



Revista Alcance
ISSN: 1983-716X
alcance@univali.br
Universidade do Vale do Itajaí
Brasil

CABRAL, THIAGO LUIZ DE OLIVEIRA; DA SILVA, FERNANDA CRISTINA;
PACHECO, ANDRESSA SASAKI VASQUES; DE MELO, PEDRO ANTÔNIO
GESTÃO DE EGRESSOS: DIRETRIZES PARA UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
Revista Alcance, vol. 29, núm. 2, 2022
Universidade do Vale do Itajaí
Biguaçu, Brasil

DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v29n2\(mai/ago\).p156-172](https://doi.org/10.14210/alcance.v29n2(mai/ago).p156-172)

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477774328002>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto



GESTÃO DE EGRESSOS: DIRETRIZES PARA UM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

ALUMNI MANAGEMENT: GUIDELINES FOR A POSTGRADUATE PROGRAM

GESTIÓN DE EGRESADOS: DIRECTRICES PARA UN PROGRAMA DE POSGRADO

THIAGO LUIZ DE OLIVEIRA CABRAL

Doutor

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

ORCID: 0000-0003-2999-3512

thiago.cabral@ufsc.br

FERNANDA CRISTINA DA SILVA

Doutora

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

ORCID: 0000-0001-9059-0689

fernanda.silva.f.cs@posgrad.ufsc.br

ANDRESSA SASAKI VASQUES PACHECO

Doutora

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

ORCID: 0000-0002-7403-5148

andressa.pacheco@ufsc.br

PEDRO ANTÔNIO DE MELO

Doutor

Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil

ORCID: /0000-0001-7607-4303

pedro.melo@ufsc.br



Submetido em: 10/03/2021

Aprovado em: 01/04/2022

Doi: 10.14210/alcance.v29n2(mai/ago).p156-172

LICENÇA CC BY:

Artigo distribuído sob os termos Creative Commons, permite uso e distribuição irrestrita em qualquer meio desde que o autor credite a fonte original.



RESUMO

Objetivo: este artigo teve como objetivo propor diretrizes para a gestão do relacionamento com os egressos de um Programa Brasileiro de Pós-Graduação em Administração, modalidade *stricto sensu*.

Design/metodologia/abordagem: pesquisa qualitativa, com base em entrevistas com coordenadores, consulta aos currículos Lattes dos egressos do programa estudado e análise de documentos, relatórios e portais de egressos dos programas melhores avaliados na área.

Resultados: proposição de diretrizes para a gestão do relacionamento com egressos, as quais se basearam nas categorias resultantes da análise qualitativa: a conscientização e a priorização pelo Programa; a sensibilização do discente; o acompanhamento de egressos; a comunicação; a manutenção do vínculo; e o monitoramento dos resultados.

Limitações da pesquisa: limitação do estudo à área de Administração, podendo, no entanto, servir de base para a gestão estratégica dos programas de pós-graduação de forma mais abrangente, com as adaptações necessárias às suas realidades.

Originalidade: o estudo promove a discussão sobre a gestão de egressos na pós-graduação, ampliando a teoria e os conhecimentos acerca da gestão universitária e propondo um direcionador prático para a gestão do relacionamento com ex-alunos dos programas de pós-graduação.

Palavras-chave: Egressos. Gestão de Egressos. Gestão da Pós-Graduação.

ABSTRACT

Objective: this paper aimed to propose guidelines for the management of the relationship with alumni of a Brazilian Postgraduate Program in Administration.

Methodology: qualitative research, based on interviews with coordinators and consultation of Lattes curricula of graduates of the program studied, as well as analysis of documents, reports and alumni portals of the best evaluated programs in the area.

Results: proposition of guidelines for managing the alumni relationship based on categories resulting from the qualitative analysis carried out: awareness and prioritization by the Program; student awareness; monitoring of graduates; communication; maintaining the link; and monitoring of results.

Limitations of the research: this study is limited to the area of Administration, although it may serve as a basis for the strategic management of postgraduate programs in a more comprehensive way, with the necessary adaptations to their realities.

Originality: this paper promotes a discussion on the alumni management in postgraduate studies, expanding theory and knowledge about university management and proposing a practical guide for managing the relationship with alumni of postgraduate programs.

Keywords: Alumni. Alumni management. Postgraduate management.

RESUMEN

Objetivo: este estudio tuvo como objetivo proponer directrices para la gestión de la relación con los egresados de un Programa Brasileño de Posgrado en Administración.

Metodología: investigación cualitativa, basada en entrevistas con coordinadores y consulta a los currículos Lattes de los egresados del programa estudiado, así como el análisis de documentos, informes y portales de egresados de los programas mejor evaluados en el área.

Resultados: propuesta de directrices para gestionar la relación con los egresados a partir de las categorías resultantes del análisis cualitativo realizado: sensibilización y priorización por parte del Programa; sensibilización del alumno; seguimiento de egresados; comunicación; mantenimiento del vínculo; y el seguimiento de resultados.

Limitaciones de la investigación: limitación del estudio al área de Administración, aunque puede servir de base para la gestión estratégica de los programas de posgrado de manera más integral, con las necesarias adaptaciones a sus realidades.

Originalidad: el estudio promueve una discusión sobre la gestión de egresados de posgrado, ampliando la teoría y el conocimiento sobre la gestión universitaria y proponiendo una guía práctica para la gestión de la relación con los egresados de los programas de posgrado.

Palabras clave: Egresados. Gestión de egresados. Gestión del Posgrado.

1 INTRODUÇÃO

Universidades são um tipo específico de instituição que, em conjunto com os centros universitários e faculdades, formam o que, no Brasil, são denominadas de Instituições de Ensino Superior (IES), conforme o entendimento do Ministério da Educação (MEC, 2016). Possuem, entre outras finalidades, a formação profissional em diversos níveis do saber humano, o que torna fundamental que essas instituições conheçam a realidade das pessoas por elas formadas. (Lei n. 9.394, 1996; Lousada & Martins, 2005; Teixeira & Maccari, 2014a).

Nesse sentido, manter o contato com os ex-alunos, ou egressos, é uma tarefa importante para essas instituições, embora não seja algo simples. A manutenção do vínculo requer uma conexão que deve ser incentivada desde o momento de ingresso do estudante, estando ele ciente do seu ciclo de retribuição para com a universidade e a sociedade (Queiroz, 2014; Teixeira & Maccari, 2014a). Ademais, como apontam Coelho, Carraro e Silva (2021), é premente o estabelecimento de estratégias relativas à manutenção do vínculo entre docentes, discentes e egressos, bem como a determinação das possibilidades de ações conjuntas entre tais atores.

Para Oliveira (2021), os egressos fornecem informações essenciais às suas instituições formadoras, visto que os estudantes formados podem oferecer uma avaliação mais imparcial que os alunos em curso, refletindo numa maneira eficaz para se avaliar a qualidade da formação recebida e o crescimento profissional possibilitado por tal formação.

Nesse sentido, gerir o relacionamento com os egressos é oportuno para as universidades e, nesse contexto, incluem-se os programas de pós-graduação, especificamente neste estudo, os programas *stricto sensu*. Para os programas de pós-graduação, a importância dos egressos pode ser observada, por exemplo, nos relatórios submetidos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), responsável por avaliá-los em nível de mestrado e de doutorado no Brasil. Entre os demais itens, o “acompanhamento dos egressos” está presente nos relatórios anuais e nas avaliações periódicas (antes trienais – agora quadrienais), que verificam, por exemplo, a inserção social do egresso na proposta dos programas acadêmicos e a qualidade dos trabalhos produzidos por egressos nos programas profissionais (Capes, 2013, 2015, 2016a).

Considerando a relevância dos estudos sobre egressos, é necessário que as universidades conheçam, acompanhem, comuniquem-se e realizem a gestão do relacionamento com seus ex-alunos, independentemente do nível de formação deles, para que a obtenção do título não seja um fim em si mesmo, já que o compromisso da universidade com seus egressos não se esgota com a finalização do curso.

Se, por um lado, os egressos da pós-graduação representam para as instituições uma parte permanente do resultado de um processo de mudanças pessoais e sociais, além de serem um elo entre a universidade e a sociedade que a mantém, por outro lado, o que se encontra é um cenário de estudos incipientes sobre o tema que se concentram, principalmente, no perfil dos egressos.

