



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Thiago Luiz de Oliveira Cabral

**GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*: CONCEPÇÃO
DE UM MODELO PARA PROGRAMAS DE ADMINISTRAÇÃO**

Florianópolis
2021

Thiago Luiz de Oliveira Cabral

**GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*: CONCEPÇÃO
DE UM MODELO PARA PROGRAMAS DE ADMINISTRAÇÃO**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina como requisito para a obtenção do Título
de Doutor em Administração.

Orientadora: Professora Andressa Sasaki Vasques
Pacheco, Dra.

Florianópolis

2021

A ficha de identificação da obra é elaborada pelo próprio autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Cabral, Thiago Luiz de Oliveira
Gestão de egressos da pós-graduação stricto sensu :
Concepção de um modelo para programas de administração /
Thiago Luiz de Oliveira Cabral ; orientadora, Andressa
Sasaki Vasques Pacheco, 2021.
211 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em
Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão de egressos. 3. Pós-graduação.
4. Gestão universitária. 5. Diretrizes e estratégias. I.
Pacheco, Andressa Sasaki Vasques. II. Universidade Federal
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

Thiago Luiz de Oliveira Cabral

**GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*: CONCEPÇÃO
DE UM MODELO PARA PROGRAMAS DE ADMINISTRAÇÃO**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta dos seguintes membros:

Professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Professora Luciane Stallivieri, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Pedro Antônio de Melo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Rodrigo Serpa Pinto, Dr.
Universidade Federal de Pelotas

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Professor Renê Birochi, Dr.
Coordenador do Curso

Florianópolis, 9 de agosto de 2021.

Dedico aos meus ancestrais e familiares, à minha esposa e a todos mais que me possibilitaram alcançar esta conquista.

AGRADECIMENTOS

A trajetória é longa, mas não é tão longa quanto parece. O caminho é difícil, mas não tão difícil quanto se imagina. O percurso, em muitas vezes, doloroso, mas não tão doloroso que não se possa suportar. E, em todo esse processo, o que é comum é a experiência, o aprendizado, o crescimento. É como uma longa caminhada na qual deixar coisas no caminho é essencial para que se possa completar a jornada. Ao mesmo tempo, outras coisas são absorvidas e fornecem a energia necessária para se chegar ao destino. O doutorado, para mim, não foi apenas um título acadêmico, mas sim um projeto de vida e a possibilidade de me tornar uma pessoa melhor.

Gostaria aqui de agradecer a cada pessoa que, ao ler essas poucas linhas, consegue imaginar o profundo sentimento de gratidão que eu sinto no momento em que as escrevo. Certamente não haveria como dedicar algumas palavras a cada pessoa que me ajudou nessa jornada, pois eu certamente deixaria esta seção incompleta. Gostaria, entretanto, de fazer alguns agradecimentos especiais:

À minha esposa e companheira Fernanda pelo seu amor, companheirismo e cumplicidade. Você sempre foi meu alicerce para a consecução dos meus objetivos acadêmicos, minha confidente, companheira e, inclusive, colega de turma no doutoramento. Não consigo imaginar como teria sido a minha trajetória sem você ao meu lado, colaborando com esta pesquisa em todos os momentos e doando um pouco de si para que eu alcançasse essa conquista. A você, a minha mais profunda consideração e amor.

Aos meus pais, Nelson e Antônia, que me deram a vida, me ensinaram os valores e os princípios que carrego comigo e que não mediram esforços para me proporcionar educação e saúde. Mais do que não ser alguém, sem vocês, eu simplesmente não seria. Vocês sempre serão a minha fortaleza.

Aos meus irmãos Gefferson, Patrícia e Luciana pela amizade e pelo companheirismo, não somente nesta etapa do doutoramento, mas em todos os momentos da minha vida. Poder contar e conversar com vocês tornou tudo mais leve e tranquilo. Vocês têm participação fundamental em todas as minhas conquistas.

Aos meus antepassados, que me trouxeram até aqui e me possibilitaram aproveitar essa experiência e a oportunidade que, infelizmente, poucos ainda têm.

Ao meu sogro Aroldo e à minha sogra Salete, sempre atentos a me ouvirem e a me aconselharem. Reconheço toda a torcida de vocês pela minha felicidade e sucesso. Vocês são parte desse triunfo.

Às minhas sobrinhas Bianca, Letícia e Maria Cristina, com as quais eu sempre tive um forte vínculo afetivo e que conservo um carinho todo especial desde que eram apenas expectativas.

Ao meu afilhado Lucas, que me ensina e me faz refletir sobre coisas que possibilitam que eu me torne uma pessoa melhor. Espero poder fazer o mesmo por você sempre em sua vida.

À minha afilhada Ágata Cristina, que me conquista e me faz aprender a cada dia. Vê-la crescer e participar desse processo tem sido mágico para mim.

Agradeço aos demais familiares e colegas que tiveram participação nessa conquista. Prefiro não nominar todos aqui para não ser injusto de alguma forma, mas sei que você que está lendo pode ver seu nome implícito nessas linhas. Obrigado!

À Professora Carmen Sánchez Ávila, que me recebeu e me orientou na oportunidade que tive de realizar meus estudos em solo espanhol.

À Professora Luciane Stallivieri por ser uma referência em minha trajetória como acadêmico e pesquisador da gestão universitária, pela participação e pelas contribuições em minha banca de qualificação e de tese.

À Professora Aline Pereira Soares, que participou em minha banca de qualificação e fez valiosas contribuições.

Ao Professor Rodrigo Serpa Pinto, que aceitou prontamente o convite para participar da banca de defesa de tese e contribuiu com a melhoria deste estudo.

Ao Professor Pedro Antônio de Melo pelas colaborações na qualificação do projeto e na banca de defesa. Você é um exemplo de dedicação ao serviço público, à docência e à gestão universitária. Tenho sorte em ter a sua liderança, ser seu aluno e amigo. Espero um dia poder fazer pela gestão universitária ao menos uma fração de tudo aquilo que você tem feito.

À Professora Andressa pela paciência, dedicação e amizade em todo esse processo de orientação, desde o mestrado. Obrigado por me incentivar, estimular e me proporcionar momentos e experiências voltados ao meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Ao meu amigo Maurício Rissi, uma das pessoas mais competentes que tive o prazer de conhecer na Administração Pública e de conservar sua amizade. Você sempre esteve disponível para me ouvir e dar seus sábios conselhos, sobretudo nos cafezinhos que tomamos juntos.

Aos servidores docentes e técnico-administrativos do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina pelos conhecimentos compartilhados e serviços prestados.

Aos colegas do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária

(INPEAU), especialmente ao Júlio e à Maristela, pelas conversas, pelo apoio, incentivo e pela absorção das minhas atividades durante meu afastamento para cursar o doutorado.

Aos meus colegas de turma, que compartilharam suas experiências, frustrações e conquistas, renovando as energias nos momentos de descontração.

Aos coordenadores dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração que responderam ao instrumento de coleta da pesquisa, essencial para o desenvolvimento desta tese. Reconheço a atuação desafiadora e brilhante de vocês frente aos programas coordenados.

Aos autores que realizaram trabalhos anteriores, pois diante da escassa literatura sobre a temática, eles foram meus pontos de apoio para o desenvolvimento desta tese. Se para mim foi um desafio, imagino para vocês que abriram caminho para que outros estudos sobre egressos fossem desenvolvidos.

Aos validadores do modelo desenvolvido pela dedicação, pelo incentivo e pelas importantes considerações sobre o modelo.

Ao Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior (FUMDES), da Secretaria do Estado de Educação de Santa Catarina, que, por meio do Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina (UNIEDU), concedeu apoio financeiro para a realização desta tese.

Ao serviço público brasileiro, que tem me possibilitado tantas conquistas pessoais e profissionais. Desejo sempre fazer mais e melhor pelo serviço público e pela educação superior brasileira.

À Monique Hanauer e à Armanda Rufino, profissionais que foram fortalezas, despertaram o melhor de mim e auxiliaram no meu equilíbrio físico e emocional durante todo esse processo.

A você que está lendo pela oportunidade que tenho de compartilhar o conhecimento gerado nesta tese e pelo seu interesse em conhecer mais sobre a gestão universitária e a gestão de egresso. Muito obrigado!

Para uns, a aprendizagem da cultura da elite é uma conquista, pela qual se paga caro; para outros, uma herança que compreende ao mesmo tempo a facilidade e as tentações da facilidade.
(Pierre Bourdieu e Jean-Claude Passeron, em *Os Herdeiros: os estudantes e a cultura*, 2018)

RESUMO

Os egressos, *alumni* ou alunos efetivamente formados, constituem-se como um importante elemento para aferir a qualidade e as contribuições de programas educacionais e de processos formativos, fazendo-se presentes, inclusive, nos critérios de avaliação de cursos e de programas de pós-graduação brasileiros. O Sistema Nacional de Pós-Graduação é composto de diversas áreas e, entre elas, a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, terceira área mais representativa em relação ao quantitativo de programas vinculados, e que contempla a subárea de Administração, a mais significativa em número de programas. Nesse contexto, a presente pesquisa objetivou propor um modelo para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* na área de Administração. Para tanto, foram caracterizadas ações de gestão de egressos de pós-graduação, no Brasil e no exterior, no sentido de conhecer as principais práticas relacionadas à gestão de egressos realizadas por instituições e programas de pós-graduação no Brasil e em outros países. Como forma de fornecer medidas de desempenho relativas à gestão de egressos, buscou-se neste estudo elencar indicadores e formas de apuração para a gestão de egressos da pós-graduação. Também se procurou identificar diretrizes e estratégias para a gestão de egressos, ou seja, os princípios da gestão *alumni* e as possibilidades de tomada de decisão para o alcance dos objetivos delineados pelos programas. No que se refere aos procedimentos metodológicos, esta tese se fundamentou no Círculo das Matrizes Epistêmicas de Ana Paula Paes de Paula, caracterizando-se, em sua base epistemológica, como empírico-analítica e hermenêutica. Com relação aos métodos, a presente tese se caracteriza como indutiva, de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa e do tipo descritiva. Os dados para a elaboração do modelo foram coletados a partir da teoria, de relatórios, documentos, sítios eletrônicos e questionários aplicados junto a coordenadores de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Já a análise foi realizada com base no método da análise qualitativa de Yin, com a categorização de trechos ilustrativos em níveis e uso de planilhas eletrônicas, bem como estatística descritiva para a apresentação de frequências e percentuais. O modelo foi validado por três especialistas da gestão universitária. A conjunção dos objetivos permitiu que se apresentasse um modelo para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, destacando-se a dinâmica da gestão *alumni*. O modelo se baseia em cinco pilares da gestão de egressos, denominados conscientização, estruturação, repercussão, relacionamento e filantropia, com 13 diretrizes relacionadas a esses pilares, define termos da gestão de egressos, sugere indicadores e registra as principais unidades de interação da gestão de egressos dos programas de pós-graduação, internas e externas à instituição. Entre as principais conclusões, destaca-se a incipiência de estudos sobre egressos da pós-graduação *stricto sensu*, a predominância de critérios de avaliação da gestão de *alumni* baseados nos egressos e não na gestão dos programas e a possibilidade de aplicação do modelo proposto, de forma total ou parcial, considerando que esta tese pode contribuir com a melhoria da gestão de egressos de programas de pós-graduação brasileiros. Recomenda-se, para estudos futuros, a aplicação do modelo proposto no contexto dos programas de pós-graduação, indicando as potencialidades e as fragilidades em seu uso. Sugere-se investigar a possibilidade de aplicação do modelo desenvolvido às demais áreas da pós-graduação nacional. Recomenda-se, ainda, o desenvolvimento de estudos para cursos de graduação brasileiros, pois estes apresentam particularidades.

Palavras-chave: Gestão de Egressos. Pós-Graduação. Gestão Universitária. Diretrizes e Estratégias.

ABSTRACT

Alumni constitute an important element to assess the quality and contributions of educational programs and training processes, including being present in the evaluation criteria of Brazilian graduate courses and postgraduate programs. The Brazilian Postgraduate System is composed of several areas and, among them, the area of public and business administration, accounting sciences and tourism, the third most representative area in relation to the quantity of linked programs, and which includes the subarea of Administration, the most significant in number of programs. In this context, this research aimed to propose a model for alumni Brazilian postgraduate *stricto sensu* programs in Administration. For this, postgraduate alumni management actions were characterized, in Brazil and abroad, in order to know the main practices related to alumni management carried out by institutions and postgraduate programs in Brazil and other countries. As a way to provide performance measures related to the alumni management, this study sought to list indicators and forms of calculation for the postgraduate alumni management. It also sought to identify guidelines and strategies for the alumni management, that is, the principles of alumni management and the possibilities for decision-making to achieve the objectives outlined by the programs. With regard to methodological procedures, this thesis was based on the Circle of Epistemic Matrices by Ana Paula Paes de Paula, characterizing itself, in its epistemological basis, as empirical-analytical and hermeneutic. Regarding the methods, this thesis is characterized as inductive, applied, qualitative and descriptive. Data for the elaboration of the model were collected from theory, reports, documents, websites and questionnaires applied to coordinators of Brazilian postgraduate *stricto sensu* programs in Administration. The analysis was performed based on the method of Yin's qualitative analysis, with the categorization of illustrative excerpts into levels and use of electronic spreadsheets, as well as descriptive statistics for the presentation of frequencies and percentages. The model was validated by three university management specialists. The combination of objectives allowed to present a model for alumni management of Brazilian postgraduate *stricto sensu* programs in Administration, presenting the dynamics of alumni management. The model is based on five pillars of alumni management, called awareness, structuring, impact, relationship and philanthropy, with 13 guidelines related to these pillars, defines terms of graduate management, suggests indicators and registers the main interaction units of postgraduate alumni management, internal and external to the institution. Among the main conclusions, were highlighted the incipient studies about alumni management in *stricto sensu* postgraduate level, the predominance of evaluation criteria for alumni management based on graduates instead of program management, and the possibility of applying the proposed model totally or partially, considering that this thesis can contribute to improving the alumni management of Brazilian postgraduate programs. For future studies, the application of the proposed model in the context of postgraduate programs is recommended, indicating the strengths and weaknesses of its use. It is suggested to investigate the possibility of applying the model developed to other areas of national postgraduate education. It is also recommended the development of studies for Brazilian undergraduate courses, as they have particularities.

Keywords: Alumni Management. Postgraduate Courses. University Management. Guidelines and Strategies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Áreas de avaliação da Capes	45
Figura 2 – Processo de avaliação da Capes	46
Figura 3 – Alterações nos quesitos entre a quadrienal de 2017 e 2021	49
Figura 4 – Dimensões da avaliação de programas sob a perspectiva dos egressos.....	66
Figura 5 – Círculo das Matrizes Epistêmicas	82
Figura 6 – Processos metodológicos da pesquisa.....	95
Figura 7 – Pilares da gestão de egressos e seus estágios	124
Figura 8 – Características dos programas participantes	126
Figura 9 – Dinâmica da gestão <i>alumni</i>	182
Figura 10 – Síntese do modelo para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Administração	188
Figura 11 – Composição dos pilares da gestão de egressos a partir dos enfoques das ações.	194

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantitativo de estudos por ano de publicação	26
Gráfico 2 – Evolução no número de matrículas na pós-graduação brasileira (1987 a 2018)...	37
Gráfico 3 – Evolução no número de titulados da pós-graduação brasileira (1987 a 2018).....	37
Gráfico 4 – Distribuição dos Programas por Grande Área.....	38
Gráfico 5 – Distribuição relativa dos programas de pós-graduação por Região Geográfica ...	40
Gráfico 6 – Evolução no número de matrículas na Área 27 (2010 a 2019)	51
Gráfico 7 – Evolução no número de titulados da Área 27 (2010 a 2019)	52
Gráfico 8 – Distribuição relativa dos Programas da Área 27 por Região Geográfica.....	53
Gráfico 9 – Distribuição dos programas da Área 27 e suas notas	54
Gráfico 10 – Divisão da Área 27 em Subáreas.....	55
Gráfico 11 – Proporção dos níveis dos programas acadêmicos da subárea de Administração	56
Gráfico 12 – Proporção dos níveis dos programas profissionais da subárea de Administração	56
Gráfico 13 – Distribuição dos programas acadêmicos por conceito e nível de curso	57
Gráfico 14 – Distribuição dos programas profissionais por conceito e nível de curso	57
Gráfico 15 – Enfoques das ações de gestão de egressos em relação aos fragmentos analisados	120
Gráfico 16 – Presença ou ausência dos enfoques das ações de gestão de egressos (N2) nas 21 instituições do exterior	122
Gráfico 17 – Formas de acompanhamento de egressos utilizadas pelos programas analisados	133
Gráfico 18 – Enfoques das ações de gestão de egressos em relação à frequência de N2.....	139
Gráfico 19 – Quantitativo de programas em relação à realização ou não de ações de cada enfoque	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Grupos e descritores utilizados na busca sistematizada	25
Quadro 2 – Síntese dos Planos Nacionais de Pós-Graduação e suas ênfases.....	36
Quadro 3 – Quesitos, itens e pesos na avaliação Quadrienal 2021	50
Quadro 4 – Síntese das pesquisas sobre egressos da pós-graduação, conforme busca sistematizada.....	77
Quadro 5 – Síntese das escolhas metodológicas da pesquisa.....	83
Quadro 6 – As dez instituições melhores classificadas em seus respectivos <i>rankings</i>	87
Quadro 7 – Instituições selecionadas a partir dos <i>rankings</i> analisados.....	88
Quadro 8 – Síntese do caminho metodológico da proposta de pesquisa.....	94
Quadro 9 – Enfoques e ações da gestão de egressos IES exterior (categorias N1 e N2)	119
Quadro 10 – Enfoques e ações da gestão de egressos dos programas de pós-graduação (categorias N1 e N2).....	138
Quadro 11 – Indicadores relacionados à gestão de egressos constantes no relatório CASE..	146
Quadro 12 – Indicadores relacionados à gestão de egressos para programas acadêmicos – Quadrienal 2021	154
Quadro 13 – Indicadores relacionados à gestão de egressos para programas profissionais – Quadrienal 2021	155
Quadro 14 – Indicadores exclusivos dos programas, formas de apuração e valores da escala	163
Quadro 15 – Indicadores que podem ser mensurados a partir da ótica do egresso, dimensões e categorias.....	164
Quadro 16 – Pilares, diretrizes e estratégias para a gestão <i>alumni</i> dos programas de pós-graduação em Administração	184
Quadro 17 – Indicadores, formas de apuração e escalas de mensuração para a gestão <i>alumni</i>	186

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição das pesquisas encontradas pelas categorias predominantes.....	27
Tabela 2 – Distribuição de estudos em relação ao país em que foram realizados.....	28
Tabela 3 – Distribuição dos estudos pela associação com as grandes áreas da Capes.....	29
Tabela 4 – Distribuição de programas de pós-graduação segundo o Estado e a Região Geográfica	39
Tabela 5 – Quantitativo de programas de pós-graduação por área de avaliação da Capes	41
Tabela 6 – Quesitos e itens das três últimas avaliações da área (2010, 2013 e 2017).....	47
Tabela 7 – Pesos dos quesitos na composição da nota final da área (2010, 2013 e 2017).....	48
Tabela 8 – Evolução percentual de titulados da Área 27 em relação ao ano anterior	52
Tabela 9 – Egressos na Avaliação Capes 2021 – modalidade acadêmica: quesitos, itens e pesos	148
Tabela 10 – Egressos na Avaliação Capes 2021 – modalidade profissional: quesitos, itens e pesos	149
Tabela 11 – Indicadores relacionados à gestão de egressos utilizados pelos programas respondentes	159

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 OBJETIVOS	21
1.1.1 Objetivo Geral	21
1.1.2 Objetivos Específicos	22
1.2 JUSTIFICATIVA.....	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	33
2.1 A PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i>	33
2.1.1 A Avaliação de Programas Brasileiros de Pós-Graduação	42
2.1.2 Área de Avaliação: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	47
2.2 EGRESSOS E PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO.....	58
2.2.1 Egressos e a Consolidação dos programas de pós-graduação.....	60
2.2.2 Egressos e a Avaliação de Programas de Pós-Graduação.....	64
2.2.3 O Panorama sobre Egressos no Brasil e no Exterior.....	69
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	80
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	80
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	84
3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	95
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	97
4.1 AÇÕES DE GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO	97
4.1.1 Ações de Gestão de Egressos de Instituições do Exterior.....	98
4.1.2 Ações de Gestão de Egressos dos Programas Brasileiros de Pós-Graduação.....	125
4.2 INDICADORES DE GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO	144
4.3 DIRETRIZES E ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO	166
4.4 MODELO DE GESTÃO DE EGRESSOS PARA PROGRAMAS BRASILEIROS DE PÓS-GRADUAÇÃO <i>STRICTO SENSU</i> EM ADMINISTRAÇÃO.....	179
4.4.1 Aspectos Introdutórios	179
4.4.2 Termos e Definições.....	180
4.4.3 Unidades de Interação da Gestão <i>Alumni</i>	181
4.4.4 Diretrizes e Estratégias.....	182

4.4.5 Indicadores	185
4.4.6 Síntese do Modelo	187
4.5 VALIDAÇÃO DO MODELO	189
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	193
REFERÊNCIAS	200
APÊNDICE A – Questionário para os Coordenadores dos Programas.....	208
APÊNDICE B – Questionário para a Validação do Modelo Desenvolvido	209

1 INTRODUÇÃO

A educação superior possui uma importância fundamental para o desenvolvimento social, cultural e econômico das nações no século XXI. Ela representa a base para o progresso científico e tecnológico para países e organizações em um ambiente cada vez mais dinâmico e em constante modificação (UNESCO, 1998; NISHIMURA, 2015). De acordo com o exposto na Conferência Mundial da Educação Superior, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 1998), a educação superior enfrenta desafios no que se refere à sua expansão, manutenção, relevância, qualidade e à empregabilidade de formandos e egressos, entre outros.

Tais desafios elencados por essa organização necessitam ser superados para que a educação superior possa, assim, gerar os benefícios que dela se espera para a humanidade, visto que

Sem uma educação superior e sem instituições de pesquisa adequadas que formem a massa crítica de pessoas qualificadas e cultas, nenhum país pode assegurar um desenvolvimento endógeno genuíno e sustentável e nem reduzir a disparidade que separa os países pobres e em desenvolvimento dos países desenvolvidos. (UNESCO, 1998, [s.p.])

Ressalta-se, ainda, que foi reafirmada na referida conferência, entre as seis missões e valores fundamentais da educação superior elencadas no artigo 1º, o papel formativo do ensino superior, com vistas ao atendimento de todas as demandas presentes e futuras da atividade humana.

No Brasil, como em outros países, a necessidade de responder a um novo cenário educacional perpassou pela amplificação do sistema e pelo aumento dos investimentos na educação. Inevitavelmente, tornou-se essencial aferir os resultados do processo formativo, sobretudo, no que tange à sua qualidade. Em uma ponta, estudos e pesquisas foram empreendidos pela comunidade acadêmica e, na outra, o governo passou a aplicar instrumentos de avaliação externa das instituições educacionais e propor que elas adotassem avaliações internas relativas aos seus procedimentos (NISHIMURA, 2015).

Já na década de 1990, se retratava o aumento da pressão que a educação superior sofria para demonstrar sua efetividade em formar indivíduos que detivessem os conhecimentos e as habilidades requeridos pela sociedade e que justificassem os investimentos recebidos pelas instituições (CHRYSLER; VAN AUKEN, 1999).

Um exemplo de tal situação no contexto nacional pôde ser verificado nos bloqueios de

verbas destinadas à educação ocorridos em abril de 2019, amplamente divulgados pela imprensa brasileira. Não há aqui, nesta breve introdução, a pretensão de discussões de cunho político ou ideológico. Há, porém, uma observação, com base nos eventos acontecidos que pretendem aclarar a pressão que as instituições de educação superior ainda sofrem desde os anos de 1990, como salientado por Chrysler e Van Auken (1999).

O contingenciamento anunciado pelo governo brasileiro naquele ano impactou no orçamento reservado ao pagamento das despesas discricionárias das universidades e Institutos Federais, destinado, por exemplo, às despesas com água, luz, limpeza, bolsas de estudantes, insumos de pesquisa, etc. Inicialmente, naquela situação, o Ministro da Educação associou o bloqueio dos recursos ao baixo desempenho acadêmico das instituições de ensino superior brasileiras, mais especificamente no caso de três universidades federais. Conforme disse o Secretário do Ministério da Educação, seriam adotados, futuramente, critérios, como a qualidade do ensino e a inserção dos alunos no mercado de trabalho, para a liberação de verbas às universidades (EL PAÍS, 2019; G1 EDUCAÇÃO, 2019; REVISTA EXAME, 2019; UOL EDUCAÇÃO, 2019).

O anúncio das medidas tomadas pelo governo gerou uma onda de manifestações que se espalharam por todo o Brasil com repercussão internacional (AL JAZEERA, 2019; THE GUARDIAN, 2019). Entretanto, o que se pretende aqui destacar é que o perfil básico dos manifestantes que foram às ruas era composto de estudantes, professores e entidades ligadas à educação, conforme noticiado pela imprensa do país e do exterior. Ou seja, não se contabilizaram (ou se notabilizaram) participações expressivas de outros setores da sociedade como um todo que coadunassem com os movimentos que se autocaracterizaram defensores da educação.

Assim, é razoável supor que a sociedade não tem dimensão e exatidão da contribuição das instituições educacionais brasileiras e que em muito se questiona a aplicação responsável dos recursos públicos no sistema educacional. Nesse sentido, é possível que as instituições brasileiras não estejam demonstrando, eficientemente, seus resultados, o que tornam as avaliações do sistema, em seus diversos níveis, essenciais. Como forma de contribuir com uma parte nessa discussão, trata-se neste estudo especificamente da pós-graduação *stricto sensu*.

A pós-graduação *stricto sensu* no Brasil tem cumprido diretrizes estabelecidas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), agência responsável pela avaliação dos cursos dessa modalidade, visando ao alcance de padrões mínimos de qualidade. A importância do sistema de avaliação da Capes (sistema mundialmente

reconhecido) para a formulação de políticas para a pós-graduação e para o estabelecimento de medidas e critérios para a criação e a manutenção dos cursos é notória (RICHETTI, 2014; NISHIMURA, 2015). Todavia, há subjetividade inerente aos procedimentos adotados na avaliação da pós-graduação, o que, de certa forma, acaba por prejudicar o estabelecimento de padrões relacionados à qualidade da formação oferecida pelos programas. Ainda que as avaliações periódicas possam auxiliar os programas de pós-graduação, as considerações resultantes desse processo pouco permitem avaliar a qualidade e a dimensão do impacto social da formação recebida (RICHETTI, 2014).

Na trajetória das universidades e de suas diferentes atribuições, nota-se que, em um primeiro momento, essas instituições possuíam o dever da formação de indivíduos numa perspectiva mais ampla, com a transmissão de um conhecimento universal. Em um momento posterior, e ainda vigente, as universidades passaram a focar na formação para atender às demandas do mercado (MATTOS, 2012). Ainda que em um caráter utilitarista, a formação de indivíduos para o atendimento das necessidades sociais pode servir como um parâmetro para a avaliação dos resultados de um programa formativo. Para Nishimura (2015, p. 10)

A educação é, portanto, o meio para o desenvolvimento do capital humano, na medida em que possibilita às pessoas adquirir conhecimentos, habilidades e atitudes, aumentando seu potencial para o trabalho, proporcionando retornos profissionais, econômicos e sociais.

As estatísticas relacionadas à empregabilidade de alunos formados por instituições de ensino superior servem, também, para a promoção da imagem institucional. Pode-se, por exemplo, verificar que muitas das universidades de renome internacional foram precursoras em estudos de acompanhamento de estudantes pós-formação para monitorar dados relativos à trajetória profissional dos ex-alunos (MORA; VIDAL, 2005).

No sentido de que as instituições necessitam obter informações sobre seu processo formativo como maneira, até mesmo, de atender expectativas da sociedade, há um elemento central para os programas de pós-graduação: os egressos.

Apesar da crescente ênfase em estudos sobre egressos, o envolvimento dos ex-alunos com suas instituições e o engajamento dos egressos com os papéis e a importância que estes podem representar às suas instituições formadoras permanecem pouco explorados (WEERTS; CABRERA; SANFORD, 2010).

Conforme destacado por Nishimura (2015), ainda que as pesquisas sobre egressos sejam importantes meios para a obtenção de *feedback* sobre a qualidade institucional e viabilizem a compreensão dos impactos sociais oriundos da formação dos estudantes, as instituições

brasileiras utilizam com pouca frequência os egressos como fonte de informações para os cursos e, quando são utilizados, suas considerações não são eficazmente empregadas para a melhoria da qualidade educacional.

Para Hortale *et al.* (2014, p. 2)

Não se realizam estudos sistemáticos de acompanhamento dos processos de formação no âmbito da pós-graduação no Brasil, seja para discutir experiências exitosas para a construção de estratégias para o desenvolvimento científico seja para subsidiar o fortalecimento da pós-graduação *stricto sensu*.

Entre as áreas elencadas pela agência reguladora da pós-graduação, está a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, terceira maior área em relação ao número de programas vinculados, e incluído nessa área, sendo a subárea de maior representação, estão os programas de Administração (CAPES, 2017a).

Diante dos desafios impostos ao ensino superior, da importância desse nível de estudos para o desenvolvimento do país e de seu caráter formativo; da necessidade do ensino superior responder à sociedade sobre o alcance dos resultados de seus processos formativos institucionais; da conveniência de fornecer estudos que possam ser utilizados para aprimorar o sistema de avaliação da pós-graduação nacional; da escassez de estudos sobre egressos como elemento de centralidade para os programas de pós-graduação; e da utilidade em desenvolver estudos aplicáveis à maior subárea da terceira maior área da pós-graduação nacional, esta tese se baseou na seguinte pergunta de pesquisa: **Quais os elementos necessários para subsidiar a criação de um modelo para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração?**

Com o propósito de responder à pergunta descrita anteriormente, foram elaborados os objetivos geral e específicos detalhados a seguir.

1.1 OBJETIVOS

Na sequência serão apresentados os objetivos geral e específicos que nortearam a presente tese.

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um modelo para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* na área de Administração.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Caracterizar ações de gestão de egressos de pós-graduação no Brasil e no exterior.
- b) Elencar indicadores e formas de apuração para a gestão de egressos da pós-graduação.
- c) Elaborar diretrizes e estratégias para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* na área de Administração.
- d) Validar o modelo desenvolvido.

1.2 JUSTIFICATIVA

Esta tese se justifica com base nos cinco critérios que um estudo apropriado deve atender, segundo Lakatos e Marconi (2007). São eles: oportunidade, novidade, relevância, viabilidade e exequibilidade. Os critérios citados e relacionados a este estudo serão detalhados nos próximos parágrafos.

Os estudos sobre egressos, sobretudo da pós-graduação, ainda são esporádicos (PAUL, 2015). De acordo com Hortale *et al.* (2014), não são realizados estudos sistemáticos de acompanhamento do processo de formação no âmbito da pós-graduação brasileira, tanto para discutir boas práticas e experiências bem-sucedidas para o progresso científico como para contribuir com o fortalecimento da pós-graduação *stricto sensu* nacional. Além disso, o acompanhamento da trajetória pós-formação dos ex-alunos, sobretudo no que concerne ao aspecto profissional, pode auxiliar nas alterações curriculares dos programas de pós-graduação, com vistas ao atendimento de demandas sociais e do mercado.

Como destacado por Pettit e Litten (1999), quando realizadas, as pesquisas, sobretudo no exterior, concentram-se na captação de recursos dos egressos, dando importância secundária a uma gama de outros aspectos que envolvem ex-alunos e suas instituições. Para os autores, qualquer pesquisa sobre egressos constitui uma pesquisa institucional essencial. Ainda, Pettit e Litten (1999) observaram que, considerando o estudo realizado no início do século XXI, instituições de ensino superior têm cada vez mais recorrido aos egressos para terem acesso às percepções e opiniões dos ex-alunos em relação às suas experiências educacionais nas instituições, já que, ao contrário de professores e alunos em curso, os egressos possuem a

vantagem de terem testado os resultados do programa formativo no mercado de trabalho.

Em países do continente Europeu, por exemplo, as pesquisas com egressos vêm sendo realizadas desde a década de 1930, com especial ênfase a partir da década de 1990, e as instituições passaram a entender o egresso como um elemento essencial para a manutenção e a melhoria dos indicadores institucionais (BRENNAN; WILLIAMS; WOODLEY, 2005; MORA; VIDAL, 2005; PAUL, 2015).

No contexto da pós-graduação nacional, a agência incumbida da autorização, regulação e avaliação da modalidade *stricto sensu* é a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), criada na década de 1950. No que se refere especificamente à avaliação dos programas, a Capes iniciou o processo avaliativo, nos moldes da sistemática atual, na segunda metade da década de 1990. Até 2013, as avaliações dos programas eram realizadas trienalmente e hoje são quadrienais. Desde a origem do sistema avaliativo, um dos elementos que tem se destacado pela criação de indicadores e pelo aumento dos pesos relacionados à avaliação é o egresso, como melhor evidenciado no referencial teórico deste estudo.

Embora a avaliação realizada pela agência seja uma referência internacional de sucesso, ela não permite aos programas dispor de indicadores suficientes para mensurar e avaliar os efeitos dos cursos de pós-graduação na atuação profissional dos egressos. Nesse sentido, pouco ainda se reconhece sobre os benefícios concretos dos cursos de pós-graduação *stricto sensu* na vida de seus ex-alunos e seus resultados para a sociedade. Portanto, faz-se necessário evoluir nos processos que viabilizem a apreciação dos efeitos da formação de cursos de mestrado e de doutorado no país (RICHETTI, 2014).

Ainda, conforme destacado por Richetti (2014, p. 124)

É certo que os PPGs podem usufruir das avaliações [...] para uma monitoração interna, mas, ainda assim, tais dados são muito pouco abrangentes e pouco avançam em uma análise interna que permita avaliar a qualidade da formação oferecida, menos ainda, o reflexo desta formação no mercado de trabalho, seja acadêmico ou liberal, isto é, a dimensão do impacto social da formação dos egressos.

Assim, observa-se que o estudo aqui exposto é **oportuno**, visto que estudos sobre a temática egressos, sobretudo tratada no contexto da pós-graduação, têm recebido ênfase nos processos avaliativos institucionais, tanto no Brasil quanto no exterior, auxiliam os gestores universitários na tomada de decisões relacionadas à proposta e ao conteúdo dos cursos de pós-graduação, atendem às demandas sociais relacionadas à responsabilização das instituições e das exigências mercadológicas e se aplicam a todos os tipos e categorias de instituições de ensino

superior, sendo, todavia, temática pouco explorada e com vasta possibilidade de atuação e de desenvolvimento de estudos científicos.

Por ter em seu cerne a pós-graduação, esta pesquisa é ainda mais **oportuna** ao se considerar a Agenda 2030, estabelecida pela Organização das Nações Unidas (ONU), que instituiu os *17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*, pacto firmado entre as nações e a ONU em 2015. A pós-graduação, sendo o lócus da pesquisa, desenvolvimento e inovação, está diretamente relacionada aos objetivos delineados, sobretudo àqueles atinentes à educação, emprego e renda, novas formas de produção de alimentos e energia, ao consumo, ao rearranjo e à inovação industrial, à vida terrestre e à vida marinha (ONU, 2015). A necessidade de serem criadas soluções sustentáveis e equitativas frente aos impactos provocados pelas mudanças climáticas é um desafio para a humanidade, e a pós-graduação pode ser um importante promotor de mudanças positivas nesse aspecto (WORLD COUNCIL ON INTERCULTURAL AND GLOBAL COMPETENCE, 2021).

Quanto à **novidade**, esta pesquisa se diferencia em relação às demais realizadas, primeiramente por avançar em estudos que retratam especificamente os egressos da pós-graduação que, conforme apontado na tese de Nishimura (2015) em sua revisão da literatura, é o nível que concentra a menor parte dos estudos sobre ex-alunos. Ressalta-se, também, que, em pesquisa exploratória inicial, não foram encontrados estudos específicos sobre modelos de gestão de egressos para programas de pós-graduação, e, assim sendo, não foram encontrados estudos sobre gestão de egressos para programas da subárea de Administração.

Ressalta-se, também, que para verificar o atendimento do critério relacionado à novidade, o autor desta tese realizou busca sistematizada nas bases indexadoras dos principais periódicos científicos, nacionais e do exterior, em duas etapas: a primeira nos meses de janeiro a março de 2019 e a segunda após a etapa de qualificação da pesquisa, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2021. As bases utilizadas para a pesquisa foram: Scopus, Web of Science e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) – somente teses. A pesquisa se orientou pela seguinte pergunta: Qual o cenário das pesquisas científicas sobre egressos da pós-graduação?

Para responder à pergunta elaborada, foram elencados dois grupos descritores para a busca: Grupo 1 – Egressos e Grupo 2 – Ensino Superior. A seguir, o Quadro 1 demonstra os descritores utilizados para cada grupo, nos idiomas português, inglês e espanhol:

Quadro 1 – Grupos e descritores utilizados na busca sistematizada

Grupo 1 – Egressos	Grupo 2 – Ensino Superior
Egresso	Ensino Superior
Ex-aluno	Educação Superior
Egresado	Pós-graduação
<i>Alumni</i>	Mestrado
<i>Alumnus</i>	Doutorado
	Enseñanza superior
	Educación universitaria
	Posgrado
	Maestria
	Doctorado
	Higher education
	Graduate
	Postgraduate

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

Como primeira etapa da pesquisa, foram selecionados apenas trabalhos que continham pelo menos um descritor de cada grupo informado no Quadro 1 no título, resumo ou nas palavras-chave dos estudos. A pesquisa resultou em 2.524 trabalhos e, após a exclusão de duplicidades, restaram 1.922 pesquisas.

Na sequência, foram analisados os títulos e os resumos dos 1.922 estudos, verificando-se o alinhamento do título e do resumo no escopo “egressos” + “pós-graduação”. Após essa etapa, restaram no portfólio preliminar 182 pesquisas, já excluídas as duplicidades não detectadas na primeira fase do processo.

Na terceira etapa da busca sistematizada, foram excluídos os estudos que não possuíam foco na pós-graduação modalidade *stricto sensu*, visto que esta apresenta uma realidade distinta dos cursos *lato sensu* no cenário nacional e que acabaria por inviabilizar as comparações efetuadas entre as realidades do Brasil e do exterior. Também foram excluídos do total trabalhos que não puderam ser obtidos na íntegra, utilizando-se as credenciais da Universidade Federal de Santa Catarina, para os quais foram estabelecidas cobranças de valores para sua obtenção.

Por fim, restaram 48 trabalhos que tratam especificamente de egressos da pós-graduação *stricto sensu*. Desse total, apenas “um” trabalho foi publicado anteriormente ao ano de 2000. No Gráfico 1 é demonstrado o quantitativo de pesquisas encontradas por ano de publicação:

Gráfico 1 – Quantitativo de estudos por ano de publicação



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

De acordo com o exposto no Gráfico 1, percebe-se que a maior concentração das pesquisas sobre egressos da pós-graduação *stricto sensu* foi publicada a partir do ano de 2007, com maior ênfase nos anos de 2019 e 2020, correspondendo, apenas esses dois anos, a um terço do total de publicações. Nesse sentido, ainda que não seja possível apresentar uma tendência com base nos dados encontrados, percebe-se que há um crescimento considerável de estudos publicados sobre egressos da pós-graduação *stricto sensu* na última década, o que, de certo modo, evidencia a oportunidade desse estudo.

No tocante ao que é tratado nas pesquisas encontradas na busca sistematizada, foram estabelecidas seis categorias para classificar os estudos, posicionando-se cada pesquisa em uma única categoria específica prioritária, de acordo com o enfoque encontrado na leitura dos trabalhos. Foram elas: acompanhamento de egressos, atuação profissional dos egressos, avaliação do curso pelo egresso, avaliação de programas sob a perspectiva dos egressos, rede de egressos e serviços para egressos. A distribuição das pesquisas junto às categorias elencadas pode ser visualizada na Tabela 1:

Tabela 1 – Distribuição das pesquisas encontradas pelas categorias predominantes

Categoria predominante	Quantitativo de estudos
Acompanhamento de egressos	9
Atuação profissional do egresso	16
Avaliação do curso pelo egresso	11
Avaliação de programas sob a perspectiva dos egressos	9
Rede de egressos	2
Serviços para egressos	1
Total	48

Fonte: Elaborada pelo autor desta tese

Nota-se que as categorias “atuação profissional do egresso” e “avaliação do curso pelo egresso” foram aquelas que, juntas, representaram aproximadamente 56% do total de pesquisas elencadas, o que pode sugerir que os programas têm se preocupado, sobretudo em realizar as modificações de estrutura e currículo dos cursos para atender às necessidades da sociedade e do mercado de trabalho, conforme retorno dos seus estudantes formados. Já esta tese contempla uma faceta do tema egressos não identificada na busca realizada, sendo esta mais ampla: a gestão de egressos, entendendo, neste estudo, com base em Mario e Paiva (2006) e Schlickmann (2013), que o termo “**gestão de egressos**” se refere à *utilização planejada, organizada, liderada e controlada do conjunto de recursos que uma instituição de ensino superior possui, com foco nos alunos efetivamente formados, para o alcance dos objetivos institucionais*.

