrado em Desenvolvimento é reflexo do entendimento interdisciplinar das áreas e da preocupação com esta questão.</p> <p>Os estágios têm sido uma ação concreta de mudança e desenvolvimento nas organizações.</p> <p>Existe espaço para aperfeiçoamento da interlocução do docente orientador com as organizações objeto de estudo e uma forma concreta de mapear as demandas da região.</p>	<p>O egresso é alguém que tem experiência e uma história para contar à comunidade.</p> <p>A crença no desenvolvimento dos atores sociais a partir das relações, das práticas e da troca de experiências, que ocorrem no trabalho e na adoção de um modelo de gestão processual/relacional que resultará em desenvolvimento organizacional e social.</p>	<p>Organizações propiciam espaço para o desenvolvimento conhecimentos técnicos e habilidades.</p> <p>A contribuição desenvolvimento das pessoas está vinculado a sua visão de mundo e da própria organização.</p> <p>Foco das empresas na responsabilidade social, desenvolvimento local e qualidade de vida.</p> <p>Conceitos equivocados de desenvolvimento (econômico).</p>	<p>Desenv. é melhoria da qualidade de vida, avaliada por um conjunto de indicadores: escolaridade, saúde, renda, habilitação, ética, cultura e lazer.</p> <p>Desenv. se promove pela conscientização formação e emancipação das pessoas.</p> <p>E – ser um agente de desenv. local e regional.</p> <p>Formadores de opiniões e de cidadania.</p>

Fonte: Pesquisa de Campo (2006).

Quadro 2 - Concepções e estratégias da Universidade

Discutir o papel do egresso no desenvolvimento local é assumir que a universidade já não é mais a única forma de educação e sequer a principal. É entender que se educa pelo

envolvimento estabelecido em múltiplas organizações, não apenas na universidade, mas nas relações que se estabelecem ao longo da vida. Novos espaços de interação e experiências acontecem no mundo real e virtual, aumentando a preocupação com o desenvolvimento das habilidades sociais adequadas do indivíduo para atuarem plenamente como seres humanos na sociedade (MORIN, 2001; RIFKIN, 2001).

A premissa da educação que se apresenta na sociedade pós-moderna está focada na união dos *stakeholders* em parcerias coletivas, tanto para criar currículos quanto para promover a experiência do aprendizado. A idéia é criar um relacionamento entre a academia e a comunidade e tornar todo o aprendizado relevante para a vida toda do aluno.

O egresso ao ser um divulgador da marca Unijuí, torna-se um parceiro da instituição no processo de qualificação permanente, de captação e fidelização de alunos, pelo testemunho da experiência vivenciada e pela avaliação aos atributos: imagem no mercado, qualificação do corpo docente, qualidade proposta curricular e do ensino (VAVRA, 1993; REINERT, REINERT, 2005).

A parceria torna-se possível por várias razões, ou seja, os motivos que levam os alunos a permanecerem vinculados à instituição educacional de sua formação podem ser:

- possibilidade de uso das instalações, para novos cursos e estudos, utilização de laboratórios e biblioteca, uso das áreas esportivas e dos espaços de auditórios;
- elaboração de projetos articulados pela mobilização da gestão universitária para maior interação com a comunidade interna e externa;
- participação em palestras, congressos, seminários e eventos em geral;
- socialização das experiências profissionais através da publicação nas revistas da universidade;
- cursos de Pós-Graduação ofertados *in company*, uma parceria com a comunidade empresarial, que assumem um caráter multiplicador do conhecimento e a renda gerada pelos cursos são investidos na estrutura da universidade;
- troca de informações sobre o mercado de trabalho e/ou oportunidades de emprego;
- networking para ampliação ou manutenção dos relacionamentos interpessoais.