Em busca sistemática realizada pelos autores, no ano de 2021, sobre egressos de pós-graduação na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, Web of Science e Scopus, identificou-se que, das 48 pesquisas que tratam do tema, uma em cada três teve como objeto de estudo a atuação profissional de ex-alunos. Além disso, os estudos trataram do acompanhamento dos egressos, da avaliação do curso pelo egresso, da avaliação dos programas na perspectiva dos egressos, da rede de ex-alunos e dos serviços para egressos. Esse cenário mostra que o tema da pós-graduação tem sido pesquisado a partir de uma perspectiva individual das diferentes abordagens que o tema pode abranger, sem focar, de forma sistemática e ampla, a integração dessas diferentes facetas, ou seja, o processo de gestão.

Destaca-se, ainda, que os estudos sobre egressos no contexto da pós-graduação estão centrados no levantamento de dados relativos à formação dos estudantes e na investigação da efetividade de práticas realizadas pelas IES junto aos estudantes formados, que, todavia, não visam a e nem sistematizam um conjunto de diretrizes para a gestão de egressos na pós-graduação. Ou seja, são estudos diagnósticos e não propositivos, ou orientativos, para a gestão universitária, suscitando a seguinte pergunta de pesquisa: quais diretrizes podem ser consideradas para a gestão do relacionamento com egressos de um Programa de Pós-Graduação em Administração?

Diante do exposto, considerando a lacuna de estudos direcionados à gestão de egressos na pós-graduação, o presente estudo tem o objetivo de propor diretrizes para a gestão do relacionamento com os egressos de um Programa de Pós-Graduação em Administração, modalidade *stricto sensu*. Para tanto, fez-se necessário identificar as estratégias de gestão do relacionamento com egressos do Programa de Pós-Graduação estudado; conhecer o perfil dos egressos do Programa; e identificar as práticas de gestão do relacionamento com egressos de programas de pós-graduação de instituições brasileiras.

Por meio de uma pesquisa aplicada, descritiva, de abordagem predominantemente qualitativa, com a análise de dados provenientes de entrevistas, documentos, relatórios e sítios eletrônicos, fez-se possível apresentar as diretrizes destacadas neste estudo.

No que tange ao avanço científico do campo, em termos teóricos, esta pesquisa contribui com a sistematização do conjunto de conhecimentos que resultaram na proposta das diretrizes úteis à gestão universitária e com a discussão de pesquisas que versam sobre a temática e a exposição de um compilado de práticas relacionadas à gestão do relacionamento com egressos, contemplando a categorização de tais práticas. Já em termos práticos, este estudo explicita uma proposta de diretrizes para a gestão de egressos que pode ser aplicada no contexto dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu*, sobretudo na área de Administração.

Nas próximas seções, serão detalhadas as bases teóricas do presente estudo, as quais tratam da importância dos egressos para as instituições e os programas de pós-graduação e da necessidade da gestão do relacionamento com os estudantes formados. Seguidamente, serão apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, ou seja, o percurso relativo aos métodos e técnicas utilizados para o alcance e a discussão dos resultados delineados, os quais são tratados em seção subsequente. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa e as referências utilizadas no artigo.

2 EGRESSOS NA AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Independentemente do nível do saber humano em que o aluno se forme, a finalização de um curso representa uma passagem de um momento em que o então estudante se torna um ex-aluno, de maneira provisória ou permanente, da instituição na qual se formou. Entretanto, ainda que o afastamento entre ex-aluno e universidade seja permanente, é fato que o vínculo entre eles permanece ao longo da vida e não se rompe jamais. Em âmbito internacional, o termo egresso corresponde ao termo “*alumni*”, amplamente difundido na academia (Teixeira & Maccari, 2014a).

Para Coelho e Oliveira (2012, p. 9),

A relação entre Universidade e sociedade poderá se concretizar por intermédio dos egressos, uma vez que estes, a partir do título recebido, representarão profissionalmente a instituição formadora em qualquer lugar do mundo em que exerçam a profissão, por intermédio de um documento legal denominado diploma.

Os egressos se constituem como a oportunidade de a universidade promover transformações sociais. Assim, a principal contribuição social de uma universidade deve ser, primeiramente, para com os seus egressos. Essa contribuição e a responsabilidade da universidade não terminam com a entrega do diploma (Marcovitch, 1998), já que a formação constitui um vínculo vitalício.

Na visão de Teixeira e Maccari (2014a), os egressos representam o ativo mais valioso para as universidades, e a qualidade na sua formação eleva o nome da instituição de ensino na qual se formou.

Segundo Oliveira (2021, p. 16),

O planejamento institucional, os objetivos e as metas de uma IES se tornam muito mais claras e consistentes, quando são levados em consideração o mapeamento dos seus egressos e os resultados das pesquisas sobre acompanhamento de egressos pelo fato de monitorar e mensurar as políticas educacionais em ação, além de tornar possível obter uma retroalimentação das atividades desempenhadas, dos resultados alcançados e das ações corretivas ou preventivas necessárias para alcance de resultados de ações educacionais cada vez mais satisfatórios e ambiciosos.

Assim sendo, o egresso é fundamental para que as instituições educacionais obtenham o *feedback* relativo à preparação dos estudantes e, em consequência, ao alcance dos objetivos sociais dos programas de pós-graduação e das universidades.

No que se refere aos programas de pós-graduação, a importância dos egressos pode ser observada nos critérios de avaliação dos programas contidos nas avaliações periódicas e nos relatórios anuais enviados à Capes.

Os acompanhamentos anuais são divididos em itens, que devem ser preenchidos pelos programas de pós-graduação. Os itens são desmembrados em subitens com suas respectivas descrições, das quais, algumas apresentam o egresso como ponto-chave (Capes, 2014). Esses casos podem ser observados na Figura 1.

Figura 1.*Egresso como ponto-chave na coleta anual Capes.*

Item	Subitem	Parte da descrição que contempla o egresso
Proposta	Objetivos	Perfil do Egresso: caracterização do perfil esperado do egresso em termos de competências científicas e/ou profissionais que devem ser desenvolvidas pelo curso.
	Proposta curricular	Lógica de organização curricular que assegurará o perfil do egresso desejado pelo programa.
	Solidariedade, nucleação e visibilidade	Acompanhamento de egressos: identificação de estratégias relativas ao acompanhamento dos egressos e a participação destes para com o fortalecimento do sistema nacional de pós-graduação.
	Inserção social	Avaliação de como os egressos contribuem para a compreensão e intervenção frente a problemas sociais relevantes.
Participantes externos	Dados pessoais e titulação	Registro de informações sobre o envolvimento de egressos com atividades do programa, como, por exemplo, publicações, atuação como membros de bancas examinadoras, coautores, e outras participações com citação nominal em algum documento da aplicação.
Trabalho de Conclusão	Vínculo	Verificação das expectativas referentes à atuação profissional dos egressos dos cursos de pós-graduação. Informações não obrigatórias, mas relevantes para se compreender a expectativa e disponibilidade dos egressos no que tange ao mercado de trabalho.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir da Capes (2014).

As informações solicitadas pela Capes nos acompanhamentos anuais permitem identificar uma preocupação por parte do órgão avaliador com incoerências entre as propostas dos programas de pós-graduação e as competências que se pretende desenvolver nos egressos. Também fica claro que os programas devem dispor de um currículo que esteja embasado no perfil do egresso que se almeja, contemplando os conteúdos necessários para a formação na área de concentração do programa. Percebe-se, ainda, que a Capes busca identificar nas informações disponibilizadas pelos programas a contrapartida dos egressos para com a sociedade, com o avanço da ciência e com os programas de pós-graduação.