De forma complementar, buscou-se informações a respeito do local em que as pesquisas foram realizadas. A Tabela 2 evidencia os quantitativos de pesquisas e os países em que essas foram efetuadas. Cabe salientar que houve três registros de trabalhos que envolveram diversas localidades, sendo assim, categorizado como “diversos”.

Tabela 2 – Distribuição de estudos em relação ao país em que foram realizados

País	Quantitativo de estudos
Alemanha	1
Brasil	17
Canadá	1
Diversos	3
Estados Unidos	15
Holanda	1
Irã	2
Reino Unido	5
Suécia	2
Vietnam	1
Total	48

Fonte: Elaborada pelo autor desta tese

Nota-se o expressivo quantitativo de estudos empreendidos no Brasil, correspondendo a cerca de 35% do total. Somando-se às representações dos Estados Unidos e do Reino Unido, chega-se a uma frequência relativa de aproximadamente 77%. É importante destacar que uma das bases consultadas, a BDTD, armazena teses desenvolvidas em programas brasileiros de pós-graduação, enquanto as demais bases indexam artigos de periódicos científicos do Brasil e do exterior. Nesse sentido, era de se esperar uma maior representatividade de pesquisas desenvolvidas em programas de pós-graduação nacionais.

Por fim, verificou-se as áreas em que as pesquisas encontradas foram desenvolvidas, categorizando os estudos de acordo com as grandes áreas elencadas pela Capes. São elas: Ciências Agrárias; Ciências Biológicas; Ciências da Saúde; Ciências Humanas; Ciências Sociais Aplicadas; Linguística, Letras e Artes; Ciências Exatas e da Terra; Engenharias; e Multidisciplinar. No caso de múltiplas áreas relacionadas, adotou-se a categoria “diversos”. A distribuição pode ser visualizada na Tabela 3, apresentado na sequência:

Tabela 3 – Distribuição dos estudos pela associação com as grandes áreas da Capes

Grande Área	Quantitativo de estudos
Ciências Biológicas	1
Ciências da Computação	1
Ciências da Saúde	25
Ciências Humanas	3
Ciências Sociais Aplicadas	9
Diversos	5
Engenharias	3
Linguística, Letras e Artes	1
Total	48

Fonte: Elaborada pelo autor desta tese

Com base na Tabela 3, percebe-se que mais da metade das pesquisas encontradas na busca sistematizada estão relacionadas à grande área denominada Ciências da Saúde, com destaque para as áreas de Enfermagem e Medicina. Na sequência, a segunda grande área mais representativa é a de Ciências Sociais Aplicadas, com pouco mais de 18% do total, com a proeminência de estudos relacionados a cursos da área de Administração e Biblioteconomia. Apesar disso, observa-se que, no geral, são poucos os estudos relacionados à temática proposta nesta pesquisa e que não somente os programas de pós-graduação da subárea de interesse (Administração), que pertence à grande área das Ciências Sociais Aplicadas, necessita de novos estudos e novas abordagens relacionadas aos egressos, mas todas as áreas precisam avançar nessa orientação.

Salienta-se, ainda, que ações isoladas realizadas pelos programas que levam em consideração os egressos, para atender às exigências legais e regulatórias, por exemplo, não constituem gestão de egressos. O presente estudo encontra nessa lacuna científica sua base de sustentação quanto ao critério da novidade apontado por Lakatos e Marconi (2007), trazendo um enfoque de maior amplitude em relação aos estudos sobre egressos.

A busca sistematizada realizada pelo autor desta tese, além de viabilizar o atendimento do critério de novidade antes exposto, também auxiliou para garantir sua **relevância**. Como destacado, os estudos sobre egressos, de forma geral, estão concentrados em aspectos pontuais da interação entre instituições de ensino superior e ex-alunos. Como se pôde observar, os trabalhos acadêmicos selecionados na busca realizada em indexadores resultaram em seis categorias principais dos estudos, anteriormente elencadas. Assim, as pesquisas ainda estão focadas em tratar, basicamente, de apenas um ou de poucos aspectos relacionados à temática “egressos”, por exemplo: perfil dos egressos do curso, avaliação do curso pelos egressos,

realização de acompanhamento das trajetórias (acadêmicas, pessoais e profissionais) dos estudantes, análise e probabilidade de doações por parte de egressos, atuação e organização de redes de ex-alunos, *feedback* dos alunos formados em relação ao programa e/ou curso de pós-graduação, etc.

A subdivisão relacionada aos aspectos abordados nos estudos pôde ser verificada, também, na pesquisa realizada por Nishimura (2015), o autor constatou que os estudos que versam sobre avaliação dos programas de pós-graduação na perspectiva dos egressos podem ser separados em três dimensões principais: avaliação das repercussões, avaliação do relacionamento e avaliação da qualidade dos serviços.

Nesse sentido, esta tese permitiu a criação de novos conhecimentos acerca da temática, uma vez que se abordou a gestão de egressos como um todo, ou seja, não tratou de ações pontuais de relacionamento, avaliação, cumprimento de regulações, resposta à sociedade e ao mercado, entre outras, mas sim da dinâmica de todas essas ações para compor o modelo de gestão aqui apresentado, com indicadores e diretrizes para sua consecução e aperfeiçoamento.

Faz-se necessário ressaltar que o entendimento do termo “**modelo**” nesta tese, com base em Ferreira *et al.* (2009), está relacionado com a *combinação de elementos que formam um arquétipo para auxiliar as organizações no atendimento de suas necessidades em um determinado momento e contexto*. Especificamente neste estudo, as organizações que se pretende atender são os programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração.

Os modelos de gestão são amplamente utilizados na busca de organizações mais eficientes e basicamente se constituem como exemplos ou normas em relação à determinada situação. Os modelos devem atender a duas importantes dimensões: forma e função. Em relação à forma, os modelos devem estar relacionados às configurações organizacionais que lhes dão origem. Assim, por exemplo, um modelo orgânico não se enquadra na dimensão forma quando desenvolvido para uma organização mecanicista. Já a função diz respeito ao resultado em termos de relação com o ambiente que a organização pretende alcançar. Nesse sentido, por exemplo, quando um modelo de organizações industriais é adotado por uma organização educacional, não se atende à dimensão da função (FERREIRA *et al.*, 2009).

É importante considerar que, embora os modelos sejam constantemente utilizados, sobretudo no contexto organizacional, a particularidade das organizações não permite que qualquer modelo seja considerado ideal, sendo necessário, para o sucesso da gestão, adequar os modelos às características de cada organização (FERREIRA *et al.*, 2009).

Ainda no que se refere à relevância, destaca-se o potencial de desenvolvimento que os estudos sobre egressos permitem à área da gestão universitária, considerando a carência de estudos expressivos no campo e, assim, também apresenta relevância ao fazer parte do rol de pesquisas desenvolvidas pelo Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

No que se refere aos critérios de **viabilidade** e de **exequibilidade**, que consideram a capacidade de responder ao problema de pesquisa e de se chegar a conclusões válidas, ressalta-se: i) o acesso aos dados e às informações para a realização do estudo; ii) o prazo para realização da pesquisa; e iii) a validação do modelo desenvolvido.

No tocante ao acesso aos dados e às informações, os artigos, livros, teses e documentos em geral, usados no desenvolvimento do estudo, foram obtidos via rede privada virtual da Universidade Federal de Santa Catarina. Já no que tange à coleta de dados, foram realizadas consultas nas ações relacionadas à gestão de egressos via análise de portais públicos de programas de pós-graduação e nos relatórios anuais públicos de programas nacionais. No que se referem aos programas do exterior, os sítios eletrônicos e as experiências relevantes foram encontrados na internet. Os questionários aplicados se utilizaram de recursos tecnológicos gratuitos para a coleta, divulgação, aplicação, tabulação e análise, como a plataforma de pesquisas QuestionPro e os *softwares* da suíte LibreOffice. Inicialmente, foram verificados os endereços de *e-mail* institucional dos Programas brasileiros de Pós-Graduação *stricto sensu* em Administração, consultando o cadastro dos programas na plataforma Sucupira. Realizou-se contato com os programas para a apresentação do doutorando e de sua proposta de pesquisa, solicitando aos coordenadores que respondessem a um questionário com o endereço para participação no anexo do convite.

No que diz respeito à validação do modelo a ser desenvolvido, o estudo foi enviado para revisão por pares, com três avaliações. Para isso, realizou-se consulta a três especialistas na linha de gestão universitária que avaliaram o estudo em relação aos critérios de coerência, consistência, completude, aplicabilidade, viabilidade, potencialidades e limitações, registrando suas considerações em formulário eletrônico do Google. Os critérios são detalhados na seção de procedimentos metodológicos desta pesquisa.

Quanto ao prazo para a consecução deste estudo, ressalta-se que houve tempo adequado para sua conclusão, considerando as sugestões e as correções após a banca de qualificação do projeto de pesquisa, e que o pesquisador pôde se dedicar integralmente à pesquisa em parte de sua trajetória de doutoramento.

Salienta-se que a proposta que originou esta tese foi julgada por comissão *Ad Hoc* designada pelo Programa de Bolsas Universitárias da Secretaria do Estado da Educação de Santa Catarina (UNIEDU), Chamada Pública n. 650/SED/2017, em que o proponente do então projeto foi contemplado com a concessão de auxílio financeiro para a viabilização da tese. Os critérios de análise das propostas submetidas foram (SED/SC, 2017, p. 5):

- Relevância da área do conhecimento do curso para o desenvolvimento científico e tecnológico da região da pesquisa do candidato;
- Prioridade da área de conhecimento para o desenvolvimento regional;
- Responsabilidade e abrangência social do curso para a região do candidato;
- Originalidade e inovação;
- Viabilidade técnica e financeira de execução.

Por fim, cumpre ressaltar que este estudo é parte do projeto de pesquisa “Gestão acadêmica: evasão, permanência e egressos”, coordenado pela professora Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco e pelo qual já se desenvolveu pesquisa anterior no tema, a qual resultou em diretrizes para a gestão de egressos de um programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, divulgado por meio da dissertação de mestrado deste autor.

Com base no exposto, esta tese atende aos critérios de oportunidade, novidade, relevância, viabilidade e exequibilidade, e as considerações específicas sobre os objetivos da pesquisa podem ser verificadas na seção dedicada aos procedimentos metodológicos do estudo.

Na sequência serão apresentadas as bases teóricas que sustentam este trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo constam os principais tópicos que estruturam esta tese. Inicialmente, serão discutidos: a criação e o desenvolvimento da pós-graduação *stricto sensu*, de forma mais breve no contexto do exterior e, mais detalhadamente, em âmbito nacional. Posteriormente se detalha o funcionamento da avaliação dos programas de pós-graduação brasileiros, com especial atenção para a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo e suas estatísticas, adentrando exclusivamente na subárea de Administração. Na sequência, o segundo tópico do referencial teórico aborda a conceituação do termo egresso, a importância dos ex-alunos na consolidação e nas avaliações dos programas de pós-graduação e, por fim, o panorama das pesquisas sobre egressos, tanto no contexto do Brasil como no exterior.

2.1 A PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*

O surgimento da pós-graduação, no que se refere ao mundo ocidental, está vinculado à estrutura das universidades norte-americanas, inserido no contexto da segunda metade do século XIX. As universidades estadunidenses foram influenciadas pelo modelo de universidade alemão, que se baseava nas pesquisas científicas e tecnológicas, no ensino e na formação de profissionais. Assim, o modelo universitário norte-americano se dividiu em *colleges*, nos quais os estudantes formados recebem uma graduação (*undergraduate*) e nos cursos enfocados nas matérias dos *colleges* com uma abordagem mais avançada, com a obtenção de um grau em nível de mestrado e doutorado, ou seja, uma pós-graduação (*graduate*). Em sua origem, a pós-graduação contempla a excelência na pesquisa científica, a promoção da alta cultura, a formação de indivíduos letrados e o treinamento de docentes universitários (BRASIL, 1965).

No contexto atual, a pós-graduação pode ser subdividida em *lato sensu* ou *stricto sensu*. Os cursos da modalidade *lato sensu* correspondem aos programas de especialização, os quais concedem um certificado ao estudante que os conclui. Já os cursos *stricto sensu* dizem respeito aos programas de mestrado e doutorado, e o aluno, ao se formar, obtém um diploma (BRASIL, 2019). Ressalta-se que, neste estudo, tratar-se-á da pós-graduação especificamente como modalidade *stricto sensu*, objeto de investigação da presente pesquisa.

No Brasil, a pós-graduação está diretamente relacionada com a criação e a consolidação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), instituição basilar

no que concerne aos estudos pós-graduados no Brasil, sob o comando, então, do Secretário-Geral do Ministério da Educação, Anísio Teixeira (CAPES, 2002; MENDONÇA, 2003).

Para Almir de Castro, diretor executivo da Capes em 1954,

Anísio era um dos poucos homens no Brasil dotados de imaginação. Ele foi um catalisador, um incentivador e fez renascer um estímulo para a universidade, fazendo com que ela iniciasse trabalhos, rumos e caminhos que não tinham sido trilhados. (CAPES, 2002, p. 33)

Talvez a principal contribuição de Anísio para a pós-graduação nacional tenha sido a fundação e direção-geral da Capes, a qual foi instituída em 1951, pelo Decreto n. 29.741, inicialmente, como uma comissão com o propósito de promover a formação e a qualificação de pessoal a nível superior, considerando as necessidades dos empreendimentos públicos e privados indispensáveis ao desenvolvimento da nação, em conformidade com o projeto nacional de desenvolvimento da gestão de Getúlio Vargas, que demandava pesquisadores e cientistas qualificados, sobretudo nas áreas de física, matemática, química, biologia, economia e finanças (CAPES, 2002).

Em sua criação, a Capes implementou dois programas principais. Um com objetivo de formar pessoal técnico qualificado para os setores produtivos e estratégicos, denominado Programa de Quadros Técnicos e Científicos (PQTC), e outro com objetivos políticos, com a possibilidade de uma reforma universitária que possibilitasse o avanço científico brasileiro e o desenvolvimento das universidades e dos institutos de ensino superior, chamado de Programa Universitário (PgU) (MENDONÇA, 2003).

Embora a criação da Capes tenha ocorrido no início da década de 1950, foi em 1965, pelo Parecer Sucupira (Parecer n. 977/65), que o Ministério da Educação reconheceu e regulamentou a pós-graduação nacional como um novo nível formativo, subdividindo a formação em nível de mestrado e doutorado (BALBACHEVSKY, 2005). A partir de então, a pós-graduação no Brasil rumou para a sua institucionalização, com a implementação de estratégias e ações relacionadas à avaliação dos cursos, concessão de bolsas, identificação e fomento às áreas-chave para o desenvolvimento nacional, criação das pró-reitorias universitárias, combate às assimetrias regionais no tocante à formação de pós-graduados e à criação do doutorado sanduíche, por exemplo (CABRAL *et al.*, 2020; CAPES, 2002).

No que tange à avaliação dos programas, foram criados, na década de 1970, comitês de avaliação e estabelecidos critérios para garantir a qualidade dos cursos. Cabia aos comitês adaptarem os critérios de acordo com a área, mas havia, entretanto, indicadores mínimos, relacionados à qualificação do corpo docente, à produção científica, ao quantitativo de créditos

em horas de disciplinas e à análise de cópias de dissertações ou teses (CAPES, 2002).

Outro marco para a pós-graduação brasileira foi a criação do Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG), que contempla ações e metas estratégicas em relação à realidade presente e aos objetivos futuros de um país, considerando um horizonte temporal específico.

O primeiro Plano (I PNPG) contemplou o período de 1975 a 1979 e teve como direcionamento a formação de especialistas para as universidades e para atender às demandas dos setores industrial e público. O II PNPG, que considerou o período de 1982 a 1985, enfatizou a necessária melhoria da qualidade da formação em nível de pós-graduação. Já o III PNPG, de 1986 a 1989, observou a importância estratégica da pós-graduação para a independência econômica, científica e tecnológica do Brasil, incentivando pesquisas universitárias e a integração da pós-graduação ao sistema nacional de ciência e tecnologia. O quarto Plano (IV PNPG) não foi promulgado devido a restrições orçamentárias. Ainda assim, a Comissão Executiva instituída pela Capes em 1996 organizou um seminário nacional para a formulação do plano e para esboçar versões, em que se destacavam a diversificação do modelo de pós-graduação, as alterações no processo de avaliativo e a inserção internacional do Sistema Nacional de Pós-Graduação (CABRAL *et al.*, 2020; CAPES, 2010a; HOSTINS, 2006).

Em 2004 se retomou a criação de um novo plano: o V PNPG, estabelecido para o período entre 2005 e 2010. O plano objetivou o crescimento equitativo do sistema nacional de pós-graduação, com a diminuição das assimetrias regionais, bem como o aprimoramento do processo de avaliação qualitativa. Enfatizou-se, ainda, a formação de pessoal qualificado para atender às exigências do mundo globalizado (CABRAL *et al.*, 2020; CAPES, 2004).

O atual plano, VI PNPG, compreendeu o período entre 2011 e 2020. Assim como nos planos anteriores, o último plano reiterava os legados dos planos precedentes e apontava novos direcionamentos para o Sistema Nacional de Pós-Graduação. O VI PNPG considerou o combate às assimetrias regionais, tal como o quinto plano, bem como a necessidade de avanços na educação de base, a cooperação e o financiamento de pesquisas e programas de pós-graduação e a formação de profissionais aptos para exercerem suas profissões nos setores estratégicos para o desenvolvimento sustentável no contexto internacional (CABRAL *et al.*, 2020; CAPES, 2010a).

De forma sintética, Cabral *et al.* (2020) apresentam um quadro dos planos nacionais de pós-graduação, seu período de vigência e a ênfase dada às diferentes versões, conforme pode ser visualizado no Quadro 2:

Quadro 2 – Síntese dos Planos Nacionais de Pós-Graduação e suas ênfases

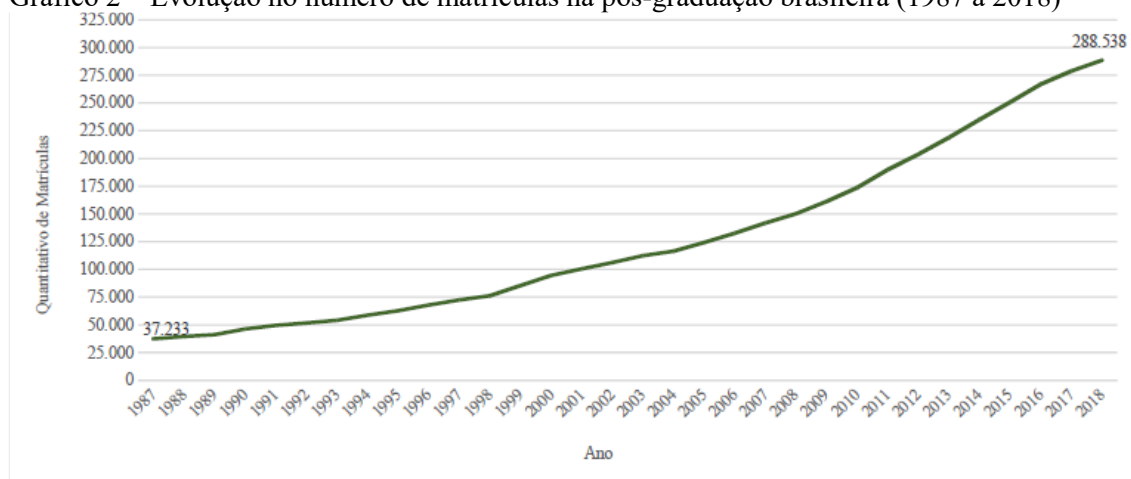
Plano	Período	Ênfase
I PNPG	1975 a 1979	Formação de especialistas para o sistema universitário e para os setores industrial e público.
II PNPG	1982 a 1985	Aperfeiçoamento da qualidade da formação em nível de pós-graduação.
III PNPG	1986 a 1989	Importância estratégica da pós-graduação para a autonomia nacional.
IV PNPG	Não promulgado	Diversificação do modelo de pós-graduação, mudanças no processo de avaliação e inserção internacional do Sistema Nacional de Pós-Graduação.
V PNPG	2005 a 2010	Minoração das assimetrias regionais, aprimoramento do processo de avaliação qualitativa da pós-graduação e impacto da pós-graduação na sociedade e no setor produtivo.
VI PNPG	2011 a 2020	Melhoria da qualidade da Educação Básica, formação de recursos humanos para os setores considerados estratégicos, busca da internacionalização e da cooperação internacional da pesquisa e dos programas de pós-graduação, estímulo ao financiamento da pós-graduação.

Fonte: Adaptado de Cabral *et al.* (2020)

Como é possível observar a partir da trajetória da pós-graduação no Brasil, bem como com base na análise dos planos supramencionados, a pós-graduação tem relação direta com o desenvolvimento de tecnologias e mecanismos para os setores portadores de futuro da economia nacional. Ela é a perspectiva de desenvolvimento sustentável no ponto de vista econômico, político e social em um país, e seus números vêm crescendo ano a ano, conforme demonstrado no artigo “*A Capes e suas sete décadas: trajetória da pós-graduação Stricto Sensu no Brasil*”, de autoria de Cabral, Silva, Pacheco e Melo, publicado no ano de 2020, na *Revista Brasileira de Pós-Graduação*, v. 16, n. 36, embasado nos dados contidos no livro “*Capes, 50 anos*” e no Sistema de Informações Georreferenciadas da Capes – Geocapes, para o período entre os anos de 1987 a 2018.

No que tange às matrículas na pós-graduação *stricto sensu*, observa-se que houve um aumento de cerca de 675%, partindo de 37.233 matrículas em 1987, para 288.538 no ano de 2018, como pode se observar no Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 – Evolução no número de matrículas na pós-graduação brasileira (1987 a 2018)

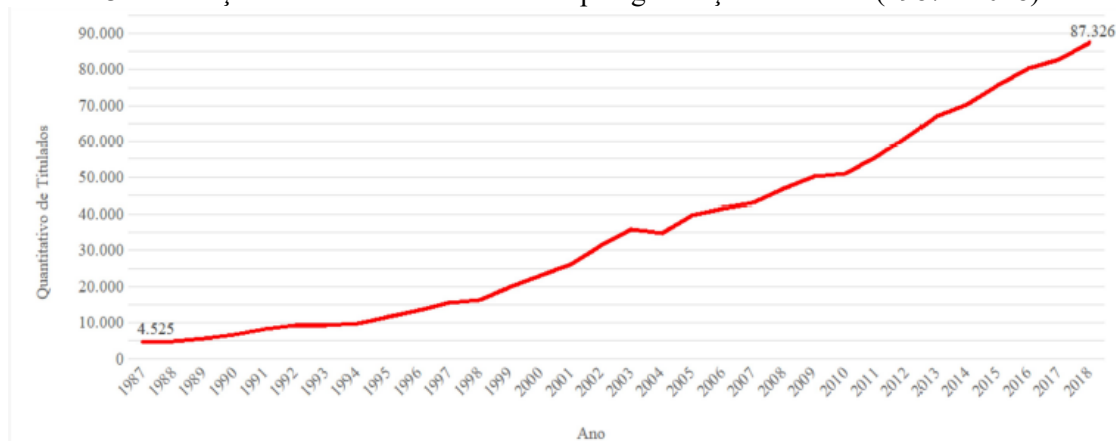


Fonte: Adaptado de Cabral *et al.* (2020)

Em relação aos dados apresentados no Gráfico 2, ressalta-se que os maiores quantitativos de matrículas advêm dos programas acadêmicos, com destaque para o mestrado, e que, embora haja um crescimento constante no número de matriculados na pós-graduação nacional, não há uma constância nesse indicador.

O aumento do número de programas, cursos e matrículas na pós-graduação brasileira impactou também no aumento do quantitativo de titulados no período em questão. Em 1987, foram registrados 4.525 títulos, enquanto em 2018 houve 87.326 registros. O Gráfico 3 detalha a evolução no número de titulados.

Gráfico 3 – Evolução no número de titulados da pós-graduação brasileira (1987 a 2018)



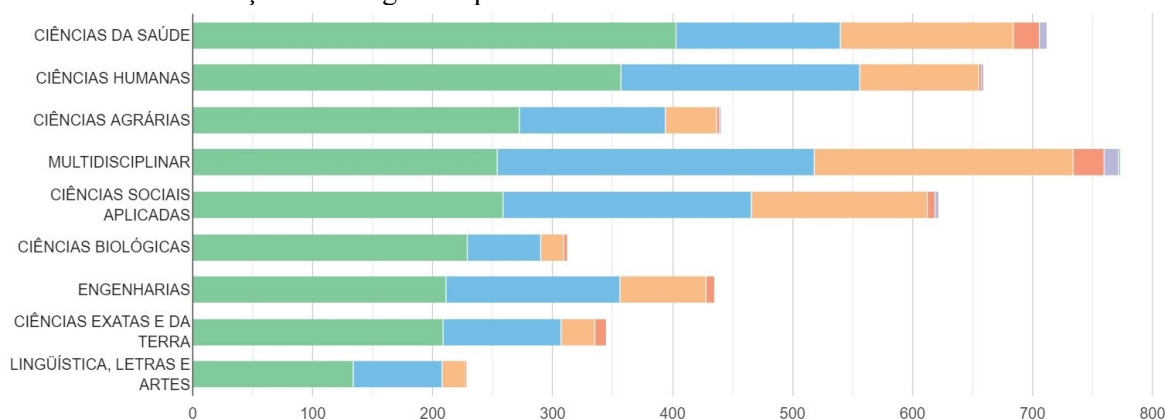
Fonte: Adaptado de Cabral *et al.* (2020)

A partir dos dados apresentados no Gráfico 3, percebe-se que o total de titulações aumentou quase 20 vezes entre os anos de 1987 e 2018. Somando-se o quantitativo de titulados

de cada ano, foram obtidos no país pouco mais de 1 milhão e 100 mil títulos no período, o que não significa que esse total seja o número de pessoas diplomadas, uma vez que um indivíduo pode obter mais de um título.

Quanto ao quantitativo de programas em relação às grandes áreas de conhecimento da Capes, a área Multidisciplinar é aquela que possui maior número de programas, com 773 dos 4.526 programas ativos no ano de 2019. O Gráfico 4, a seguir, detalha a distribuição:

Gráfico 4 – Distribuição dos Programas por Grande Área



Fonte: Adaptado de Capes (2021)

No que se refere à distribuição do total de matrículas pelas grandes áreas de conhecimento dos programas, considerando dados de 2018, mais de 75% das matrículas foram realizadas em programas das áreas de Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências da Saúde e Multidisciplinar.

Quanto à distribuição dos programas por Estado e Região Geográfica brasileira, a Tabela 4 apresenta esses dados:

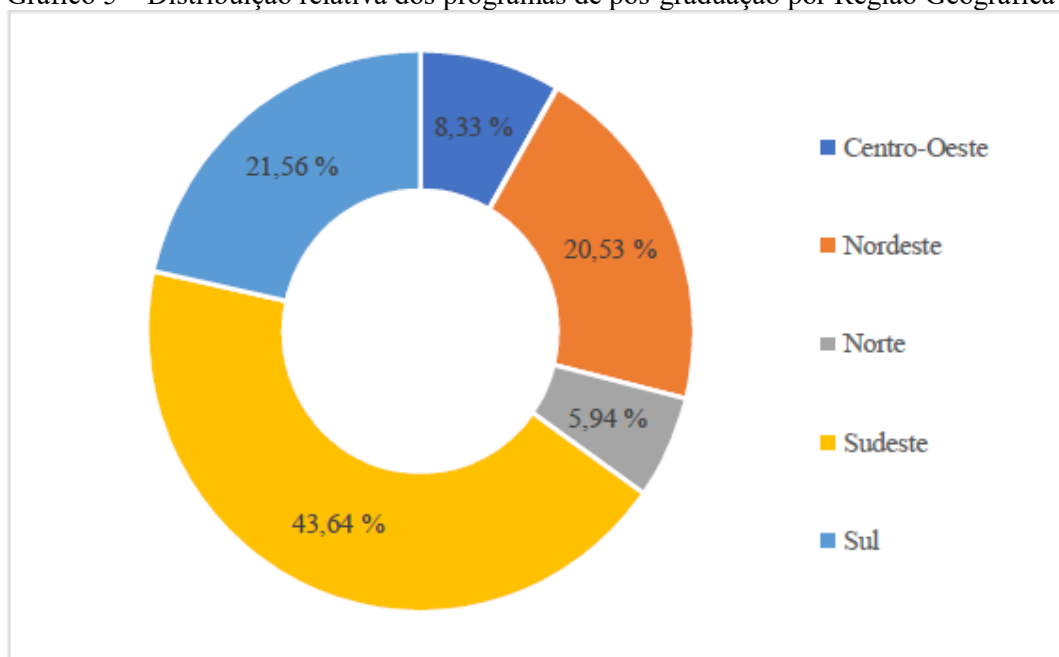
Tabela 4 – Distribuição de programas de pós-graduação segundo o Estado e a Região Geográfica

Estado	Região	Quantitativo de Programas
Distrito Federal	Centro-Oeste	119
Goiás		117
Mato Grosso		79
Mato Grosso do Sul		62
Total Região		377
Alagoas	Nordeste	42
Bahia		194
Ceará		138
Maranhão		63
Paraíba		113
Pernambuco		168
Piauí		44
Rio Grande do Norte		113
Sergipe		54
Total Região		929
Acre	Norte	15
Amapá		10
Amazonas		59
Pará		129
Rondônia		15
Roraima		13
Tocantins		28
Total Região		269
Espírito Santo	Sudeste	74
Minas Gerais		469
Rio de Janeiro		503
São Paulo		929
Total Região	1.975	
Paraná	Sul	366
Rio Grande do Sul		428
Santa Catarina		182
Total Região		976
Total Geral		4.526

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Capes (2021)

A partir da Tabela 4, realizou-se a distribuição relativa do quantitativo de programas de pós-graduação entre as cinco Regiões Geográficas do país, conforme pode ser observado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Distribuição relativa dos programas de pós-graduação por Região Geográfica



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2021)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 4 e dispostos visualmente no Gráfico 5, a Região Geográfica que mais possui programas de pós-graduação no Brasil é a Sudeste, concentrando mais que o dobro de programas que a Região Sul, a segunda colocada no quesito e mais de sete vezes o quantitativo apresentado pela Região Norte do país. Ainda que existam diferenças populacionais de uma Região Geográfica para outra que não cabe aqui considerar, percebe-se que há uma disparidade acentuada na distribuição de programas de pós-graduação no território nacional. Apenas o Estado de São Paulo possui um quantitativo de programas próximo ao total de todos os Estados da Região Sul somados.

Já em relação à distribuição geográfica das matrículas realizadas em 2018, mais de 253 mil matrículas, cerca de 88% do total, foram realizadas em programas de pós-graduação pertencentes aos Estados da Região Sul e Sudeste (excetuando-se o Espírito Santo), o que demonstra que o crescimento não aconteceu de maneira simétrica. Tal constatação encontra respaldo na necessidade de minoração das assimetrias regionais, contidas nos planos nacionais de pós-graduação (CABRAL *et al.*, 2020).

É importante ressaltar que a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior subdivide as grandes áreas de conhecimento em 49 áreas de avaliação. A Tabela 5 detalha tal distribuição:

Tabela 5 – Quantitativo de programas de pós-graduação por área de avaliação da Capes

Área de avaliação	Quantitativo de Programas
Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	188
Antropologia / Arqueologia	37
Arquitetura, Urbanismo e Design	65
Artes	68
Astronomia / Física	64
Biodiversidade	142
Biotecnologia	68
Ciência da Computação	84
Ciência de Alimentos	61
Ciência Política e Relações Internacionais	58
Ciências Agrárias I	224
Ciências Ambientais	133
Ciências Biológicas I	62
Ciências Biológicas II	78
Ciências Biológicas III	36
Ciências da Religião e Teologia	20
Comunicação e Informação	90
Direito	118
Economia	75
Educação	184
Educação Física	74
Enfermagem	78
Engenharias I	123
Engenharias II	95
Engenharias III	126
Engenharias IV	91
Ensino	174
Farmácia	70
Filosofia	51
Geociências	58
Geografia	76
História	81
Interdisciplinar	357
Linguística e Literatura	160
Matemática / Probabilidade e Estatística	59
Materiais	41
Medicina I	104
Medicina II	105
Medicina III	50
Medicina Veterinária	85
Nutrição	35
Odontologia	103
Planejamento Urbano e Regional / Demografia	50
Psicologia	99
Química	74
Saúde Coletiva	93
Serviço Social	36
Sociologia	53
Zootecnia / Recursos Pesqueiros	70
Total	4.526

Fonte: Elaborada pelo autor desta tese a partir de Capes (2021)

A partir dos dados da Tabela 5, verifica-se que, entre as 49 áreas de avaliação, 14 possuem mais de 100 programas. A área “Interdisciplinar” é a que contempla o maior quantitativo (357), com quase 60% mais programas que a área de “Ciências Agrárias I” (224), segunda maior. Na sequência, está a área de “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, com 188 programas.

Diante da importância da pós-graduação até aqui relatada, os próximos tópicos desta seção abordarão, respectivamente, como é realizada a avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* brasileiros, para que o ensino pós-graduado alcance os objetivos contidos nos planos educacionais. Salienta-se que, em consonância com o objetivo desta tese, os tópicos partirão de um contexto geral para a realidade específica dos Programas de Pós-Graduação em Administração, pertencentes à área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”.

2.1.1 A Avaliação de Programas Brasileiros de Pós-Graduação

A partir do marco regulatório instituído pelo Parecer n. 977/65, a pós-graduação brasileira se expandiu de forma exponencial. De acordo com Balbachevsky (2005), logo após a publicação do referido documento, o Conselho Nacional de Educação já havia identificado 38 programas de pós-graduação. Dez anos mais tarde, havia 578 programas, entre os quais, 429 programas de mestrado e 149 de doutorado.

Apesar do crescimento acelerado, o Conselho Nacional de Educação, que à época era o órgão encarregado da aprovação dos cursos de pós-graduação no país, não tinha condições operacionais para acompanhar tamanho crescimento e, sobretudo, garantir a qualidade dos cursos vigentes (BALBACHEVSKY, 2005). Assim, a partir de 1976, a Capes assumiu a avaliação dos programas por meio de comissões de consultores, implementando uma escala conceitual alfabética que variava entre as letras “A”, “B”, “C”, “D” e “E”, em que aqueles cursos com classificação “A” seriam os mais bem qualificados e, em contrapartida, os cursos com classificação “E” seriam os deficitários (HOSTINS, 2006; CAPES, 2010a). Inicialmente, tal classificação servia como um direcionador da distribuição de bolsas de estudo. Mais tarde a classificação começou a ser adotada por outras agências de fomento, como a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Ao longo dos anos, diversas alterações foram realizadas na sistemática de avaliação dos

programas. Todavia, em 1996, o sistema até então utilizado deu seus primeiros sinais de esgotamento apontando que a avaliação estava perdendo a sua função classificadora. Na avaliação realizada naquele ano, quatro em cada cinco programas receberam as duas mais altas classificações (BALBACHEVSKY, 2005). Era chegada a hora de uma reforma no sistema de avaliação da agência.

Nesse sentido, o antigo modelo de classificação foi adotado até o ano de 1997, quando foi reformado. Assim, a partir de 1998, a Capes passou a adotar um modelo mais rigoroso de avaliação, com vistas ao alcance de padrões de qualidade aceitos internacionalmente, em que a escala alfabética foi substituída pela escala numérica com variação entre os números inteiros de “1” a “7”, em que os cursos notas “6” e “7” são considerados de padrão internacional (em cooperação e parceria com instituições, programas e indivíduos do exterior) e a nota “7” constitui a nota máxima. Já a nota “3” é a mínima aceitável para que um programa seja reconhecido e possa operar, ou seja, que seus diplomas possuam validade. Uma nota abaixo de “3” sujeita o curso ao descredenciamento (BALBACHEVSKY, 2005; HORTA; MORAES, 2005; HOSTINS, 2006; SOUSA, 2008; CAPES, 2010a). Cumpre ressaltar que os programas que possuem apenas o curso de mestrado podem alcançar a nota máxima “5”, enquanto programas com doutorado podem obter a nota mais elevada da classificação (MORAES, 2016).

Outra importante mudança ocorrida a partir da reforma foi a periodicidade. As avaliações que eram realizadas a cada dois anos passaram a ser trienais e, atualmente, são quadrienais.

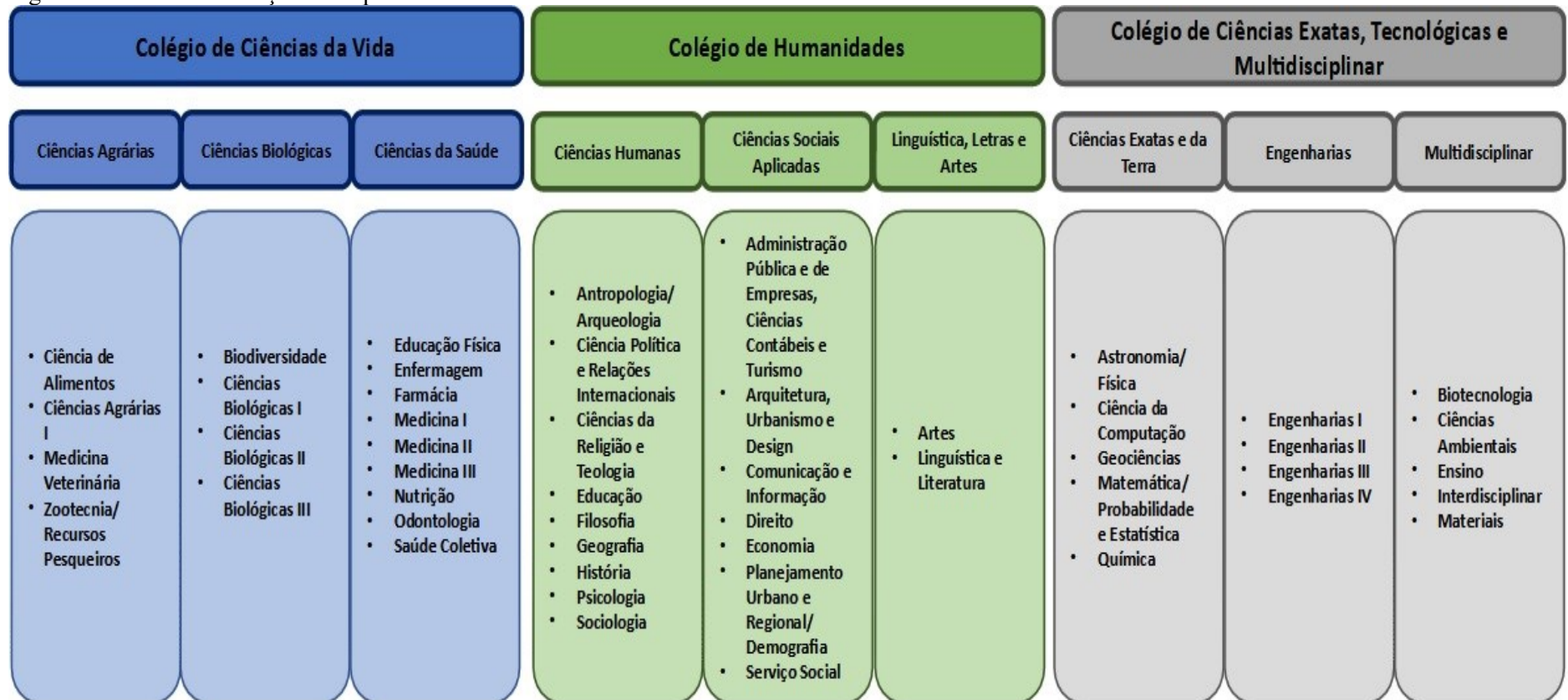
A avaliação realizada pela Capes, nos moldes concebidos em 1998, é realizada com a participação da comunidade acadêmico-científica, mediante a cooperação de consultores *ad hoc* e tem como principais objetivos a certificação da qualidade da pós-graduação nacional e a identificação de assimetrias regionais e de áreas estratégicas de conhecimento. A classificação desenvolvida funciona como referência para a distribuição de bolsas e recursos para fomento à pesquisa, bem como para orientar ações de ampliação dos programas no Brasil (CAPES, 2019a).