As parcerias se materializam a partir de objetivos comuns e mecanismos do tipo:

- convênios e acordos com a fundação;
- formação de pólos tecnológicos de inovação;
- centros de pesquisas cooperativos;
- incubadoras tecnológicas;
- cooperativas multiinstitucionais;
- transferência de tecnologia das micro e pequenas empresas da região;
- consultorias;
- estágios e atuação da empresa júnior.

Pensar a parceria do egresso é pensar a sua própria relação com o desenvolvimento da instituição Unijuí e da região. Estabelecer relações e parcerias implica em fazer escolhas, dar fortalecimento ao vínculo e ao laço social de significação. Significa pensar sua história que possibilita a constituição de um sujeito preocupado com uma gestão democrática voltada para a cidadania, com uma orientação política e social, contextualizada no seu espaço e tempo, que enfrenta os desafios da globalização e da competitividade.

6. Conclusões

A aproximação da Universidade na sociedade é necessária para se ter um constante feedback e permitir avaliar, rever, estudar, configurar projetos pedagógicos que propiciem aos profissionais uma formação coerente com as necessidades, expectativas e exigências do mercado de trabalho.

O marketing de relacionamento é visto como uma nova visão de gestão universitária – de um paradigma de educação continuada – de que o aluno é captado para toda a vida e mais do que nunca deverá conciliar o trabalho e a educação durante toda a sua trajetória profissional.

Desse modo, o aluno deixa de ser cliente do serviço educacional e passa a ser “parceiro” que cria o seu próprio produto e define o valor de que necessita em função do seu próprio ciclo de vida e não mais do ciclo de vida do serviço ou produto. Recomenda-se que o processo esteja estritamente vinculado aos envolvidos no processo - professores, coordenadores e gestores, numa perspectiva de criar e consolidar as relações, as redes e as interações necessárias ao desenvolvimento institucional.

Pensar no desenvolvimento local e regional é estar ativamente participando da busca de soluções concretas para os problemas da sociedade, de forma que os atores sociais envolvidos no processo estejam vinculados pelos objetivos comuns. Os sujeitos do processo precisam revelar suas capacidades, seus talentos e sua imaginação na busca da auto-realização, da qualidade de vida e da felicidade; mediante esforços coletivos e individuais para a melhoria da renda e enfatizando os aspectos qualitativos da vida (e de escolhas conscientes); de considerar todas as suas dimensões: cidadania, econômicas, ambientais, sociais, tecnológicas, culturais ou humanas; pensando o local sem desconsiderar o global e, compreendendo o seu entorno, ou seja, a globalidade e a complexidade de sua região.

Referências

- ANGELONI, M. T. (Coord). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANJOS NETO, M. R. dos; MOURA, A. I. de. Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28.; 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, PR: 2004. CD-ROM.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BENDASSOLLI, P. F. O fetiche da mudança. In: WOOD JR., Thomaz (Coord). **Gestão empresarial: comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERTELLI, E. M.; EYNG, A. M. Avaliação institucional: a relação dialógica dos dados da avaliação interna e externa na melhoria institucional. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.
- BITTAR, M. **O Ensino superior privado no Brasil e a formação do segmento das universidades comunitárias**. Disponível em: <http://www2.uerj.br/~anped11/23/1108t.htm>> Acesso em: 01/03/2006.
- BRASIL. **Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras (PAIUB)**. Lei 2.026/93, Brasília: MEC.
- BRUM, A. J. **UNIJUÍ: uma experiência de universidade comunitária, sua história, suas idéias**. 2 ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 1998.
- CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa nos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 3, p. 78-91, jul.-set., 2002.
- COELHO, K. da S.; VOLPATO, S. M. B. Universidade e o seu significado social. In: MELO, P. A. de.; COLOSSI, N. (Orgs). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004, p. 115- 126.
- COLOSSI, N. La universidad en el contexto de las transformaciones globales. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2. **Anais...** Mar del Plata, 1993. Mar del Plata/Argentina: Universidad de Mae del Plata, 2001. CD-ROM. (Palestra de encerramento).