No que se refere à avaliação periódica, o egresso também é contemplado. Os quesitos de avaliação, itens e objetos de avaliação referentes aos programas de mestrado e doutorado acadêmicos nas duas últimas avaliações periódicas (2013 e 2017), tomando-se como exemplo a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, que apresentaram o egresso como ponto relevante de análise, podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 2.*Egressos como ponto principal de análise nas avaliações Capes 2013 e 2017.*

Quesito	Item	Objeto de avaliação que contempla o egresso
Proposta do Programa	Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos.	Evidências quanto à relevância e ao impacto regional, nacional ou internacional, referentes à atuação do programa na formação de mestres e doutores.
Corpo docente	Compatibilidade e adequação do perfil do corpo docente à Proposta do Programa.	Compatibilidade do corpo docente em relação ao perfil do egresso desejado pelo programa.
Corpo Discente, Teses e Dissertações	Qualidade da produção científica e publicações dos egressos do programa.	Participação de egressos autores da pós-graduação na produção científica do programa.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir de Capes (2013; 2017).

Ao se analisar os aspectos nos quais o egresso tomou parte nas avaliações trienal de 2013 e quadrienal de 2017, conforme descrito na Figura 2, percebe-se que as propostas dos programas, bem como o corpo docente necessitam estar alinhados com o perfil do egresso que se almeja pelo programa e que a produção científica dos ex-alunos também foi considerada nas últimas avaliações.

Considerar os egressos na avaliação das universidades é significativo, uma vez que os ex-alunos são um parâmetro válido para se obter informações acerca da qualidade do curso ofertado (Coelho & Oliveira, 2012). Assim, o egresso “[...] é aquele que pode opinar sobre a valorização do aprendizado, materializado no mundo do trabalho e na vida” (Coelho & Oliveira, 2012, p. 6-7). Dessa forma, entende-se como fundamental a manutenção do vínculo entre programas de pós-graduação e seus egressos.

3 GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM EGRESSOS

Uma vez que a universidade é a fonte de profissionais diplomados aptos para o exercício profissional na sociedade, é necessário que essas instituições obtenham informações no que se refere aos seus egressos (Lousada & Martins, 2005) para que, assim, eles recebam o *feedback* referente à efetiva contribuição dessas organizações para com a sociedade (Teixeira & Maccari, 2014a).

De acordo com Lousada e Martins (2005), não obter informações referentes ao ensino ofertado pela universidade por parte dos seus egressos, acaba impossibilitando as mudanças necessárias nos currículos e nos processos de ensino-aprendizagem das Instituições de Ensino Superior. É preciso que as IES conheçam o perfil dos seus ex-alunos, a adequação da formação recebida ao mercado de trabalho, a trajetória pós-formação e as expectativas e competências dos egressos.

No que tange à gestão do relacionamento com os egressos na percepção dos próprios ex-alunos, o estudo de Bernal e Mille (2013) indica que as instituições devem estar atentas a três pontos principais: comunicação, lealdade e interações socioprofissionais.

Quanto à comunicação, a pesquisa demonstrou que os egressos consideram de extrema importância para a manutenção do relacionamento serem informados a respeito da sua instituição formadora, por meio do recebimento de comunicações pertinentes e personalizadas.

Com relação à lealdade, os egressos afirmaram que as experiências positivas que tiveram na instituição proporcionaram a eles um desejo de retribuição e de lealdade para com a IES formadora, o que pode suscitar a importância de administrar o relacionamento com o ex-aluno desde o momento do ingresso na universidade. Por fim, as interações socioprofissionais correspondem ao envolvimento e à participação dos egressos com atividades sociais e profissionais desenvolvidas pela instituição, por exemplo, educação continuada, mentoria e eventos (Bernal & Mille, 2013).

Diferentemente do contexto norte-americano e europeu, no panorama universitário do Brasil se observa uma relação intensa durante o período discente, mas quase inexistente após a entrega do diploma ao aluno. Essa situação reproduz no egresso uma sensação de abandono por parte da sua IES, que, muitas vezes, não compreende a importância de acompanhar os estudantes na sua trajetória pós-formação (Queiroz, 2014).

Contudo, apenas acompanhar o ex-aluno pode ser uma ação insuficiente para fomentar o vínculo, muitas vezes tênue, entre os ex-alunos e as instituições. É preciso criar uma relação de parceria, mão dupla, relacionamento.

Como se observa em estudos brasileiros que tratam da temática egressos, a falta de manutenção do relacionamento acaba por distanciar ex-estudantes de suas instituições formadoras.

Maccari, Rodrigues, Alessio e Quoniam (2008) destacam que os ex-alunos não reconhecem a importância de atualizar as suas informações na Plataforma Lattes e a relevância que essa ação tem para a avaliação do programa de pós-graduação em que se formaram. Isso pode se dar pela falta de comunicação estabelecida entre os egressos e a universidade.

Teixeira e Maccari (2014b) ressaltam que os egressos não compartilham da cultura de manter dados disponíveis e atualizados, bem como não apresentam interesse nos processos avaliativos das IES e não compreendem que o *feedback* de suas experiências pode impactar na qualidade dos cursos de uma instituição.

Especificamente no contexto da pós-graduação *stricto sensu*, Coelho et al. (2021) salientam que o distanciamento dos egressos em relação aos programas é algo recorrente após a conclusão do curso.

Simon e Pacheco (2017) destacam que a maior parte das IES necessita evoluir em suas ações de acompanhamento de egressos, visto que as universidades têm recorrido ao método indutivo para captação de informações sobre os egressos, realizando tal procedimento sempre que necessário, ou seja, sem uma aplicação planejada e contínua.

Segundo Coelho et al. (2021, p. 8),

O acompanhamento regular de egressos, com metodologia apropriada e instrumento pensado a partir das dimensões caracterização, formação profissional, produção intelectual, atividades de ensino, pesquisa e extensão, e atividades político-organizativas, vêm permitindo avançar efetivamente na elaboração de estratégias para melhorias da qualidade do curso, no delineamento de ações na gestão, críticas reflexivas sobre o sistema de formação ao nível *stricto sensu* no Brasil [...].

Para superar o desafio de manter o relacionamento com os egressos, é preciso que as universidades realizem a gestão do relacionamento com seus ex-alunos de forma a criar e a fortalecer conexões permanentes, utilizando, para isso, estratégias como: portais virtuais, sistemas de informação e associações de egressos (Queiroz, 2014; Teixeira & Maccari, 2014a, 2014b).

No que se refere aos portais de egressos, Silva, Mineiro e Favaretto (2022) destacam que tais plataformas podem ser importantes ferramentas para fortalecer as relações entre os alunos, instituição e egressos. Tais portais também possibilitam que a voz de ex-alunos seja ouvida, o que pode fortalecer o processo de gestão democrática nas IES.

Assim, observa-se que a gestão do relacionamento com egressos, embora ainda embrionária no planejamento das instituições e dos programas *stricto sensu* brasileiros, deve ser considerada não como algo diferenciador, sob o ponto de vista de sua novidade na gestão universitária, mas sim como essencial, no ponto de vista de sua importância para o alcance dos objetivos das instituições e dos programas de pós-graduação.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, do ponto de vista da natureza, classifica-se como aplicado (uma vez que objetivou a aplicação prática dos conhecimentos produzidos); de abordagem predominantemente qualitativa (pois não se utilizou de métodos e técnicas estatísticas e teve o ambiente como a fonte para a coleta de dados); descritivo quanto aos objetivos (pois descreveu características ou fatos de uma população ou objeto de estudo, sem a interferência do pesquisador e; com relação aos procedimentos, classifica-se como pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso (Silva & Menezes, 2005; Jacobsen, 2009; Prodanov & Freitas, 2013).

Para o alcance dos objetivos geral e específicos da pesquisa, foram adotados determinados procedimentos metodológicos, cujos detalhes são apresentados neste capítulo.

Para se proceder à busca das informações dos egressos do Programa de Pós-Graduação em Administração analisado, realizou-se contato com a Secretaria Administrativa do referido Programa com o intuito de se obter a lista de egressos dos cursos de mestrado e de doutorado dos que ingressaram a partir de 1998.

Definiu-se como corte o ano de 1998 para que os egressos contemplados estivessem enquadrados na nova sistemática de avaliação da Capes, reformulada a partir dessa data (Balachevsky, 2005).

A Secretaria do Programa disponibilizou um relatório básico de informações sobre os egressos dos cursos. A título de comparação, verificou-se também o relatório de egressos da Pós-Graduação fornecido pelo portal institucional de egressos da Universidade. Os dados informados nos relatórios em comento foram: nome do egresso, curso (se mestrado ou doutorado), nome do orientador, ano de ingresso, ano de conclusão e data de nascimento do egresso. Esses dados foram utilizados para efetuar as buscas dos currículos hospedados na plataforma Lattes, bem como para a realização de análises iniciais.