Para facilitar as atividades, as avaliações são desmembradas em dois níveis: os Colégios e as Grandes áreas. Ao todo, são três Colégios (de Ciências da vida, de Humanidades e de Ciências Exatas, Tecnológicas e Multidisciplinar) e nove Grandes Áreas, em que são agregadas 49 áreas de avaliação de acordo com a afinidade. A Figura 1 ilustra a distribuição das áreas de avaliação em suas respectivas grandes áreas e colégios, de acordo com a Capes. Os parâmetros de avaliação são preestabelecidos, de forma geral, pelo Conselho Técnico Científico da

Educação Superior (CTC-ES) e, de forma particular, por cada área de conhecimento. Para adentrar no Sistema Nacional de Pós-Graduação, as coordenações de curso dos programas submetem uma “Avaliação das Propostas de Cursos Novos (APCN)”, a ser apreciada pela Capes. Após a apreciação, caso aprovado, o programa passa a ser avaliado a cada quatro anos, juntamente aos demais programas já autorizados.

Para credenciamento ou reconhecimento, é necessário que o programa disponha de um projeto pedagógico de curso, contemplando a área de concentração e a(s) linha(s) de pesquisa. Isso posto, alocam-se as disciplinas, com suas ementas, bibliografias e cargas horárias, discriminando-as entre obrigatórias e eletivas, bem como a carga horária específica para a realização da dissertação, para os cursos de mestrado, e a tese, para os cursos de doutorado. Deve-se, também, apresentar o quadro de docentes do programa com a produção técnica e científica respectiva ao período em avaliação (MORAES, 2016).

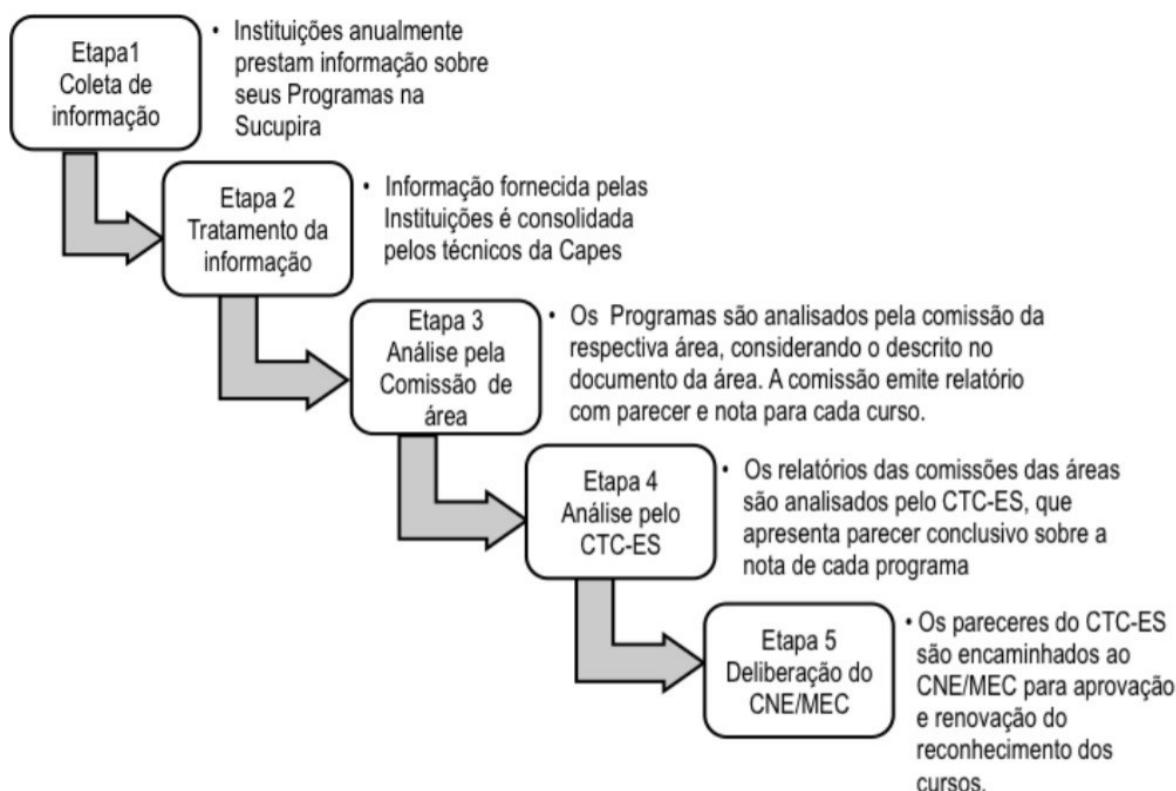
Figura 1 – Áreas de avaliação da Capes



Fonte: Elaborada pelo autor desta tese a partir de Capes (2019b)

As informações apresentadas pelos programas de pós-graduação são inseridas anualmente em uma plataforma virtual, mediante conexão com a internet, a qualquer tempo. Essa plataforma é conhecida como Plataforma Sucupira. O processo de avaliação pode ser sinteticamente representado na Figura 2.

Figura 2 – Processo de avaliação da Capes



Fonte: Extraída de Capes (2016a)

Conforme apresentado, as áreas de avaliação consideram parâmetros avaliativos gerais e específicos para as 49 áreas. Cada área possui um sítio eletrônico específico, que contempla relatórios, ofícios, comunicados e documentos em geral (CAPES, 2019b). Entre as áreas, como estabelecido na Figura 1, está a de “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, pertencente ao Colégio de Humanidades, na Grande Área de Ciências Sociais Aplicadas.

Uma vez que este estudo tem como elemento de análise os Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, cabe aqui tratar especificamente de como a avaliação dessa área é realizada pela Capes, o que será abordado na próxima seção.

2.1.2 Área de Avaliação: Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

No que se refere à área de “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”, considerando os programas acadêmicos, as duas últimas avaliações trienais (2007-2009 e 2010-2012) e a última avaliação quadrienal (2013-2016) tiveram como base cinco quesitos de avaliação. Foram eles: Proposta do Programa; Corpo Docente; Corpo Discente, Teses e Dissertações; Produção Intelectual; e Inserção Social (CAPES, 2010b; 2013; 2017a). Os cinco quesitos foram desmembrados em itens de avaliação, e, nesses itens, especificou-se o que se pretendia avaliar. A Tabela 6 apresenta a distribuição de itens em relação aos quesitos das últimas três avaliações publicadas:

Tabela 6 – Quesitos e itens das três últimas avaliações da área (2010, 2013 e 2017)

Quesitos	Quantidade de itens		
	Trienal 2010	Trienal 2013	Quadrienal 2017
Proposta do Programa	3	3	3
Corpo docente	4	5	5
Corpo discente, Teses e Dissertações	4	5	5
Produção Intelectual	4	4	3
Inserção Social	3	3	3
Total	18	20	19

Fonte: Elaborada pelo autor desta tese a partir de Capes (2010b; 2013; 2017a)

Os quesitos “Proposta do Programa” e “Inserção Social”, ao longo das últimas três avaliações em questão, não sofreram alterações, tanto no quantitativo de itens quanto na redação dos itens. Observa-se, no entanto, que os demais quesitos sofreram inclusões e/ou exclusões. Ressalta-se aqui: a criação do quinto item no quesito “Corpo docente”, a partir da trienal 2013 que corresponde à “Participação do docente em eventos alinhados à sua área de atuação”; ii) a criação do quinto item no quesito “Corpo discente, Teses e Dissertações”, que mudou sua redação entre a trienal 2013 e a quadrienal 2017, visto que, na primeira, considerava-se a “Participação de discentes e egressos em eventos alinhados à Proposta do Programa”, enquanto na última, ponderava-se a “Apresentação pelos discentes e egressos em eventos alinhados à Proposta do Programa”; e iii) a exclusão do quarto item do quesito “Produção Intelectual” entre as trienais e a quadrienal, que contemplava a “Produção artística, nas áreas em que tal tipo de produção for pertinente” (CAPES, 2010b; 2013; 2017a, grifos nossos).

Cumprе salientar que cada quesito corresponde a um percentual da nota geral a ser obtida por um programa de pós-graduação, os quais são compostos de pesos dos respectivos

itens de avaliação. Os quesitos são classificados de acordo com a soma dos itens e traduzidos para uma escala qualitativa de cinco níveis, representada pelas letras iniciais de cada nível. São elas: I (insuficiente), F (fraco), R (regular), B (bom) e MB (muito bom). A Tabela 7 detalha os pesos dos quesitos na composição das notas finais dos programas nas últimas três avaliações realizadas pela Capes:

Tabela 7 – Pesos dos quesitos na composição da nota final da área (2010, 2013 e 2017)

Quesitos	Peso do quesito na avaliação		
	Trienal 2010	Trienal 2013	Quadrienal 2017
Proposta do Programa	0%	0%	0%
Corpo docente	20%	20%	20%
Corpo discente, Teses e Dissertações	35%	30%	35%
Produção Intelectual	35%	30%	35%
Inserção Social	10%	20%	10%
Total	100%	100%	100%

Fonte: Elaborada pelo autor desta tese a partir de Capes (2010b; 2013; 2017a)

A partir dos dados da Tabela 7, percebe-se que não houve alterações no peso dos quesitos “Proposta do Programa” e “Corpo docente” nas três últimas avaliações. Percebe-se, também, que os pesos dos quesitos adotados na trienal de 2010 voltaram a figurar na quadrienal de 2017. É importante destacar que, embora o quesito “Proposta do Programa” tivesse peso de “0%”, ele seria definitivo na obtenção da nota final do programa. No regulamento da avaliação quadrienal de 2017, caso o programa recebesse conceito “Insuficiente” no quesito, poderia alcançar nota máxima “2” e, em caso de um conceito “Fraco”, alcançaria a nota máxima “3”, independentemente das notas dos outros quesitos (CAPES, 2017b).

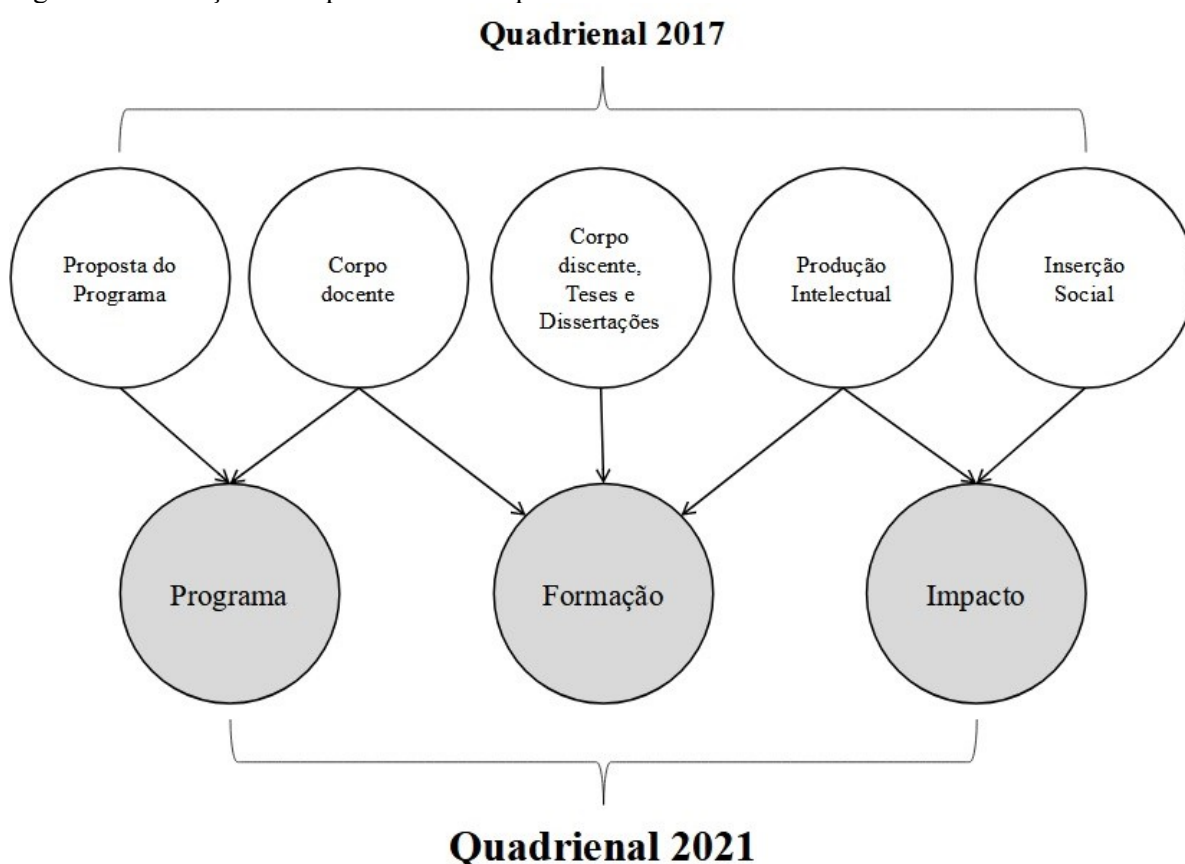
Todo o processo de avaliação tem que ser calibrado para poder mensurar adequadamente aquilo que se deseja. Nesse sentido, a avaliação Quadrienal 2021 teve mudanças em relação aos anos anteriores.

A Capes adotou algumas alterações visando à reestruturação do sistema de avaliação. Uma mudança substancial foi realizada na ficha de avaliação dos programas: os cinco quesitos até então vigentes foram substituídos por três quesitos. São eles: “Programa”, “Formação” e “Impacto na Sociedade” (CAPES, 2019c). A nova ficha de avaliação foi apresentada em um *workshop* realizado na Universidade Federal de Santa Catarina pelo Coordenador Adjunto da Capes, professor Márcio André Veras Machado, e confirmada pelos documentos disponibilizados na página da área. Além da diminuição do número de quesitos, houve também uma diminuição no número de itens de avaliação, passando de 19, em relação à quadrienal de

2017, para 12 (CAPES, 2020; MACHADO, 2019).

Com base na nova ficha de avaliação, os três quesitos, além de trazerem novos enfoques nos itens de avaliação, absorveram itens relevantes da avaliação anterior. Nesse sentido, itens dos antigos quesitos “Proposta do Programa” e “Corpo docente” foram contemplados em itens do novo quesito “Programa”; itens dos quesitos “Corpo docente”, “Corpo discente, Teses e Dissertações” e “Produção Intelectual” constaram do quesito “Formação”; e itens dos quesitos “Produção Intelectual” e “Inserção Social” foram atendidos no quesito “Impacto”. A Figura 3 demonstra, de forma visual, as alterações realizadas:

Figura 3 – Alterações nos quesitos entre a quadrienal de 2017 e 2021



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2020)

A avaliação da quadrienal 2021 tem como diretrizes “[...] a qualidade na formação de mestres e doutores [...]”, a adoção de um modelo de avaliação “[...] único com indicadores adaptáveis [...] por área e por modalidade do programa (se acadêmico ou profissional) e a “[...] mudança de uma avaliação focada em métricas e indicadores quantitativos para uma avaliação qualitativa” (CAPES, 2019c, p. 8-9). A seguir, detalha-se no Quadro 3 os quesitos, os itens e os pesos a serem considerados na avaliação de 2021:

Quadro 3 – Quesitos, itens e pesos na avaliação Quadrienal 2021

Quesito	Item	Peso
Programa	Articulação, aderência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular, bem como a infraestrutura disponível, em relação aos objetivos, missão e modalidade do programa.	30%
	Perfil do corpo docente e sua compatibilidade e adequação à Proposta do Programa.	50%
	Planejamento estratégico do programa, considerando também articulações com o planejamento estratégico da Instituição, com vistas à gestão do seu desenvolvimento futuro, adequação e melhorias da infraestrutura e melhor formação de seus alunos, vinculada à produção intelectual – bibliográfica, técnica e/ou artística.	10%
	Os processos, procedimentos e resultados da autoavaliação do programa, com foco na formação discente e produção intelectual.	10%
Formação	Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e às linhas de pesquisa do programa.	15%
	Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos.	15%
	Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida.	10%
	Qualidade das atividades de pesquisa e da produção intelectual do corpo docente no programa.	50%
	Qualidade e envolvimento do corpo docente em relação às atividades de formação no programa.	10%
Impacto	Impacto e caráter inovador da produção intelectual em função da natureza do programa.	40%
	Impacto econômico, social e cultural do programa.	40%
	Internacionalização, inserção (local, regional e nacional) e visibilidade do programa.	20%

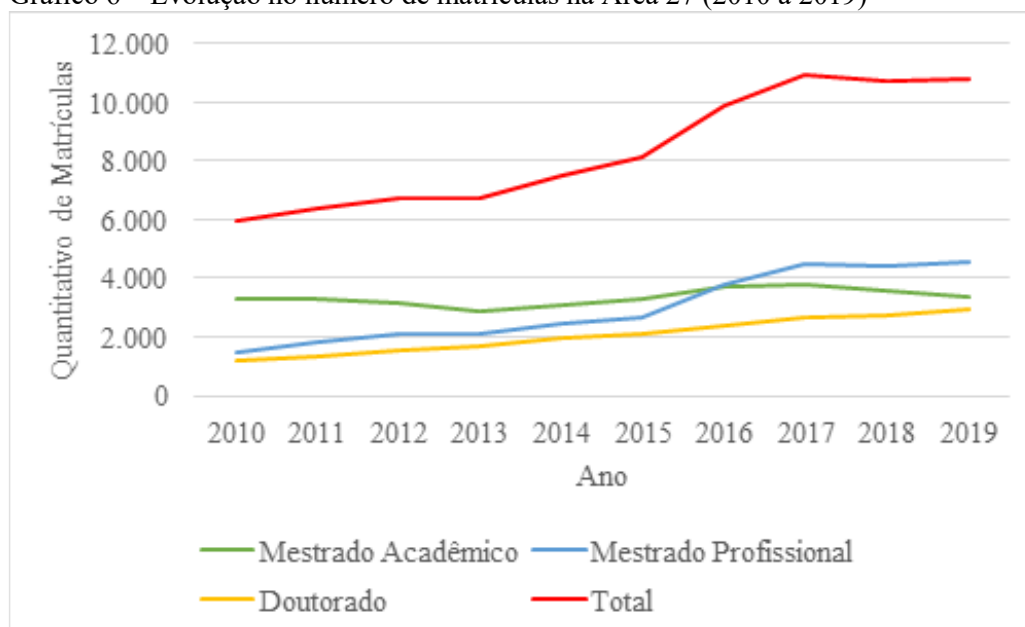
Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2020)

A partir da nova sistemática de avaliação adotada, pode-se perceber que a Capes objetivou assegurar qualidade mínima aos programas de pós-graduação e direcionar os rumos dos programas ao alcance de melhores conceitos de forma sustentável. Ou seja, pretende-se que os programas atinjam níveis de excelência e que se evite a oscilação das notas, mesmo que o decréscimo mantenha o programa na faixa de conceitos aceitáveis. O impacto social, as perspectivas de internacionalização e a redução de assimetrias regionais também receberam destaque no atual sistema. Ressalta-se, ainda, que os pesos dos itens e quesitos para programas acadêmicos e profissionais foram os mesmos.

A avaliação é um dos pilares da gestão universitária (SCHLICKMANN; OLIVEIRA; MELO, 2014). O processo conduzido pela Capes é complexo. De acordo com a última avaliação divulgada pela agência em 2017, havia 4.175 programas de pós-graduação operando no país (CAPES, 2017c).

Em se tratando especificamente da Área de Administração pública e de empresas, Ciências Contábeis e Turismo, também conhecida como “Área 27”, dos 292.846 alunos matriculados na pós-graduação brasileira no ano de 2019, 10.808 alunos possuíam vínculo com algum curso relacionado à área. Ou seja, apenas essa área correspondia a aproximadamente 3,70% do total de matrículas na pós-graduação. Em relação ao total de titulados naquele ano, a área formou 4.192 mestres e doutores dos 93.167 titulados no somatório das áreas, o que representa cerca de 4,50% do total. No que tange à configuração da área nos últimos dez anos, o Gráfico 6 demonstra a evolução no número de matriculados entre os anos de 2010 e 2019. É importante informar que, do total de matrículas em nível de doutorado em 2019, 31 matrículas foram realizadas em cursos de doutorado profissional.

Gráfico 6 – Evolução no número de matrículas na Área 27 (2010 a 2019)

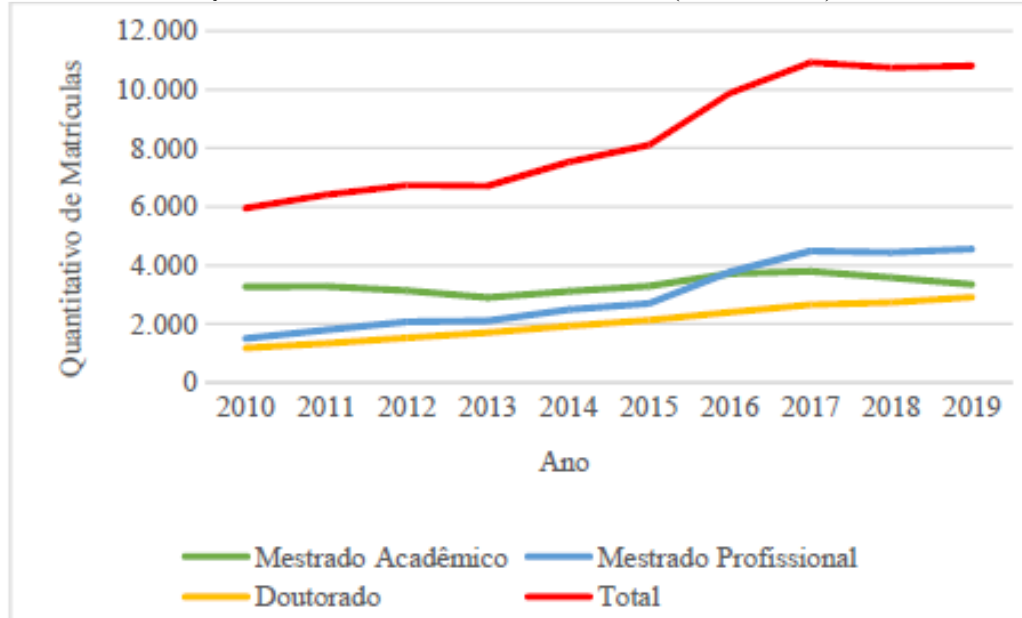


Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2021)

Assim como no panorama da pós-graduação nacional, observa-se a partir do Gráfico 6 que a área tem demonstrado crescimento no número de matriculados no período em pauta. De maneira geral, é como se as matrículas aumentassem 9,1% ano a ano, com relação ao primeiro período em análise (2010). Ressalta-se que o crescimento mais expressivo da série histórica se deu no mestrado profissional, no ano de 2016 em comparação com o ano anterior, com um aumento de cerca de 40%. Tal fato demonstra que a expansão do número de matrículas da área em programas profissionais persegue a expansão do Sistema Nacional de Pós-Graduação apresentada anteriormente.

No que se refere ao número de titulados, o Gráfico 7 apresenta os dados do período de 2010 a 2019:

Gráfico 7 – Evolução no número de titulados da Área 27 (2010 a 2019)



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2021)

Percebe-se, por meio do Gráfico 7, que o número de titulados da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, assim como o número de matrículas, aumentou no período em análise. Entre os anos de 2010 e 2019, a área formou cerca de 30 mil mestres e doutores. Cabe destacar o aumento no número de titulados do mestrado profissional, que passou a formar, a partir de 2018, mais mestres que os programas acadêmicos. Ainda, o mestrado profissional foi aquele que apresentou o crescimento mais expressivo, ocorrido em 2018, com um aumento de 36% no quantitativo de titulados em relação ao ano de 2017. A variação dos percentuais pode ser visualizada na Tabela 8:

Tabela 8 – Evolução percentual de titulados da Área 27 em relação ao ano anterior

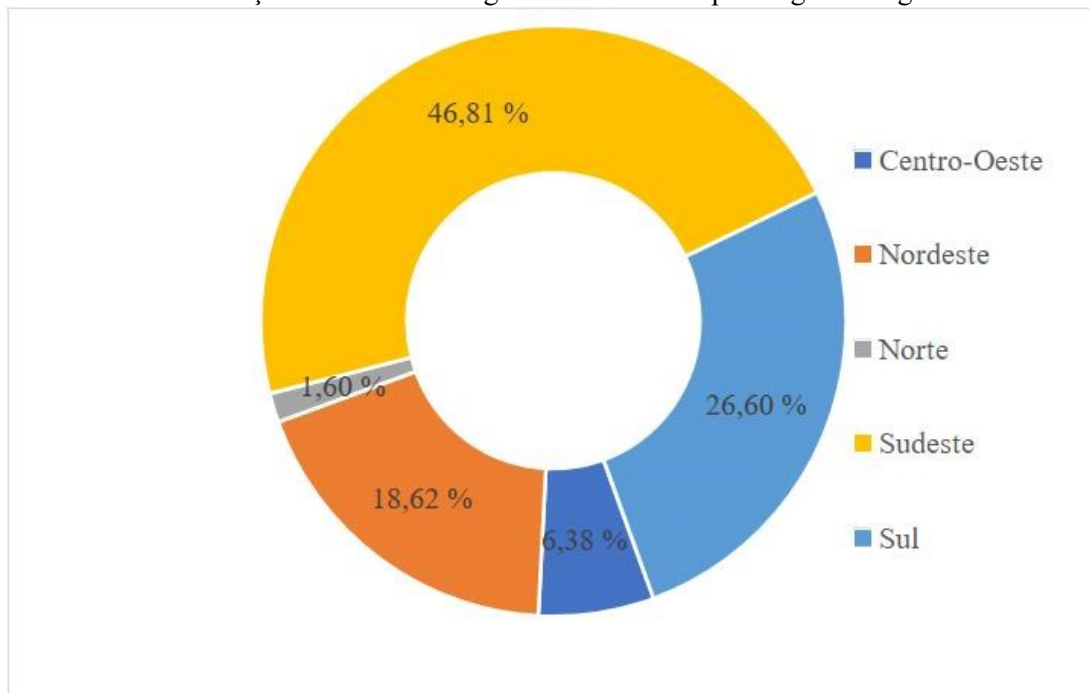
Período	Percentual de acréscimo ou decréscimo		
	Mestrado Acadêmico	Mestrado Profissional	Doutorado
2010 para 2011	6 %	6 %	33 %
2011 para 2012	8 %	27 %	35 %
2012 para 2013	-7 %	-1 %	-3 %
2013 para 2014	-6 %	30 %	17 %
2014 para 2015	7 %	15 %	8 %
2015 para 2016	11 %	29 %	31 %
2016 para 2017	5 %	0 %	2 %
2017 para 2018	-4 %	36 %	13 %
2018 para 2019	1 %	8 %	2 %

Fonte: Elaborada pelo autor desta tese a partir de Capes (2021)

Como se observa na Tabela 8, o doutorado acadêmico é aquele que apresenta a maior variação percentual de titulados no período analisado, passando de um acréscimo de cerca de 35% de 2010-2011, para um decréscimo de aproximadamente 3% de 2012 para 2013.

Quanto à distribuição dos programas da área pela região geográfica do país, o Gráfico 8 expõe a realidade apontada nos dados do Geocapes, conforme segue:

Gráfico 8 – Distribuição relativa dos Programas da Área 27 por Região Geográfica

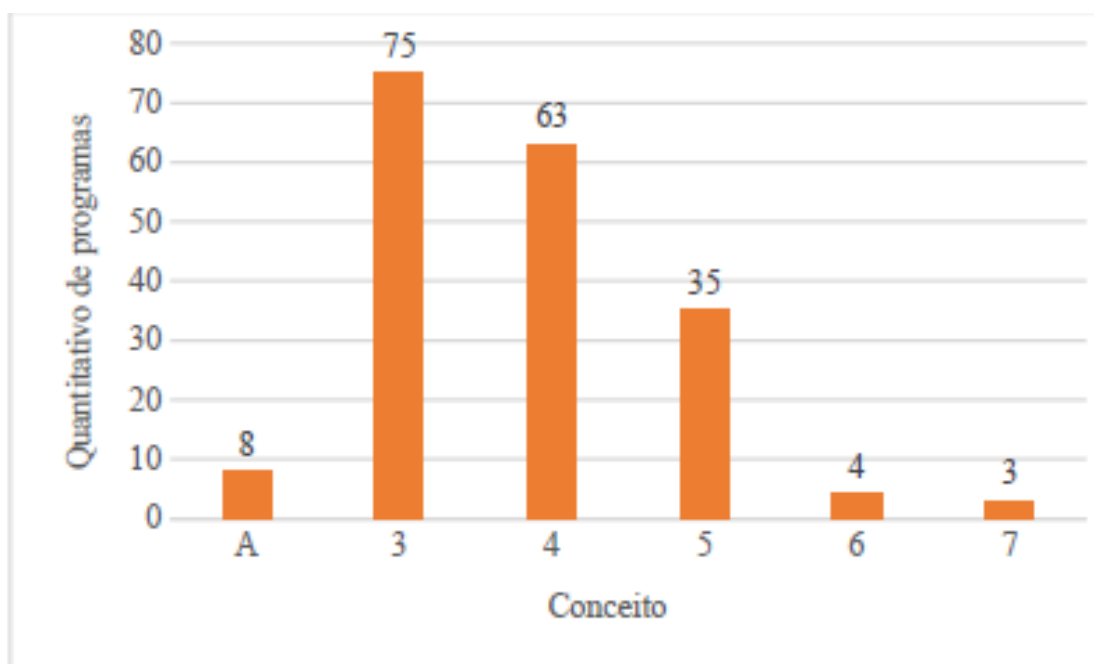


Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2021)

Identifica-se um reflexo da distribuição nacional acerca da pós-graduação na disposição regional relativa dos programas da Área 27. A Região Sudeste é a que mais possui programas da área, seguida pela Região Sul. Destaque para a discrepância entre os dados da Região Norte para a Região Sudeste, uma vez que a segunda apresenta cerca de 30 vezes mais programas de pós-graduação em relação à primeira e representa quase a metade do total de programas da área.

Conforme apresentado na seção anterior, a área em questão possuía 188 programas na última atualização de dados da plataforma Geocapes. No que se refere às notas dos programas, excluindo-se os programas com notas inferiores ao mínimo necessário para recomendação, a área apresentou a distribuição conforme mostra o Gráfico 9:

Gráfico 9 – Distribuição dos programas da Área 27 e suas notas



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2021)

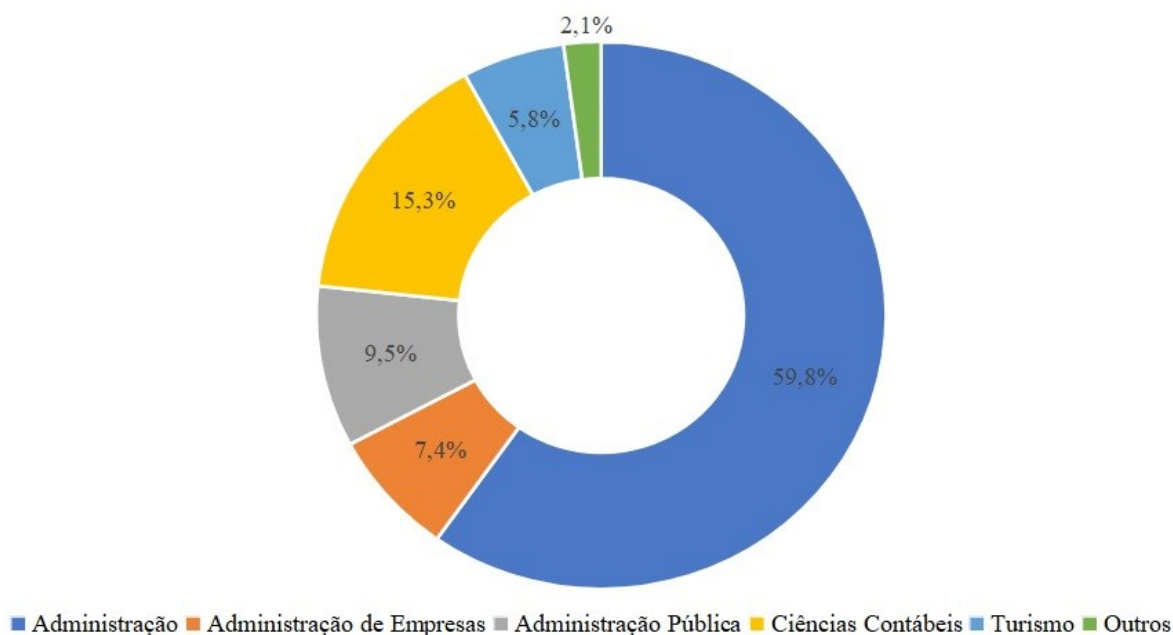
A partir do Gráfico 9, destaca-se a presença do conceito “A”, atribuído aos programas que estão sob análise. Ademais, é possível identificar uma concentração dos programas nas notas “3” e “4”, correspondendo a mais de 73% do total. Em relação às notas mais elevadas, pouco mais de 22% dos programas alcançaram notas “5”, “6” e “7”. Ressalta-se que, na Quadrienal 2017, esse percentual correspondia a aproximadamente 25% (CAPES, 2017c; 2021).

Uma vez que o objetivo deste estudo se concentra nos Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, após o retratado até então, as estatísticas específicas da subárea serão apresentadas na seção a seguir.

2.1.2.1 Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração

Inicialmente é preciso salientar que os dados apresentados nesta seção estão embasados em informações obtidas na Plataforma Sucupira, extraídos em 2019, em função da etapa da coleta de dados da presente pesquisa. Nesse contexto, a Área 27 contava com 189 programas de pós-graduação em funcionamento, subdivididos em cinco áreas básicas, que foram posteriormente alteradas pela Capes. A distribuição pode ser visualizada no Gráfico 10, apresentado a seguir:

Gráfico 10 – Divisão da Área 27 em Subáreas



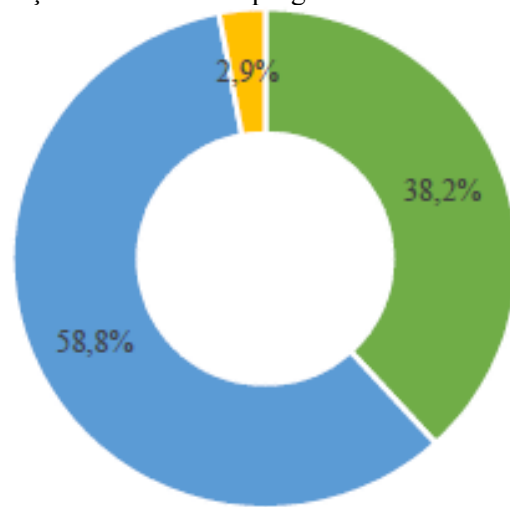
Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2019c)

Conforme apresentado no Gráfico 10, a subárea de Administração correspondia a aproximadamente 60% do total de programas da Área 27, com 113 programas. A categoria “Outros” aglutinou os programas das subáreas “Administração de setores específicos”, “Mercadologia” e “Negócios internacionais”.

No que se refere à distribuição dos programas entre acadêmicos e profissionais, identificou-se que a maioria dos programas da subárea de Administração pertencia à modalidade acadêmico, com cerca de 60% do total, enquanto os programas profissionais representavam aproximadamente 40%.

Quanto à proporção dos programas pela modalidade acadêmico com relação aos níveis dos cursos, entre apenas mestrado, mestrado e doutorado e apenas doutorado, o Gráfico 11 apresenta a decomposição mencionada:

Gráfico 11 – Proporção dos níveis dos programas acadêmicos da subárea de Administração

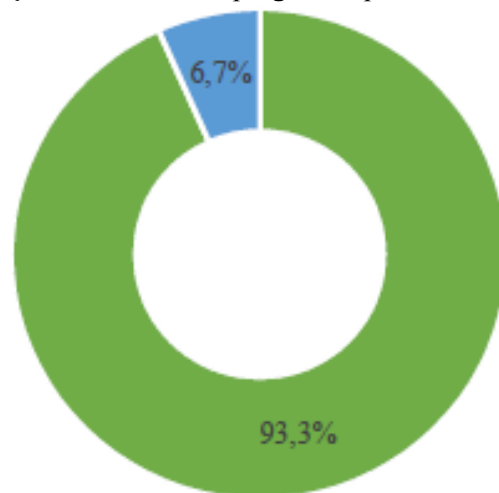


■ Mestrado ■ Mestrado e Doutorado ■ Doutorado

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2019c)

Já em relação aos programas profissionais, o Gráfico 12 detalha a distribuição dos programas quantos aos níveis, assim como no exemplo anterior:

Gráfico 12 – Proporção dos níveis dos programas profissionais da subárea de Administração



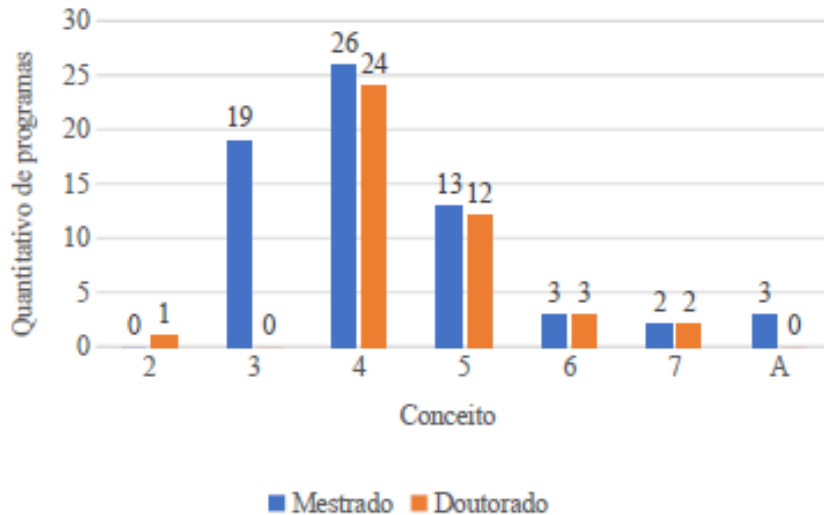
■ Mestrado ■ Mestrado e Doutorado

Fonte: elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2019c)

De acordo com o Gráfico 11 e o Gráfico 12, percebe-se que não havia programas profissionais que apresentassem apenas o nível de doutorado, enquanto dois programas (2,9%) da modalidade acadêmico se concentravam apenas nesse nível. Visualiza-se, ainda, que os programas profissionais, em sua maioria, eram compostos apenas pelo mestrado, enquanto a maioria dos programas acadêmicos possuíam os dois níveis.

Em relação às notas dos programas, o Gráfico 13 exibe a disposição dos conceitos dos programas acadêmicos em relação ao nível do curso, se mestrado ou doutorado. Ressalta-se que, como um curso de mestrado e um curso de doutorado de um mesmo programa apresentem conceitos distintos, optou-se, devido às particularidades, por apresentar as estatísticas próprias do nível do curso.

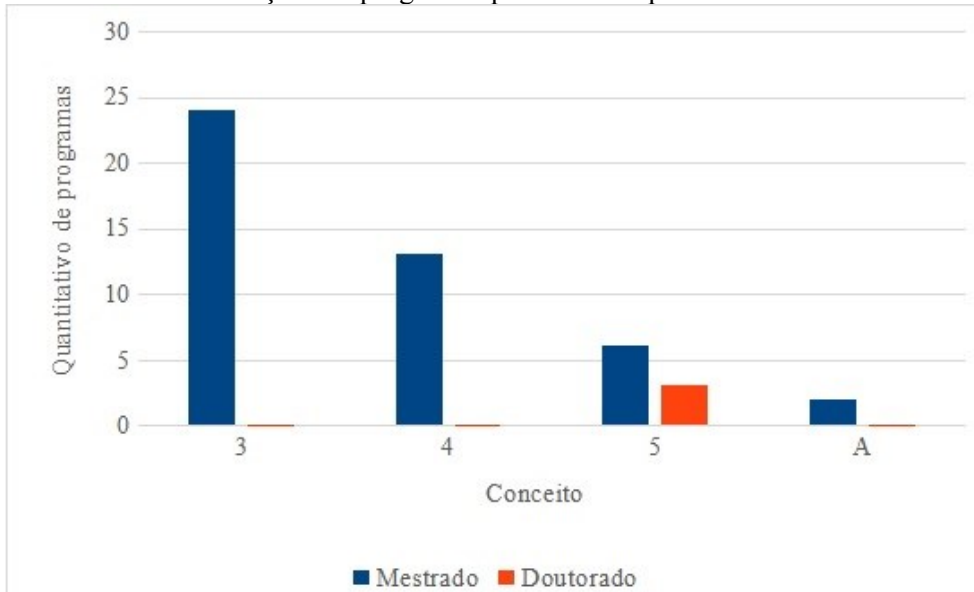
Gráfico 13 – Distribuição dos programas acadêmicos por conceito e nível de curso



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2019c)

No que se refere aos programas profissionais, o Gráfico 14 apresenta a distribuição dos conceitos em relação ao nível de curso, assim como no gráfico anterior.