COLOMBO, S. S. et al. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

COSTA, A. M. H.; MACIEL, E. P. ABREU, A. M. L. A felicidade de ser parceiro. **Exame**. São Paulo, v. 499, n.4, p. 48-54, fev. 1992.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DEMO, P. **Desafios modernos da educação**. 13 ed. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

_____. Trabalho científico. In: _____. **Saber pensar**. 3 ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

DIONÍSIO, E. T. Educação continuada: uma estratégia para o desenvolvimento sustentável das organizações no mundo globalizado. In: SLADE BRASIL 2006 e ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Balneário Camboriú, SC: Univali, 2006. CD-ROM.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. de. M. (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANTZ, T. Capacitação tecnológica e desenvolvimento regional: a experiência do programa de cooperação científica e tecnológica do Noroeste do Rio Grande do Sul. **REA – Revista de Estudos da Administração**. Ijuí, n. 3, p. 11-30, jul-dez.2001.

FROEMMING, L. M. S. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior**. Ijuí: ed. Unijuí, 2002. 360p. (Coleção trabalhos acadêmicos-científicos. Série teses doutorado).

GÓMEZ, A. I. P. Os Processos de Ensino-Aprendizagem: análise didática das principais teorias da aprendizagem. In: SACRISTÁN, J.G.; GÓMEZ, A.I.P. **Compreender e transformar o ensino**. 4 ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing - gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

GRZYBOWSKI, C. Planejar o desenvolvimento para que “um outro mundo seja possível”. In: CASTRO, Ana C. et. al. (Org). **Brasil em desenvolvimento: instituições, políticas e sociedade**. V.2. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, p. 83-176.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LUCKESI, C. et al. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1985.

MACHADO, E. C. de A. et al. Marketing de relacionamento, trocas sociais e identidade saliente: construção de um modelo no terceiro setor. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29.; 2005, Brasília. **Anais...**Brasília, DF: 2005. CD-ROM.

MARCOVITCH, J. A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-17, out.-dez.,1999.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, E. L. M. (Org.). Século XXI: Uma nova era para a educação *XXI Century: A New Age To Education*. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...**Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MEYER JR, V. ; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas & tigres**: um dialogo Brasil e EUA. 2 ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003.

MINAYO, M. C. de S. (Org). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagem na Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF:UNESCO, 2001.

OLIVEIRA, T. R. de. A gestão universitária no contexto contemporâneo: aportes para uma agenda de debates. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais**. Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.

PAULA, A. P. P. de.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. **RAE. Edição Especial Minas Gerais**. São Paulo, v. 46, 2006.

PINTO, M. C. S.; LEITÃO, S. P. **Economia de Comunhão**: empresas para um capitalismo transformado. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PIT, P. R.; ANDRADE, A. R. de. A estratégia competitiva da universidade comunitária regional de Chapecó: UNOCHAPECÓ. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. In: _____. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

REINERT, N. J.; REINERT, C. Estudante não é cliente: é parceiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29.; 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: 2005. CD-ROM.

RIFKIN, J. **A era do acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

ROGLIO, K. de D.; SILVA, W. V. da.; CORSO, J. M. D. Estratégias para o desenvolvimento sustentável: uma consciência a ser desenvolvida em programas de educação executiva. In: SLADE BRASIL 2006 e ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Balneário Camboriú, SC: Univali, 2006. CD-ROM.

SALIBY, Paulo Eduardo. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **RAE Light**. São Paulo, v.4, n. 3, 1997, p. 6-12.

SANTURIO, P. R. Núcleo de integração universidade-mercado: uma alternativa de diferenciação na formação do aluno e do cidadão. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

SILVA, A. B. da. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B. de.; SILVA, A. B. da. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOUZA, G. J. de. Estágio de complementação educacional e o mercado de trabalho. In: MELO, P. A. de; COLLOSSI, N. (Orgs.) **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento** (*aftermarketing*): como usar o database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 1993.