Após a análise inicial realizada com base nos relatórios institucionais, procedeu-se à busca dos currículos Lattes dos egressos para que as demais estatísticas pudessem ser apuradas. Constatou-se que, dos 286 egressos do curso de mestrado do Programa, 12 não possuíam currículo Lattes, correspondendo a 4,20% do total. Não foi possível apurar os motivos que fizeram com que os 12 nomes pesquisados não resultassem currículos cadastrados. É importante salientar que, quando os nomes dos egressos não foram encontrados, foram utilizadas formas alternativas de busca, como a inserção do primeiro nome “+” instituição de formação “+” nível de formação do egresso. Já no que concerne aos egressos em nível de doutorado, notou-se que todos os ex-alunos possuíam currículos cadastrados na plataforma Lattes.

A partir dos resultados obtidos nas buscas realizadas na plataforma Lattes, procedeu-se às análises seguintes. Destaca-se que só foi possível realizar uma análise mais aprofundada a respeito do perfil dos egressos nos casos em que os ex-alunos estavam cadastrados na plataforma Lattes, visto a escassez de informações nos relatórios institucionais.

Assim, o total de egressos do curso de mestrado do Programa passou de 286 para 274, em decorrência da exclusão dos 12 casos dos quais não foi possível encontrar os currículos, conforme anteriormente destacado.

Ressalta-se que, nos casos de inconsistências entre o apresentado em relatório institucional e o currículo do egresso, por exemplo, nome do orientador ou data de conclusão do curso, foram consideradas as informações apresentadas no currículo do egresso como exatas. Tais análises foram realizadas por meio do uso de procedimentos de estatística descritiva.

Para identificar as estratégias de gestão do relacionamento com os egressos do Programa de Pós-Graduação, foram realizadas entrevistas com os dois últimos Coordenadores, contemplando o período de coordenação de 2011 ao ano de 2017, identificados, aleatoriamente, como C1 e C2. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e seguiram um roteiro semiestruturado, composto de 19 questões.

Foram analisados também o sítio eletrônico do Programa, o portal institucional de egressos e, por fim, o relatório anual enviado à Capes, relativo ao ano de 2015, mais precisamente, em seu item acompanhamento de egressos.

Por fim, para consulta às práticas de gestão do relacionamento com egressos de Programas de Pós-Graduação brasileiros, foi necessário, inicialmente, levantar junto à Plataforma Sucupira, quais os Programas, na área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, que possuíam cursos com notas Capes superiores ao Programa analisado, para que, posteriormente, pudessem ser averiguadas as práticas de gestão do relacionamento de egressos citadas nos relatórios anuais dos Programas.

Assim, buscou-se nos relatórios dos dados cadastrais de programas, na Plataforma Sucupira, pelos programas na área de avaliação mencionada anteriormente, os quais estivessem com o *status* “em funcionamento” e com notas Capes fixadas em “5”, “6” e “7”, superiores às do Programa analisado (4). A análise se deu a partir do explicitado no relatório anual enviado à Capes em 2015, item “Acompanhamento de Egressos” (Capes, 2016b), bem como por meio das práticas encontradas nos sítios eletrônicos desses programas. Destaca-se que foi escolhido o ano de 2015 por este ter sido o último ano completo, no qual os relatórios foram entregues concluídos à Capes, antes da etapa de levantamento de dados desta pesquisa.

A pesquisa resultou um total de 30 registros, que correspondem aos Programas de Pós-Graduação, divididos em acadêmicos e profissionais, em nível de Mestrado ou Mestrado e Doutorado, que possibilitaram identificar as práticas de acompanhamento dos egressos das Instituições elencadas.

De forma a complementar os relatórios dos programas, também foram realizadas pesquisas por sítios eletrônicos e/ou portais de egressos, tanto específicos dos programas de pós-graduação, quanto gerais das Instituições. Para realizar a busca, utilizou-se a ferramenta de busca *on-line* Google, inserindo-se, inicialmente, as palavras-chave “egresso” ‘+’ “nome do programa” ‘+’ nome ou sigla da IES. Nos casos que não foram apresentados resultados, as palavras-chave foram modificadas para “egresso” ‘+’ “nome ou sigla da IES”. Cabe ressaltar que apenas a primeira página de resultados (dez ocorrências) foi consultada, julgando-se este como um critério indicativo da facilidade em encontrar ou não o *síte* ou portal.

Tanto a análise de dados primários (entrevistas com os coordenadores) quanto a análise dos dados secundários (*websites*, relatórios e portais de egressos) foram realizadas por meio da análise de dados qualitativos (Yin, 2016). De acordo com Yin (2016), a análise de dados qualitativos ocorre em cinco estágios: compilação da base de dados; decomposição dos dados; recomposição dos dados; interpretação e conclusão.

A etapa de compilação consiste no agrupamento de dados em uma organização específica. Essa etapa se compara à criação de um banco de dados, no qual informações qualitativas podem ser encontradas e acessadas mais facilmente. Antes disso, é necessário proceder à transcrição das entrevistas realizadas. A etapa de decomposição dos dados, por outro lado, trata da transformação de dados qualitativos previamente compilados em fragmentos menores. A etapa de recomposição consiste no aprimoramento dos códigos criados na etapa anterior, permitindo que os dados já categorizados num primeiro nível recebam um segundo nível de categorização. A quarta etapa consiste na interpretação. Nessa etapa, os dados decompostos são utilizados para a construção de uma (nova) narrativa, na qual a interpretação do pesquisador se faz necessária para revelar e dar sentido aos dados. A última etapa é a conclusão. Nela, as conclusões são desenhadas a partir das interpretações anteriores. Concluir consiste na apresentação de afirmações abrangentes capazes de levar os resultados a um nível conceitual superior ou a um conjunto mais amplo de ideias (Yin, 2016).

Neste estudo, enquanto as etapas de compilação, decomposição e recomposição foram aplicadas individualmente a cada uma das fontes de dados, as etapas de interpretação e de conclusão foram realizadas de uma só

vez para todas as fontes, já que se buscou consolidar todos os achados para compor as diretrizes para a gestão do relacionamento com egressos.

Como limitações do estudo, destaca-se que foram estudados os dados e informações contidos em relatórios, sítios eletrônicos, portais e plataformas *on-line*, sem que fossem consultados, diretamente, os egressos do Programa de Pós-Graduação estudado e os coordenadores dos programas de pós-graduação cujas práticas foram analisadas. Ainda, cabe salientar que o estudo considerou documentos e experiências de uma área de avaliação específica em sua elaboração (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo).

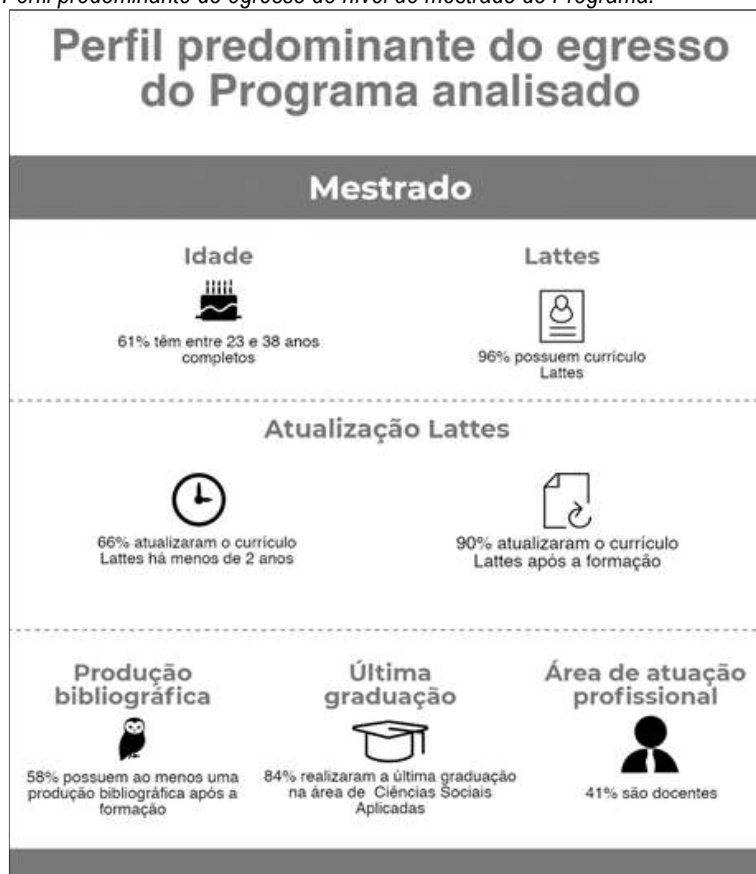
5 RESULTADOS

O Programa de Pós-Graduação em Administração da universidade estudada surgiu em 1978, dando origem ao Curso de Mestrado em Administração naquele ano. Passadas três décadas, em 2008, o Programa passou a oferecer a formação também em nível de doutorado. Formou 331 estudantes, no período que compreende o ingresso em 1998 e a formação até 2016. Desses, 286 (86,40%) são egressos do curso de mestrado, enquanto 45 (13,60%) são ex-alunos do nível de doutorado. Faz-se necessário ponderar que o curso de doutorado iniciou as atividades no ano de 2008, resultando em egressos a partir de 2012.