Gráfico 14 – Distribuição dos programas profissionais por conceito e nível de curso



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2019c)

De acordo com os dados do Gráfico 13, nota-se que a maioria dos cursos de mestrado dos programas acadêmicos da subárea de Administração possuíam conceitos que variavam entre “3” e “4” em relação aos conceitos mais elevados (5, 6 e 7), em uma proporção de aproximadamente 70/30. Ainda, identificou-se que o nível de doutorado da modalidade acadêmica não possuía cursos com conceito “3”, e que a maioria dos cursos era nota “4”, cerca de 57%, em comparação aos cursos com conceitos “5”, “6” e “7”, que juntos somavam aproximadamente 40%. Cabe destacar a situação de um curso de doutorado que apresentou nota “2” e que, de acordo com a Plataforma Sucupira, estava “em desativação” e de um curso de mestrado que estava em processo de análise, apresentando conceito “A”.

Em relação à distribuição exposta no Gráfico 14, percebe-se que a maior parte dos cursos de mestrado dos programas profissionais da subárea de Administração foi avaliada com nota “3”, com cerca de 53%, enquanto as notas “4” e “5” somavam os 47% restantes. Nota-se, ainda, que os três cursos de doutorado da modalidade profissional foram classificados com a nota mais elevada da série (5).

Como já comentado, os conceitos atribuídos aos programas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) são essenciais para a manutenção deles, visto que tais conceitos fornecem a autorização para o funcionamento dos cursos, além disso, eles são considerados no momento da distribuição de recursos e de bolsas aos programas. Nesse sentido, diversos elementos compreendidos na avaliação da Capes foram apresentados e, entre eles, está o egresso, isso demonstra que esse é um componente relevante para os programas de pós-graduação. Na sequência, serão debatidos assuntos relacionados aos egressos.

2.2 EGRESSOS E PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

O termo egresso possui diferentes significados de acordo com o contexto de sua aplicação. De forma geral, a palavra está relacionada a um indivíduo que não faz mais parte de uma comunidade específica. No contexto educacional, o termo egresso é utilizado para denominar o discente que não mais pertence a um grupo escolar (PENA, 2000), ou um ex-aluno, titulado, formado. Ainda que possam existir diferentes motivos que levem um sujeito a deixar de fazer parte de uma comunidade acadêmica, incorrendo em diferentes categorias para o termo, como apontado por Pena (2000), os estudos sobre egressos se concentram especialmente naqueles estudantes diplomados, ou seja, que efetivamente concluíram um

programa formativo em uma instituição de ensino. Neste estudo, essa será a definição adotada.

No contexto internacional, o termo possui equivalência na palavra “*alumni*”, a qual caracteriza indivíduos formados que obtiveram um diploma universitário, podendo ser utilizada como sinônimo de estudante graduado (BRENNAN; WILLIAMS; WOODLEY, 2005).

Os egressos assumem diversos papéis para uma instituição de ensino, tanto de forma ativa como reativa. Os ex-alunos podem ser envolvidos na busca de suporte financeiro para as suas instituições formadoras (ou *alma maters*); no engajamento de estudantes universitários em oportunidades de trabalho e estágio; como representantes de suas instituições para o fortalecimento da imagem institucional perante a sociedade; e até mesmo quando exercem seu direito de escolha dos representantes do governo, visto que influenciam, assim, a política pública e os rumos de uma instituição (PETTIT; LITTEN, 1999). No que tange à captação de recursos, as doações de ex-alunos surgem como uma alternativa para instituições brasileiras. O estudo de Demétrio (2021) descreve a operacionalização, os passos e os requisitos para o recebimento de doações provenientes de egressos no contexto brasileiro.

Os estudantes titulados também são parte da importante missão que as Instituições de Ensino Superior possuem de formar indivíduos aptos ao exercício profissional na sociedade, visto que uma força de trabalho qualificada e eficiente ocupa um papel fundamental no desenvolvimento de qualquer nação (ASEMI; AGHAJAN, 2017). Ademais, a gestão de egressos é essencial para que as instituições universitárias melhorem continuamente os seus processos de gestão acadêmica e alinhem seu planejamento às transformações sociais (SIMON, 2017). Os egressos em si já são uma instituição (MACHADO, 2010).

Os estudos sobre egressos de Instituições de Ensino Superior ainda estão mais concentrados no nível de graduação. Entretanto, há uma similaridade de aspectos e questões metodológicas utilizados que são igualmente importantes para a pós-graduação, como já apontado por Nishimura (2015). Nesse sentido, e considerando a escassa literatura exclusiva sobre a pós-graduação (conforme constatado na busca sistematizada), recorrer-se-á neste estudo a pesquisas desenvolvidas no contexto do Ensino Superior como um todo.

A partir dessa breve introdução sobre a temática, pretende-se, nos próximos tópicos deste capítulo, demonstrar a importância dos egressos para as instituições e, sobretudo, para os programas de pós-graduação. Também se intenta aqui discutir acerca da realidade do tema em um contexto nacional e internacional, bem como abordar estratégias e ações desenvolvidas nacional e internacionalmente no que tange à gestão de egressos.

2.2.1 Egressos e a Consolidação dos Programas de Pós-Graduação

Embora os egressos sejam os alunos que já concluíram um ciclo formativo em suas instituições de ensino superior, o momento da formação representa um novo passo no relacionamento entre ex-aluno e IES em que será constituído um vínculo que, mesmo enfraquecido, não mais poderá ser desfeito. Nesse processo temporal, gravam-se na história do egresso as digitais de sua *alma mater*.

Os egressos são parte permanente das instituições educacionais em seus mais diversos níveis de formação e, entre eles, a pós-graduação. Assim, os ex-alunos devem ser contemplados como uma das bases de qualquer proposta de gestão de programas de pós-graduação.

O estudo de Maccari *et al.* (2014) considerou os sistemas de avaliação brasileiro e estadunidense de forma aprofundada, e as realidades específicas de cada sistema avaliativo foram observadas. Os autores desenvolveram um modelo para a gestão de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, utilizando como base quatro programas brasileiros e outros quatro programas norte-americanos. Entre os elementos principais do modelo proposto, está o egresso. Para os autores, a formação de recursos humanos de alto nível para atender às necessidades regionais e nacionais e à produção e a disseminação do conhecimento científico e tecnológico permitem que os programas atendam suas respectivas missões. Nesse sentido, realizar o acompanhamento dos resultados dos egressos permitirá aos programas o atendimento das necessidades da sociedade em que estão inseridos, bem como o alcance de melhores indicadores para a obtenção de recursos financeiros públicos e privados (MACCARI *et al.*, 2014) e a consecução de suas próprias razões de existir.

Em consonância com as observações feitas por Maccari *et al.* (2014), Demétrio (2021) apresenta o potencial da captação de recursos, tão explorado por universidades norte-americanas, considerando o contexto e a realidade brasileira. O autor descreve os passos e os requisitos necessários para o recebimento de doações provenientes de egressos de universidades brasileiras.

Nishimura (2015) destaca a importância de manter os egressos próximos e envolvidos com a instituição de ensino, possibilitando, assim, trocas estratégicas mútuas e benéficas para a concretização de objetivos pessoais e institucionais. Entre as possibilidades que se apresentam, pode-se destacar: “[...] o fortalecimento das relações entre instituição e o egresso, a ampliação das redes sociais, a captação de recursos, a obtenção de apoio para a instituição na condição de voluntário [...]”, além de outros aspectos (NISHIMURA, 2015, p. 69-70).

O autor supramencionado também destaca em sua tese que as temáticas que envolvem “egressos” e “processos institucionais de gestão de IES” em estudos acadêmicos, concentram-se em três principais vertentes: o relacionamento com egressos; o acompanhamento de egressos; e a avaliação com egressos. O relacionamento constitui o processo de estreitamento das relações entre ex-alunos e a instituição mediante o uso de canais de comunicação e eventos que propiciem a troca de experiências entre os estudantes titulados e suas instituições. O acompanhamento se refere ao processo de monitoramento dos ex-alunos com vistas ao estabelecimento e à manutenção de um banco de dados, sobretudo no que tange à colocação profissional dos titulados. Já a avaliação com egressos pressupõe o retorno dos estudantes formados com o objetivo de verificar e de analisar a qualidade e a efetividade do processo formativo, tanto no que diz respeito às repercussões, ao relacionamento e à qualidade dos serviços (NISHIMURA, 2015).

Nesse sentido, observa-se que as Instituições de Ensino Superior, e incluem-se nessa esfera os programas de pós-graduação, têm cada vez mais considerado a necessidade de: i) se (re) aproximar do estudante formado; ii) acompanhar a sua trajetória antes, durante e após a formação; e iii) utilizar as opiniões, percepções e recomendações dos ex-alunos para a melhoria de processos institucionais, como forma de manutenção e de atendimento de demandas sociais e da instituição.

Para Pettit e Litten (1999), as instituições de ensino se utilizam dos egressos para realizarem avaliações e adequações dos seus programas educacionais, visto que os titulados, por terem interesse no fortalecimento das IES, contribuem com disposição nesse processo avaliativo. Segundo Simon (2017), os egressos são provedores de informações estratégicas para as universidades. Volkwein (2010) destaca que as instituições de ensino têm utilizado os *feedbacks* dos egressos na avaliação e na melhoria dos seus sistemas educacionais e administrativos.

Conforme apontado por Brennan, Williams e Woodley (2005), no Reino Unido, as instituições coletam dados relativos aos destinos dos graduados, compilam e publicam o paradeiro dos formandos regularmente. Entre os maiores interessados nesses relatórios, está o governo que utiliza as informações divulgadas, bem como outras estatísticas para atribuir indicadores de desempenho para as instituições. Esses indicadores são amplamente utilizados pelos estudantes no processo de escolha da instituição e do curso que irão realizar. Os autores destacam que a maior parte das pesquisas sobre egressos no país está concentrada em três pontos principais: pesquisas nacionais oficiais (realizadas pelo governo), pesquisas

institucionais para a melhoria da qualidade e pesquisas acadêmicas sobre a relação do ensino superior e o mercado de trabalho.

As informações levantadas pelas pesquisas com egressos no Reino Unido podem servir aos alunos potenciais que conseguem verificar se os graduados na instituição conseguiram uma boa colocação profissional e, com base nessa informação (entre outras), fundamentarem sua escolha. Servem também para as agências de financiamento na questão da tomada de decisões relacionada ao aporte de subsídios financeiros (BRENNAN; WILLIAMS; WOODLEY, 2005). Assim, os egressos podem ser considerados uma das principais fontes de manutenção de uma instituição educacional, especialmente pelo fato de eles se constituírem como os principais portadores da imagem da instituição fora dela.

No contexto norte-americano, a importância dos egressos para suas instituições remonta a um passado que se contrasta com a própria criação das primeiras universidades do país. A associação de egressos da Universidade do Arizona foi criada apenas nove anos após a fundação da universidade, em 1885, com o objetivo de zelar pelos interesses estudantis. O desenvolvimento das instituições tem suas raízes nas relações com egressos. Os egressos contribuem de forma significativa com o financiamento das instituições norte-americanas, e as associações de ex-alunos têm parte importante nessa tradição de doações (DOLBERT, 2002).

As associações de egressos das universidades estadunidenses foram e ainda são um elemento filantrópico de grande importância e de atuação na realidade daquele país. De acordo com Weerts, Cabrera e Sanford (2010), considerando os dados de Council for Advancement and Support of Education (CASE), as doações privadas às faculdades e universidades norte-americanas no ano de 2007 somaram aproximadamente 29 bilhões de dólares, sendo que quase 30% disso correspondeu diretamente a doações de egressos. As doações e a caridade naquele contexto têm se tornado cada vez mais importantes, visto que a parcela de suporte do Estado às faculdades e universidades públicas tem reduzido ao longo do tempo.

Para alcançar os egressos, as universidades americanas não medem esforços, ainda que isso requeira investimentos de grande monta. Segundo Weerts, Cabrera e Sanford (2010), a Universidade de Virgínia, por exemplo, investiu no ano de 2003 cerca de US\$ 9 milhões em atividades de relações com *alumni*, disponibilizando 81 funcionários em tempo integral para os programas de relacionamento com egressos. Nesse contexto, diversos estudos, sobretudo nos Estados Unidos, têm se pautado numa abordagem quantitativa, com a finalidade de desenvolverem modelos que prevejam a possibilidade de os estudantes realizarem doações às suas IES após a formação (DEMÉTRIO, 2021).

Outro papel que os egressos podem desempenhar é o de mentoria de alunos e outros estudantes formados. Ex-alunos que se formaram há mais tempo podem servir como mentores de egressos que se titularam há menos tempo e estão se estabelecendo no mercado de trabalho, além disso, eles podem auxiliar no recrutamento e na orientação dos estudantes em curso nas IES (VOLKWEIN, 2010; WEERTS; CABRERA; SANFORD, 2010).

Como ressaltado no capítulo anterior desta tese, nota-se que as matrículas nos programas de pós-graduação têm aumentado significativamente ao longo dos últimos dez anos no cenário brasileiro. Nesse sentido, os egressos são um elemento-chave na formulação de estratégias para os programas de pós-graduação e para a atração de novos estudantes necessários para a manutenção dos programas e dos cursos.

A pesquisa de Cabral (2017) aponta diretrizes para o relacionamento com egressos de um programa de pós-graduação de uma universidade brasileira, as quais coadunam com o exposto a partir dos autores supramencionados. As diretrizes desenvolvidas enfocam no estímulo à sensação de pertencimento dos ex-alunos, que deve ser incentivada desde o ingresso dos estudantes nos programas de pós-graduação, com o acompanhamento da trajetória dos titulados, mediante a comunicação proativa e o envolvimento do egresso em atividades promovidas pelo programa. Sublinha-se a necessidade da definição de indicadores atrelados às ações de gestão do relacionamento com egressos para a identificação de necessidades de mudanças na proposta do programa ou no plano de gestão de egressos.

Para Volkwein (2010), os egressos são a maneira mais econômica de efetuar um programa de avaliação de resultados institucionais. Internamente, os egressos podem fornecer informações para aprimorar os currículos acadêmicos, programas e políticas da instituição. Já externamente, os estudos com ex-alunos podem favorecer a acreditação e a captação de recursos por parte da IES. Espartel (2009) aponta que os ex-alunos possuem uma visão mais ampla do processo de ensino e podem ponderar acerca da contribuição na formação pessoal e profissional.

Entre as informações que os egressos da pós-graduação podem fornecer às IES, Volkwein (2010) destaca a ocupação e a satisfação na carreira, informações socioeconômicas, a prestação de serviços comunitários e os prêmios e reconhecimentos obtidos.

Nesse sentido, observa-se que é fundamental para os programas de pós-graduação avaliarem e refletirem sobre o sucesso na formação de profissionais e o desempenho dos egressos. Os egressos são um elemento basilar para os programas, uma vez que são referências estratégicas do mercado profissional e recrutadores de novos estudantes, sendo necessário manter um contato de forma sistemática e contínua com os ex-alunos. Torna-se essencial que

os programas desenvolvam e mantenham bases de dados atrativas aos estudantes titulados (MOREIRA; VELHO, 2012).

Como já explicitado, os estudantes titulados são, também, um componente relevante na avaliação dos programas de pós-graduação, tanto a nível nacional quanto internacional. Assim, o próximo tópico abordará a relevância dos egressos na avaliação de programas de pós-graduação, sobretudo no que se refere à configuração nacional.

2.2.2 Egressos e a Avaliação de Programas de Pós-Graduação

Em uma perspectiva mais ampla, a avaliação no ensino superior possui um importante papel na busca para a resolução de problemas sociais, econômicos, educacionais, políticos, etc. A avaliação permite que melhores decisões orientadas para o desenvolvimento de uma nação sejam tomadas por seus governantes, visto que o processo avaliativo fornece subsídios acerca dos níveis de eficiência e de eficácia das instituições educacionais (NISHIMURA, 2015).

Para Hortale *et al.* (2014, p. 2)

Na última década, como consequência das inovações tecnológicas, da demanda por pesquisadores qualificados e da disseminação da cultura de avaliação, avaliar a qualidade de processos formativos em todos os níveis de ensino, notadamente cursos de mestrado e doutorado, e sua relação com o mundo profissional passou a fazer parte da agenda de instituições de ensino superior.

Ainda que a avaliação dos programas de pós-graduação seja compulsória, realizada pela Capes, notadamente com importantes resultados no que se refere à garantia da qualidade na pós-graduação brasileira, como já explicitado no capítulo anterior, o fato é que se torna relevante que os programas se autoavaliem de forma a fortalecerem o desempenho geral do Sistema Nacional de Pós-Graduação brasileiro e consolidarem sua autonomia acadêmica (RAMALHO; MADEIRA, 2005).

A pós-graduação brasileira é internacionalmente reconhecida como um caso de sucesso e isso em muito se deve ao sistema avaliativo adotado, considerado um dos mais eficientes do mundo, em que há a expansão e a qualidade na formação de profissionais e na produção científica (NISHIMURA, 2015).

De maneira prática, a avaliação dos programas pode ser entendida como um processo dinâmico que se utiliza das percepções de indivíduos, com base em critérios objetivos preestabelecidos, para fornecer um retrato da realidade observada e permitir melhorias nessa

realidade (ESTEVAM, 2007). É fundamental que a gestão dos programas observe os critérios de avaliação deles, realizando os ajustes necessários para atender a tais critérios e proporcionar o alinhamento entre as demandas dos programas e as demandas do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SILVEIRA, 2016).

Entre os elementos que compõem a avaliação dos programas de pós-graduação, está o egresso. Para Estevam (2007, p. 39), a avaliação dos egressos da pós-graduação “[...] deve ser encarada [...] como parte integrante das ações dirigidas a tomadas de decisões, um processo estratégico e decisório que pode possibilitar a correção de rumos e a melhoria da realidade”.

Como ressaltado por Santos *et al.* (2017), a agência nacional responsável pela avaliação dos programas de pós-graduação (Capes) tem considerado o acompanhamento de egressos como um importante item no processo de avaliação dos programas, visto que, por meio do egresso, é possível verificar a real contribuição pessoal e social dos cursos. Pode-se, ainda, pelo acompanhamento de egressos, identificar a produção técnica e científica de mestres e doutores, bem como atender à recomendação da agência em manter uma base de dados dos egressos dos programas atualizada (SANTOS *et al.*, 2017).

Nishimura (2015) em sua tese, a partir de um levantamento da literatura sobre o tema, apontou que os estudos relacionados à avaliação de programas de pós-graduação, sob a perspectiva dos egressos, podem ser elaborados a partir de três dimensões de análise: avaliação das repercussões, avaliação do relacionamento e avaliação da qualidade dos serviços. As dimensões indicadas pelo autor podem ser visualizadas na Figura 4.

Figura 4 – Dimensões da avaliação de programas sob a perspectiva dos egressos



Fonte: Extraída de Nishimura (2015, p. 55)

Na dimensão denominada avaliação das repercussões, tem-se como propósito a verificação das mudanças ocorridas em termos individuais, no que tange à formação, à atividade profissional e às repercussões para a sociedade, em função de uma intervenção educacional específica. Nessa dimensão, o egresso é sujeito e objeto da avaliação por ser o indivíduo capaz de realizar a autocrítica sobre o processo de formação recebido e das consequências advindas desse processo (NISHIMURA, 2015).

A dimensão da avaliação do relacionamento se aplica às análises do relacionamento entre os egressos e as instituições na qual estes se formaram. As análises recaem sobre o envolvimento do estudante titulado na vida da instituição formadora, mediante a participação efetiva dos ex-alunos nas atividades extracurriculares promovidas pelas IES e, especialmente, destinada a eles. O objeto nessa dimensão é o relacionamento entre egresso e instituição de ensino (NISHIMURA, 2015).

Já na dimensão da avaliação da qualidade dos serviços, busca-se examinar a qualidade dos serviços prestados por um programa formativo. Nesse sentido, verifica-se a visão dos egressos sobre as características do programa de formação e das concordâncias e discordâncias sobre aspectos relativos aos serviços educacionais recebidos, infraestrutura, recursos e

equipamentos, por exemplo. O objeto de análise, nessa dimensão, é a qualidade dos serviços prestados pelo programa, utilizando-se, como insumo, a opinião dos ex-alunos (NISHIMURA, 2015).

Na visão de Coelho e Oliveira (2012), os egressos são um importante elemento na avaliação das universidades, pois são eles que podem opinar sobre o aprendizado, mediante a experiência no mundo do trabalho e na vida, nesse sentido, os ex-alunos são um parâmetro oportuno para conhecer a real qualidade de um curso.

Conforme destacado por Cabral (2017), considerando a Área 27 de avaliação da Capes (Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo), o egresso pode ser identificado diretamente como critério de avaliação dos programas de pós-graduação, na perspectiva da agência, tanto em acompanhamentos anuais, conhecidos como coletas, quanto nas avaliações periódicas.

Em relação às coletas anuais, no que diz respeito aos egressos, o programa deve submeter anualmente, via internet, as seguintes informações, de acordo com o Manual de Preenchimento da Plataforma Sucupira (CAPES, 2016b):

- a) Objetivos: descrição do perfil almejado do egresso em relação às competências científicas e/ou profissionais que o curso deve desenvolver.
- b) Proposta curricular: caracterização da lógica da proposta curricular do programa que permitirá ao egresso atingir o perfil que dele se espera.
- c) Solidariedade, nucleação e visibilidade: identificação de estratégias de acompanhamento dos egressos e a participação deles no fortalecimento do sistema nacional de pós-graduação, bem como na nucleação de novos programas.
- d) Inserção social: indicação da avaliação de como os egressos contribuem na compreensão, intervenção e resolução de problemas sociais relevantes.
- e) Participantes externos: registro de informações sobre o envolvimento de egressos com atividades do programa, como publicações, atuação como membros de bancas examinadoras, coautores, etc.
- f) Atividade futura: descrição de eventuais vínculos e atuação profissional dos titulados com o objetivo de rastrear o destino dos ex-alunos.

De acordo com os itens a serem informados na coleta anual, conforme descrito anteriormente, percebe-se que há uma preocupação por parte da agência avaliadora de que os programas alcancem um perfil esperado do egresso após um processo formativo estruturado

logicamente e que esse perfil esteja ajustado àquilo que foi informado nos objetivos do programa. Percebe-se, também, a necessidade de os programas demonstrarem seu impacto positivo na região em que estão inseridos e, por assim dizer, no desenvolvimento da nação, mediante a inserção social de seus estudantes titulados. Ainda, nota-se que se valoriza a interação pós-formação entre o programa e seus egressos, observado no item “Participantes externos”. Por fim, percebe-se a intenção da Capes em dispor de um banco de dados organizado e sistematizado em relação aos egressos, observando a orientação para preenchimento do item “Atividade futura” que enfoca no rastreamento do destino dos titulados.

Já nas avaliações periódicas, de acordo com as últimas diretrizes para a avaliação da Capes, o egresso pôde ser considerado o ponto-chave em dois itens de uma das três dimensões de avaliação, conforme detalhado no capítulo anterior. São elas: “Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos” e “Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida” (CAPES, 2018, 2020; MACHADO, 2019).

Cabe citar que nas avaliações trienais de 2010, 2013 e quadrienal de 2017, os itens associados aos ex-alunos impactavam diretamente no conceito final de um programa, visto, por exemplo, que um conceito “deficiente” (alterado para insuficiente) ou “fraco” na proposta do programa, que entre outros parâmetros avaliava a consistência entre a proposta curricular e o perfil do egresso, implicava conceito máximo “3”, independentemente da excelência nos demais quesitos (CABRAL, 2017).

Vale destacar que as fichas de avaliação sofreram alterações desde a sua implantação em 1998, passando de sete quesitos e 28 itens, utilizada também nas trienais de 2001 e 2004, para três quesitos e 12 itens, a ser utilizada na quadrienal de 2021 (CAPES, 2018; 2020; MACHADO, 2019). A ficha atual, a ser utilizada na Quadrienal 2021, possui dois itens, de um total de 12, que estão diretamente relacionados aos egressos e alinhados às três dimensões destacadas por Nishimura (2015).

Percebe-se que a importância dos egressos na avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil tem aumentado, a se julgar pela inclusão e acréscimo dos pesos em itens que possuem o egresso como objeto de análise, pelas alterações realizadas ao longo dos anos nas fichas de avaliação e, por exemplo, pelo relatório do grupo de trabalho responsável pelas atualizações na ficha a ser utilizada na quadrienal de 2021. Antes da realização da reunião do grupo de trabalho, foram consultados os diferentes setores e entidades relacionadas ao Sistema Nacional de Pós-Graduação acerca das contribuições a serem consideradas na nova sistemática de avaliação. Entre os principais pontos a serem aprimorados,

que foram destacados de forma convergente pelos setores e entidades que se manifestaram, está o acompanhamento de egressos (CAPES, 2018).

Diante da crescente importância dos egressos para as instituições de ensino, sobretudo para as Instituições de Ensino Superior, conforme até aqui destacado, o próximo tópico deste estudo contemplará o panorama internacional e, principalmente, o nacional sobre os estudos de egressos da pós-graduação.

2.2.3 O Panorama sobre Egressos no Brasil e no Exterior

Ainda que o ensino universitário tenha uma história quase milenar, e, nesse contexto, o percurso da “instituição” egressos naturalmente acompanhe essa trajetória, os estudos sobre ex-alunos são recentes, tendo seus primeiros registros a partir da terceira década do século XX. Foi, entretanto, a partir dos anos de 1960 que o tema começou a ser explorado mais a fundo pelos norte-americanos, e em 1970 pelos franceses, muito em função da necessidade de se obter informações acerca da inserção e da trajetória dos jovens no mercado de trabalho (WEERTS; VIDAL, 2005; PAUL, 2015).

Como retratado por Nishimura (2015), a maior parte dos estudos sobre egressos do ensino superior se concentra na graduação. Nesse sentido, entende-se apropriado, antes de adentrar no contexto da pós-graduação, tecer algumas linhas para situar o leitor a respeito das iniciativas no contexto da graduação.

No âmbito da graduação, os primeiros órgãos e observatórios encarregados de realizar os estudos longitudinais preliminares sobre egressos do ensino superior na Europa, geralmente estudos de inserção no mercado de trabalho, surgiram na década de 1990, como observado na França, Reino Unido, Alemanha e Itália, esse último país como um caso de destaque, uma vez que, atualmente, cerca de 80% dos egressos do ensino superior estão vinculados ao programa do consórcio *AlmaLaurea*. Entre outras vantagens, os estudantes e as instituições participantes podem contar com uma base de acesso, disponibilização e atualização de currículos, conectando os ex-alunos às oportunidades de trabalho (PAUL, 2015).

Mora e Vidal (2005) retratam que as universidades espanholas, historicamente, dedicaram pouca atenção ao acompanhamento dos ex-alunos. De acordo com os autores, o modelo de universidade espanhola considerava as necessidades do mercado como sendo estáveis, ou seja, a instituição se pautava pela oferta de profissionais e não pela demanda do mercado e pela necessidade de ajustes decorrentes das mudanças econômicas, sociais, etc.

Outro fator explicativo é que as instituições de ensino superior daquele país não precisavam competir pelos estudantes, visto que havia uma procura cativa, independentemente da qualidade da formação e da inserção do egresso no mercado de trabalho. Essa realidade, assim como em outros países europeus, tem sido alterada a partir da década de 1990, em parte, pela crise econômica vivenciada nesse período e pela necessidade de as instituições atenderem aos requisitos e profissões que a sociedade tem requerido.

No caso das instituições do Reino Unido, há um crescente interesse nos estudos sobre egressos. Como destacam Brennan, Williams e Woodley (2005), o termo egresso na realidade daquela nação possui uma forte associação com a capacidade do indivíduo em apoiar a instituição em que se formou com iniciativas de caridade. Os egressos são vistos como um elemento essencial na busca pelo financiamento das instituições, para a melhoria da qualidade do ensino e para a melhoria dos indicadores de desempenho. Tais razões refletem, entre outras forças, a mercantilização, a maior responsabilidade para com o Estado e a diversificação de instituições e cursos (BRENNAN; WILLIAMS; WOODLEY, 2005).

Já a realidade estadunidense é a que se apresenta com maior tradição no que tange aos estudos sobre ex-alunos. As primeiras pesquisas foram desenvolvidas na década de 1930 e tiveram como foco as experiências dos egressos durante a crise econômica de 1929 e a Segunda Guerra Mundial, iniciados pelas IES. A partir dos anos de 1980, emergiu o sistema de responsabilização como herança recebida pelo ensino superior do ensino médio, em que o foco era garantir que os recursos públicos recebidos pelas instituições fossem devidamente gastos para a promoção do desenvolvimento e da força de trabalho norte-americana. Nesse sentido, vários estados daquele país passaram a exigir das instituições públicas metas explícitas e evidências dos resultados da formação (EWELL, 2005).

No contexto da pós-graduação, como já destacado na seção introdutória desta tese, os estudos encontrados nas bases de dados, a partir dos descritores informados, revelam poucas pesquisas, com maior concentração de estudos norte-americanos e brasileiros. Entre os trabalhos internacionais resultantes da busca, optou-se por descrever algumas das pesquisas que tratam das dimensões avaliativas propostas por Nishimura (2015) referentes às repercussões, ao relacionamento e à qualidade dos serviços. Destaca-se que não há aqui o intuito de realizar uma análise exaustiva da temática.

Chrysler e Van Auken (1999) realizaram uma discussão dos principais resultados de uma pesquisa realizada com egressos de curso de mestrado em Sistemas de Informação, com o objetivo de desenvolverem, por meio de correlações estatísticas, uma metodologia para a

avaliação da efetividade do programa analisado. Os ex-alunos foram convidados a realizarem uma avaliação das disciplinas obrigatórias e optativas do curso. Ao final do estudo, os autores puderam identificar as disciplinas melhores e piores avaliadas pelos egressos. Verificou-se que as disciplinas obrigatórias piores avaliadas tinham relação com as áreas de Administração e Contabilidade, enquanto as melhores avaliadas estavam vinculadas à prática ou à análise de sistemas de informação. Como principais conclusões, os autores indicaram a necessidade de o curso ser constantemente avaliado pelos egressos, como forma de apresentar uma estrutura curricular mais atrativa.

Herman e Renz (2007) efetuaram uma pesquisa com 88 egressos de um programa de mestrado em administração pública com ênfase em gestão sem fins lucrativos para identificar se: i) os alunos mais satisfeitos com suas carreiras também estão mais satisfeitos com o trabalho realizado pelo curso; ii) se o aprendizado no curso se relaciona com a carreira e com o curso de pós-graduação do egresso; e iii) se a satisfação dos egressos com suas carreiras e com o curso está relacionada ao aprendizado em algumas áreas mais do que em outras. Os autores identificaram que os ex-alunos não retêm memórias da pós-graduação organizada em cursos e concluíram, por exemplo, que a maior parte dos egressos está muito satisfeita com suas carreiras e acredita que o curso contribuiu em grande medida para suas trajetórias profissionais.

Asemi e Aghajan (2017) empreenderam um estudo com o objetivo de examinar o efeito da formação num curso de mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação de um programa de pós-graduação de uma universidade iraniana. A pesquisa levou em conta o progresso científico e técnico do egresso, bem como os dados profissionais e as habilidades e capacidades científicas dos ex-alunos. Foram selecionados 212 participantes de um total de 547 estudantes formados. De acordo com as análises estatísticas realizadas pelos autores, foi possível concluir que, de forma geral, o efeito do título de mestre do programa estudado foi mais alto que a categoria “moderado”, o que é aceitável, mas requer um esforço maior das autoridades para proporcionar mais valor à aquisição do título.

Brudler e Holtorf (2018) elaboraram um estudo com o objetivo de analisar o campo de atuação e as características da rede de egressos de um programa de pós-graduação de uma universidade alemã, com foco na administração da rede e na experiência do usuário. A rede de egressos do referido programa foi criada em 1987, sob a forma de uma lista de *e-mails* fechada e supervisionada e, em 2018, contava com 560 ex-alunos do curso. As redes de egressos se constituem como um importante mecanismo para favorecer o desenvolvimento sustentável dos programas educacionais. Ao todo, 159 egressos responderam à pesquisa enviada via *e-mail*, a

qual indicou alguns dos principais interesses dos participantes na rede, por exemplo, o recebimento de informações gerais sobre a área de estudo, a capacidade de a rede fornecer *networking* e as oportunidades de trabalho divulgadas. Os autores também concluíram que há um efeito positivo e potencial de autoperpetuação da rede de egressos analisada.

No que se refere ao contexto nacional, foram identificados nas bases de dados consultadas para a realização da busca sistematizada alguns estudos que tratam exclusivamente dos egressos da pós-graduação brasileira. Tal direcionamento à realidade do Brasil se faz necessária, visto que há diferenças inerentes aos sistemas educacionais de um país para outro.

A tese de doutorado de Estevam (2007) teve como objetivo a verificação da trajetória acadêmica, as expectativas e as perspectivas dos egressos de um curso de pós-graduação em Educação de uma faculdade brasileira, nos níveis de mestrado e doutorado. A amostra foi composta de 36 egressos e possibilitou revelar algumas informações acerca do perfil, da avaliação do programa e do acompanhamento de egressos. Entre os achados da pesquisa, Estevam (2007) destaca que a maioria dos egressos sujeitos de pesquisa manteria suas escolhas profissionais, acadêmicas e pessoais e que os egressos buscaram na educação a ascensão social.

Hortale *et al.* (2010) discutem os resultados de um estudo realizado com egressos de três cursos de mestrado profissional na área da saúde da Fundação Oswaldo Cruz, em que foram: analisadas as características dos ex-alunos; identificadas as modificações em relação à formação nos cursos das instituições dos egressos; e dimensionadas as necessidades dos cursos, da instituição e as expectativas dos ex-alunos. O estudo realizado permitiu aos autores proporem um sistema de acompanhamento de egressos à Fiocruz.

Gomes e Goldenberg (2010) realizaram um levantamento de informações sobre os egressos dos programas brasileiros de pós-graduação em saúde coletiva que se formaram entre os anos de 1998 e 2007, com o intuito de identificar o perfil, onde estavam e quais as percepções destes acerca de atributos na formação recebida pelo programa. Embora o estudo publicado fosse preliminar, os autores destacaram mudanças e tendências percebidas no grupo estudado, como a maior procura do público feminino para área em pauta, o “rejuvenescimento” dos pós-graduados e a redução do tempo para a titulação.

Mattos (2012), em sua tese, buscou analisar a trajetória de egressos de cursos de mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, baseando-se num grupo de dez egressos envolvidos em uma pesquisa anterior à tese. Entre demais constatações, Mattos (2012) verificou que a escolha do tipo de formação em nível de graduação, em bacharelado ou licenciatura, determinou o processo de inserção e o percurso profissional dos egressos em análise. Embora

a amostra utilizada na pesquisa não permitisse fazer inferências estatísticas, o que se verificou é que os bacharéis possuem vantagem em relação aos licenciados no que se refere à gama de opções de trabalho, visto que a prática docente para os bacharéis é considerada como uma entre diversas opções, enquanto para os licenciados a prática laboral está mais restrita ao mundo da educação; e que, para os bacharéis, o título de mestre é suficiente para a obtenção de um emprego “estável e satisfatório”, ao passo que para os licenciados a continuidade dos estudos em nível de doutorado é condizente com suas expectativas e possibilidades profissionais.

Nepomuceno e Costa (2012) realizaram um mapeamento das percepções dos egressos (discentes-funcionários) e dos superiores imediatos dos egressos nas organizações em que estes trabalhavam para compreender o impacto da formação recebida no programa de mestrado no desempenho profissional dos seus egressos. Constatou-se que tanto os egressos quanto seus superiores imediatos perceberam um maior impacto naquilo que os pesquisadores caracterizaram no estudo como “autoestima” e “perfil do pesquisador”.

Na tese de Ana Maria Antonio (2014), a autora avaliou a inserção no mercado de trabalho de 272 egressos de um mestrado acadêmico em Bioengenharia que se formaram no período entre 1980 e 2012. O estudo de Ana Maria também forneceu o perfil dos ex-alunos do programa e investigou a satisfação dos egressos com a profissão e sua realidade profissional. Entre as principais constatações, verificou-se nas conclusões do estudo que 80% dos egressos consideraram que o Programa trouxe contribuições para suas vidas profissionais, que cerca de 23% afirmaram estar satisfeitos com sua estabilidade e empregos e que aproximadamente 14% alegaram insatisfação com seus salários.

Hortale *et al.* (2014, p. 1), no estudo intitulado “Trajetória profissional de egressos de cursos de doutorado nas áreas da saúde e biociências” objetivaram “[...] analisar a trajetória e a satisfação profissional de egressos de cursos de doutorado na área da saúde [...]”, mediante um estudo exploratório com 827 egressos de cursos de doutorado na área, em que se analisou o perfil, as trajetórias profissionais, as percepções e motivações em relação ao doutorado e as avaliações sobre o curso realizado. Concluiu-se que o estudo contribuiu para a ampliação do conhecimento sobre a gestão acadêmica e os processos de formação e que colaborou para o aprimoramento dos processos de acompanhamento de egressos dos programas de pós-graduação estudados.

Richetti (2014) investigou, em sua tese, os fatores que contribuem para o êxito na formação de mestres e doutores do Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica (PPGECT), da Universidade Federal de Santa Catarina, e o que tem possibilitado

alcançar os objetivos do programa. A autora propôs um instrumento para avaliar a formação de egressos da pós-graduação, com base no contexto do programa analisado e na metodologia denominada referencialização. Ao final, Richetti (2014, p. 366) avalia que os objetivos do PPGECT/UFSC “[...] têm sido alcançados e que os egressos são multiplicadores dos saberes adquiridos nos cursos de mestrado e doutorado”.

Lima (2016) verificou nos *sites* dos programas de pós-graduação da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto se havia menção aos egressos internacionais e constatou que, dos 22 programas de pós-graduação analisados, apenas três informavam em seus *sites* o destino dos egressos.

Nishimura (2015) investigou em sua tese quais os indicadores, na perspectiva dos egressos, que poderiam subsidiar a avaliação como ferramenta para o aprimoramento de programas de pós-graduação *stricto sensu*. O autor realizou a pesquisa em duas etapas, sendo que a primeira constituiu a proposição teórica das dimensões e indicadores e a segunda foi a aplicação do conjunto de indicadores desenvolvido a uma amostra de egressos de um programa de doutorado em Administração. O autor estruturou o *framework* desenvolvido em três dimensões principais: “avaliação das repercussões no indivíduo”; “avaliação do relacionamento do Programa com os egressos”; e “avaliação da qualidade dos serviços prestados pelo Programa”. Entre as principais contribuições da tese de Nishimura, é possível citar a relevante compilação de estudos e pesquisas internacionais sobre a temática dos egressos e a proposição de indicadores para a avaliação de programas de pós-graduação, sob o enfoque dos ex-alunos.

As dimensões propostas por Nishimura (2015) dão base para subdimensões ou categorias dos indicadores, que foram originados a partir de instrumentos aplicados e/ou validados em estudos anteriores. Essas categorias comportam uma série de indicadores que estão alocados, conforme sua vinculação predominante, a cada uma dessas subdimensões.

A dimensão “avaliação das repercussões” é composta de seis categorias de indicadores, atrelados às transformações geradas na vida do egresso e da sociedade a partir da formação recebida. São elas: razões e/ou motivações que levaram o indivíduo a cursar o programa de pós-graduação; competências desenvolvidas e aplicadas pelos egressos; efeitos do processo formativo no indivíduo; produção acadêmica; trajetória profissional; e efeitos decorrentes do título (no caso da tese de Nishimura, título de doutor).

No que diz respeito à dimensão “avaliação do relacionamento”, que concerne ao envolvimento do egresso na vida de sua *alma mater* por meio da participação efetiva dos ex-alunos em atividades promovidas pela IES, definiu-se a análise do envolvimento/engajamento

em atividades da IES como categoria de indicador. A participação dos ex-alunos na vida do programa é avaliada tanto na condição de estudantes quanto de egressos.

Por sua vez, a dimensão “avaliação dos serviços do programa”, que versa sobre as percepções dos ex-alunos acerca do programa formativo (qualidade dos serviços, da infraestrutura, dos recursos e dos equipamentos), é composta de duas categorias de indicadores. São elas: avaliação dos serviços e avaliação geral/recomendações dos egressos para aperfeiçoamento do programa.

Em sua tese de doutorado, Lima (2015) investigou os efeitos da pós-graduação brasileira, modalidade *stricto sensu*, sobre os rendimentos dos egressos. Utilizando uma base de 433 mil egressos, Lima (2016) constatou que, no caso do doutorado, houve um incremento, em relação ao título de mestre, de 17,7% nas remunerações, 13% no mestrado acadêmico e 9% no mestrado profissional, em relação ao nível de graduação. Apontou-se, ainda, no estudo, que a qualidade dos cursos não exerceu influência na remuneração dos pós-graduados.

Cabral (2017), em sua dissertação de mestrado, propôs diretrizes para a gestão do relacionamento com egressos de um programa de pós-graduação de uma universidade pública federal. Além de fornecer um estudo do perfil dos egressos dos cursos de mestrado e doutorado analisados, bem como demonstrar os dados como as publicações e participações dos egressos em grupos de pesquisa da instituição, o autor desenvolveu seis diretrizes, baseadas nos pilares denominados “conscientização e priorização pelo Programa”; “sensibilização do discente”; “acompanhamento de egressos”; “comunicação”; “manutenção do vínculo”; e “monitoramento dos resultados”. Embora o estudo tenha sido desenvolvido para um programa específico, as diretrizes podem embasar estratégias de qualquer programa de pós-graduação *stricto sensu* e apresentam os seguintes norteadores (CABRAL, 2017):

- a) Os egressos são parte permanente das instituições e são fundamentais para atingir os objetivos dos programas, assim devem ser considerados na gestão.
- b) O relacionamento com egressos se inicia antes mesmo da formação do estudante, assim os discentes devem ser conscientizados da importância de manter o programa informado sobre os impactos da formação recebida e das suas trajetórias acadêmica e profissional.
- c) É fundamental que os programas acompanhem a trajetória acadêmica e profissional de seus egressos para verificar se o perfil do estudante formado está sendo alcançado.
- d) Os programas devem estabelecer uma comunicação bidirecional, receptiva e

proativa com seus egressos, proporcionando canais de comunicação para atendê-los e ouvi-los, bem como para fornecer informação relevante e personalizada para esse público.

- e) É essencial que os programas envolvam seus egressos em atividades promovidas pelo programa, estabelecendo uma relação de parceria e estimulando a cultura do retorno e do pertencimento.
- f) É importante que os programas definam indicadores atrelados às diretrizes anteriores para que os resultados subsidiem a identificação de necessidades de mudanças na proposta do programa ou no plano de gestão do relacionamento com egressos.

Santos *et al.* (2017) investigaram o grau de contribuição de um programa de pós-graduação da modalidade *stricto sensu* na trajetória profissional, acadêmica e social de egressos da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Nesse sentido, foi realizada uma pesquisa do tipo *survey* com 67 egressos do programa, na qual se concluiu que o programa em questão apresentou bons indicadores quanto à contribuição nas trajetórias social e profissional dos seus egressos.

Em sua tese, Trejo León (2017), a partir de uma pesquisa realizada com egressos entre os anos de 2011 e 2013 dos programas brasileiros de mestrado acadêmico na área de educação musical, objetivou compreender o processo de formação acadêmica e em pesquisa dos egressos e avaliar o impacto da formação recebida nas atividades profissionais e/ou acadêmicas dos ex-alunos. A pesquisa realizada possibilitou revelar as motivações dos egressos no que se refere à investigação, ao aprendizado possibilitado pelo curso, ao impacto do mestrado na formação dos egressos como pesquisadores e educadores musicais e as experiências acadêmicas que, segundo os egressos, contribuíram para sua trajetória pessoal e profissional.

Sanchez Baesso (2019), em sua tese, teve como objetivo analisar a trajetória acadêmica e o destino profissional dos egressos do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual de Campinas, considerando o período compreendido entre os anos de 2004 e 2014. Entre outros resultados, Sanchez identificou quatro tipos principais de deslocamentos profissionais dos egressos, após a obtenção dos títulos: o deslocamento vertical, quando o egresso atuava na educação básica e, após a formação, passava a exercer atividade profissional no nível superior; o deslocamento horizontal, relacionado ao egresso que já atuava profissionalmente no nível superior em iniciativa privada, mas passava a exercer atividade em IES pública; atuação múltipla, quando o estudante realizava atividade profissional na educação

básica, mas ao se formar passava a atuar também em instituição de ensino superior para complementar a renda; e a ausência de deslocamento, que se refere ao egresso que permaneceu atuando no mesmo nível de ensino após a formação. Sanchez Baesso (2019) também identificou que mais de 70% dos egressos de nível de doutorado, considerando o período da pesquisa, atuavam como docentes ou pesquisadores em IES públicas do país.

Demetrio *et al.* (2020) desenvolveram uma base de dados com informações sociais, demográficas e profissionais de todos os egressos de dois Programas de Pós-Graduação em Oftalmologia da Universidade Federal de São Paulo. Como conclusões, os autores destacaram que os egressos podem elucidar se os objetivos do curso foram alcançados e fornecerem informações para melhorar a qualidade dos cursos, bem como as expectativas sobre os cursos e a Universidade.

O Quadro 4 apresenta uma síntese das pesquisas aqui retratadas e algumas das principais contribuições desses estudos.

Quadro 4 – Síntese das pesquisas sobre egressos da pós-graduação, conforme busca sistematizada

Contexto	Autor(es)	Ano de publicação	Contribuições
Exterior	Chrysler e Van Auken	1999	Necessidade de avaliações periódicas dos egressos e de estrutura curricular mais atrativa.
Exterior	Herman e Renz	2007	Satisfação dos egressos em relação ao curso realizado e às trajetórias profissionais.
Exterior	Asemi e Aghajan	2017	Efeito positivo da realização de um curso específico no progresso científico, técnico e profissional dos egressos.
Exterior	Brudler e Holtorf	2018	Interesses dos ex-alunos na participação e manutenção da rede de egressos de um programa de pós-graduação específico.
Nacional	Estevam	2007	Verificação da trajetória pessoal, acadêmica e profissional dos egressos de um curso de pós-graduação e a busca da ascensão social por meio da educação.
Nacional	Hortale <i>et al.</i>	2010	Proposição de um sistema de acompanhamento de egressos para uma IES.
Nacional	Gomes e Goldenberg	2010	Levantamento de informações sobre de perfil, situação atual e percepções sobre a formação de egressos de programas brasileiros de saúde coletiva.
Nacional	Mattos	2012	Verificação da trajetória, expectativas e possibilidades profissionais de egressos de cursos de mestrado de uma instituição específica.
Nacional	Nepomuceno e Costa	2012	Discussão do impacto da formação dos egressos dos programas de mestrado profissional em seus ambientes laborais.

Contexto	Autor(es)	Ano de publicação	Contribuições
Nacional	Antonio	2014	Investigação da satisfação dos egressos de um curso de mestrado em relação à profissão e à realidade profissional desses.
Nacional	Hortale <i>et al.</i>	2014	Análise da trajetória e da satisfação profissional de egressos doutores em áreas da saúde.
Nacional	Richetti	2014	Identificação dos fatores que contribuem para o êxito na formação de mestres e doutores de um programa de pós-graduação específico.
Nacional	Lima	2015	Verificação da menção de egressos internacionais nos sítios eletrônicos de programas de pós-graduação.
Nacional	Nishimura	2015	Elaboração de dimensões relacionadas à avaliação de egressos; compilação de estudos nacionais e internacionais sobre a temática e proposição de indicadores de avaliação sob a perspectiva dos egressos.
Nacional	Lima	2016	Investigação dos efeitos da formação em nível de pós-graduação na remuneração dos egressos.
Nacional	Cabral	2017	Proposição de diretrizes para a gestão do relacionamento com egressos de um programa de pós-graduação.
Nacional	Santos <i>et al.</i>	2017	Investigação do grau de contribuição de um programa de pós-graduação na trajetória profissional, acadêmica e social dos egressos.
Nacional	Trejo León	2017	Avaliação do impacto da formação recebida em programas brasileiros de mestrado acadêmico em educação musical nas atividades profissionais e/ou acadêmicas dos egressos.
Nacional	Sanchez Baesso	2019	Estabeleceu tipologias acerca dos deslocamentos formativos e profissionais dos egressos, após a obtenção dos títulos.
Nacional	Demetrio <i>et al.</i>	2020	Desenvolveram uma base de dados de egressos para os programas estudados e reforçaram que os ex-alunos são essenciais na melhoria dos cursos e da imagem institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

Além das pesquisas anteriormente apresentadas, faz-se relevante tecer algumas linhas relativas a três estudos relacionados à temática desta pesquisa, desenvolvidos por egressos da pós-graduação da Universidade Federal de Santa Catarina, sob a orientação da professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco, referência em estudos sobre egressos, evasão e permanência.

Silveira (2016), em sua dissertação de mestrado, propôs mudanças ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) para promover melhorias em relação à

avaliação realizada pela Capes. Como principais resultados, o autor identificou necessidades de reajustes em relação às questões teóricas do programa, bem como a necessidade de uma melhor distribuição do corpo docente em relação às linhas de pesquisa. Silveira (2016) também recomendou a reconfiguração das linhas de pesquisa, bem como a criação e o realinhamento das disciplinas já ofertadas. Ademais, o autor verificou a necessidade de amadurecimento da produção tecnológica do PPGAU e sugeriu ações para ajustar a realidade do programa analisado aos critérios avaliativos da agência avaliadora.

Em sua tese, Simon (2017) propôs diretrizes para que a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) captasse informações estratégicas sobre seus egressos, com vistas à elaboração de uma política institucional de acompanhamento e o desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado para a coleta de informações. A autora identificou o perfil dos ex-alunos da instituição, suas realidades, desafios e interesses. A partir do estudo, Simon (2017) elaborou uma ferramenta para a manutenção do vínculo com egressos, permitindo aos gestores obter informações estratégicas para a condução das atividades de gestão.

Demétrio (2021) elaborou dissertação de mestrado em que propôs a operacionalização para o recebimento de recursos por parte das universidades federais brasileiras a partir de seus egressos. O autor descreveu passos, requisitos e cuidados a serem observados pelas instituições para o uso dos recursos provenientes das doações e como estratégia de relacionamento com egressos.

Conforme já exposto ao longo deste estudo, as pesquisas sobre egressos têm adquirido importância ao longo das últimas três décadas e se observa essa realidade tanto no Brasil quanto no exterior. No exterior, grande parte dos estudos, sobretudo aqueles realizados nos Estados Unidos e no Reino Unido, enfocam no egresso como um potencial doador e indivíduo que pratica a caridade para com sua *alma mater*. Já no contexto nacional, as pesquisas estão mais concentradas em estudos de perfil dos egressos, suas motivações, ambições e realidades durante e após a titulação.

De fato, o foco das pesquisas sobre egressos pode ser profundamente alterado de acordo com aspectos políticos, econômicos e sociais conjunturais de uma nação. Todavia, observa-se que a relevância e a quantidade dos estudos sobre ex-alunos, mormente com o cenário de concorrência que se acerca do Ensino Superior, tendem a se expandir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método pode ser entendido como “[...] o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 83).

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27) definem o método como “[...] a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

Nesse sentido, o método é um elemento central na investigação do cientista, visto que permite a identificação do conjunto de procedimentos e de técnicas a serem utilizados no alcance dos objetivos propostos e fornece a transparência que o conhecimento científico requer.

Nesta seção, serão detalhados os procedimentos metodológicos desta tese em seus conceitos e definições, discriminando as características, os procedimentos e as técnicas utilizados na coleta e análise dos dados, bem como as limitações do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Os estudos científicos se baseiam em modos de orientação que levam em consideração formas de perceber e de entender os problemas sociais, bem como direcionamentos específicos em relação aos procedimentos de coleta e de análise de dados. Essa maneira de entender o mundo que os pesquisadores sociais possuem pode ser descrita como os paradigmas sociológicos, apontados inicialmente por Burrell e Morgan no final da década de 1970 (PAES DE PAULA, 2016).

Os estudos organizacionais frequentemente recorrem ao modelo denominado paradigmas sociológicos, ainda que haja críticas a respeito de sua utilização. O modelo desenvolvido por Burrell e Morgan propõe a utilização de um diagrama para orientar estudos organizacionais, em que há uma divisão em quatro paradigmas específicos. São eles: funcionalismo, interpretativismo, estruturalismo e radical-humanismo (PAES DE PAULA, 2016). Nesse sentido, o que se observa é a impossibilidade de conciliação entre os paradigmas apresentados, visto que cada forma de entender o mundo de cada paradigma impacta nas técnicas a serem utilizadas no estudo.

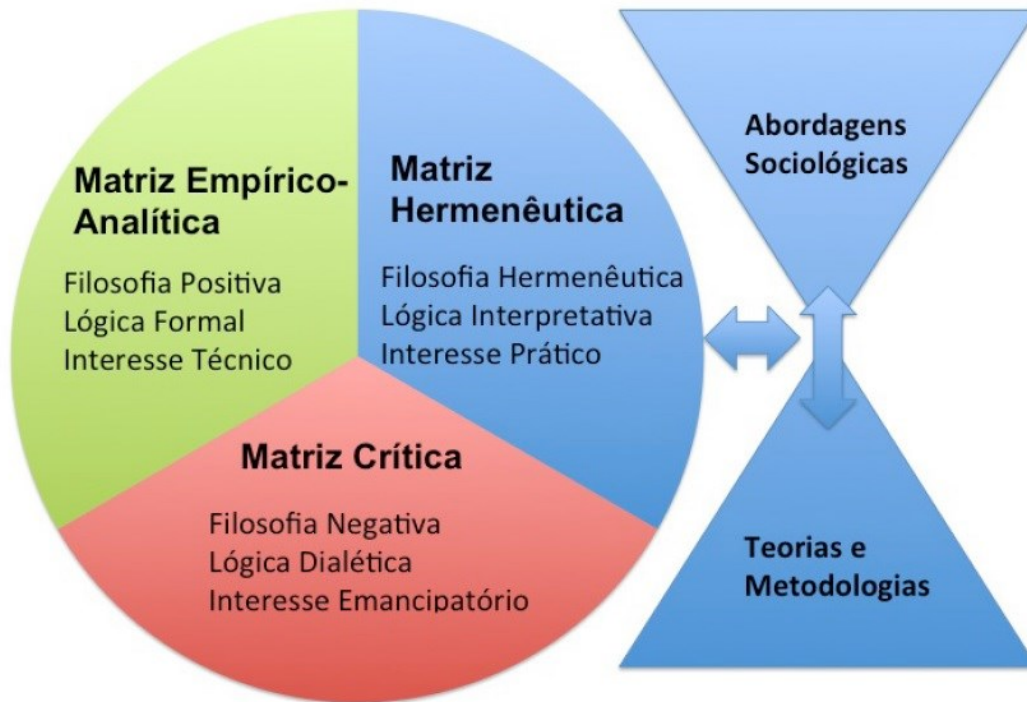
Entende-se que cada método, procedimento e técnica de pesquisa possui um potencial de utilização e que o pesquisador deve recorrer a toda diversidade possível de aplicação desses

métodos, procedimentos e técnicas para enriquecer seu estudo e retratar a realidade de forma mais ajustada. Assim, os paradigmas não devem excluir as possibilidades que se apresentam ao pesquisador, rivalizando-se, mas sim serem complementares na busca do alcance dos objetivos propostos.

Nesse sentido, o presente estudo se baseia na proposta denominada círculo das matrizes epistêmicas, de Ana Paula Paes de Paula, por se entender que essa proposta melhor concilia os interesses cognitivos da pesquisa e as possibilidades que se apresentam ao pesquisador, já que os fenômenos sociais são interdependentes (PAES DE PAULA, 2016), ou seja, transitam entre os paradigmas estáticos apresentados nos idos da década de 1980. Assim, o pesquisador pode lançar mão de métodos, procedimentos, técnicas e recursos que julgar mais adequados, sem ferir as tradições paradigmáticas impostas.

As matrizes epistêmicas propostas por Paes de Paula (2016) são três: empírico-analítica, hermenêutica e crítica. No caso das ciências empírico-analíticas, o que se observa é o interesse técnico e a geração de conhecimento para predição e controle dos fatos sociais. As ciências hermenêuticas se orientam pelo interesse prático na busca da compreensão social pela interpretação e comunicação. Já nas ciências críticas, a motivação vem do interesse emancipatório e da transformação da realidade social. Assim, os três tipos de interesse cognitivos presentes na alternativa proposta por Paes de Paula (2016) são o técnico, o prático e o emancipatório. A Figura 5 apresenta a proposta do círculo das matrizes epistêmicas.

Figura 5 – Círculo das Matrizes Epistêmicas



Fonte: Extraída de Paes de Paula (2016)

Cabe salientar que as matrizes dispostas, embora pareçam estáticas, estão, na verdade, em constante movimentação, devido à complementariedade dos interesses cognitivos. Este é um modelo mais orgânico, flexível e menos limitado.

Ainda que as matrizes desenvolvidas por Paes de Paula permitam essa completude de interesses, é importante destacar que na presente proposta de pesquisa se observam mais os interesses técnico e prático: técnico, porque se elaborou um modelo para a gestão de egressos; prático, porque se procurou compreender e descrever fenômenos e ações que forneceram as bases do modelo proposto.

Em relação à forma de abordagem do tema aqui proposto, pode-se caracterizar o estudo como **indutivo**. Na indução, a argumentação se baseia na generalização de aspectos comuns, ou seja, o raciocínio parte de casos particulares para o geral (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007; LAKATOS; MARCONI, 2007). Tal raciocínio pode ser observado na apresentação dos objetivos da pesquisa, visto que o estudo se baseou em experiências particulares de programas de pós-graduação, elencando as ações de gestão, os indicadores e formas de apuração e as diretrizes e estratégias que se recomendam aos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração.

A presente proposta também se caracteriza como pesquisa **aplicada**. Para Cervo,

Bervian e Silva (2007), nas pesquisas aplicadas, o pesquisador tem o intuito de contribuir para fins práticos e de auxiliar na resolução de problemas concretos. Nesse sentido, tem-se como intenção neste estudo auxiliar na gestão dos programas de pós-graduação pela proposição de um modelo de gestão, que se entende ter potencial de contribuição para o aperfeiçoamento dos programas, mediante o atendimento de pontos relacionados à avaliação, à manutenção, à responsabilização e à visibilidade dos programas.

Quanto à abordagem, a proposta aqui apresentada pode ser classificada como **qualitativa**. Em pesquisas qualitativas, os pesquisadores utilizam o ambiente natural para a coleta de dados, em ambiente face a face, ou seja, os dados são coletados na realidade natural dos participantes, sem que sejam provenientes, por exemplo, de coleta em laboratório. São os próprios pesquisadores que colhem os dados dos participantes, por meio de entrevistas, análises de documentos e/ou observações, utilizando-se, para isso, múltiplas fontes de dados. Outra característica das pesquisas qualitativas é que estas são interpretativas, ou melhor, os pesquisadores fazem uma interpretação daquilo que enxergam, ouvem ou entendem de acordo com suas origens, histórias, contextos e entendimentos anteriores (CRESWELL, 2010).

Para o alcance dos objetivos propostos, o pesquisador realizou a coleta dos dados mediante análise de documentos e aplicação de questionários no ambiente natural, com interpretações que levaram em conta suas percepções particulares. Foram aplicados questionários junto aos coordenadores dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração.

Em relação ao tipo de pesquisa, o estudo se caracteriza como **descritivo**. Estudos descritivos têm como foco a observação, o registro, a análise e correlação de fatos ou fenômenos sem que estes sejam manipulados. As pesquisas descritivas abordam problemas que merecem atenção e que não constam em documentos ou demais registros (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A pesquisa proposta se baseou na análise e na descrição de documentos e práticas tal como ocorrem no contexto da gestão universitária e que requerem atenção, como já apontado na justificativa anteriormente apresentada. O Quadro 5 apresenta, de forma resumida, as escolhas metodológicas do presente estudo:

Quadro 5 – Síntese das escolhas metodológicas da pesquisa

Ponto de vista	Caracterização
Base epistemológica	Empírico-Analítica; Hermenêutica
Método	Indutiva

Ponto de vista	Caracterização
Natureza	Aplicada
Abordagem	Qualitativa
Tipo	Descritiva

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

A seguir, os procedimentos e as técnicas para a coleta e análise dos dados serão detalhados em seção específica.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para delinear o desenvolvimento de cada objetivo específico, bem como garantir o alcance deles, foram definidas questões norteadoras que guiaram a consecução da pesquisa. A seguir serão apresentadas as referidas questões e os procedimentos técnicos para a coleta e análise dos dados.

Objetivo (a) – caracterizar ações de gestão de egressos de pós-graduação, no Brasil e no exterior:

- I. Quais ações de gestão de egressos são realizadas pelos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração?
- II. Quais ações de gestão de egressos são realizadas por instituições do exterior?
- III. Na visão dos coordenadores, como os programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração podem acompanhar seus egressos em suas trajetórias pós-graduação? Quais informações os alunos e egressos podem fornecer e de que forma?
- IV. Das ações verificadas, quais são exclusivas do cenário nacional? Quais são exclusivas do exterior? Quais são comuns ao Brasil e ao exterior?
- V. De que forma essas ações podem ser categorizadas?

Os dados coletados para o alcance do objetivo específico “a” foram obtidos por meio de **questionários** aplicados junto aos coordenadores dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, subárea Administração, e de **pesquisa documental** nos sítios eletrônicos, documentos e relatórios de livre acesso de instituições do exterior. Cabe salientar que, neste estudo, entende-se por “ações” as práticas realizadas por programas e instituições que possuam algum tipo de vinculação com os egressos.

De acordo com Vieira (2009, p. 15), o “[...] questionário é um instrumento de pesquisa

constituído por uma série de questões sobre determinado tema. [...] é apresentado aos [...] [participantes] para que respondam às questões e [as] entreguem [...] ao entrevistador”.

Para Barros e Lehfeld (2007), os questionários têm a vantagem de possibilitar ao pesquisador contemplar muitas pessoas e informações em um curto espaço de tempo. Eles também facilitam a tabulação e o tratamento dos dados obtidos na coleta, além de permitirem maior liberdade nas respostas por parte dos respondentes e trazerem menores riscos de influência do pesquisador. Os questionários, ainda, economizam tempo e recursos financeiros e humanos em sua aplicação. Como limitação, pode-se destacar a possibilidade de não devolução do instrumento de coleta por parte dos respondentes e a necessidade de elaborações específicas para cada segmento da população participante da pesquisa.

O questionário aplicado junto aos coordenadores foi composto de perguntas objetivas para a identificação do programa e das ações de relacionamento com egressos realizadas pelo programa em questão. Dispôs, também, de cinco perguntas discursivas para que fosse possível se aprofundar na realidade dos programas e seus coordenadores. O instrumento de coleta de dados se amparou na literatura estudada, sobretudo nos estudos de Cabral (2017) e Nishimura (2015). O questionário utilizado pode ser visualizado no APÊNDICE A – Questionário para os Coordenadores dos Programas desta tese e é o mesmo documento utilizado para levantar os dados utilizados para o alcance dos objetivos específicos “a”, “b” e “c”.

Para a aplicação dos questionários, primeiramente, protocolou-se pedido de revisão e aprovação do estudo junto ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina. A pesquisa foi revisada e aprovada em 2 de abril de 2020, sob o protocolo CAAE 29567620.8.0000.0121. Na sequência, realizou-se a etapa de pré-teste. Para isso, utilizou-se plataforma *on-line* de pesquisas denominada QuestionPro. Foram selecionados, de acordo com a acessibilidade e disponibilidade, quatro professores doutores da área de Administração, os quais realizaram contribuições pertinentes ao instrumento de coleta, que foi ajustado para envio posterior.

Na sequência, enviou-se carta convite aos coordenadores dos 113 programas da subárea Administração, por meio eletrônico (*e-mail*), a partir dos endereços de correspondência informados pelos programas na Plataforma Sucupira. A mensagem continha a apresentação da pesquisa, o objetivo da tese, os dados para contato com os responsáveis, a estimativa de tempo dispendido para a participação e *link* e *QR Code* para acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) da pesquisa e ao instrumento de coleta.

O primeiro *e-mail* foi enviado aos coordenadores no dia 4 de maio de 2020 e foram

obtidas 13 respostas. A segunda tentativa ocorreu no dia 18 de maio de 2020, de posse dos mesmos endereços de *e-mail* anteriores, com exceção daqueles que já haviam respondido à pesquisa, de acordo com a tentativa anterior. Foram obtidas mais oito respostas ao questionário. Para a terceira tentativa, realizada em 9 de junho de 2020, foram também identificados os endereços de *e-mails* pessoais dos coordenadores dos programas. Assim, foi realizada a verificação dos nomes dos coordenadores e uma pesquisa por artigos de autoria deles nos quais constassem seus endereços de *e-mail*. Mais três tentativas ocorreram nas seguintes datas: 23 de junho de 2020; 15 de julho de 2020 e 29 de julho de 2020, resultando em mais 24 respostas. Foram, ainda, realizadas tentativas pontuais de contato (sem sucesso) diretamente pelos perfis das mídias sociais Facebook e LinkedIn dos coordenadores. Ao final, os 113 programas contatados deram origem a 45 respostas completas e válidas para o instrumento de coleta de dados utilizado.

No que se refere à pesquisa documental, que se caracteriza por utilizar documentos escritos ou não como a fonte dos dados coletados. Os documentos podem ser arquivos públicos, particulares e oriundos de fontes estatísticas (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Neste estudo, os dados foram coletados a partir das informações contidas em portais e em documentos de IES do exterior disponíveis na internet, bem como em relatório específico, desse modo, é possível investigar as ações de gestão de egressos realizadas por essas instituições. Destaca-se que as referidas práticas pesquisadas são realizadas em nível institucional, aplicando-se tanto ao contexto da graduação como da pós-graduação.

Os procedimentos foram realizados da seguinte forma:

- I. A seleção das instituições estrangeiras, para coleta dos dados relativos aos portais e documentos institucionais com referências às práticas institucionais associadas aos egressos, ocorreu com base em três *rankings* universitários por se considerar que, possivelmente, instituições melhores avaliadas possuiriam melhores práticas de gestão e, conseqüentemente, práticas relevantes em relação a ações institucionalizadas de gestão de egressos, em âmbito dos diferentes níveis de ensino. O procedimento de seleção dos classificadores e das instituições foi realizado da seguinte forma:
 - i. Pela reconhecida relevância – *Ranking Times Higher Education 2021* (THE), categoria *Business & Economics*, em que o ordenamento é realizado com base na área da Administração; escolha das dez instituições melhores avaliadas na categoria.

- ii. Pela reconhecida relevância – *Ranking Quacquarelli Symonds World University Rankings 2020 (QS)*, categoria *Social Sciences & Management*, subcategoria *Business*, em que o ordenamento é realizado com base na área de Administração; escolha das dez instituições melhores avaliadas na subcategoria.
- iii. De acordo com a avaliação de egressos – *Ranking Strada-Gallup Education Consumer Survey 2019*, sem categoria definida; foram escolhidas as 10 instituições melhores avaliadas.

Cabe destacar que foram detectados “cinco” registros duplicados em relação aos *rankings* THE e QS, e outras quatro duplicidades no que se refere aos classificadores THE e QS em comparação ao *ranking* Strada-Gallup. Ou seja, há instituições que aparecem simultaneamente em mais de um *ranking*. Nesse sentido, obteve-se um total de 21 instituições que foram consideradas para a análise. O Quadro 6 demonstra as dez instituições melhores classificadas de acordo com cada um dos *rankings*:

Quadro 6 – As dez instituições melhores classificadas em seus respectivos *rankings*

Posição	Ranking		
	Times Higher Education (2021)	QS World University Rankings (2020)	Strada-Gallup (2019)
1	Stanford University	Harvard University	Princeton University
2	Massachusetts Institute of Technology	INSEAD (France)	Yale University
3	University of Cambridge	London Business School	Massachusetts Institute of Technology (MIT)
4	University of Oxford	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	University of Maryland-Baltimore
5	Harvard University	Stanford University	Duke University
6	The University of Chicago	University of Pennsylvania	University of Virginia-Main Campus
7	London School of Economics and Political Science	Università Commerciale Luigi Bocconi	United States Military Academy
8	Yale University	University of Cambridge	Cornell University
9	University of California, Berkeley	HEC Paris	Harvard University
10	Duke University	London School of Economics and Political Science (LSE)	Northwestern Business College

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de QS (2020), Rothwell (2019) e THE (2021)

Há aqui de se fazer duas ponderações: primeiramente sobre a notória participação de instituições estadunidenses nos *rankings*, sendo que das 15 instituições presentes no THE e no QS, 11 são norte-americanas, ou seja, cerca de 73%. Em segundo lugar, o fato de os principais *rankings* mundiais não envolverem no processo de avaliação diretamente os egressos. Foi nesse sentido que se recorreu a um classificador que considerasse como principal critério de avaliação

a percepção dos ex-alunos, no caso, o *Ranking* Strada-Gallup. Embora o último *ranking* seja exclusivo de instituições norte-americanas, ele foi considerado pela massiva representação de IES daquele país entre as melhores avaliadas em todo o mundo, um importante adendo ao critério de seleção adotado para coleta dos dados.

Dito isso, as 21 instituições selecionadas, posicionadas em ordem alfabética e sem duplicidades, foram as seguintes:

Quadro 7 – Instituições selecionadas a partir dos *rankings* analisados

Instituição	País	Ranking
Cornell University	Estados Unidos	Strada-Gallup
Duke University	Estados Unidos	THE
École des hautes études commerciales de Paris – HEC	França	QS
Harvard University	Estados Unidos	THE e QS
Institut européen d'administration des affaires – INSEAD	França	QS
London Business School	Reino Unido	QS
London School of Economics and Political Science	Reino Unido	THE e QS
Massachusetts Institute of Technology	Estados Unidos	THE e QS
Northwestern Business College	Estados Unidos	Strada-Gallup
Princeton University	Estados Unidos	Strada-Gallup
Stanford University	Estados Unidos	THE e QS
The University of Chicago	Estados Unidos	THE
United States Military Academy	Estados Unidos	Strada-Gallup
Università Commerciale Luigi Bocconi	Itália	QS
University of California, Berkeley	Estados Unidos	THE
University of Cambridge	Reino Unido	THE e QS
University of Maryland-Baltimore	Estados Unidos	Strada-Gallup
University of Oxford	Reino Unido	THE
University of Pennsylvania	Estados Unidos	QS
University of Virginia-Main Campus	Estados Unidos	Strada-Gallup
Yale University	Estados Unidos	THE

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de QS (2020), Rothwell (2019) e THE (2021)

Definidas as instituições a serem consideradas nesta etapa da pesquisa, procedeu-se à consulta de seus *sites* para averiguação da existência de portais de egressos e se o acesso a tais portais estaria vinculado às páginas principais das IES. Todas as 21 instituições continham um redirecionamento aos seus respectivos portais *alumni* a partir da página institucional principal, como um campo em destaque.

Dos portais, foram consultadas todas as informações abertas relativas às práticas institucionais de gestão de egressos. Em alguns casos, além das informações contidas nos portais, também foram localizados documentos, como planos estratégicos de engajamento de

egressos, relatórios, estatutos e regimentos de associações de ex-alunos e outros documentos informativos e constitutivos. Vale destacar que os portais de egressos das IES estudadas se constituíam, basicamente, como elemento centralizador de todas as informações relativas aos ex-alunos e, nesse sentido, os documentos adicionais, analisados posteriormente, resultaram em poucas informações extras.

De forma complementar, para considerar a realidade e as práticas relacionadas à gestão de egressos de outras localidades do mundo, utilizou-se também o relatório “*Engaging for Excellence: Generating alumni support for higher education 2018*”, publicado pelo Council for Advancement and Support of Education (CASE). Tal documento contempla as melhores práticas de relacionamento com egressos realizadas por IES associadas da Europa e da Ásia-Pacífico (CASE, 2018).

A partir dos dados levantados, foram respondidas as questões norteadoras elencadas para o objetivo “a” por meio de **análise qualitativa dos dados**.

Conforme aponta Yin (2016), a análise qualitativa dos dados é composta de cinco fases: compilar; decompor; recompor (e arranjar); interpretar; e concluir. A compilação corresponde à ordenação dos dados obtidos, formulando, assim, uma base de dados. Na decomposição, os dados então compilados são decompostos em fragmentos ou elementos menores e pode haver a atribuição de novos rótulos ou códigos não utilizados anteriormente. Já na recomposição, os dados anteriormente decompostos são reorganizados em temas substantivos.

Na quarta fase, ou fase de interpretação, o pesquisador atribui significado aos dados recompostos, a partir das suas habilidades interpretativas e considerando os atributos de completude (se a interpretação tem começo, meio e fim); justeza (se outros pesquisadores chegariam às mesmas interpretações); precisão empírica (se a interpretação representa corretamente os dados); valor agregado (se a interpretação não é uma mera repetição da literatura); e credibilidade (como a crítica avaliaria a interpretação realizada) (YIN, 2016).

Por fim, a etapa de conclusão é composta das extrações de conclusões do estudo a partir das interpretações realizadas e, conseqüentemente, tem relação com todas as fases anteriores (YIN, 2016).

Para realizar a análise qualitativa, se fez uso dos programas computacionais de edição de textos e de planilhas eletrônicas LibreOffice. Inicialmente, todos os conteúdos textuais coletados nos indicadores da Capes, portais/relatórios, e nos questionários foram registrados em um arquivo de texto. Seguidamente, uma planilha eletrônica foi criada, contendo uma aba para cada uma das fontes de dados analisadas pelo método em pauta. Cada aba contou com, no

mínimo, a seguinte divisão em termos de linhas e colunas: coluna “A” para inclusão dos trechos ilustrativos de texto (ou excertos de texto); coluna “B” para códigos de Nível 1 (decomposição); coluna “C” para códigos de Nível 2 (recomposição); e linhas para a inserção de cada registro, de acordo com a origem dos dados.

Cumpra destacar que, durante todo o processo de coleta, o pesquisador registrou memorandos (ou notas substantivas) que pudessem, de alguma maneira, auxiliar de maneira significativa a codificação ou a análise dos dados, tal como indicado por Yin (2016). Essas notas foram registradas em arquivo de apresentações em formato de nuvens de palavras e auxiliaram na posterior categorização dos dados.

Objetivo (b) – Elencar indicadores e formas de apuração para a gestão de egressos da pós-graduação:

- I. Quais indicadores são apontados pela teoria disponível para a gestão de egressos da pós-graduação?
- II. Quais indicadores relacionados à gestão de egressos são utilizados nas instituições do exterior?
- III. Quais indicadores são utilizados pela Capes para a avaliação (e gestão) de programas de pós-graduação da Área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo? De que forma são calculados?
- IV. Quais indicadores são utilizados para a gestão dos egressos nos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração? Qual a fonte de dados utilizada para apuração de tais indicadores?
- V. Quais indicadores não são mensurados pelos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, mas poderiam ser contemplados, conforme visão dos coordenadores?
- VI. Como os coordenadores sugerem que os indicadores ainda não mensurados o sejam e as informações necessárias para sua apuração sejam obtidas?

Embora os indicadores sejam utilizados amplamente nas mais diversas áreas de conhecimento, faz-se relevante tratar aqui especificamente sobre o que se entende por indicadores. Assim, com base em Schwartzman (1994), entende-se que os indicadores são instrumentos de gestão que proporcionam informações qualitativas ou quantitativas que permitam o conhecimento de uma situação/processo ou a instituição de marcos de referência e estabelecem comparações. Os indicadores podem ser simples, geralmente expressos em números absolutos (exemplo: número de estudantes de uma instituição), de desempenho, um

padrão expresso em números relativos e comparativos (exemplo: quantidade de alunos por professor) ou gerais, que são trazidos do exterior das instituições para serem aplicados às suas realidades (exemplo: avaliação da Capes) (SCHWARTZMAN, 1994).

Para o alcance do objetivo específico “b”, os dados foram coletados a partir de quatro fontes, garantindo, assim, a **triangulação**.

A triangulação, no contexto das Ciências Sociais, pode ser entendida como a estratégia de pesquisa fundamentada no uso de diferentes fontes de dados para estudar um mesmo fenômeno, podendo se basear em tempo, espaço e informantes distintos (VERGARA, 2012). Para Yin (2016), a triangulação no contexto da pesquisa não apenas implica no uso de ao menos três fontes de dados diferentes, mas também em tipos diferentes de fontes.

Nesse sentido, os dados foram provenientes das seguintes fontes: teoria disponível; indicadores utilizados pela Capes na avaliação dos programas da Área 27; questionários respondidos pelos coordenadores de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração; e informações de IES do exterior, disponíveis em seus portais, documentos e relatórios.

A respeito da teoria disponível, utilizou-se o resultado alcançado na **busca sistematizada** já realizada pelo autor, a qual identificou a pesquisa de Augusto Nishimura como principal referência no que diz respeito à elaboração de indicadores para a gestão de egressos de programadas de pós-graduação *stricto sensu* aplicados a um Programa de Pós-Graduação em Administração.

Para a identificação dos indicadores utilizados pela Capes para a avaliação e gestão dos programas, recorreu-se à **pesquisa documental** no documento de área que explicita a metodologia a ser utilizada na próxima avaliação, prevista para ser realizada em 2021.

Em relação aos dados advindos dos **questionários** aplicados aos coordenadores dos programas, fez-se uso do mesmo procedimento técnico utilizado no objetivo específico “a”, anteriormente exposto.

Por fim, recorreu-se à **pesquisa documental** por meio de consulta aos documentos e aos relatórios das IES do exterior para a identificação dos indicadores relacionados à gestão dos egressos por elas utilizados.

Os dados obtidos foram analisados com base no processo de **análise qualitativa de dados**, como realizado para o objetivo específico “a”, fazendo-se uso das planilhas para categorização e das notas substantivas para o registro de *insights* e pontos de atenção.

Objetivo (c) – Elaborar diretrizes e estratégias para a gestão de egressos de

programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração:

- I. Na visão dos coordenadores dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, o que os programas podem fazer por seus egressos para contribuir com sua trajetória pós-formação?
- II. Na visão dos coordenadores dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, o que os egressos podem fazer após sua formação para que o programa de pós-graduação no qual se formaram alcance sua missão?
- III. Quais são os balizadores principais, relacionados à gestão de egressos, que podem servir para orientar as estratégias de gestão?
- IV. Como os programas podem proceder para que sejam atingidos os objetivos relacionados à gestão de egressos?

Em relação ao objetivo específico “c”, foram utilizados os **questionários** aplicados com coordenadores dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, seguindo os mesmos procedimentos delineados nos objetivos específicos anteriores. Assim como no objetivo específico “b”, o uso de três (ou mais) fontes possibilitou a **triangulação dos dados**. É importante destacar que, no presente estudo, entende-se por “diretrizes” os norteadores ou balizadores, em uma perspectiva ampla, que devem ser seguidos em relação aos objetivos delineados, enquanto as “estratégias” se referem ao planejamento das decisões a serem tomadas para que seja possível alcançar objetivos propostos.

Como informado anteriormente, a análise dos questionários foi realizada pelo processo de análise qualitativa de dados sugerido por Yin (2016). Cabe destacar que também foram utilizados como método de análise complementar em relação aos objetivos específicos desta tese medidas da **estatística descritiva**.

Cabe destacar que as categorias de análise contidas nesta tese são provenientes tanto da teoria como dos dados coletados, tratados e analisados. Ou seja, parte das categorias resultantes foi gerada antes da análise dos dados e outra parte, ainda mais significativa, durante esse processo.

Objetivo (d) – Validar o modelo desenvolvido:

- I. O modelo elaborado é chancelado por especialistas da gestão universitária?

Para garantir a validade das conclusões da pesquisa, foi realizada a **validação por pares**. A validação por pares aumenta a validade dos resultados obtidos. De acordo com Yin (2016), a revisão por pares pode ser feita por colegas acadêmicos, pessoas que são referência sobre o conteúdo ou os métodos utilizados no estudo, ou até mesmo por pessoas com senso analítico

para o trabalho. Creswell (2010), por sua vez, pondera que a validação por pares reforça a validade dos estudos, uma vez que melhora o desempenho da pesquisa e do pesquisador.

Para esse processo de validação, foram enviados convites por *e-mail* a especialistas da gestão universitária, contendo a apresentação do pesquisador e da pesquisa, comunicando a forma de participação por parte do validador e encaminhando o modelo desenvolvido (conforme Seção 4.4 deste estudo). Um vídeo com duração de aproximadamente 10 minutos também foi elaborado pelo pesquisador, no intuito de fornecer mais explicações sobre o processo de elaboração da pesquisa. Foi desenvolvido um questionário de validação na plataforma Formulários Google e se disponibilizou um endereço eletrônico para o recebimento das respostas no *e-mail* de convite enviado aos especialistas. O questionário de validação pode ser visualizado no APÊNDICE B – Questionário para a Validação do Modelo Desenvolvido.