No que concerne aos egressos do mestrado que realizaram o doutorado no Programa, constatou-se que, dos 45 ex-alunos do doutorado, 12 já tinham realizado o curso de mestrado no Programa, correspondendo a 26,67% do total de egressos do doutorado. Em relação à idade dos egressos, destaca-se que cerca de 61% dos egressos do curso de mestrado do Programa possuíam, até a data do levantamento de dados desta pesquisa, entre 23 e 38 anos completos. A respeito do nível de doutorado, verificou-se que, aproximadamente, 64% dos egressos possuíam entre 27 e 38 anos completos.

Considerando as informações obtidas nos relatórios institucionais e na Plataforma Lattes, a Figura 3 sintetiza o perfil predominante dos egressos do Programa, em nível de mestrado.

Figura 3.
Perfil predominante do egresso do nível de mestrado do Programa.



Fonte: Elaborada pelos autores

Em relação ao perfil predominante do egresso do Programa, em nível de doutorado, a

Figura 4 resume o perfil encontrado:

Figura 4.

Perfil predominante do egresso do nível de doutorado do Programa.



Fonte: Elaborada pelos autores.

A partir das entrevistas realizadas com os dois últimos coordenadores do Programa estudado, verificou-se que o Programa em questão tem incentivado a realização de pesquisas sobre o acompanhamento e avaliação dos egressos. A partir dessas ações de incentivo, alguns resultados já podem ser observados, conforme destacado pelo entrevistado C1:

[...] eu tive praticamente uma experiência disso, que eu orientei uma dissertação que foi avaliar [...] a utilização e a aplicação da produção dos egressos no mercado. A gente teve boas respostas e conseguimos avaliar se o nosso trabalho está tendo um bom resultado ou não, e esses resultados foram medianos. A academia se dedica, mas principalmente a aplicação prática disso no mercado pouco se tem utilizado. Muitos trabalhos acabam ficando na prateleira por falta de aplicação prática.

Percebe-se, assim, que os estudos acadêmicos voltados para o acompanhamento e a avaliação dos egressos auxiliam a gestão do Programa, uma vez que podem fornecer informações a respeito da formação recebida, como ressaltado por Lousada e Martins (2005), que alertam para os riscos de não se conhecer a adequação da formação do egresso às necessidades do mercado. Esse resultado também converge com a discussão proposta por Oliveira (2021), na qual o autor ressalta que o acompanhamento dos egressos possibilita a retroalimentação das atividades desempenhadas pela IES, o que pode contribuir para o alcance de resultados mais satisfatórios e ambiciosos.

Nesse sentido, ainda que Maccari et al. (2008) destaquem o fato de os egressos não terem consciência da importância de manter suas informações atualizadas nos bancos de dados, há de se ressaltar que a sensibilização dos ex-alunos para a atualização de dados, tanto na plataforma Lattes, quanto em bancos de dados internos pertencentes ao

“solidariedade, nucleação e visibilidade” (Capes, 2014). Ressalta-se que essa sensibilização se apresenta como uma possibilidade no processo de evolução necessário às ações de acompanhamento de egressos levantadas por Simon e Pacheco (2017), uma vez que possibilita uma coleta de dados planejada e contínua.

Também buscou-se verificar o estímulo para a participação dos egressos em grupos de pesquisa vinculados ao Programa. As entrevistas permitiram identificar que o incentivo ocorre quando os alunos se encontram em processo de formação, mais fortemente a partir do professor orientador, o que pode caracterizar a necessidade de se estabelecerem ações conjuntas entre docentes, discentes e egressos, conforme destacado por Coelho et al. (2021). Por outro lado, na visão do entrevistado C2, a probabilidade do egresso manter o contato com os grupos de pesquisa é maior quando há um vínculo entre os referidos grupos e o aluno durante o curso. Para os entrevistados, há maior chance de o egresso manter o vínculo aos grupos de pesquisa relacionados ao Programa quando o ex-aluno segue a carreira docente. De acordo com o entrevistado C1: “[...] se ele (o egresso) entra no mercado de trabalho, ele (o egresso) esquece dos grupos de pesquisa”.

Ou seja, ainda que o estímulo para a participação dos egressos em ações conjuntas com docentes e discentes (como os grupos de pesquisa) sejam evidenciadas no programa pesquisado, tais ações não se sustentam de forma consistente, o que pode, em parte, ser explicado pelo contexto de distanciamento recorrente dos egressos da pós-graduação *stricto sensu* após a formação, conforme pontuado por Coelho et al. (2021).

No que concerne às orientações/mentorias pertencentes à linha de pesquisa do egresso do Programa, o entrevistado C2 relatou que esse trabalho acontece mais nos grupos de pesquisa, e que talvez a melhor denominação não seja “orientação”, mas sim, “trabalho em equipe”. Nesse sentido, pontuou que “o grande trabalho do Programa é incentivar grupos de pesquisa”. Já o entrevistado C1 comentou que, algumas vezes, ainda que raras, egressos que não seguiram a vida acadêmica são convidados a serem coorientadores em pesquisas acadêmicas desenvolvidas.

Há de se considerar que a participação dos egressos em atividades do programa de Pós-Graduação, como as publicações em parceria com professores, o envolvimento com grupos de pesquisa, a atuação como membros de bancas examinadoras e a participação em outras atividades, é considerada nas avaliações da Capes. Como destacado por Bernal e Mille (2013), o desejo do egresso em se envolver e participar de atividades sociais e profissionais da IES pode ser favorecido por uma experiência positiva durante a sua formação, remetendo à reflexão de que o desejo de retribuição e de lealdade do ex-aluno junto à instituição deve ser estimulado antes mesmo da finalização do curso.

Assim sendo, acredita-se que a Coordenação do Programa poderia promover o envolvimento dos ex-alunos nessas atividades com vistas a colaborar, tanto na trajetória acadêmica e profissional do egresso, quanto no fortalecimento do vínculo entre o Programa e seus ex-alunos, contribuindo para conferir mais qualidade aos cursos e, talvez, proporcionar a elevação do seu conceito Capes.

Além de promover a participação dos ex-alunos em atividades do Programa, é preciso também registrar informações a respeito do envolvimento dos egressos nessas atividades, tendo em conta a necessidade de mencionar esses registros nos relatórios anuais submetidos à Capes (Capes, 2014).

Ao considerar os estudos de Bernal e Mille (2013) sobre o reconhecimento por parte dos egressos da importância da comunicação pertinente e personalizada, que deve ser realizada pela Instituição junto aos seus ex-alunos, observa-se que o Programa de Pós-Graduação em Administração estudado tem possibilidades de aprimorar a gestão do relacionamento com os estudantes formados a partir das iniciativas básicas de comunicação propostas na teoria. Uma alternativa é a utilização de portais de egressos, apontados por Silva et al. (2022) como importantes instrumentos para fortalecer a relação da IES com seus ex-alunos, bem como ser um canal no qual os egressos podem manifestar suas experiências, ideias e anseios. Isso pode auxiliar na manutenção do vínculo com os ex-alunos e minimizar a sensação de abandono percebida pelos egressos, conforme apontado por Queiroz (2014).