Por uma escolha do pesquisador, esperava-se contar com a avaliação completa, ou seja, o pleno preenchimento dos itens do questionário enviado, por parte de, no mínimo, três especialistas. O questionário recebeu, no total, cinco respostas, mas duas delas estavam incompletas, portanto, não foram consideradas. Os critérios de validação foram os seguintes:

- a) **Coerência:** o modelo desenvolvido apresenta relação com a realidade brasileira da gestão de egressos da pós-graduação *stricto sensu* em Administração?
- b) **Consistência:** o modelo desenvolvido está satisfatoriamente estruturado?
- c) **Completeness:** o modelo desenvolvido contempla os aspectos relacionados à gestão de egressos da pós-graduação *stricto sensu* em Administração?
- d) **Aplicabilidade:** o modelo desenvolvido pode ser aplicado à realidade brasileira da gestão de egressos da pós-graduação *stricto sensu* em Administração?
- e) **Viabilidade:** é viável o uso total ou parcial do modelo desenvolvido na realidade brasileira da gestão de egressos da pós-graduação *stricto sensu* em Administração?
- f) **Potencialidades:** o modelo desenvolvido pode auxiliar os programas de pós-graduação *stricto sensu* em Administração na gestão de egressos?
- g) **Limitações:** são identificadas restrições no uso do modelo desenvolvido?

O Quadro 8 sintetiza o caminho metodológico seguido para o alcance dos objetivos do estudo proposto:

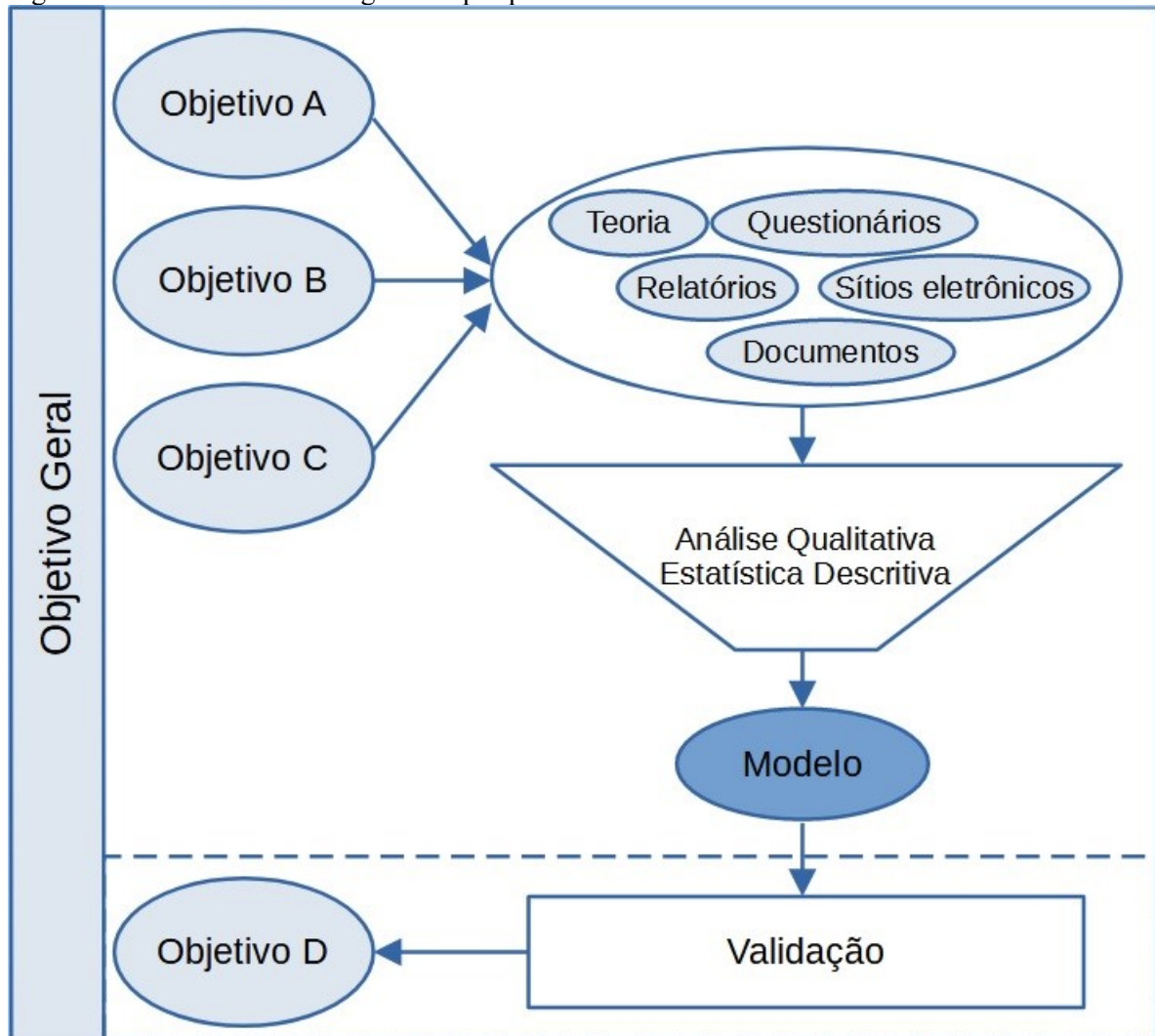
Quadro 8 – Síntese do caminho metodológico da proposta de pesquisa

Objetivo Geral: Propor um modelo para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Administração	
Objetivo Específico	Caminho metodológico
a) Caracterizar ações de gestão de egressos de pós-graduação, no Brasil e no exterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta à teoria disponível • Verificação dos indicadores utilizados pela Capes na avaliação dos programas da Área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. • Aplicação de questionários junto aos coordenadores dos programas brasileiros de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Administração. • Pesquisa documental nos sítios eletrônicos, documentos e relatórios de livre acesso de instituições do exterior • Análise por meio da triangulação dos dados levantados, fazendo uso da análise qualitativa e de estatística descritiva. • Validação por pares com três especialistas na linha de gestão universitária.
b) Elencar indicadores e formas de apuração para a gestão de egressos da pós-graduação.	
c) Elaborar diretrizes e estratégias para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação <i>stricto sensu</i> em Administração.	
d) Validar o modelo desenvolvido.	

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

Por fim, a Figura 6 demonstra graficamente os processos metodológicos adotados no presente estudo. Na ilustração é possível visualizar que os dados coletados de diversas fontes subsidiaram o alcance dos objetivos específicos “a”, “b” e “c”, os quais foram analisados com base nas técnicas de estatística descritiva e análise qualitativa e resultaram no modelo validado por pares, objetivo “d”. O alcance do conjunto dos objetivos específicos resultou no alcance do objetivo geral desta tese.

Figura 6 – Processos metodológicos da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor desta tese

Vencidas as questões relativas às escolhas, ao caminho e aos processos metodológicos adotados na presente tese, na sequência, serão detalhadas as limitações do estudo, partindo-se seguidamente para os resultados e a discussão.

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os resultados da presente pesquisa se restringem à realidade brasileira da gestão de egressos da pós-graduação *stricto sensu* em Administração, não cabendo generalizações para demais áreas, modalidade *lato sensu*, outros níveis de ensino ou contexto de outros países. O estudo pode, no entanto, servir de base para a gestão de egressos e para políticas institucionais que levem em consideração os estudantes formados dos programas de pós-graduação nacionais.

Para a aplicação dos questionários com coordenadores dos programas estudados, a pesquisa considerou as informações disponíveis nos questionários completamente respondidos, não levando em consideração questionários parcialmente preenchidos. É importante ressaltar que, embora todos os coordenadores relacionados ao objeto de estudo tenham sido contemplados e contatados com base nos *e-mails* disponibilizados, não se pretendeu neste estudo gerar uma amostra probabilística, mas sim uma seleção baseada na acessibilidade e na disponibilidade dos respondentes em participar.

Cabe ressaltar que a consulta às IES do exterior se limitou às informações disponibilizadas pelas 21 instituições selecionadas, conforme explicitado anteriormente, em sítios eletrônicos e em documentos de livre acesso. Tais informações foram usadas como referência para as possibilidades a serem adotadas pelos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, sem que houvesse a pretensão de considerar as práticas e os indicadores relacionados à gestão dos egressos da pós-graduação no Brasil e no mundo em sua totalidade. Também não se pretendeu fazer análises e/ou julgamentos dos *rankings*, que foram utilizados apenas como referências, visto suas abrangências e reconhecimento.

Por fim, salienta-se que as diretrizes e as estratégias propostas consideraram o cenário nacional como um todo, não abarcando características de natureza individual dos programas e dos coordenadores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa e a conseqüente discussão dos seus achados. A divisão dos tópicos está baseada nas proposições de cada objetivo específico e, finalmente, em um tópico que contempla os anteriores, resultando no alcance do objetivo geral proposto nesta tese.

4.1 AÇÕES DE GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO

Antes de adentrar precisamente nos resultados relativos a este tópico, duas considerações relevantes são feitas para um melhor entendimento daquilo que se buscava em relação ao objetivo exposto e daquilo que a busca resultou.

Inicialmente, destaca-se que não se pretendeu aqui realizar discussões no sentido de comparar a dinâmica da gestão de egressos dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* e das instituições do exterior, ou de avaliar se os programas nacionais deveriam adotar as mesmas práticas de instituições de outros países. No entanto, acredita-se que o conhecimento e o reconhecimento das iniciativas utilizadas em um contexto global podem possibilitar o entendimento do que pode ser utilizado e aplicado na realidade nacional.

Como segundo ponto, cabe aqui rerepresentar o conceito de **ações** de gestão de egressos da pós-graduação adotado neste estudo. Entendeu-se por ações, as práticas realizadas pelas instituições e programas analisados em relação aos estudantes que se formaram nessas instituições e programas, no sentido de alcançar, com essas práticas, resultados organizacionais.

No intuito de possibilitar uma leitura mais fluida, o texto foi organizado em duas partes, compondo a primeira parte as análises relativas às instituições do exterior, provenientes dos portais institucionais e relatórios específicos, e a segunda contempla as análises relativas aos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, advindas das respostas aos questionários aplicados junto aos coordenadores dos programas.

É importante destacar que não se pretendeu realizar análises estatísticas de cunho inferencial, e, nesse sentido, não houve a pretensão de que a amostra neste estudo caracterizada fosse estatisticamente representativa. Considerou-se, assim, que o mais importante foi contemplar o valor qualitativo dos conteúdos.

4.1.1 Ações de Gestão de Egressos de Instituições do Exterior

Em relação às práticas de gestão de egressos das 21 instituições do exterior contempladas neste estudo, pontua-se que os portais *alumni* se constituíram como locus das informações relativas aos egressos, ou seja, as páginas dispõem de basicamente todas as informações livres acerca da gestão de egressos das IES. Ressalta-se que todas as instituições possuem portais (páginas na internet) exclusivamente dedicadas aos ex-alunos e que há a presença na página principal de todos os portais institucionais de uma ligação (*hiperlink*) direta com os portais de egressos, com algum tipo de destaque em relação a recursos visuais (cores, tamanhos, elementos gráficos, etc.). Vale destacar que a estrutura dos referidos portais de egressos é similar, constando todo o conteúdo das páginas distribuído, em média, em seis menus principais.

Outro aspecto relevante a ser ressaltado é que todas as instituições analisadas possuem gestão profissional, isto é, um setor específico responsável pela relação com ex-alunos, dispondo de recursos humanos e materiais para o seu funcionamento, seja uma secretaria, uma divisão, um departamento ou uma associação de egressos.

Complementarmente, observou-se que em apenas uma das IES investigadas não foi possível identificar, com base em seu portal e documentos livres, mecanismos de “gestão de egressos”, ou seja, um conjunto de elementos exclusivos para ex-alunos com a finalidade de atingir resultados institucionais. Tal instituição, mediante seu portal, concentra-se apenas em iniciativas de doações e de filantropia.

Destaca-se aqui, também, que 95% das instituições disponibilizam calendário de eventos nos portais de egressos e esse mesmo percentual diz respeito às IES que dispõem de recebimento de doações diretamente pelos portais e informam benefícios e programas de formação continuada e programas de viagens, cultura e lazer.

Precisamente no que tange às práticas realizadas pelas instituições, foram acessadas as páginas na internet (*web sites*) das 21 instituições, escolhidas com base nos critérios apontados na seção de procedimentos metodológicos. A partir das páginas principais, foram acessados os portais institucionais de egressos e, nesses portais, recolhidos e registrados todos os excertos neles contidos, percorrendo-se todo o portal e se fazendo o apontamento em notas substantivas para posterior desmembramento e inclusão em planilha eletrônica para categorização. Todos os excertos foram traduzidos dos idiomas originais para o português com o auxílio da ferramenta de tradução do navegador de internet, e a qualidade das traduções foram avaliadas e validadas

posteriormente. Quando disponibilizados documentos suplementares, foram retirados excertos desses documentos e incluídos na parte concernente às IES nas notas substantivas, também sendo realizadas as respectivas traduções.

Os excertos deram origem a “336” fragmentos analisados com base no método de análise qualitativa de Yin (2016). Assim, cada fragmento originou, primeiramente, categorias de Nível 1, que trouxeram à luz especificamente as práticas relacionadas à gestão de egressos realizadas pelas instituições. Nesta etapa, foram identificadas 47 ações realizadas pelas instituições, que serão detalhadas de melhor forma em seguida.

A categoria **reconhecimento da importância do egresso** está relacionada com a exposição pública das instituições no que diz respeito ao que elas entendem sobre a importância dos egressos para a IES, qual o seu compromisso com os ex-alunos, qual o compromisso dos ex-alunos com sua *alma mater* e, sobretudo, como o relacionamento forte e duradouro entre a instituição e seus egressos pode gerar benefícios mútuos, pessoais e institucionais, ou trocas estratégicas mútuas, como apontado por Nishimura (2015). Nesse sentido, externaliza-se que existe um compromisso entre os envolvidos que não finaliza com a formação dos estudantes e que o vínculo, a partir da formação, passa a ser vitalício. Os excertos a seguir ilustram a exposição da importância dos egressos para as IES:

Os ex-alunos de Cambridge são ativos em todas as esferas da vida, e a Universidade e as Faculdades estão profundamente comprometidas em construir relacionamentos fortes e duradouros com esta comunidade global, a fim de se beneficiar de todas as vantagens que isso traz para a Universidade e seus ex-alunos. (University of Cambridge).

Seus anos como estudante de Princeton iniciaram algo extraordinariamente especial: ser ex-alunos de Princeton pelo resto da vida. (Princeton University).

Alunos por um tempo, ex-alunos para sempre. (Università Commerciale Luigi Bocconi).

Sua vida de aprendizado não termina quando você conclui seus estudos no campus. (Yale University).

Acredita-se que esse reconhecimento da importância dos egressos para as IES se torna mais evidente quando as instituições recorrem a ferramentas de gestão que evidenciam a **realização de planejamento estratégico voltado para a gestão de egressos**. Os elementos de missão, visão e valores auxiliam as instituições a traçarem seus planos de ação e a corrigirem eventuais desalinhamentos entre as estratégias traçadas e as ações realizadas. A importância do planejamento estratégico se revela ao passo que os programas formativos necessitam alinhar suas perspectivas e objetivos com a missão para a qual foram designados e constituir meios que permitam verificar o alcance dos resultados (ESTEVAM, 2007; MACCARI *et al.*, 2014;

SIMON, 2017). Os elementos do planejamento estratégico ficam evidentes em alguns dos excertos apresentados a seguir:

Missão: melhorar a vida dos ex-alunos da Cornell e futuros ex-alunos por meio de uma parceria ao longo da vida em compromisso com o princípio fundamental da universidade de "qualquer pessoa... qualquer estudo". Visão: Compromisso de ex-alunos vibrante e vitalício. Princípios orientadores: Conheça ex-alunos onde eles estão: na vida; na região; culturalmente; através da tecnologia. (Cornell University).

Missão: valorizar nossos ex-alunos, conectá-los com a comunidade Duke e inspirar nossos ex-alunos a se engajarem significativamente na vida da Duke University. Visão: ser a rede de ex-alunos mais colaborativa e engajada do mundo. (Duke University).

Nossa missão é avançar e promover os interesses da Universidade da Califórnia, Berkeley, conectando ex-alunos entre si e com nossa alma mater. Visão: todos os ex-alunos do Cal em todo o mundo estão conectados e ativamente engajados na UC Berkeley pelo resto da vida. (University of California, Berkeley).

Missão: buscar envolver todos os ex-alunos da Penn em uma conexão mutuamente benéfica e vitalícia uns com os outros, sua escola e a Universidade, e encorajar o apoio e orientação dos ex-alunos para promover a eminência da Penn para as gerações futuras. Objetivos: os objetivos e propósitos do Penn Alumni são promover o interesse e o bem-estar da Universidade da Pensilvânia e seus ex-alunos; inspirar, desenvolver e manter o interesse dos ex-alunos pela Universidade; ajudar os ex-alunos a manter vivas as amizades, associações e interesses que formaram quando eram estudantes na Pensilvânia; fomentar doações à Universidade; manter uma cooperação estreita entre os ex-alunos, oficiais e curadores da Universidade e estabelecer um meio através do qual os ex-alunos possam apoiar e promover a causa do ensino superior na Universidade; todos os itens anteriores devem ser consistentes com as políticas estabelecidas pelos curadores da Universidade. (University of Pennsylvania).

No que se refere à possibilidade de realizar uma gestão estratégica referente aos ex-alunos, identificou-se a **criação de estruturas administrativas direcionadas à gestão de egressos**. Nesse sentido, as instituições subsidiam o funcionamento de secretarias, escritórios, divisões ou departamentos que atuam exclusivamente com os ex-alunos, focando nas especificidades do relacionamento com os estudantes formados. Além da criação de tais estruturas, as IES também dispõem de organizações específicas voltadas para a gestão de egressos, estabelecidas a partir de **incentivo, criação, manutenção e suporte à associação de ex-alunos** e dão visibilidade às ações dessas organizações, **divulgando as atividades desempenhadas por elas**. Outro ponto a se considerar é a participação dos egressos em órgãos deliberativos das instituições, fazendo com que o ponto de vista dos estudantes formados seja sempre considerado pela gestão das universidades. Portanto, as instituições, de forma estratégica, **asseguram a participação do conselho de egressos na gestão**. Como destacado por Dolbert (2002), no contexto estadunidense, as associações de egressos contribuem de forma

significativa para a manutenção das instituições e são componentes fundamentais para resguardar os interesses dos estudantes. Os exemplos de excertos a seguir exemplificam a participação dessas estruturas na gestão de egressos:

Nosso escritório está aqui para conectar você – e ex-alunos em todo o mundo – com a universidade e com outros Cornellians. Uma equipe vibrante de especialistas em assuntos de ex-alunos, trabalhamos com milhares de voluntários para apoiar as comunidades centradas em Cornell: aulas de graduação, clubes regionais, diversas comunidades e grupos de afinidade. Também trabalhamos com conselhos de ex-alunos estabelecidos. (Cornell University).

Seu amor pelo aprendizado não parou quando você se formou – e nem sua busca por novas ideias e inspiração. DAA (Duke Alumni Association, inclusão nossa) é o seu recurso para uma vida inteira de estimulação intelectual e realização. Esses programas e parcerias educacionais mantêm você informado, enriquecido e sempre aprendendo. (Duke University).

A HEC Alumni tem como objetivo apoiar os alunos e graduados dos vários cursos de graduação da HEC Paris ao longo de sua vida profissional, fornecendo-lhes serviços personalizados. Os ex-alunos dos cursos de graduação são membros ex officio da Associação. Todos eles formam uma comunidade forte e unida, presente em todo o mundo. (École des hautes études commerciales de Paris – HEC).

A Harvard Alumni Association mantém e aprimora uma comunidade vibrante e altamente engajada de ex-alunos e amigos em todo o mundo. Ela ajuda a conectar ex-alunos à Universidade e uns aos outros por meio de uma variedade de atividades comunitárias, programas de educação continuada, serviços online e eventos em todo o mundo. (Harvard University).

O Conselho de Alumni defende os interesses da comunidade de ex-alunos, atua como um modelo e fortalece as redes globais da Escola. (London Business School).

Fundada em 1892 pelos primeiros graduados da Universidade, a Stanford Alumni Association tem como objetivo oferecer o programa de relações de ex-alunos mais eficaz do ensino superior. (Stanford University).

Em relação ao levantamento teórico estabelecido neste estudo, não se identificaram aspectos relacionados ao desenvolvimento de infraestrutura física, humana e tecnológica para a gestão de egressos. Faz sentido pressupor que, para haver gestão, é necessário existirem tais recursos para serem administrados e, nesse sentido, é possível que a literatura da área já parta da existência dessas condições indispensáveis. Entretanto, a inobservância dos recursos básicos para a gestão de egressos nas bases teóricas pode suscitar que os estudos estejam focados mais em aspectos pontuais da temática “egressos” do que propriamente na gestão como um todo, aspecto levantado na justificativa deste estudo.

Percebe-se que as estruturas administrativas criadas pelas instituições favorecem o fortalecimento dos vínculos entre os egressos e a IES, e, para isso, realiza-se uma série de ações. As IES estão engajadas em garantir a possibilidade de egressos participarem de órgãos do organograma institucional, **promovendo eleições de representantes dos ex-alunos para**

atuarem nas instituições. Também se empenham em **criar e manter redes de egressos**, com o intuito de realizar conexões entre a IES e os seus ex-alunos, bem como conexões de egressos entre si, formando uma teia de relacionamentos prósperos e vantajosos, contemplando, também, o **acesso a recursos de escolas específicas**, viabilizando conteúdos ainda mais personalizados para os egressos. Essas teias são constituídas, em muitos casos, por dezenas de milhares de egressos espalhados pelo mundo, como se observa nos exemplos de excertos a seguir:

Fique conectado com a rede de ex-alunos e beneficie-se de uma variedade de recursos online, acessando-os de qualquer lugar do mundo. (Institut européen d'administration des affaires – INSEAD).

A rede de ex-alunos da Kellogg é um grupo poderoso e responsivo formado por mais de 60.000 ex-alunos em mais de 120 países. (Northwestern Business College).

Com mais de 95.000 membros encontrados em 155 países e em todos os 50 estados, a Associação de Alunos da Universidade de Princeton incentiva e oferece oportunidades para o envolvimento vitalício com a Universidade e sua robusta comunidade de ex-alunos. (Princeton University).

Com mais de 400 grupos, atendendo a mais de 215.000 ex-alunos, esta é a rede de ex-alunos de maior alcance de qualquer universidade do mundo – algo de que estamos imensamente orgulhosos. (University of Cambridge).

Possivelmente, as redes de egressos são o recurso de conexão mais poderoso que uma instituição pode constituir, auxiliando na comunicação e na capacidade de desenvolver vínculos pessoais e profissionais, tal como indicado no estudo de Brudler e Holtorf (2018). Tais redes auxiliam na divulgação de outra ação realizada pelas instituições do exterior, que é a **promoção de eventos, encontros e reuniões periódicas**. Esses eventos aproximam os egressos de suas instituições e proporcionam que os ex-alunos realizem contatos profissionais e conheçam formas de aprofundarem o vínculo, em conformidade com a vertente do relacionamento proposta por Nishimura (2015).

Os eventos e as redes podem fornecer informações para que os egressos entendam as possibilidades de passarem sua história adiante, por exemplo, pela **oportunidade de apresentar a IES para familiares**, proporcionando, inclusive, que parentes possam conhecer programas de **apoio e aconselhamento para o ingresso de familiares na instituição**. Esse apoio e aconselhamento não garante o acesso dos familiares à IES, mas auxilia na resposta relativa aos trâmites administrativos e de seleção. Os eventos também podem favorecer ações de **fomento a tradições e rituais** próprios de cada IES, curso ou programa. Os exemplos de fragmentos a seguir demonstram as práticas elencadas:

Todos os anos, mais de 900 eventos de ex-alunos são organizados e executados em todo o mundo pelo INSEAD, nossas associações e clubes nacionais de ex-alunos.

Sempre há algo para todos. Conecte-se ao INSEAD ou à associação nacional de ex-alunos local para saber mais. (Institut européen d'administration des affaires – INSEAD).

De eventos de clubes regionais a Tech Reunions, reuniões de voluntários e caminhadas de uma semana ao Ártico, a MIT Alumni Association oferece uma série de eventos – e infinitas maneiras de se envolver. (Massachusetts Institute of Technology).

As turmas da faculdade celebram reuniões marcantes a cada cinco anos, além de uma reunião de um ano para novos ex-alunos, durante o fim de semana de ex-alunos da UChicago – geralmente o primeiro fim de semana de junho. (The University of Chicago).

É uma prova da natureza especial da Duke que os filhos e netos de ex-alunos tão frequentemente incluem Duke entre as faculdades que estão considerando. Os laços familiares que atravessam gerações são uma parte valiosa da nossa tradição. Mas, à medida que a admissão na Duke se torna mais competitiva, com número recorde de candidatos, navegar pelo processo de admissão é mais desafiador do que nunca. (Duke University).

Frequentemente, os eventos são a forma pela qual as ações que visam a **premiar egressos-destaque** são realizadas. Os egressos-destaque recebem o reconhecimento materializado em forma de títulos, medalhas e/ou cerimônias de premiação que congratulam os ex-alunos pela realização de serviços exemplares que tenham sido cumpridos em função da instituição ou para a sociedade como um todo. Geralmente, os egressos-destaque são indicados por ex-alunos ou membros do quadro funcional da instituição que manifestam realizações dos estudantes formados que julgam merecer distinção e, posteriormente, vota-se e aprova-se a indicação por conselhos julgadores formados para tal fim. Os trechos de texto a seguir apresentam algumas dessas ações de premiação:

A Associação de Ex-alunos do INSEAD e a escola buscam reconhecer os alunos que demonstram excelência e um forte compromisso com a escola. A cada ano, o Comitê de Nomeação identifica os principais ex-alunos de nossa comunidade que atendem a esses critérios e os presenteia com prêmios de reconhecimento de ex-alunos em nossos eventos importantes ao longo do ano. (Institut européen d'administration des affaires – INSEAD).

Prêmio empreendedores realizados: a Escola concede dois prêmios na categoria Empreendedorismo: Empreendimentos em estágio inicial que já existem há aproximadamente cinco anos [...] Empreendimentos em estágio avançado que estão em operação há cerca de uma década. Prêmio Pós-Graduação da última década: em 2016, lançamos um prêmio para reconhecer as realizações de destaque de nossos ex-alunos mais recentes, o Prêmio de Pós-Graduação da Última Década (GOLD). O Prêmio GOLD reconhece ex-alunos recentes que estão tendo um impacto profundo em seu campo profissional e são uma verdadeira inspiração para outros. Os prêmios levam em consideração o estágio da carreira dos indicados e, normalmente, dois a quatro prêmios são concedidos a cada ano. (London Business School).

A Universidade de Chicago tem uma longa tradição de homenagear ex-alunos ilustres e comprometidos que moldaram o mundo e fortaleceram nossa comunidade global de ex-alunos. As medalhas de ex-alunos e prêmios de serviço público datam de 1941. (The University of Chicago).

Nota-se que, ainda no que concerne ao fortalecimento dos vínculos entre os egressos e as instituições, as práticas de **elaboração de produtos exclusivos da IES**, como materiais de escritório, itens de vestuário e lembranças, comercializados em lojas dentro das próprias instituições ou pelos portais de egressos na internet, e a **oportunidade de os egressos realizarem aconselhamento de estudantes**, pelos relatos da prática profissional ou pela vivência no curso, fortalecem a imagem da instituição perante os alunos e ex-alunos, como nos exemplos de textos destacados a seguir:

Envolva-se com os alunos atuais por meio de networking e oportunidades de orientação (Harvard University).

Ofereça seu tempo para aprimorar a experiência do aluno por meio de mentoria e atividades de apoio em Londres e em todo o mundo por meio de experiências de negócios globais e clubes. (London Business School).

A prática da mentoria por parte dos egressos, ou aconselhamento, tanto para estudantes em curso como para aqueles formados há pouco tempo, é um papel que vem sendo atribuído com sucesso nas instituições, sobretudo no que se refere ao auxílio no recrutamento e na orientação de carreira para os indivíduos que recebem o aconselhamento (VOLKWEIN, 2010; WEERTS; CABRERA; SANFORD, 2010).

Da mesma forma que existe a conexão de egressos com estudantes em curso, os estudantes também podem se beneficiar de ações que permitam o **envolvimento de alunos em formação com a rede de egressos**, auxiliando na identificação com a IES, sensibilizando-os sobre a importância dos ex-alunos para a instituição e fornecendo a eles acesso a benefícios resultantes desse envolvimento, como acesso às **oportunidades de trabalho/estágios/bolsas divulgadas por egressos**. A sensibilização do discente é uma das diretrizes propostas no estudo de Cabral (2017) que trata especificamente que a manutenção do relacionamento com egressos deve ser iniciada antes mesmo da formação dos estudantes, ou seja, enquanto ainda são discentes.

Ressalta-se que, assim como ocorre a prática de divulgação de oportunidades profissionais de egressos para estudantes em curso, há também a **divulgação de oportunidades profissionais para egressos**, ou seja, existem ações que visam a disponibilizar e a divulgar um banco de ofertas profissionais que decorrem da identificação de oportunidades públicas ou de parcerias das instituições com as demais organizações, sejam públicas, privadas ou do terceiro

setor:

Sua experiência na Cornell ajudou a definir quem você é hoje. Seus colegas também podem acelerar seu crescimento pessoal e profissional amanhã. Podemos ajudá-lo a encontrar sua comunidade de ex-alunos da Cornell e compartilhar oportunidades com seus colegas. (Cornell University).

Procura de empregos – use o quadro de empregos LBS e aproveite as percepções de empresas de recrutamento externas para identificar oportunidades de interesse e ver quem está contratando no mercado. (London Business School).

Quanto às ações dirigidas à empregabilidade dos egressos, salienta-se aqui as iniciativas institucionais que focam no **oferecimento de suporte de carreira para os ex-alunos**. Os programas de suporte de carreira são constituídos por recursos direcionados ao desenvolvimento de competências profissionais (e pessoais em menor enfoque), com vistas a auxiliar os egressos na elaboração de objetivos pessoais e profissionais, bem como no alcance desses objetivos, em curto, médio e longo prazo. Os recursos vão desde a disponibilização de materiais para leitura, oficinas com aconselhamento de carreira, publicação de entrevistas com especialistas em questões relacionadas à empregabilidade, suporte na elaboração de currículo, auxílio para a preparação para entrevistas de emprego, até a indicação e o direcionamento em relação a oportunidades de trabalho, entre outros. Os exemplos de excertos a seguir denotam essa prática:

O INSEAD investe em suporte de carreira vitalício para ex-alunos em cada estágio de sua carreira. Nossa missão é desenvolver e nutrir uma oferta de desenvolvimento de carreira relevante, de classe mundial e ao longo da vida para a comunidade global de ex-alunos do INSEAD. (Institut européen d'administration des affaires – INSEAD).

A MIT Alumni Association oferece suporte em suas explorações e transições de carreira, oferecendo ferramentas, programas e conteúdo personalizado sobre os principais tópicos de carreira e setores de interesse. Esses recursos de carreira são um benefício para você e são seus para o resto da vida. (Massachusetts Institute of Technology).

Esteja você procurando progredir em sua carreira, abrir um negócio ou retornar ao mercado de trabalho, a Kellogg tem uma grande variedade de recursos de carreira disponíveis para ex-alunos que são projetados para ajudá-lo a ter sucesso. (Northwestern Business College).

O WPAOG Career Services fornece a todos os graduados de West Point a confiança para navegar com sucesso em cada fase de sua transição de carreira pós-militar: autodescoberta, exploração de carreira, aprendizagem experiencial e procura de emprego. (United States Military Academy).

Para recém-formados, o Serviço de Carreiras pode ajudar a desenvolver seu currículo, preencher formulários de inscrição e se preparar para entrevistas de emprego e testes psicométricos, além de oferecer a todos os ex-alunos uma variedade de sessões individuais com conselheiros de carreira. Esteja você pensando em mudar de carreira ou em voltar ao trabalho após uma longa pausa, o

Serviço de Carreiras é gratuito para ex-alunos por toda a vida. (University of Cambridge).

Os recursos que enfatizam a manutenção profissional dos ex-alunos (oportunidades profissionais e suporte de carreira) podem, inclusive, ser identificados por potenciais alunos da instituição em suas avaliações relativas à rede de suporte ao sucesso profissional que as IES oferecem, como destacado por Brennan, Williams e Woodley (2005). No entanto, não foram encontrados na teoria pesquisada relatos sobre elementos de suporte à carreira dos egressos, sendo que se consideram essas ações de notável apreço para com a trajetória profissional dos egressos. Ao se preocupar com a sustentabilidade da carreira dos ex-alunos, as instituições não se eximem da sua responsabilidade de formar pessoas e de inseri-las na sociedade e no mercado de trabalho, o que é essencial para que organizações com fins educacionais possam atingir os seus objetivos.

Além das práticas voltadas para a carreira dos egressos, existem também iniciativas voltadas para o desenvolvimento de competências que não necessariamente estão relacionadas à carreira. Trata-se das ações de **desenvolvimento de programas de formação continuada**. Esses programas têm como objetivo propiciar aos ex-alunos seu crescimento intelectual e atualização geral, oportunizados pelo acesso a publicações específicas, recursos de aulas *on-line*, realização de cursos oferecidos pelas instituições ou pelas palestras publicadas nos portais de ex-alunos. Os exemplos de fragmentos a seguir demonstram essas ações:

Aprender em Harvard não precisa terminar com a graduação. Esperamos que esses canais forneçam a você a oportunidade de se envolver continuamente na aprendizagem ao longo da vida, em seu próprio tempo e ritmo. (Harvard University).

No ambiente de negócios em rápida mudança de hoje, a aprendizagem ao longo da vida é essencial para o sucesso e crescimento sustentado de nossos ex-alunos, para que possam ser uma força para o bem no mundo. Organizamos novas experiências de aprendizagem on-line e presenciais impactantes para ex-alunos ao longo do ano [...]. (Institut européen d'administration des affaires – INSEAD).

O Lifetime Learning fornece aos ex-alunos acesso gratuito a uma robusta biblioteca de pesquisa on-line com seis bancos de dados com mais de 10.000 periódicos e artigos, muitos dos quais são textos completos. Esses bancos de dados estão disponíveis gratuitamente para todos os ex-alunos da University of Virginia por meio de sua conta HoosOnline. Quer você tenha voltado à escola, trabalhe para uma grande empresa ou fique em casa com os filhos, os bancos de dados da biblioteca podem ser um grande recurso intelectual. Pesquise os bancos de dados para mantê-lo atualizado sobre os tópicos, descobertas, livros de negócios ou informações de bem-estar mais recentes. (University of Virginia-Main Campus).

As ações voltadas ao desenvolvimento contínuo de ex-alunos podem se enquadrar na dimensão da avaliação do relacionamento, proposta por Nishimura (2015), já que enfocam na

participação dos egressos nas atividades extracurriculares desenvolvidas pelas IES.

Entende-se que os programas direcionados ao desenvolvimento dos egressos podem ser aprimorados ao se conhecer a realidade profissional dos ex-alunos. Nesse sentido, verificou-se a existência de ações que visam a **conhecer a atuação profissional dos egressos**, ou seja, que pretendem identificar a empregabilidade dos estudantes que se formaram na instituição e divulgar o espectro de carreiras, possibilidades e realizações dos ex-alunos, práticas de acompanhamento dos egressos. O trecho a seguir destaca essa ação:

Os ex-alunos de Yale vêm de quase todos os cantos do globo e estão envolvidos em quase todos os empreendimentos humanos possíveis, mas você tem uma coisa em comum: sua conexão com a universidade. (Yale University).

O conhecimento da atuação e da trajetória profissional dos egressos permite que as instituições reconheçam e, inclusive, divulguem o alcance da formação dos estudantes, informação que serve de base para identificar que um programa formativo está atingindo seus objetivos de formar profissionais competentes para o exercício laboral junto à sociedade.

Para isso, práticas voltadas para a **atualização de dados cadastrais**, reiterando a participação dos egressos, tornam-se fundamentais. Ambas as ações possuem relação com a vertente denominada por Nishimura (2015) de acompanhamento. A atualização de dados pode ser requisitada para que os egressos possam utilizar aplicativos ou recursos desenvolvidos para esse público. Podem ainda ocorrer via formulários específicos nos portais *alumni* ou serem enviados por *e-mail*. O fragmento na sequência exemplifica a prática da atualização de dados cadastrais:

Fornecer ou atualizar suas informações de contato é o primeiro passo para se manter conectado à inovação, engenhosidade e grandes ideias por trás da busca do UMB para promover justiça social, melhorar a saúde e servir ao bem público em Maryland e em todo o mundo. Forneça seu nome, endereço de e-mail e quaisquer outras informações de contato que deseja compartilhar. (University of Maryland-Baltimore).

A atualização dos dados cadastrais dos egressos pode ser uma prática bastante útil para que as instituições possam ter um banco de dados confiável e atualizado, facilitando, assim, o envio de comunicações e o recebimento de respostas, por exemplo, na ação de **realização de pesquisas com egressos**. Essas pesquisas podem ser efetuadas para que se obtenha retorno de atividades pontuais empreendidas pela instituição, mas são ainda mais relevantes quando utilizadas pelas instituições no sentido de verificar os resultados da formação dos alunos e de identificar necessidades de mudanças substanciais em processos institucionais e nos currículos dos cursos, de maneira a adequar e a atualizar a formação às demandas sinalizadas pelos ex-

alunos, considerando suas vivências na sociedade e no mercado de trabalho, conforme apontado por Brennan, Williams e Woodley (2005), Coelho e Oliveira (2012) e Simon (2017).

O conhecimento da realidade dos egressos e a disponibilidade de dados cadastrais atualizados são fundamentais para que as instituições realizem comunicações personalizadas para esse público. De posse dos endereços de *e-mail* corretos dos ex-alunos, é possível realizar comunicações mais assertivas e com maiores probabilidades de retorno. Nesse sentido, as IES pesquisadas recorrem ao **envio de informativos eletrônicos periodicamente**, mais conhecidos como boletins. Esses boletins contêm informações sobre o que está sendo feito nas instituições, como pesquisas recentes, publicações importantes, agenda de eventos, entre outros.

Os boletins se apresentam, ainda, como uma possibilidade de trazer os ex-alunos para um universo de conteúdos ainda mais amplo, que são os portais *on-line*. Nos portais das IES são **publicadas notícias para egressos** para que o ex-aluno se mantenha informado sobre a instituição e possa ter acesso a conteúdos e oportunidades exclusivas, entre as quais, a **publicação de conteúdo especial para egressos**. As publicações especiais são, por exemplo, revistas elaboradas para o público *alumni*, as quais contam as histórias dos ex-alunos, destacam suas conquistas e dispõem de material informativo relevante, favorecendo o engajamento junto à IES e aos colegas formados. Os excertos a seguir exemplificam as ações expostas:

Com um formato sem precedentes para uma revista de ex-alunos, HEC Stories visa destacar uma comunidade diversificada e internacional de graduados. Uma verdadeira voz para HECs que buscam ter um impacto positivo no mundo, esta revista também permite que todos mantenham um vínculo com a escola e seus colegas [...]. Nossa vocação é contar histórias de homens e mulheres cuja experiência pode abrir novas perspectivas, criar oportunidades e influenciar sua ação. (École des hautes études commerciales de Paris – HEC).

Bem-vindo ao QUAD, sua revista digital de ex-alunos. Aqui você pode encontrar notícias, uma ampla gama de recursos, entrevistas, artigos de opinião e informações locais sobre a cidade de Oxford em constante mudança e sua Universidade. (University of Oxford).

Tal qual apontado por Cabral (2017), os boletins, as notícias e os conteúdos especiais para egressos devem se pautar, sobretudo, na comunicação pertinente e personalizada, ou seja, as instituições devem realizar ações que permitam ao ex-aluno o acesso a conteúdo informativo que o aproxime dos demais colegas e da própria IES, cabendo, assim, uma análise contínua sobre o alcance ou não dessa premissa com tais práticas.

Nesse contexto de aproximação, é possível observar ações institucionais que conectam egressos entre si, fortalecem a identidade da instituição e fornecem dados da realidade a respeito da importância da formação recebida pelo ex-aluno para sua vida e carreira. As instituições do

exterior se valem da **divulgação de depoimentos de egressos** que une as histórias de vida e traz inspirações para ex-alunos e discentes em curso. Outra maneira de aproximar os egressos é a **exposição de mural com informações de ex-alunos**. Nesses murais são apresentadas as biografias dos ex-alunos da instituição, com a possibilidade de pesquisas específicas e de atualizações de informações. Também são realizadas ações para **divulgar as possibilidades de o egresso se envolver com a IES**, informando de forma clara e precisa sobre a gama de oportunidades de estreitamento de relações e o que a IES pode fazer pelo egresso e vice-versa. Os trechos a seguir são ilustrativos de tais práticas:

E a nossa aposta é que mesmo (e talvez acima de tudo) graduados com origens muito diferentes das suas podem ser fontes de inspiração para você. (École des hautes études commerciales de Paris – HEC).

Sua experiência LSE não termina na graduação. A escola oferece uma variedade de oportunidades para obter e compartilhar ideias e conselhos de professores e ex-alunos da LSE. (London School of Economics and Political Science).

Os depoimentos e o mural de egressos podem ser importantes ferramentas para conectar pessoas, e esses são recursos bastante explorados pelas instituições do exterior. O compartilhamento de experiências aproxima os estudantes e os egressos ao mesmo tempo em que os aproxima da instituição formadora. Ao facilitar que um ex-aluno possa encontrar outro ex-aluno, as instituições expandem a rede de egressos. No que diz respeito à divulgação das possibilidades de envolvimento com a IES, essa ação torna os ex-alunos cientes de sua função ativa e reativa para com suas instituições de ensino e evidencia como eles podem cumprir seus papéis, conforme apontado por Pettit e Litten (1999).

A análise evidenciou ainda que a prática de **promoção da presença digital** das IES também é adotada. Nesse sentido, a instituição se utiliza do portal de egressos para integrar e ampliar o leque de informações e de serviços via redes sociais, ferramentas comunicativas de grande influência e relevância no contexto atual. Uma das redes bastante utilizada, possivelmente por nela se enfatizarem conexões de carreira, é o LinkedIn. Embora essas ações tenham sido encontradas na prática das instituições, elas não foram localizadas nos estudos que fundamentam esta pesquisa. No entanto, acredita-se que a adoção da propagação da imagem institucional, realizada de forma estratégica nas mídias sociais, constitui-se como um pré-requisito no que diz respeito à capilaridade do alcance das instituições. Entretanto, é possível que essa ação esteja mais atrelada a estudos da área do marketing do que precisamente à gestão de egressos, o que oferece uma possível compreensão sobre o fato de não estar contemplada na teoria antes exposta.

No sentido do aproveitamento das possibilidades comunicativas, existem, ainda, ações que enfocam na realização de **comunicação estratégica**, ou seja, a instituição deixa evidente que a comunicação é estratégica para a gestão de egressos. Nas ações de comunicação com enfoque estratégico, os ex-alunos podem se constituir como provedores de informações essenciais para a melhoria dos sistemas educacionais e administrativos das IES, conforme destacado por Simon (2017) e por Volkwein (2010).

Evidentemente, os portais *on-line* contemplam diversos recursos que podem ser aproveitados e potencializados sob o ponto de vista da gestão de egressos. Nesses locais, as instituições podem oferecer uma gama de possibilidades para atrair os ex-alunos e permitir o acesso a vantagens e benefícios oportunizados pelo relacionamento em fina sintonia. As instituições realizam **programas de viagens, cultura e lazer** com participação e, até mesmo, organização institucional para que os ex-alunos tenham experiências fora das IES com demais colegas egressos. Os exemplos de excertos a seguir abordam essa prática:

O programa de viagens da Cornell Alumni Association promove mais de duas dúzias de viagens a cada ano, trabalhando com serviços de viagens altamente respeitados para apresentar itinerários para locais exclusivos ao redor do mundo. (Cornell University).

Além disso, se você estiver empregado e quiser tirar férias, considere utilizar o programa de viagens da WPAOG. Oferecemos quinze viagens por ano em uma variedade de níveis de atividade. (United States Military Academy).

A Penn Alumni Travel oferece uma ampla variedade de passeios para destinos ao redor do mundo. Nossas viagens proporcionam uma rica experiência de viagem graças ao seu caráter educacional, acesso exclusivo a palestras especiais com o corpo docente da Penn e a camaradagem de viajantes intelectualmente curiosos com interesses semelhantes. (University of Pennsylvania).

A realização dos programas de viagens também não foi uma ação contemplada no referencial teórico desta tese. Os programas em questão são mais uma prática que favorece as conexões e o vínculo entre egressos e a instituição, e, nesse sentido, as IES pesquisadas demonstram que estão inovando em relação ao seu rol de serviços.

Foi possível perceber ações que oportunizam as instituições a continuarem a fazer parte do dia a dia dos seus ex-alunos. É o caso da ação de **permitir o acesso do egresso à estrutura física e digital da instituição**, como a utilização de bibliotecas, espaços de lazer, centros esportivos e outras instalações. Outra prática relacionada a esse contexto é a **criação de contas de e-mail** para egressos, as quais os estudantes formados recebem um endereço válido com o domínio referente à condição de egressos (@alumni). Ainda como uma oportunidade de estabelecer a relação egresso-IES como uma rotina, foram encontradas práticas relativas à

disponibilização de acesso a revistas e publicações para ex-alunos. Essas publicações não são endereçadas exclusivamente aos egressos, mas viabilizam que os estudantes formados possam fazer pesquisas em bases de dados institucionais e mantenham seu aprendizado e interesse por novas possibilidades de conhecimentos junto à *alma mater*. De forma a exemplificar essas ações, estão apresentados os exemplos de extratos a seguir:

Todos os ex-alunos podem usar as bibliotecas e suas instalações gratuitamente. Uma riqueza de informações está disponível em uma variedade de formatos. Os recursos impressos incluem publicações do corpo docente e livros de carreira. (Institut européen d'administration des affaires – INSEAD).

A equipe de engajamento de ex-alunos fez parceria com a Aluminati para que você possa se beneficiar de um serviço exclusivo de e-mail para ex-alunos da LSE [...]. Este serviço seguro e protegido permite que você configure sua conta de webmail [...] totalmente funcional gratuita e dá a você a oportunidade de atualizar para um serviço superior, incluindo maior espaço de armazenamento e várias opções de acesso para se conectar dispositivos como telefones celulares. (London School of Economics and Political Science).

A Associação de Egressos do MIT oferece aos ex-alunos acesso às últimas pesquisas e descobertas do Instituto por meio de uma variedade de oportunidades de aprendizagem. (Massachusetts Institute of Technology).

Outra maneira que as instituições pesquisadas demonstraram de continuarem a fazer parte da vida de seus ex-alunos, ao menos no que concerne à presença física, são as **ofertas, promoções e descontos** concedidos aos egressos. Por meio dessa prática, os estudantes formados obtêm preços, produtos e serviços diferenciados junto a parceiros selecionados pelas IES. As instituições também realizam a prática de **disponibilizar serviços exclusivos para egressos**, explicitando nos portais, redes sociais e aplicativos, de forma concisa, todo o leque de recursos especiais que somente ex-alunos têm acesso, simplesmente pela condição de estudantes formados. A seguir os exemplos de fragmentos que explicitam as práticas elencadas:

Todos os ex-alunos de Stanford têm acesso a benefícios especiais apenas para ex-alunos que estão disponíveis por meio de nossos parceiros e no campus de Stanford. Você se qualifica automaticamente para essas vantagens quando se torna um ex-aluno e pode aproveitá-las a qualquer momento. (Stanford University).

Penn Alumni tem o orgulho de oferecer serviços valiosos e descontos a todos os ex-alunos por meio de uma série de parcerias. Muitos dos programas geram receita que apoiam a programação de ex-alunos. (University of Pennsylvania).

Se você precisa de ajuda para encontrar orientação, construir uma comunidade, lidar com uma crise pessoal ou obter acesso a acomodações, há uma abundância de recursos, escritórios e funcionários no campus que estão aqui e prontos para ajudar. (University of California, Berkeley).

Nossa rede mundial de grupos de ex-alunos oferece uma ampla variedade de hospitalidade e assistência para ex-alunos, estudantes e acadêmicos em viagem de Cambridge. (University of Cambridge).

Os recursos de serviços exclusivos para egressos são ações utilizadas pelas IES no sentido de nutrir o relacionamento com seus ex-alunos ao passo que podem servir de fontes de informação para a melhoria de processos institucionais. Ao utilizarem esses serviços, os egressos podem retroalimentar as IES com dados de contato atualizados e informar suas preferências em relação aos produtos e serviços consumidos. Nesse sentido, considerando-se as dimensões de avaliação propostas por Nishimura (2015), tais ações podem estar contempladas tanto na dimensão da avaliação em relação às repercussões dos ex-alunos quanto na avaliação do relacionamento e da qualidade dos serviços da IES.

Uma ação diferenciada que se encontrou entre as práticas realizadas pelas instituições foi a **criação de planos de investimentos para egressos**. Tais planos se constituem como uma possibilidade de investimento personalizado para ex-alunos cuidadosamente escolhidos e por parceiros especializados da instituição com a possibilidade, evidentemente, de retornos financeiros para os investidores. A proposta é que os egressos invistam nas empresas promissoras de alunos empreendedores da instituição, auxiliando no desenvolvimento dessas empresas ao mesmo tempo em que obtêm ganhos financeiros. Essa ação evidencia dois aspectos: o primeiro é da necessidade de benefícios mútuos para as instituições e para os egressos. O segundo é a indispensabilidade de realizar ações que, de fato, atraiam os ex-alunos para a vida da instituição. Assim, as instituições podem se pautar em indicadores atrelados ao relacionamento com egressos, identificar e realizar mudanças nos planos de gestão sempre que for oportuno (CABRAL, 2017).

Na linha das ações que denotam algum tipo de transferência do egresso para a instituição, identificou-se a prática do **recebimento de doações por parte das IES**, conhecidos como presentes. Assim, as instituições incentivam, permitem, **informam e orientam** ex-alunos e demais potenciais doadores no sentido de que eles possam realizar doações financeiras de forma rápida e facilitada, geralmente em três ou quatro passos a partir do portal de egressos ou aplicativos institucionais. No caso das IES analisadas, a prática da doação é bastante conhecida e estabelecida, sendo que os donativos são valiosos para o seu funcionamento, tanto em nível de projetos quanto em nível de infraestrutura física e humana. Reconhece-se que essa prática faz parte do espírito de filantropia cultivado nas instituições, sendo que as IES **publicam relatórios de doações** para informar aos doadores onde, como, quanto, quando e por que os donativos foram aplicados. Os exemplos de excerto a seguir expressam as ações elencadas:

Como ex-aluno, você sem dúvida está orgulhoso da reputação da Duke como uma das melhores universidades do mundo. Mas esse nível de excelência não seria

possível sem o apoio de pessoas como você. Por favor, considere essas opções para doar ao Duke – e nos ajude a criar um futuro ainda mais brilhante. (Duke University).

As doações nos permitem atender às necessidades críticas e reagir rapidamente às oportunidades. De bolsas de estudo, pesquisa e espaço de ensino às necessidades básicas do campus. Doar ao LBS afeta toda a nossa comunidade. (London Business School).

De bolsas de estudo, ensino, pesquisa e instalações de classe mundial para acessar iniciativas, engajamento público e coleções culturais, o apoio de doadores está tendo um impacto real em toda a Universidade. (University of Oxford).

Percebe-se que, para as instituições do exterior, as doações são uma prática que permite com que elas possam se antecipar a demandas para criar oportunidades de consolidação da imagem institucional, e que os recursos provenientes das doações são essenciais para que as IES não dependam exclusivamente do aporte governamental (MACCARI *et al.*, 2014; WEERTS; VIDAL, 2005). Entre as alternativas de doações, está, por exemplo, a possibilidade de o egresso incluir a instituição em seu testamento, denominadas doações planejadas. Nesse contexto, na realidade das IES do exterior, as doações não são apenas incentivadas, elas fazem parte de um mecanismo de planejamento institucional, podendo inclusive serem realizados estudos de previsão de doações, como apontado por Demétrio (2021).

De forma geral, as instituições recebem presentes continuamente, mas algumas, além disso, realizam esforços pontuais em relação a objetivos determinados e divulgados para a comunidade. Esses esforços, geralmente, ocorrem até uma determinada data, que culmina em algum evento de reconhecimento das doações. Esses dias são conhecidos como “*Giving Day*”, ou dia de doar. Somente nos *giving days*, algumas instituições recebem aportes que somam milhões de dólares e que permitem a execução e a manutenção dos objetivos institucionais. Nos casos dos montantes acumulados para um período anual, recorrendo-se ao exemplo da Universidade de Oxford, entre 1º de agosto de 2019 e 31 de julho de 2020, a instituição recebeu 316 milhões de libras a título de doações, aproximadamente 2 bilhões e 200 milhões de reais em conversão atual.

Outra forma de doação, mas em relação a tempo e competências, ou não financeiras, são as relacionadas ao trabalho voluntário. Nesse sentido, uma ação adotada pelas instituições é o **estímulo ao trabalho voluntário**. Dessa forma, as IES encorajam os egressos a se imbuírem da essência do voluntariado e a realizarem atividades em organizações externas. Para isso, pode-se adotar a prática de **publicar oportunidades de trabalho voluntário**, frequentemente divulgadas em uma espécie de mural para que os ex-alunos tenham acesso às vagas e às informações relativas ao trabalho voluntário a ser executado. Há, ainda, a ação de **possibilitar**

que o egresso realize trabalho voluntário na própria instituição, e esses trabalhos vão desde a atuação do egresso como embaixador das IES nas redes sociais, até a execução de trabalhos de recuperação estrutural das instalações institucionais, que podem ocorrer em formato de eventos, como gincanas. Essa situação pode, inclusive, relacionar-se a outra ação também realizada, que são as **premiações de egressos voluntários**. Esses prêmios decorrem da indicação de egressos para os comitês de premiação, que pode ser realizado por qualquer membro da comunidade universitária, informando à comissão sobre as práticas que distinguem o egresso. Tais prêmios têm como objetivo inspirar toda a comunidade universitária. Alguns trechos a seguir demonstram essas práticas:

De projetos de serviço de um dia a compromissos mais sustentados tanto localmente quanto no exterior, os ex-alunos de Yale continuam a tradição de serviço que tem sido uma marca registrada da experiência no campus por gerações. (Yale University).

No cerne dos princípios fundamentais da Universidade de Stanford está "o desejo de prestar o maior serviço possível à humanidade". Esse espírito de serviço vive em nossos ex-alunos. A cada ano, mais de 11.000 ex-alunos de Stanford se voluntariam para servir a Universidade desde o sopé da baía e além. Esteja você procurando uma maneira de doar seu tempo e talentos no campus ou perto de casa, encontre sua inspiração aqui mesmo. (Stanford University).

Os voluntários ex-alunos desempenham um papel fundamental em ajudar a comunidade Kellogg a prosperar em todo o mundo, seja servindo como um embaixador da escola em eventos de admissão em todo o mundo ou tornando-se um representante da classe e participando do planejamento das atividades da Reunião. Suas contribuições são apreciadas e aumentam o valor da rede Kellogg. (Northwestern Business College).

Algumas pessoas olham para trás em seus anos de pós-graduação e percebem que passaram uma vida inteira como voluntárias para Cornell! Muitos se sentiram mais ricos por isso e reconhecemos esses melhores voluntários por meio de nossos programas de prêmios anuais. (Cornell University).

A realização de trabalhos voluntários por parte dos estudantes egressos é parte do espírito de doação que os estudantes das IES do exterior desenvolvem pela *alma mater* ao longo de todo o processo formativo. A condição de voluntário, apontada por Nishimura (2015), é uma possibilidade que as instituições possuem para alcançarem objetivos institucionais. Diferentemente das instituições do exterior, chama-se a atenção para o fato de como ações de voluntariado são pouco exploradas no contexto brasileiro, possivelmente em virtude de questões burocráticas que impedem os estudantes formados de poderem realizar trabalhos na condição de voluntário, sobretudo no que se refere às instituições públicas.

No que tange às ações relacionadas à gestão de egressos realizadas pelas instituições analisadas, os fragmentos contêm elementos que demonstram que as IES evidenciam a

qualidade e o alcance da formação dos seus egressos, informando o impacto dessa formação para a instituição e para a sociedade. Evidentemente, apenas se torna possível entender o alcance da formação quando a instituição monitora os egressos e conhece a realidade deles. Assim, aponta-se a existência nos portais *alumni* da ação de **revelação do alcance da atuação de egressos**, com manifestações sobre o legado dos ex-alunos, no sentido das suas realizações e a diferença que os estudantes formados estão fazendo para a sociedade. Por fim, como mais uma maneira de eles contribuírem com suas IES e com a coletividade, observou-se a prática relacionada à possibilidade de os egressos **divulgarem oportunidades de trabalho/estágios e bolsas** nos portais de ex-alunos. Os extratos a seguir ilustram essas práticas:

Cornell esteve envolvido com tudo, desde agricultura a produções da Broadway e exploração espacial – e muitas outras coisas no meio. Os programas de ex-alunos nos Estados Unidos e no exterior criam experiências únicas que revelam nossas muitas conexões e destacam a influência de longo alcance de nossa alma mater. (Cornell University).

Com uma rede de mais de 65.000 integrantes, os ex-alunos da Kellogg continuam a construir uma reputação global como inovadores talentosos e líderes de pensamento inspiradores. De recém-formados a executivos experientes, nossos ex-alunos lançaram startups, lideraram iniciativas de impacto social e geraram um crescimento significativo em empresas e setores. (Northwestern Business College).

Os mais de 139.000 ex-alunos do MIT representam uma das comunidades mais talentosas, inovadoras e interligadas do planeta. Muitos continuam profundamente envolvidos na vida do Instituto. Eles são voluntários, atuam em conselhos, lideram clubes regionais de ex-alunos e apoiam generosamente alunos, professores e funcionários do MIT. Como indivíduos, suas contribuições são extraordinárias. Como comunidade, seu impacto é infinito. (Massachusetts Institute of Technology).

[...] recrute nosso talento ou ofereça estágios. (London Business School).

As ações que demonstram o impacto da formação do estudante para a sociedade, possivelmente, são aquelas que têm maior importância no sentido de demonstrar para o governo, a sociedade e para as comunidades universitárias os resultados provenientes dos recursos investidos em uma instituição de ensino, conforme a realidade apresentada por Brennan, Williams e Woodley (2005). Não basta que os gestores das IES se contentem em formar estudantes, eles também devem prestar contas a todos os envolvidos nesse processo, tornando-os cientes e seguros sobre a efetividade e a contribuição das instituições universitárias para fora de seus muros.

Para ter o conhecimento de demais ações relacionadas à gestão de egressos que, por ventura, indicassem outras práticas não encontradas nas 21 instituições anteriormente expostas, analisou-se o relatório do Council for Advancement and Support of Education (CASE), em seu último documento publicado no ano de 2018, acerca dos principais achados no tocante às

práticas de relacionamento com egressos de instituições sediadas na Europa e na Ásia-Pacífico entre os anos de 2016 e 2017. A investigação realizada pelo CASE contou com a participação de 140 instituições de ensino superior de 27 países. Conforme apontam os dados do conselho, a pesquisa teve o maior índice de participação desde que foi criada, em 2005, o que demonstra que

[...] o envolvimento com ex-alunos é cada vez mais importante para as instituições de ensino superior. Os egressos são parceiros essenciais para universidades – abrindo portas e construindo comunidades poderosas, conectivas e de apoio. (CASE, 2018, p. 1, tradução e grifo nossos)

Antes de retratar aqui as práticas apontadas pelas IES associadas ao CASE, cabe destacar alguns pontos discutidos no referido relatório. Cerca de 93% das instituições reconheceram a importância de oferecer e de manter uma comunidade de egressos (*rede alumni*) e aproximadamente 50% indicaram que disponibilizam contas de *e-mail* vitalício aos seus ex-alunos. Ainda, 77% das instituições informaram o estabelecimento de programas de mentoria realizados por egressos (CASE, 2018).

No que tange à estrutura de pessoas dedicadas às relações com egressos, identificou-se que as IES possuíam, em média, cinco funcionários dedicados às relações com *alumni* e investiram uma quantia média anual de £180.000,00, aproximadamente 1 bilhão e 200 milhões de reais em valor atual, nas iniciativas de relacionamento com ex-alunos. Além disso, as instituições informaram possuir uma média de 1.240 egressos doadores e 367 egressos voluntários, considerando o período de 12 meses anterior ao levantamento realizado (CASE, 2018).

Análises mais pormenorizadas, relativamente às categorias retratadas no relatório, indicaram que instituições do “Reino Unido e Irlanda”, “Região Ibérica e dos Alpes” e das “Terras Baixas – referente à Costa da Europa e entornos (*Lowlands*)” – apresentaram níveis mais elevados de instituições que estão em estágio maduro (ou avançado) em relação às práticas de relacionamento com egressos, com mais de um terço das instituições dessas regiões em estágio avançado, podendo chegar, em alguns casos, a 60% das IES. Já instituições da “Ásia Central e Sudeste”, “Cingapura e Malásia” demonstraram níveis baixos de instituições nesse mesmo estágio (cerca de uma a cada cinco). Das 140 instituições representadas no relatório, 19 apresentam nível de relacionamento em estágio inicial (13,6%), 74 demonstraram estar em um nível intermediário (52,8%) e 47 indicaram estar em um estágio maduro ou avançado (33,6%) (CASE, 2018).

Cumprе ressaltar que, embora as instituições das regiões da “Cingapura e Malásia”

demonstrem estar nos níveis mais baixos de maturidade no que tange às práticas de relacionamento com *alumni*, são elas que apresentam o maior quantitativo médio de profissionais que atuam em tempo integral em setores de relacionamento com egressos (12), bem como o maior orçamento médio destinado aos ditos setores, cerca de £602.000,00, aproximadamente 26,5% mais recursos investidos que as instituições sediadas nas “Terras Baixas”, segunda colocada nesse quesito (CASE, 2018).

No que se refere às estratégias de relacionamento com egressos, o CASE (2018) apontou que 84% das instituições que participaram da pesquisa adotam ou estão em processo de adoção de estratégias robustas de relacionamento com ex-alunos, 11% pretendiam adotar estratégias nos próximos 12 meses em relação à data de realização da pesquisa e 5% indicaram não possuir estratégias de relacionamento com alunos formados (CASE, 2018).

Assim, como realizado com os portais das 21 instituições (e documentos quando disponibilizados), o conteúdo de texto do relatório do CASE foi extraído em formas de excertos já traduzidos do idioma inglês para o português e incluídos em planilha eletrônica. No total, o desmembramento gerou “52” fragmentos que foram categorizados em dois níveis. Apenas na categoria de Nível 1 (N1) houve a explicitação de uma ação relacionada à gestão de egressos que não foi encontrada na análise dos portais: a **emissão de credencial institucional para o egresso**. Ressalta-se que, embora no caso dos portais seja possível admitir que para ter acesso à estrutura das IES possivelmente seja solicitado algum tipo de identificação por parte do ex-aluno, no caso do relatório, essa prática é claramente externalizada no conteúdo textual.

Com base nas ações realizadas pelas 21 instituições pesquisadas e no relatório do Council for Advancement and Support of Education (CASE), ambos aqui investigados e que abordam ações atreladas à gestão de egressos de Instituições de Ensino Superior de diversos países do globo, seguiu-se a análise qualitativa. Na etapa posterior (recomposição), as categorias foram aglutinadas de acordo com a sua similaridade (categorias Nível 2 – N2), conforme método utilizado, dando origem a 11 categorias, que podem ser aqui entendidas como os principais **enfoques das ações de gestão de egressos**. São eles: benefícios para egressos, comunicação, desenvolvimento contínuo, doações e voluntariado, gestão profissional, impacto social, manutenção do vínculo, monitoramento de egressos, monitoramento de resultados, sensibilização do estudante e visão sobre o egresso. Cabe destacar que é possível que uma mesma categoria N1 possa ter relação com mais de uma categoria N2, afinal, todas as ações são interdependentes entre si. No entanto, optou-se por posicionar as ações àquelas categorias de Nível 2 que foram julgadas mais pertinentes. Cada enfoque apresentado é proveniente dos

seguintes entendimentos:

- a) **Benefícios para egressos:** programas, ações e serviços que representam vantagens aos estudantes formados;
- b) **Comunicação:** disposição da instituição em estabelecer relações bidirecionais de troca de informações;
- c) **Desenvolvimento contínuo:** suporte da instituição ao egresso para o desenvolvimento de competências úteis à vida e ao emprego;
- d) **Doações e voluntariado:** capacidade da Instituição em atrair, captar e gerenciar recursos provenientes de egressos;
- e) **Gestão profissional:** dedicação de estrutura física, tecnológica e de pessoas para atividades relacionadas aos egressos;
- f) **Impacto social:** evidências de benefícios sociais e institucionais da formação de estudantes;
- g) **Manutenção do vínculo:** iniciativas voltadas para o fortalecimento do relacionamento entre egressos entre si e para com a instituição;
- h) **Monitoramento de egressos:** capacidade da instituição em acompanhar seus alunos e identificar suas conquistas, em favor da instituição;
- i) **Monitoramento de resultados:** utilização de informações, percepções e opiniões dos egressos para correções das práticas de gestão;
- j) **Sensibilização do estudante:** ações realizadas com estudantes em processo de formação com a finalidade de inculcar a cultura de egressos da instituição; e
- k) **Visão sobre o egresso:** exposição clara do que o egresso representa para a instituição.

Com base na explanação dos enfoques anteriormente destacados, apresenta-se o Quadro 9 que demonstra a compilação de todas as ações elencadas, dispostas em relação aos enfoques correspondentes:

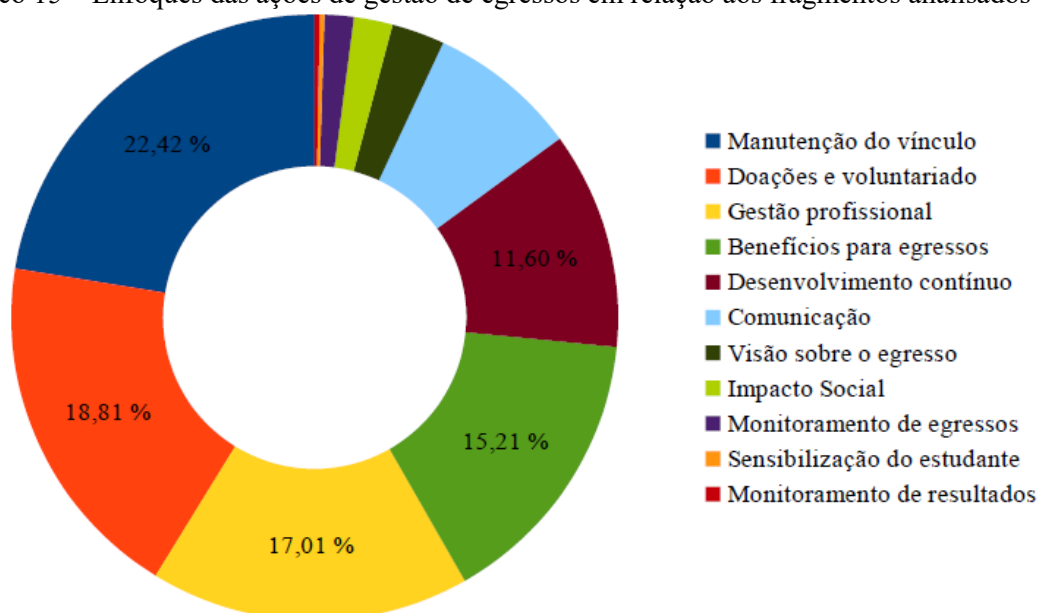
Quadro 9 – Enfoques e ações da gestão de egressos IES exterior (categorias N1 e N2)

Benefícios para egressos	<ul style="list-style-type: none"> Criar conta de e-mail para egressos Criar planos de investimentos para egressos Disponibilizar acesso a revistas e publicações Disponibilizar ofertas, promoções e descontos Disponibilizar serviços exclusivos para egressos Emitir credencial institucional para o egresso Estabelecer programas de viagens, cultura e lazer Permitir que o egresso acesse a infraestrutura física e virtual da IES
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar as possibilidades de envolvimento com a IES Divulgar depoimentos de egressos Enviar informativos eletrônicos periodicamente Expor mural com informações de egressos Promover presença digital da IES Publicar conteúdo especial para egressos Publicar notícias para egressos Realizar comunicação estratégica
Desenvolvimento contínuo	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver programas de formação continuada Divulgar oportunidades profissionais Oferecer suporte de carreira para egressos
Doações e voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> Estimular o trabalho voluntário Informar e orientar doadores Possibilitar que o egresso realize trabalho voluntário na IES Premiar egressos voluntários Publicar oportunidades de trabalho voluntário Publicar relatórios de doações Receber doações de egressos
Gestão profissional	<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a participação do conselho de egressos na gestão da IES Criar estrutura administrativa para a gestão de egressos Divulgar as atividades desempenhadas pela associação de egressos Incentivar, criar, manter e dar suporte à associação de egressos Realizar planejamento estratégico para gestão de egressos
Impacto Social	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar alcance da atuação de egressos Possibilitar que egressos divulguem oportunidades de trabalho/estágios/bolsas
Manutenção do vínculo	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar e aconselhar o processo de ingresso de familiares na IES Apresentar IES para familiares Criar e manter rede de egressos Elaborar produtos exclusivos da IES Fomentar tradições e rituais Oportunizar que egressos realizem aconselhamento de estudantes Possibilitar o acesso a recursos de escolas específicas Premiar egressos destaque Promover eleições de representantes dos egressos para atuarem na IES Promover eventos, encontros e reuniões periódicas
Monitoramento de egressos	<ul style="list-style-type: none"> Atualizar o cadastro do egresso Conhecer a atuação profissional dos egressos
Monitoramento de resultados	<ul style="list-style-type: none"> Realizar pesquisas com egressos
Sensibilização do estudante	<ul style="list-style-type: none"> Envolver alunos em formação com a rede de egressos
Visão sobre o egresso	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecer a importância do egresso

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

No que se refere aos enfoques das ações de gestão de egressos (categorias N2) em relação ao quantitativo total de fragmentos analisados (388), considerando as análises das 21 IES e o relatório do CASE, o Gráfico 15 demonstra essa distribuição:

Gráfico 15 – Enfoques das ações de gestão de egressos em relação aos fragmentos analisados



Fonte: Dados primários

A partir do Gráfico 15 é possível perceber que, juntas, as categorias “Manutenção do vínculo”, “Doações e voluntariado”, “Gestão profissional”, “Benefícios para egressos” e “Desenvolvimento contínuo” representam cerca de 85% do total de excertos analisados. Ou seja, de acordo com a pesquisa empreendida, ações relacionadas a esses enfoques são as mais citadas nos documentos, portais e relatórios das instituições do exterior.

Percebe-se, de fato, que as instituições primam pelo fomento de conexões com seus ex-alunos, oferecendo possibilidades de os egressos se relacionarem entre si e com a sua *alma mater*. Além disso, utilizam as vantagens e os programas de desenvolvimento contínuo para favorecer e estabelecer relações de benefícios mútuos. Todas essas ações se formam no bojo de uma gestão profissional, que possui recursos humanos competentes para exercer as atividades pertinentes à gestão de egressos. Ademais, verifica-se o emprego de recursos materiais e tecnológicos para a execução das atividades atinentes a esse tema. Seja a gestão realizada por pessoal interno à instituição ou por egressos voluntários que exercem atividades nas associações de ex-alunos, a competência técnica é o requisito para a realização dos trabalhos.

Destaca-se, ainda, que embora estudos indiquem que as práticas referentes às doações e

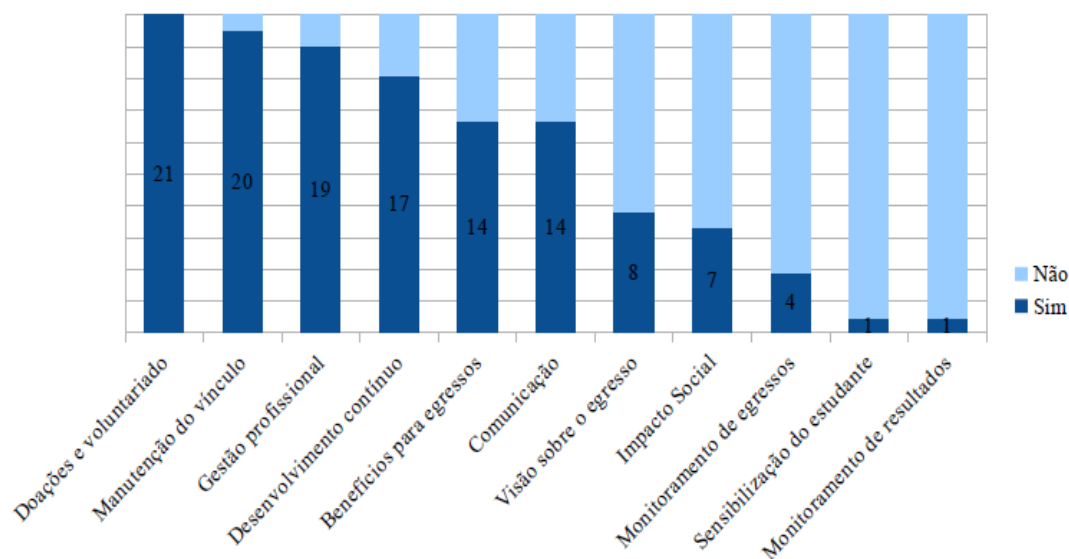
ao voluntariado sejam massivas no contexto das instituições do exterior, como apontado por Dolbert (2002) e Weerts, Cabrera e Sanford (2010), elas não foram aquelas que apresentaram a maior visibilidade no caso das IES analisadas. Percebe-se, assim, que as instituições têm mecanismos de atração e de retenção de doações, mas que os portais dessas IES vão muito além desses mecanismos.

Nota-se, ainda de acordo com o Gráfico 15, que as categorias “Comunicação”, “Visão sobre o egresso”, “Impacto social”, “Monitoramento de egressos”, “Sensibilização do estudante” e “Monitoramento de resultados” são menos representativas, somando 15% do total de citações em fragmentos. Conforme comentado em momento anterior, todas as ações e, conseqüentemente, todos os enfoques documentados nesta tese são interdependentes, visto que uma ação pode colaborar com o alcance ou não de outra ação. Nesse sentido, não é possível afirmar que as IES do exterior não se preocupam com ações relacionadas a esses enfoques, mas sim que tais aspectos têm menos visibilidade nos portais e documentos analisados.

Como exemplo, pode-se destacar o monitoramento de resultados e a sensibilização do estudante, que juntos representam menos de 1% das indicações em fragmentos. Possivelmente, muitas ações efetuadas pelas IES resultam em subsídios que geram mudanças de curso nas estratégias das instituições no sentido de atenderem às demandas sinalizadas pelos seus ex-alunos, sem necessariamente essas instituições divulgarem ao público externo as alterações realizadas. No caso da sensibilização dos estudantes em curso, ainda que haja pouca representatividade de práticas associadas a esse aspecto, é possível que ações de sensibilização ocorram em meios que não sejam os portais e os aplicativos direcionados aos ex-alunos, mas em atos específicos para discentes.

Por fim, realizou-se a verificação da presença ou da ausência de cada uma das categorias N2 nas 21 instituições pesquisadas. Nesse caso, não foi possível utilizar também o relatório do CASE, visto que o referido documento informa os dados globais das 140 IES, e não de forma individualizada. A seguir o Gráfico 16 demonstra essa distribuição:

Gráfico 16 – Presença ou ausência dos enfoques das ações de gestão de egressos (N2) nas 21 instituições do exterior



Fonte: Dados primários

Com base no Gráfico 16, nota-se que as práticas relacionadas aos enfoques “Doações e voluntariado”, “Manutenção do vínculo”, “Gestão profissional”, “Desenvolvimento contínuo”, “Benefícios para egressos” e “Comunicação” são aquelas mais exploradas pelas 21 instituições analisadas (a partir de 66% das IES), com destaque para as ações referentes às doações e voluntariado que são abordadas por todas as IES. Já as ações de “Sensibilização do estudante” e “Monitoramento de resultados” foram aquelas que apareceram apenas no caso de uma instituição. Assim, a distribuição das categorias N2 para as 21 IES é semelhante à distribuição apresentada no Gráfico 15 no que concerne aos enfoques mais e menos representativos, apenas se alterando a ordem de aparecimento.

Em vista disso, pondera-se que as ações de doação e de voluntariado estão no cerne das instituições analisadas. Considera-se que tais ações só podem ser realizadas em sistemas avançados no que diz respeito à gestão de egressos, visto que a doação de recursos financeiros e humanos por parte dos ex-alunos talvez seja aquela que mais depende de ações realizadas nos demais enfoques de gestão. Ou seja, como o egresso pode doar ou se doar para uma instituição que não reconhece sua importância, não o alcança, não fomenta o relacionamento existente, não se comunica e não percebe sua necessidade pessoal, social e profissional?

Assim, conforme a análise sugere, entende-se que os enfoques das ações de gestão de egressos estão, basicamente, dispostos em cinco níveis, que podem ser compreendidos como pilares da gestão de egressos (palavras-chave) e dispostos em estágios de gestão, iniciando-se

em etapas mais básicas em direção a estágios mais avançados. Na base, está a **visão sobre o egresso**, uma vez que nenhuma ação de gestão de egressos se torna viável sem o conhecimento do que é o egresso e da importância dele para o alcance dos objetivos das Instituições de Ensino Superior. Esse enfoque pode ser resumido como conscientização.

A partir da visão sobre o egresso consolidada, é possível que a instituição pense nos mecanismos que poderão realizar, de fato, a **gestão profissional**, ou seja, que sejam fornecidos os recursos básicos, em termos de infraestrutura humana, material e tecnológica, para que a gestão possa ser realizada. O enfoque da gestão profissional se resume na palavra estruturação.

Consequentemente, a gestão pode viabilizar a operacionalização de ações que giram em torno da constatação do efetivo alcance dos objetivos relacionados à formação dos estudantes e ao atendimento das demandas sociais, que estão relacionadas à **sensibilização dos estudantes** (entendimentos dos alunos em relação ao seu papel e sua responsabilidade, como egressos, para com a IES e a sociedade, fornecendo e atualizando dados de forma proativa), o **monitoramento de egressos** (práticas de acompanhamento da trajetória pessoal/acadêmica/profissional dos ex-alunos), **impacto social** (evidências do alcance e importância da formação dos estudantes) e **monitoramento de resultados** (adequação dos objetivos institucionais às demandas do mercado e à vida dos ex-alunos). Esses enfoques podem ser resumidos pela palavra repercussão.

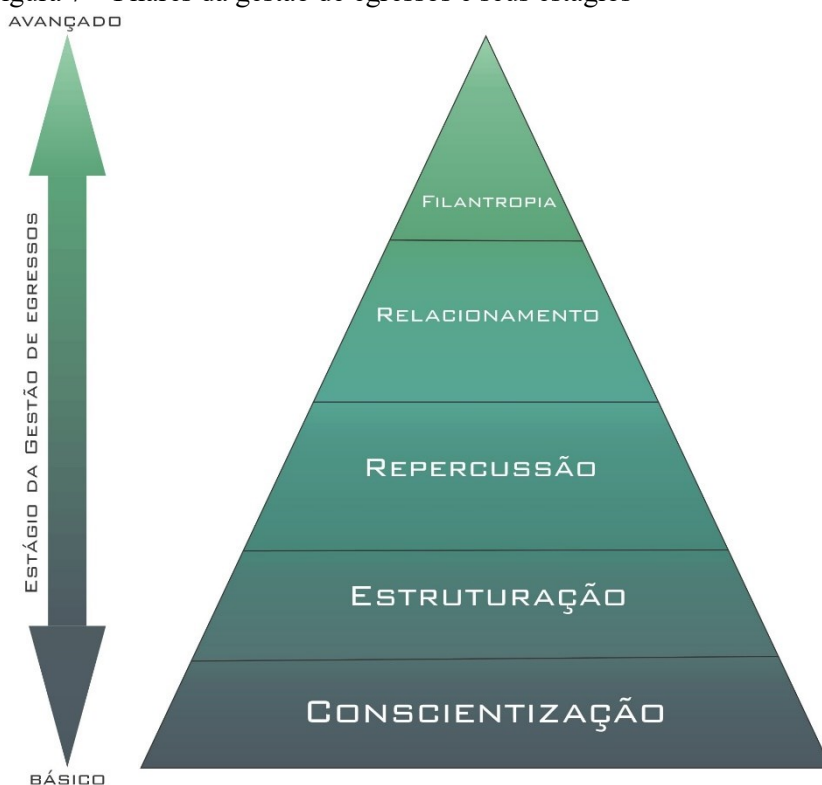
Por conseguinte, com base no conhecimento das expectativas e realidades dos egressos, é possível realizar ações mais específicas com o propósito de se aprofundar na conservação da conexão, utilizando-se de vantagens e serviços personalizados que representem benefícios mútuos para egressos e instituição. São os enfoques dessas ações: a **manutenção do vínculo** (estímulo ao relacionamento com os ex-alunos), a **comunicação** (estabelecimento de troca de informações, utilizadas de forma estratégica), os **benefícios** (vantagens proporcionadas aos egressos) e os programas de **desenvolvimento contínuo** (oferecimento de possibilidades de aprendizagem ao longo da vida). Tais enfoques podem ser representados pela palavra relacionamento.