Por fim, os entrevistados C1 e C2 mencionaram acerca de estratégias que poderiam aprimorar a comunicação e a manutenção do vínculo com os ex-alunos do Programa. Nesse sentido, citaram aspectos como: a divulgação de notícias (defesas, eventos e concursos), fortalecimento dos grupos de pesquisa mediante o envolvimento dos egressos, as parcerias interinstitucionais, monitoramento do Lattes e a utilização de sistemas informacionais para a interação entre o Programa e seus egressos.

No levantamento das práticas que já são uma realidade nos programas mais bem avaliados em relação ao programa estudado, considerando o momento da coleta de dados neste estudo, conforme apresentado na seção de

métodos, foram identificadas 219 práticas realizadas pelos 30 programas estudados. Destas, nove práticas foram consideradas práticas inovadoras no que diz respeito à gestão do relacionamento com ex-alunos, uma vez que tais

práticas não foram identificadas na teoria consultada. Vale ressaltar que cada prática foi considerada apenas uma vez, independentemente do número de instituições que reportaram suas aplicações.

Considerando a teoria consultada, as entrevistas e as práticas de gestão realizadas pelos 30 programas estudados, foi construída a Figura 5, que apresenta a síntese das 22 práticas associadas à gestão de relacionamento com egressos identificadas nas diferentes fontes de dados.

Figura 5.

Síntese das práticas de gestão do relacionamento com egressos de Programas de Pós-Graduação brasileiros.

Código	Prática associada à gestão do relacionamento com egressos	Prática contemplada na teoria consultada?	Prática realizada pelo Programa analisado?	Prática realizada por programas notas Capes 5, 6 e 7?
Prática 1	Aplicação de trabalhos acadêmicos como dissertações e teses dos egressos na instituição.	-	-	✓
Prática 2	Aproximação entre egressos e o Programa intermediado pelos ex-orientadores.	-	-	✓
Prática 3	Censo dos egressos.	-	-	✓
Prática 4	Consulta de portais governamentais (RAIS) para acompanhamento da trajetória profissional do egresso.	-	-	✓
Prática 5	Contato com o egresso para participação em projetos de consultoria.	✓	-	✓
Prática 6	Contato via <i>e-mail</i> com os egressos para solicitar informações cadastrais e sobre publicações.	✓	-	✓
Prática 7	Criação de contas de <i>e-mail</i> para egressos.	-	-	✓
Prática 8	Criação e fortalecimento de associações de ex-alunos.	✓	-	✓
Prática 9	Criação/atualização de banco de dados para armazenamento de informações sobre o egresso.	✓	-	✓
Prática 10	Encontro de egressos.	✓	-	✓
Prática 11	Envolvimento dos egressos em atividades desenvolvidas em núcleos de pesquisa vinculados aos programas.	✓	-	✓
Prática 12	Estímulo à submissão e publicação de trabalhos acadêmicos e participação em eventos organizados pelas Associações Nacionais dos Programas de Pós-Graduação da área.	-	-	✓
Prática 13	Estudos sobre a percepção dos egressos com relação à formação recebida.	✓	-	✓
Prática 14	Homenagens aos egressos destaque.	-	-	✓
Prática 15	Incentivo à realização de pesquisas sobre monitoramento e avaliação de egressos.	-	✓	-
Prática 16	Inclusão do egresso em processos de avaliação do programa.	-	-	✓
Prática 17	Monitoramento dos currículos Lattes dos egressos.	-	✓	✓
Prática 18	Participação de egressos como membros em conselhos.	✓	✓	-
Prática 19	Portal de egressos Institucional com notícias, eventos, benefícios, interação com colegas de curso, interação com docentes e oportunidades profissionais.	✓	✓	✓
Prática 20	Programas de mentoria de estudantes/coorientação de estudantes	✓	✓	✓
Prática 21	Rede de egressos.	✓	-	✓
Prática 22	Conscientização para a constante atualização do currículo	✓	-	-

Código	Prática associada à gestão do relacionamento com egressos	Prática contemplada na teoria consultada?	Prática realizada pelo Programa analisado?	Prática realizada por programas notas Capes 5, 6 e 7?
	Lattes.			

Fonte: Elaborada pelos autores.

As práticas identificadas na Figura 5 foram analisadas uma a uma e em conjunto, a fim de aprimorar as categorias criadas, possibilitando que os dados inicialmente categorizados no primeiro nível recebessem um segundo nível de categorização, configurando a etapa de recomposição, conforme apresentado na seção de métodos. Essa etapa possibilitou a identificação de cinco categorias. A saber: sensibilização do discente, acompanhamento de egressos, comunicação, manutenção do vínculo e monitoramento dos resultados.

Considerou-se como sensibilização do discente, práticas de gestão de egressos realizadas enquanto o indivíduo possui vínculo como aluno no programa, ou seja, antes de se formar. A categoria de acompanhamento de egressos incluiu práticas relacionadas ao acompanhamento da trajetória acadêmica e profissional do ex-aluno do programa. As práticas de comunicação foram aquelas que tinham a característica de estabelecer contato com o egresso. Quanto à manutenção do vínculo, as práticas que incluíam o envolvimento dos egressos nas atividades do programa ou instituição foram categorizadas como tal. Por fim, as práticas de monitoramento de resultados foram aquelas em que o programa utiliza informações, percepções e opiniões do egresso para o estabelecimento de indicadores de gestão.

Cabe destacar que uma mesma prática pode corresponder a mais de uma categoria, dada a complementaridade das cinco categorias identificadas. A categorização das práticas pode ser vista na

Figura 6:

Figura 6.

Categorização das práticas de gestão do relacionamento com egressos.

Sensibilização do discente	Acompanhamento de egressos	Comunicação	Manutenção do vínculo	Monitoramento de resultados
Prática 15 Prática 20 Prática 22	Prática 3 Prática 4 Prática 6 Prática 9 Prática 13 Prática 14 Prática 17	Prática 5 Prática 6 Prática 7 Prática 10 Prática 12 Prática 19 Prática 22	Prática 1 Prática 2 Prática 5 Prática 7 Prática 8 Prática 10 Prática 11 Prática 12 Prática 14 Prática 18 Prática 19 Prática 20 Prática 21	Prática 4 Prática 13 Prática 16

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados obtidos sugerem que as categorias elencadas anteriormente podem direcionar a gestão do relacionamento com os egressos, uma vez que se baseiam nas práticas de gestão identificadas na teoria, na prática dos programas de pós-graduação mais bem avaliados da área, na percepção dos gestores do programa estudado e nos documentos institucionais analisados.

Pondera-se que é natural imaginar que todas as práticas identificadas antes de se tornarem de fato uma prática, precisaram ser pensadas e amadurecidas dentro do contexto em que ocorreram. Com isso, pretende-se dizer que, para que uma ação relacionada aos egressos seja colocada em prática, é preciso primeiro reconhecer a necessidade e a importância de tal ação, vislumbrando resultados e ganhos associados a ela. Nesse sentido, embora as práticas identificadas não tenham evidenciado ações de conscientização institucional acerca da importância da gestão de egressos, fica evidente que esse é um direcionamento basilar para a viabilização de todas as demais práticas, sendo esta

Uma categoria implícita nos achados deste estudo, resultando, assim, em seis categorias norteadoras das práticas de gestão do relacionamento com egressos. A partir das seis categorias identificadas neste estudo, foi possível estabelecer as seguintes diretrizes:

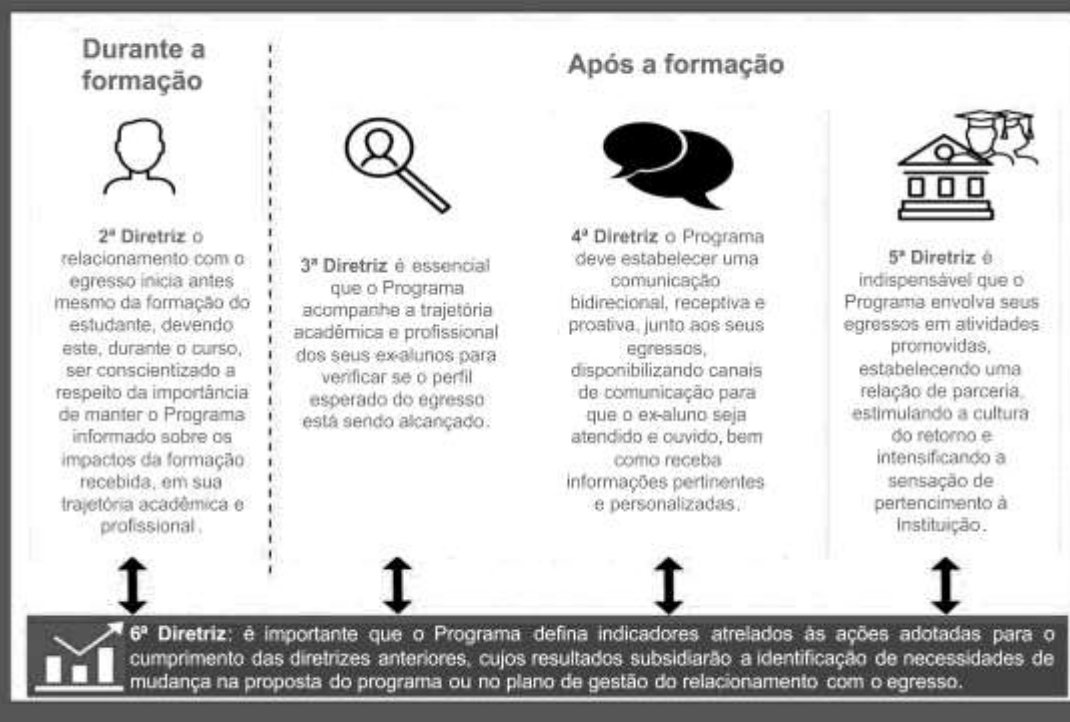
- **1ª Diretriz:** o egresso é parte permanente da Instituição e fundamental para o alcance do objetivo do Programa, devendo ser considerado na gestão.
- **2ª Diretriz:** o relacionamento com o egresso inicia antes mesmo da formação do estudante, devendo este, durante o curso, ser conscientizado a respeito da importância de manter o Programa informado sobre os impactos da formação recebida, em sua trajetória acadêmica e profissional.
- **3ª Diretriz:** é essencial que o Programa acompanhe a trajetória acadêmica e profissional dos seus ex-alunos para verificar se o perfil esperado do egresso está sendo alcançado.
- **4ª Diretriz:** o Programa deve estabelecer uma comunicação bidirecional, receptiva e proativa, junto aos seus egressos, disponibilizando canais de comunicação para que o ex-aluno seja atendido e ouvido, bem como receba informações pertinentes e personalizadas.
- **5ª Diretriz:** é indispensável que o Programa envolva seus egressos em atividades promovidas, estabelecendo uma relação de parceria, estimulando a cultura do retorno e intensificando a sensação de pertencimento à Instituição.
- **6ª Diretriz:** é importante que o Programa defina indicadores atrelados às ações adotadas para o cumprimento das diretrizes anteriores, cujos resultados subsidiarão a identificação de necessidades de mudança na proposta do programa ou no plano de gestão do relacionamento com o egresso.

Percebe-se que a primeira diretriz está relacionada a algo interno ao programa, ou seja, está relacionada aos egressos, mas não os envolve diretamente. Em relação às diretrizes 2, 3, 4 e 5, observa-se que, enquanto as diretrizes 3, 4 e 5 dizem respeito à gestão do egresso após a formação do indivíduo, a segunda diretriz sugere que algumas práticas sejam realizadas durante sua formação. Por fim, a sexta diretriz tem uma relação bidirecional com as diretrizes 2, 3, 4 e 5, pois recomenda uma atuação constante da gestão do programa para a definição de indicadores, monitoramento, avaliação de resultados e elaboração de planos de ação para o aprimoramento das práticas. A partir dessa análise, elaborou-se o diagrama apresentado na Figura 7, que de forma visual, sintetiza as diretrizes identificadas nesta pesquisa.

Figura 7.

Diretrizes para a gestão do relacionamento com os egressos do Programa

1ª Diretriz: o egresso é parte permanente da Instituição e fundamental para o alcance do objetivo do Programa, devendo ser considerado na gestão.



Fonte: Elaborada pelos autores.

As diretrizes aqui definidas, embora retratadas em uma figura estática, são dinâmicas e necessitam estar alinhadas com os horizontes temporais dos planejamentos dos programas e das instituições, devendo ser constantemente revisadas.

Embora este estudo analise um programa de pós-graduação *stricto sensu* específico de uma instituição, as diretrizes aqui apresentadas podem ser pertinentes às Instituições de Ensino Superior como um todo, sobretudo às IES

que ofertam cursos em nível de pós-graduação. Nesse sentido, acredita-se que os demais programas de pós-graduação podem se servir das diretrizes e da teoria expostas neste estudo para a realização de uma gestão estratégica dos egressos, que contribua com o alcance dos objetivos dos programas, em nível micro, e das instituições e do sistema educacional, em nível macro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os egressos são parte permanente das instituições de ensino e, consequentemente, dos programas de pós-graduação em que se formaram. Dessa forma, a finalização do curso não deve representar o fim do vínculo entre o ex-aluno e o Programa, mas sim o início de um relacionamento vitalício.

O presente estudo teve como objetivo propor diretrizes para a gestão do relacionamento com os egressos de um Programa de Pós-Graduação em Administração, modalidade *stricto sensu*.

Nesse sentido, foi possível identificar as estratégias de gestão do relacionamento com egressos do Programa estudado; conhecer o perfil dos egressos do Programa; e identificar práticas de gestão do relacionamento com egressos de programas de pós-graduação de instituições brasileiras.

A partir da análise qualitativa das práticas de gestão de relacionamento com egressos, foram apontadas seis categorias norteadoras para a sistematização dessa gestão: Conscientização e priorização pelo Programa; Sensibilização do discente; Acompanhamento de egressos; Comunicação; Manutenção do vínculo; e Monitoramento de resultados.

Para cada categoria norteadora foi estabelecida uma diretriz correspondente para a gestão do relacionamento com egressos, as quais determinam que: **1ª Diretriz:** o egresso é parte permanente da Instituição e fundamental para o alcance do objetivo do Programa, devendo ser considerado na gestão; **2ª Diretriz:** o relacionamento com o egresso inicia

antes mesmo da formação do estudante, desentão este, durante o curso, ser conscientizado a respeito da importância de manter o Programa informado sobre os impactos da formação recebida, em sua trajetória acadêmica e profissional; **3ª Diretriz:** é essencial que o Programa acompanhe a trajetória acadêmica e profissional dos seus ex-alunos para verificar se o perfil esperado do egresso está sendo alcançado; **4ª Diretriz:** o Programa deve estabelecer uma comunicação bidirecional, receptiva e proativa, junto aos seus egressos, disponibilizando canais de comunicação para que o ex-aluno seja atendido e ouvido, bem como receba informações pertinentes e personalizadas; **5ª Diretriz:** é indispensável que o Programa envolva seus egressos em atividades promovidas, estabelecendo uma relação de parceria, estimulando a cultura do retorno e intensificando a sensação de pertencimento à Instituição; e **6ª Diretriz:** é importante que o Programa defina indicadores atrelados às ações adotadas para o cumprimento das diretrizes anteriores, cujos resultados subsidiarão a identificação de necessidades de mudança na proposta do programa ou no plano de gestão do relacionamento com o egresso.

Nesse sentido, entende-se que os resultados desta pesquisa contribuem no campo teórico, ainda pouco explorado, à medida que ampliam os conhecimentos acerca da gestão de egressos no contexto da pós-graduação, analisam um conjunto de práticas teóricas e empíricas para a gestão de egressos e sistematizam tais práticas em diretrizes. Ao mesmo tempo, as diretrizes resultantes deste estudo se apresentam como um direcionador prático para a gestão dos programas brasileiros de pós-graduação, já que, no lugar de focar questões pontuais da gestão de egressos, apresenta uma perspectiva holística e integrada de gestão.

Ressalta-se que, após a realização desta pesquisa, constatou-se que, tanto no nível do Programa de Pós-Graduação estudado quanto na Instituição, houve avanços no que diz respeito às práticas de gestão de egressos. Como exemplo, pode-se citar a participação dos autores deste estudo na semana de integração de novos alunos dos Programas de Pós-Graduação da área. Na ocasião, foram apresentadas as diretrizes definidas neste estudo, visando à sensibilização dos alunos ingressantes. Além disso, vale destacar a contemplação das diretrizes elaboradas como referências para o grupo de trabalho formado pela Instituição com vistas à estruturação de um comitê de gestão de egressos.

Os Programas de Pós-Graduação, como parte das Instituições Universitárias, também têm a função de formar indivíduos para o atendimento de demandas sociais. Nesse sentido, é responsabilidade das IES e, consequentemente, dos Programas avaliar a formação de seus alunos e acompanhar suas trajetórias como egressos para saber se, de fato, estão cumprindo sua missão e, assim, utilizar os resultados desse processo para estabelecer um ciclo de melhoria contínua.

Especialmente quando se trata da Pós-Graduação, é razoável considerar que o desenvolvimento nacional está diretamente ligado aos egressos, já que no Brasil a Pós-Graduação é o locus do desenvolvimento científico e tecnológico da nação.

Portanto, para além dos muros da instituição pesquisada, entende-se que os resultados deste estudo podem contribuir para o Sistema Nacional de Pós-Graduação como um todo, uma vez que os resultados alcançados não se restringem apenas à área estudada, podendo ser aplicados a outras áreas de conhecimento.

Dito isso, é pertinente esclarecer que as diretrizes propostas neste estudo não buscam dizer o que fazer e como fazer, no que diz respeito à gestão do relacionamento com os egressos, mas sim alertar o que pode ser observado com relação à gestão de egressos.

Aperfeiçoar e sistematizar a gestão do relacionamento com os egressos resulta não apenas na oportunidade de conhecer e de divulgar à sociedade os resultados alcançados com os recursos investidos, mas também em uma gestão mais eficiente de pessoas e de recursos para a Instituição, pois possibilita a visão do todo, o entendimento do que precisa ser feito, a clareza dos resultados a serem alcançados e a redução (talvez cancelamento) de ações não planejadas (muitas vezes desesperadas) próximas ao término dos prazos de envio de informações à Capes.

Ressalta-se que, especialmente, para as práticas de gestão relacionadas ao acompanhamento de egressos, comunicação com ex-alunos e monitoramento de resultados, fica claro que ainda é necessário avançar consideravelmente no que diz respeito ao desenvolvimento de aplicações tecnológicas que facilitem e automatizem ações que são realizadas manualmente e onerosas. De qualquer forma, acredita-se que tal situação não justifique um possível descaso desses aspectos pelos programas de pós-graduação.

Como recomendação, considera-se oportuno realizar um estudo comparativo de práticas internacionais relacionadas à gestão de relacionamento com egressos de programas de pós-graduação, destacando os resultados alcançados pelas instituições. Além disso, são recomendados estudos que visem a identificar outras práticas possíveis dentro de cada categoria listada, bem como o desenvolvimento e a aplicação de recursos tecnológicos que facilitem a gestão dos egressos.

REFERÊNCIAS

- Balachevsky, E. (2005). A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida. In Brock, Colin, & Simon Schwartzman. *Os desafios da educação no Brasil* (pp. 275-304). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Bernal, A. T., & Mille, D. (2013). *Initiating Alumni Engagement Initiatives: Recommendations from MFT Alumni Focus Groups*. Nova Iorque: Springer Science Business Media. Recuperado em 10 de junho de 2016, de <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10591-013-9274-2>.
- Capes – Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (2013). *Relatório de avaliação 2010-2012 – Trienal 2013*. Recuperado em 9 de junho de 2016, de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyfhRyaWVtYWwtMjAxM3xneDo2YzNkMjU2ZTdmY2M0ODAx>.
- Capes – Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (2014). *Manual Coleta de Dados*. Recuperado em 19 de junho de 2016, de <http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/ColetaDados-PlataformaSucupira-Manual-Abr14.pdf>.
- Capes – Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (2015). *Módulo Coleta de Dados*. Recuperado em 19 de junho de 2016, de <http://www.capes.gov.br/avaliacao/plataforma-sucupira/modulo-coleta-de-dados>.
- Capes – Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (2016a). *Documento de área: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo*. Recuperado em 16 de abril de 2018, de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyfh%20GF2YWxpYWNhby1xdWFkcmllbmFsfGd4OjdjMGQwOTQzN2FmMzJhZA>.
- Capes – Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (2016b). *Consultar dados cadastrais do Programa*. Recuperado em 22 de setembro de 2016, de <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/programa/listaPrograma.jsf>.
- Capes – Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (2017). *Relatório da Avaliação Quadrienal 2017: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo*. Recuperado em 16 de abril de 2018, de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyfhGF2YWxpYWNhby1xdWFkcmllbmFsfGd4OjdjMGQwOTQzN2FmMzJhZA>.
- Coelho, M. do S. da C., & Oliveira, N. C. M. de. (2012). Os egressos no processo de avaliação. *Revista e-curriculum*, 8(2). Recuperado em 26 de julho de 2016, de <http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/10855>.
- Coelho, M. C. de R., Carraro, G., & da Silva, J. P. (2021). Validação de instrumento de acompanhamento de egressos da pós-graduação stricto sensu na área do Serviço Social. *Textos & Contextos* (Porto Alegre), 20(1), e39192. Recuperado em 21 de abril de 2022, de <https://doi.org/10.15448/1677-9509.2021.1.39192>.
- Jacobsen, A. de L. (2009). *Metodologia do trabalho científico*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC.
- Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (1996). *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília. 1996. Recuperado em 21 de julho de 2015, de <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>.
- Lousada, A. C. Z., & Martins, G. de A. (2005). Egressos como fonte de informação à gestão dos cursos de Ciências Contábeis. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(37), 73–84. Recuperado em 17 de junho de 2015, de <https://doi.org/10.1590/S1519-70772005000100006>.
- Maccari, E. A., Rodrigues, L. C., Alessio, E. M., & Quoniam, L. M. (2008). Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. *RBPG*, 5(9), 171-205.
- Marcovitch, J. (1998). *A universidade impossível*. (2. ed.). São Paulo: Futura.
- MEC – Ministério da Educação (2016). *Perguntas Frequentes*. Recuperado em 11 de setembro de 2016, de <http://emec.mec.gov.br/emec/faq>.
- Oliveira, S. R. de. (2021). Estudos sobre acompanhamento de egressos em Instituições de Ensino Superior. *Revista De Casos E Consultoria*, 12(1), e26052. Recuperado em 21 de abril de 2022, de <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/26052>.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2. ed). Novo Hamburgo: Feevale.
- Queiroz, T. P. (2014). *O bom filho a casa sempre torna: análise do relacionamento entre a Universidade Federal de Minas Gerais e seus egressos por meio da informação*. Recuperado em 17 de junho de 2015, de <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-9PRKWC>.

- Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. (4. ed.). Recuperado em 15 de fevereiro de 2015, de http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf.
- Silva, E. C. da, Mineiro, A. A. da C., & Favaretto, F. (2022). Sistemas de monitoramento de pós-graduação em Instituições de Ensino Superior: uma revisão integrativa. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 11(4), e0111426281. Recuperado em 21 de abril de 2022, de <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26281>.
- Simon, L., & Pacheco, A. (2017). Ações de acompanhamento de egressos: um estudo das universidades públicas do sul do Brasil. *Revista Brasileira de Ensino Superior*, 3(2), 94-113. Recuperado em 21 de abril de 2022, de [doi:https://doi.org/10.18256/2447-3944.2017.v3i2.2023](https://doi.org/10.18256/2447-3944.2017.v3i2.2023)
- Teixeira, G. C. dos S., & Maccari, E. A. (2014a). Proposition of an alumni portal based on benchmarking and innovative process. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 11(3). Recuperado em 17 de julho de 2015, de <https://doi.org/10.4301/S1807-17752014000300005>.
- Teixeira, G. C. dos S., & Maccari, E. A. (2014b). *Proposição de um plano de ações estratégicas para associações de alunos egressos baseado em benchmarking*. Recuperado em 16 de julho de 2015, de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131917>.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre: Penso.