Isso posto, acredita-se que as iniciativas que buscam captar recursos humanos e financeiros por parte dos egressos (**doações e voluntariado**) podem ser bem-sucedidas quando estágios mais básicos já se encontram minimamente desenvolvidos, ou seja, existe a conscientização, a estrutura, a sensibilização, o reconhecimento do alcance dos objetivos institucionais e o aprofundamento de laços. O enfoque das doações e do voluntariado pode ser retratado na palavra filantropia.

Com base no exposto, desenvolveu-se a Figura 7 que demonstra o entendimento nesta

pesquisa sobre os pilares da gestão de egressos, baseando-se nas ações realizadas pelas instituições pesquisadas e elencando os pilares em relação a um possível estágio da gestão *alumni*:

Figura 7 – Pilares da gestão de egressos e seus estágios



Fonte: Elaborada pelo autor desta tese

De acordo com a Figura 7, verifica-se que os níveis mais básicos dão sustentação aos níveis mais avançados e que não há ordem de importância para os enfoques dentro de um mesmo nível. Ressalta-se que o esquema gráfico demonstra uma proposta de subdivisão em estágios, que, se supõe, podem auxiliar em uma gestão de egressos mais eficiente. Assim, não se está dizendo aqui que uma instituição, por exemplo, não possa desenvolver o pilar de estágio mais avançado sem ter desenvolvido pilares de estágios intermediários. Mas, entende-se que, ao se proceder dessa forma, a instituição não conseguirá lograr os melhores resultados relativos a cada estágio.

Por fim, cabe aqui se fazer a ponderação de que as instituições do exterior não alcançaram a grandeza que culminou em níveis avançados de gestão de egressos por acaso. Algumas das instituições pesquisadas, por exemplo, iniciaram com ações isoladas de grupos de egressos que deram origem às associações *alumni* e que seguidamente evoluíram para práticas

institucionais de gestão. Em outros casos, percebe-se que as instituições, em termos da gestão de ex-alunos, já partiram do reconhecimento do sucesso e do insucesso de outras realidades para desenvolverem seus processos e práticas. De todas as formas, o que se faz possível perceber é a aplicação de pensamento e de planejamento de longo prazo, que em algum momento se fizeram presentes.

4.1.2 Ações de Gestão de Egressos dos Programas Brasileiros de Pós-Graduação

As ações relacionadas à gestão de egressos dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração apresentadas neste tópico estão embasadas nas respostas de 45 coordenadores que representaram seus respectivos programas. Inicialmente, são apresentadas informações relativas aos dados de perfil dos programas respondentes e, posteriormente, se adentra especificamente nas ações realizadas por esses programas. Destaca-se que o objetivo não foi apreciar se as ações atendem ou não aos objetivos dos programas estudados, mas sim conhecer quais práticas são realizadas e promover reflexões sobre elas.

Em relação à localização geográfica dos programas de pós-graduação respondentes, identificou-se que 40% dos programas possuem sede na Região Sul, cerca de 38% estão sediados na Região Sudeste, aproximadamente 13% na Região Nordeste, por volta de 7% estão localizados na Região Centro-Oeste e cerca de 2% encontram-se na Região Norte.

Nesse sentido, é possível verificar que a amostra contemplada neste estudo de representantes da área básica de Administração se aproxima da distribuição geográfica dos programas da Área 27 da Capes, ou seja, as Regiões Sudeste e Sul representam aproximadamente 75% dos respondentes, enquanto as Regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte somam cerca de 25%.

No que se refere à categoria administrativa dos programas, observou-se diversificação na amostra, sendo que cerca de 67% dos programas contemplados na pesquisa estão vinculados a Instituições públicas, enquanto aproximadamente 33% se vinculam às IES privadas.

Quanto ao ano de criação dos programas respondentes, os dados demonstraram que, dos 45 programas representados, cerca de 82% foram criados nos últimos 20 anos, sendo que destes, aproximadamente 57% (21 programas) iniciaram suas atividades na última década. Houve, ainda, o registro de sete programas criados entre as décadas de 1970 e 1990 e um registro de desconhecimento em relação ao ano de criação do programa.

No que diz respeito aos níveis dos cursos dos programas respondentes, categorizados

em “apenas mestrado”, “apenas doutorado” ou “mestrado e doutorado”, foi possível perceber que 60% das respostas diziam respeito a cursos apenas de mestrado e os demais 40% faziam relação a cursos de mestrado e doutorado. Nesse sentido, a amostra apresenta basicamente o comportamento oposto do que se observa na subárea da Administração, com relação aos níveis dos cursos.

Com base nas características da amostra, elaborou-se a Figura 8 que sintetiza o perfil dos participantes da pesquisa:

Figura 8 – Características dos programas participantes



Fonte: Dados primários

Identificadas algumas características básicas da composição da amostra, representada pelos coordenadores dos programas, é possível passar para as questões que abordaram a temática central do objetivo proposto, ou seja, as práticas relacionadas à gestão de egressos realizadas por esses programas. Nesse sentido, o questionário enviado aos coordenadores contemplava as práticas contempladas na teoria (24 ao total), bem como possibilitou que os respondentes elencassem outras ações que porventura não estivessem descritas no instrumento de coleta.

Assim, houve quatro registros de possíveis práticas suplementares às contidas no questionário, sendo que três deles eram observações adicionais em relação às práticas assinaladas, enquanto um registro denotou uma ação complementar às demais elencadas no instrumento de coleta, que foi a exposição de **galeria de egressos no portal do programa**. A galeria de egressos se assemelha aos murais de ex-alunos, utilizados por instituições do exterior. Esse é um recurso que possibilita conectar egressos, uma vez que colegas de turma podem se reconectar em torno dos programas diante das suas trajetórias pós- formação. Essa reconexão pode trazer como resultado a reaproximação do ex-aluno junto ao programa de pós-graduação no qual se titulou e, assim, ele pode ter acesso a dados e informações que podem ser explorados pelos programas, por exemplo, contribuições dos ex-alunos que mereçam reconhecimento, como premiações e eventos.

Após as considerações relativas à prática informada que se apresentou como novidade em vista das demais contempladas no instrumento de coleta, passa-se agora para a discussão das práticas já listadas no referido instrumento.

Quanto à ação da utilização de **portais institucionais de egressos**, ou seja, páginas e/ou aplicativos institucionais que congregam recursos para egressos, 20% dos respondentes (nove programas) indicaram realizar essa prática. Essa constatação chama a atenção, uma vez que os portais são, basicamente, o instrumento mais robusto de comunicação que uma instituição ou programa pode dispor. Essa manifestação pode revelar uma eventual falta de disponibilidade da estrutura necessária que os portais requerem, em termos de tecnologia e pessoas voltadas para a operacionalização dessas ferramentas, tanto por parte dos programas, como, ainda mais importante, por parte das instituições às quais os programas estão vinculados.

Tratando de outra ação de comunicação apontada pelos programas, 71% deles (32) registraram realizar algum tipo de **contato com egressos**, não sendo necessário especificar que tipo de contato se efetua. Nesse sentido, os programas podem, inclusive, realizar contato com ex-alunos não na perspectiva da comunicação proativa e relevante aos egressos, como

destacado por Cabral (2017), mas para que sejam efetuadas ações de monitoramento, como envio de mensagens para solicitar dados de publicações e informar os programas da trajetória dos ex-alunos.

No tocante às **associações de egressos**, três programas, aproximadamente 7% dos respondentes, informaram que se valem dessas organizações como prática, sendo que os dados não permitem saber como essas organizações são administradas e se há estrutura física para a realização das atividades atinentes às associações. Há de se ressaltar, no entanto, que a identificação de associações de ex-alunos no contexto da pós-graduação nacional traz consigo a expectativa da profissionalização da gestão de egressos na pós-graduação, com a possibilidade de auxiliar os programas a atingir seus objetivos e atender às demandas da Capes, em relação aos critérios de avaliação relacionados aos ex-alunos, sobretudo o acompanhamento de egressos, que têm crescido em importância ao longo das últimas avaliações (CAPES, 2018; COELHO; OLIVEIRA, 2012; SANTOS *et al.*, 2017).

Em relação às ações que demonstram estímulos ao relacionamento com egressos, observou-se que cerca de 47% dos programas indicaram realizar ações de **estímulo à participação em eventos científicos**, ou seja, 21 programas. Quando se considera que a participação em eventos científicos pode incorrer em produções científicas por parte dos participantes, entende-se que os programas, ao estimular a participação dos egressos, estão atentos à necessidade de fornecer evidências no que se refere à produção intelectual dos ex-alunos, conforme critérios de avaliação da agência (CAPES, 2020).

Aproximadamente 38% (17 programas) informaram realizar a ação de **envolvimento dos egressos com núcleos de pesquisa vinculados ao programa**. Essa prática se encaixa no contexto da pós-graduação nacional, uma vez que frequentemente os egressos em sua trajetória acadêmica acabam por desenvolver laços com grupos de pesquisa, os mesmos grupos dos quais, geralmente, fazem parte seus orientadores. O vínculo desenvolvido nesses grupos de pesquisa pode permanecer após formação do estudante, e os núcleos acabam por se tornar o primeiro contato entre o ex-aluno e seus programas. Esses núcleos também podem facilitar a realização de outra ação informada pelos programas, que é a **rede de egressos**, apontada por aproximadamente 20% dos respondentes como prática. Conforme destacado por Brudler e Holtorf (2018), as redes se constituem como mecanismos que podem favorecer o desenvolvimento sustentado dos programas educacionais. Evidentemente, as redes de ex-alunos são um importante recurso de conexão e fortalecimento do relacionamento e que, se bem exploradas suas potencialidades, permitem que os programas captem informações necessárias,

por exemplo, para a elaboração de relatórios com informações obrigatórias que o programa deve apresentar à Capes anualmente (CAPES, 2016b), bem como fortalecem a eficiência das ferramentas comunicativas utilizadas pelo programa. O excerto a seguir demonstra a dificuldade, destacada por um coordenador, em conseguir acessar informações dos ex-alunos nos momentos necessários:

Considero um trabalho árduo, que precisa ser planejado e sistematizado para que o processo de acompanhamento dos egressos seja natural, sem a necessidade de buscar um a um, ou solicitar individualmente que atualizem seus Lattes ou informem o que estão fazendo da vida (Respondente C38).

Em relação aos **encontros periódicos de egressos**, em torno de 11% dos respondentes (cinco programas) informaram realizar essa ação. Nesse sentido, percebe-se que uma ação bastante recorrente no contexto internacional, e até mesmo nacional em âmbito da graduação, não pode ser considerada uma prática expressiva no caso dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Entende-se, no entanto, que a realização de eventos e de encontros periódicos requer investimentos em termos financeiros, de pessoas, de tecnologias e de materiais que, possivelmente, não seja uma prioridade no cenário de pressões por alcance de resultados que garantam a manutenção ou elevação das notas dos programas e, conseqüentemente, seu funcionamento, como explicitado por Balbachevsky (2005). Destaca-se, ainda, que o mesmo percentual obtido pelos encontros de ex-alunos foi apontado pelos **fóruns de egressos** (11%). Os fóruns permitem que os egressos possam realizar discussões, trocas de informações e auxiliar os demais colegas com dúvidas e respostas sobre os mais diversos assuntos. Inclusive e frequentemente são utilizados para tirar dúvidas sobre questões administrativas dos próprios programas, servindo como uma espécie de tira-dúvidas, conhecidos como FAQ's (*Frequently Asked Questions*), ou perguntas frequentes. Porém, para que sejam bem utilizados, necessitam de moderação e, nesse sentido, é possível que os programas não disponham de pessoas disponíveis e dispostas a realizarem essa mediação.

Assinalados por 4% dos respondentes, ou seja, por dois programas, estão as práticas de **homenagem aos egressos e programa de mentoria de estudantes**. Acredita-se, também nesse caso, que é possível que os programas não tenham as estruturas necessárias para realizar e manter esses tipos de ações. Uma possível alternativa para a ação de homenagens ou premiações aos egressos é a parceria com outras instituições e a divulgação de projetos que premiem iniciativas inovadoras dos ex-alunos e que difundam a imagem dos programas, bastando, muitas vezes, que os programas realizem uma triagem dessas iniciativas e publiquem informações a respeito delas.

Como exemplo das oportunidades de reconhecimento, é possível citar o Prêmio Orgulho de Ser PPGAU, do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, que buscou

[...] reconhecer e homenagear seus egressos que impactaram positivamente para a prática da gestão universitária, a partir da aplicação dos resultados do trabalho de conclusão de curso ou de seus derivados. (PPGAU, 2020, [s.p.])

A iniciativa promove e premia relatos de experiências de pesquisas que resultaram em produtos, ou práticas, desenvolvidos por egressos dos programas, a partir da análise de Comissão de Avaliação *Ad Hoc*, conforme critérios estabelecidos em Edital.

No que se refere às ações de programas de mentoria de discentes, realizados por egressos, é possível que existam ações enfocadas no aconselhamento de estudantes dos programas que ocorrem de maneira “informal” e não sistematizada, como é o caso da situação anteriormente apresentada de egressos que possuem envolvimento com grupos de pesquisa, os quais, eventualmente, auxiliam e orientam os discentes no que se refere às questões acadêmicas, profissionais e pessoais. Na mesma linha dos programas de mentoria, outra situação relevante em relação à participação dos ex-alunos no contexto da pós-graduação, são iniciativas de **programas de consultoria realizados por egressos**, que foi uma ação não elencada, nem entre as informadas no instrumento de coleta, nem entre as adicionais (caracterizadas como “outros”), mas que trouxe à luz uma prática adicional realizada pelos programas nacionais. O excerto a seguir demonstra a realização dessa ação:

Atualmente estamos mobilizando alguns egressos para participarem de um programa solidário de consultoria para as empresas nesta época de pandemia (Covid-19, inclusão nossa). Temos observado um grande interesse deles nesse trabalho e também a satisfação de reencontrarem ex-colegas e professores. (Respondente C07).

A iniciativa de programas de consultoria para empresas pode se constituir como uma ação relevante, não apenas para a manutenção do vínculo com ex-alunos, mas também para a compreensão do impacto social da formação dos egressos e para o fortalecimento da imagem institucional perante a sociedade, programas utilizados com pouca frequência pelas instituições para a melhoria de seus processos, como ressaltado por Nishimura (2015) e Richetti (2014), mas contemplados nas avaliações da Capes (CAPES, 2020; 2019c).

Com relação ao impacto social decorrente da ação de programas de consultoria, destacada anteriormente, porém com um caráter mais voltado para o auxílio e a manutenção da empregabilidade dos ex-alunos, foram identificados 15 programas, ou seja, 33% dos respondentes apontaram realizar a prática de **divulgação de oportunidades profissionais** para

seus egressos. A publicação dessas oportunidades são uma forma de engajamento de estudantes e egressos, conforme apontado por Pettit e Litten (1999), mas também, e talvez principalmente, essa seja uma prática que forneceria a possibilidade de os programas viabilizarem o auxílio ao desenvolvimento profissional de seus egressos.

No que diz respeito às ações que enfocam a utilização da percepção dos ex-alunos para mudanças nos processos internos dos programas, identificou-se que 31% dos respondentes (14) **incluem o egresso em seus processos de avaliação**. Incluir os ex-alunos nos processos de avaliação da formação recebida possibilita aos programas verificarem se os objetivos formativos estão sendo alcançados e se há correções que podem ser realizadas para, por exemplo, melhorar a estrutura curricular, o oferecimento de disciplinas, o dimensionamento de carga horária, a infraestrutura de ensino e de pesquisa, no sentido de ouvir, por meio dos egressos, as demandas da sociedade e do mercado. Ressalta-se, no entanto, que não são os mesmos 14 programas que informaram utilizar o **feedback dos egressos sobre a carga e o conteúdo curricular**, sendo essa ação indicada por 10 programas respondentes (22%). Assim, é possível que na realidade de quatro programas, entre os 14, que incorporam os egressos em seus processos avaliativos, não sejam realizadas verificações sobre carga e conteúdo curricular dos programas.

Salienta-se que, além de a avaliação dos programas ser requisito de análise na sistemática proposta para a quadrienal 2021 (CAPES, 2020), os egressos podem ser o parâmetro mais preciso para conhecer a qualidade de um programa formativo, conforme destacado por Coelho e Oliveira (2012).

Ainda sobre a avaliação dos programas acerca da formação, na perspectiva dos egressos, verificou-se que 11 programas (24%) informaram realizar **estudos sobre a percepção do egresso em relação à formação recebida**. Esses estudos não são obrigatórios na realidade dos programas brasileiros, no sentido de que são ações mais proativas, diferentemente dos *feedbacks* dos egressos e das ações de inclusão dos ex-alunos nos processos avaliativos, mas fornecem informações relevantes para a gestão dos programas apurar os entendimentos dos ex-alunos acerca da adequação da formação à vida dos egressos.

Na mesma linha das ações que pretendem identificar o efetivo alcance dos objetivos dos programas, 16% dos pesquisados (sete registros) informaram **aplicar resultados de teses e dissertações no programa**, ou seja, utilizam as teses e dissertações dos ex-alunos para melhorias em seus processos internos. O mesmo percentual de respondentes apontou a realização de **censo de egressos**, consistindo essa prática na pesquisa sistemática e

representativa de todos os egressos do programa para fornecer dados da população analisada. Os censos, no contexto da gestão de egressos, podem se referir a pesquisas mais amplas e robustas para que, assim, tenham o entendimento do perfil do pós-graduado. Os dados coletados permitem que os programas ofereçam serviços mais adaptados aos ex-alunos, bem como realizem uma comunicação mais assertiva. Embora Pettit e Litten (1999) destaquem que qualquer pesquisa com egressos seja uma pesquisa institucional essencial, verifica-se que o censo é uma prática que não se sobressai na teoria contemplada nesta tese.

No que tange às práticas relacionadas ao acompanhamento dos egressos e à identificação das suas conquistas, verificou-se que as ações de **acompanhamento de egressos** são aquelas, entre todas, mais realizadas pelos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração participantes da pesquisa, sendo que oito a cada dez programas (80%) alegaram realizar essas práticas. O acompanhamento permite que programas verifiquem se as demandas da sociedade e do mercado estão sendo contempladas em seu processo formativo (MACCARI *et al.*, 2014), coadunando-se à visão do Respondente C19 que julgou “*importante que o acompanhamento de egressos integre o planejamento e autoavaliação do programa*”.

A prática “acompanhamento de egressos” descrita no instrumento de coleta, como ação de gestão *alumni*, possibilitou um entendimento amplo do seu significado, visto que diversas são as formas de realizar um acompanhamento do estudante formado.

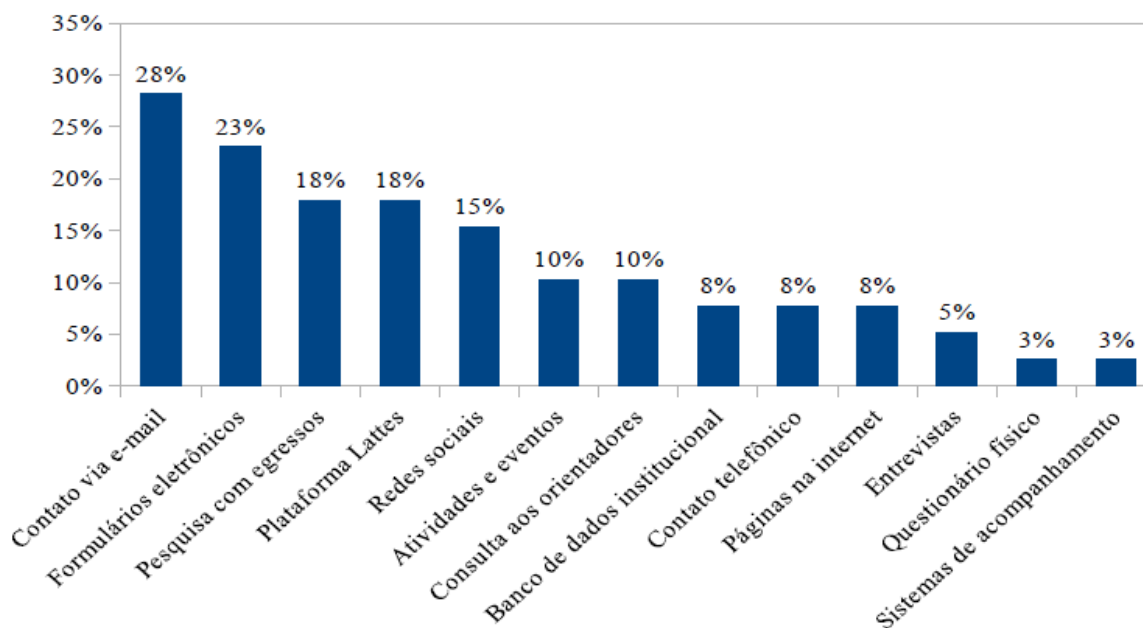
Ressalta-se aqui que, embora o acompanhamento de egressos constitua um item de avaliação dos programas de pós-graduação e que tal ação permita verificar se o propósito de existir do programa está sendo alcançado, em relação às contribuições pessoais e sociais da formação de seus estudantes, como destacado por Cabral (2017), Capes (2018; 2016b), Coelho e Oliveira (2012) e Santos *et al.* (2017), chama-se atenção para o fato de não ser a totalidade dos programas que realizam práticas de acompanhamento, visto que nove programas (20% dos participantes) informaram que não as realizam. No caso de um registro específico, tal constatação pôde ser justificada pelo fato de o programa ser novo e ainda não possuir egressos, o que pode fazer sentido como prática isolada. Todavia, mesmo para programas que ainda não formaram alunos, faz-se relevante iniciar as operações já com elementos de gestão de egressos definidos, visto que é essencial cumprir as exigências da agência reguladora.

Em função da exigência de evidências dos programas de pós-graduação da área em relação ao acompanhamento de estudantes, ação considerada prioritária, foi necessário se aprofundar nessas práticas. Nesse sentido, realizou-se a seguinte pergunta: “O Programa acompanha seus egressos em suas trajetórias acadêmica/profissional pós-graduação?”. Para o

questionamento, 39 dos 45 programas analisados (cerca de 87%) informaram realizar algum tipo de acompanhamento. Entretanto, foram obtidos 36 registros informando a prática de acompanhamento de egressos, anteriormente relacionada. Assim, é razoável supor que os mesmos 39 programas que informaram realizar acompanhamento da trajetória de egressos deveriam elencar a prática de acompanhamento como aquela realizada pelos programas na questão específica, o que não se confirmou.

Desmembrando-se especificamente as ações de acompanhamento, para investigar quais os meios utilizados pelos programas analisados que identificam as conquistas e as trajetórias profissionais e acadêmicas dos ex-alunos, elaborou-se o Gráfico 17 que apresenta os meios elencados pelos programas respondentes:

Gráfico 17 – Formas de acompanhamento de egressos utilizadas pelos programas analisados



Fonte: Dados primários

De acordo com o Gráfico 17, percebeu-se que os meios mais utilizados pelos programas investigados para realizar o acompanhamento de egressos são o contato via e-mail (cerca de 28% dos respondentes que informaram realizar acompanhamento da trajetória pós-graduação) e a solicitação para o preenchimento de formulários eletrônicos, também encaminhados por *e-mail* (aproximadamente 23% dos programas que responderam à questão). Entretanto, salienta-se que, para que as IES obtenham respostas às comunicações realizadas via *e-mail*, é fundamental que os ex-alunos tenham sido sensibilizados como discentes sobre sua importância para os programas, assim, eles se comprometem de forma proativa a atualizarem

periodicamente seus dados de contato e são fácil e rapidamente localizados. Sendo assim, eles devem estar minimamente engajados aos seus programas e se interessarem em responder às comunicações realizadas. Os exemplos de excertos a seguir demonstram a dificuldade dos programas em se comunicarem com seus egressos:

Acompanhar o grande percentual de egressos sem atuação acadêmica representa uma tarefa difícil, pois se perde o interesse deles pelo PPG (Respondente C02).

É bastante difícil obter resposta aos e-mails encaminhados aos egressos para que mantenham o Programa atualizado de sua atual situação profissional (Respondente C09).

Alguns egressos simplesmente somem. Não se tem contato, não se sabe para onde foram nem o que fazer (sic). Faz parte da liberdade de escolha (Respondente C18).

Dificuldade extrema em localizar e obter retorno dos regressos (Respondente C20).

A partir do Gráfico 17, observou-se, também, que em torno de 10% dos respondentes indicaram que o acompanhamento se baseia em consulta aos orientadores dos egressos, em consonância com o apresentado por Cabral (2017), que indicou em sua pesquisa os orientadores como importantes atores no processo de gestão de relacionamento com ex-alunos.

Outra constatação importante a respeito dos meios pelos quais se dá o acompanhamento de egressos dos programas foi o registro de um programa que informa a utilização de um aprimorado sistema de acompanhamento de egressos. O trecho a seguir apresenta o detalhamento do sistema mencionado:

Nosso sistema de egressos faz parte de um sistema mais amplo, que acompanha o aluno desde o período de ingresso no Programa e permite aliar informações de evolução acadêmica para suporte ao monitoramento das atividades após a conclusão do curso. (Respondente C04).

A partir do relato de um coordenador a respeito de um complexo sistema de acompanhamento de egressos, entende-se que, no caso em questão, esse programa expressa em seu discurso o rumo a um estágio mais avançado em relação aos pilares da gestão de egressos. O exemplo em pauta é um bom referencial a respeito dos benefícios de desenvolver mecanismos de gestão de egressos, visto que a partir da alimentação do sistema com dados básicos, podem, por exemplo, ser gerados relatórios que permitem que o programa se concentre em outras atividades igualmente importantes no seu dia a dia, sem terem de se lançar em uma busca urgente de informações que acaba por prejudicar outros processos. É um investimento inicial que compensa com o retorno em médio e longo prazos.

Destaca-se que o processo de avaliação, relativa às informações apresentadas pelos programas, no que tange às políticas de acompanhamento de egressos por parte da Capes, é

qualitativo. Assim, considera-se essencial o estabelecimento de padrões mínimos de avaliação, para que exista um denominador comum em relação a todos os programas, sem que haja uma possível interferência e destaque de programas com ações de acompanhamento discrepantes em relação aos demais. Tal situação se manifesta no enunciado a seguir, apresentado por um dos programas:

A Capes poderia estabelecer critérios mínimos para o acompanhamento do egresso. Tendo em vista que programas com maiores recursos podem servir de parâmetro (âncora superior) prejudicando programas sem muitos recursos (Respondente C24).

No que diz respeito à ação de **solicitar atualização cadastral** aos egressos, 24 programas (aproximadamente 53%) informaram realizar essa prática. É importante considerar que não foi informado como a solicitação de atualização é realizada, nem qual o alcance e a efetividade dessas ações. Nesse sentido, faz-se relevante ponderar que os pedidos de atualização cadastral podem alcançar melhores resultados quando há um relacionamento mais intenso com os ex-alunos, possibilitando, inclusive, usar desse vínculo ao se oferecerem benefícios que requeiram a confirmação e a atualização dos dados do egresso. Pondera-se, ainda, sobre a necessidade de recursos para que se possa manter um banco de dados dos ex-alunos.

Com referência aos **bancos de dados de egressos**, a ação foi apontada como realizada por 51% dos programas (23). A manutenção de um banco de dados é uma ação aliada ao acompanhamento dos ex-alunos (NISHIMURA, 2015), sendo fundamental para a execução de ações de monitoramento de egressos, visto que são nesses locais em que ficam armazenados dados brutos sobre os egressos, que podem ser utilizados para a elaboração de diferentes tipos de análises. Nesse sentido, esperava-se que todos os programas detivessem dados dos ex-alunos, informando a realização dessa prática, ainda que os dados não sejam usados (oportunamente) para fins de gestão do programa. Essa constatação enseja um possível entendimento da dificuldade de os programas conseguirem contato com seus egressos e traz à luz a importância dos programas realizarem atualizações cadastrais periódicas. Acredita-se que uma atualização obrigatória importante poderia ser realizada pelos programas ao final dos cursos, antes de o egresso ter acesso ao seu diploma de conclusão.

Outra ação que permite aos programas verificarem o alcance dos seus objetivos e se retroalimentarem de informações dos ex-alunos são os **estudos de perfil de egressos**, apontado como prática por cerca de 44% dos programas analisados (20). Os estudos de perfil são pesquisas essenciais para que os programas comprovem, de fato, que o perfil almejado para os egressos, explicitado nas propostas dos programas e criteriosamente analisados pela Capes

(CAPES, 2010b; 2013; 2017a; 2020), estão sendo efetivamente alcançados. Os estudos de perfil também permitem que os programas reconheçam características dos seus ex-alunos e possam explorar da melhor forma possível as comunicações e os benefícios destinados a esse público.

Com relação às ações que favorecem a coleta de dados e as informações sobre egressos, verificou-se que cerca de 51% (23 programas) realizam o **monitoramento dos currículos Lattes** de seus egressos, enquanto em torno de 22% (10 programas) fazem **consulta a portais governamentais para terem acesso a dados sobre a empregabilidade** dos estudantes formados. Essas são práticas que podem apresentar um bom resultado devido à veracidade das informações e à viabilidade de ter um local comum de hospedagem para elas. Entretanto, essa ação requer esforços da equipe de trabalho do programa para que os dados sejam coletados manualmente e armazenados em bancos de dados internos. Outro fator importante, diz respeito à atualização dos dados, uma vez que a plataforma Lattes, por exemplo, é alimentada e atualizada pelos próprios usuários. Nesse sentido, faz-se relevante sensibilizar os discentes para que realizem periodicamente atualizações de suas informações nessa plataforma, como apontado no estudo de Cabral (2017).

Sobre a sensibilização dos estudantes, embora ações nesse sentido não tenham sido citadas pelos coordenadores, a análise das informações adicionais registradas pelos programas permitiu identificar a importância de práticas nessa direção. Os trechos a seguir evidenciam a necessidade de estímulo dos discentes:

O mais difícil é ter a cultura de uma vez você sendo aluno daquele PPG, [...] manter a relação de respeito e agradecimento ao PPG e a Universidade, ou seja, o ex-aluno ter noção do que alcançou, do que significa ser mestre ou doutor. Em outras palavras, um resgate perante a sociedade e a academia do ser mestre, ser doutor. Por exemplo, um ex-aluno de Harvard, Stanford, FEA/USP, usa a camiseta ou o moletom, ou pin para o resto da vida, tem orgulho de ter sido formado por essa IES. Eu sou com orgulho mestre pelo (Programa X, inclusão nossa) e doutor (pelo Programa Y, inclusão nossa), mudaram minha vida, assim como a graduação na (Instituição Z, inclusão nossa). No entanto, nenhuma dessas instituições tem uma política de marketing (por exemplo uma camiseta ou adesivo), ou algo que mostre que sou ex-aluno desse ou daquele programa. (Respondente C08).

A gestão de egressos deve ser uma via de mão dupla. IES tem suas responsabilidades, mas os egressos também têm. O senso de pertencimento por parte do egresso deve ser estimulado, pois ele tem um papel importante na evolução e no crescimento do programa. (Respondente C26).

No que tange às ações que oportunizam benefícios aos egressos, houve o apontamento de uma prática, por um único programa. Trata-se da criação de **contas de e-mail para egressos**. A ação que é comumente realizada no contexto das instituições do exterior, ainda se apresenta como prática pouco relevante no cenário dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto*

sensu em Administração. Entende-se que, assim como outras ações anteriormente apresentadas, presume-se uma estrutura básica mínima para que contas de *e-mail* possam ser disponibilizadas aos egressos e esse serviço mantido. Nesse sentido, entende-se que existem custos associados à manutenção das contas e ao armazenamento das mensagens, e, possivelmente, os programas não possuem os recursos necessários para tornarem esse benefício viável.

No que diz respeito às ações de propagação do conhecimento dos egressos, identificou-se que aproximadamente 62% dos programas (28) **estimulam os egressos a submeterem e publicarem artigos científicos**. Salienta-se, no entanto, que a forma como os ex-alunos são estimulados à produção acadêmica não foi informada. Evidentemente, esse estímulo pode fazer com que os programas atendam e demonstrem indícios da qualidade da produção intelectual dos egressos, um dos critérios de avaliação dos programas (CAPES, 2020). Assim, acredita-se que os programas podem potencializar ações de propagação do conhecimento ao publicarem eventos e oportunidades de submissão a periódicos científicos. Pode-se, por exemplo, promover e divulgar as revistas vinculadas aos programas. Outra opção são os incentivos financeiros e as parcerias, para que os egressos, junto aos professores do programa, possam publicar estudos relevantes em plataformas não gratuitas ou para arcar com custos relativos à produção, como as traduções e as revisões textuais.

Conhecidas as ações realizadas pelos programas, estabelecidas a partir das respostas ao questionário, cada prática foi categorizada em um primeiro nível (N1), e essas categorias foram distribuídas em macrotemas (categorias N2), etapa de recomposição (YIN, 2016). O Quadro 10 demonstra a distribuição das categorias N1 em relação aos enfoques das ações de gestão de egressos desenvolvidos neste estudo (N2). Destaca-se que houve o caso de um registro que incorreu em um enfoque adicional em relação aos apresentados no subtópico anterior, denominado “**Divulgação do conhecimento**”, vinculado às repercussões da formação, que está relacionada ao “estabelecimento de ações que visem publicizar as pesquisas desenvolvidas por egressos e dar visibilidade ao programa”:

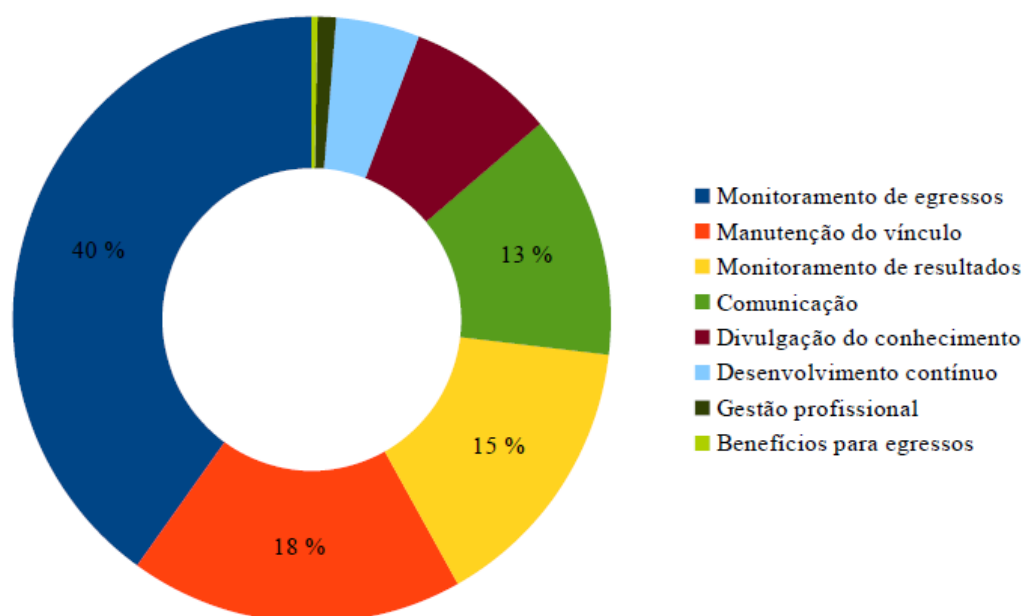
Quadro 10 – Enfoques e ações da gestão de egressos dos programas de pós-graduação (categorias N1 e N2)

Benefícios para egressos	Criar contas de e-mail para egressos
Comunicação	Fazer contato com egressos
	Exibir galeria de egressos no portal do programa
	Criar, manter, utilizar e promover portal institucional de egressos
Desenvolvimento contínuo	Divulgar oportunidades profissionais
Divulgação do conhecimento	Estimular submissões e publicações de artigos científicos
Gestão profissional	Incentivar, criar, manter e dar suporte à associação de egressos
Manutenção do vínculo	Promover eventos, encontros e reuniões periódicas
	Envolver egressos com núcleos de pesquisa vinculados ao programa
	Estimular a participação em eventos científicos
	Criar e promover fóruns de egressos
	Promover homenagem aos egressos
	Oportunizar que egressos realizem aconselhamento de estudantes
	Criar e manter rede de egressos
Desenvolver programas de consultoria	
Monitoramento de egressos	Realizar acompanhamento de egressos
	Criar e manter banco de dados de egressos
	Consultar portais governamentais para acompanhamento profissional do egresso
	Realizar estudos de perfil dos egressos
	Monitorar os currículos Lattes dos egressos
Atualizar o cadastro do egresso	
Monitoramento de resultados	Aplicar resultados de teses e dissertações no programa
	Realizar censo de egressos
	Realizar estudos sobre a percepção do egresso em relação à formação recebida
	Receber e aplicar feedback dos egressos sobre a carga e o conteúdo curricular
	Incluir o egresso no processo de avaliação do programa

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

A partir das ações e enfoques elencados no Quadro 10, pode-se constatar que os programas brasileiros realizam mais práticas associadas à manutenção do vínculo, ao monitoramento de egressos e ao monitoramento de resultados, visto que foram elencadas menos práticas para os demais enfoques. Ainda assim, verificou-se a frequência que cada enfoque foi assinalado pelos programas, conforme demonstrado no Gráfico 18:

Gráfico 18 – Enfoques das ações de gestão de egressos em relação à frequência de N2

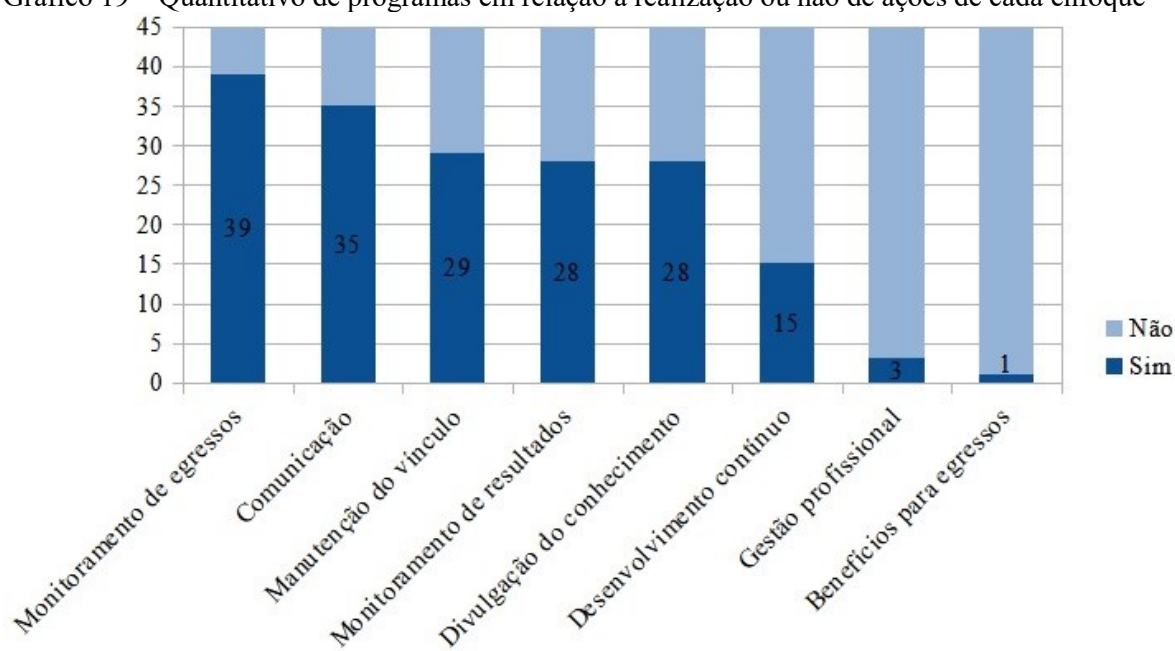


Fonte: Dados primários

Nota-se, com base no Gráfico 18, que os enfoques do “Monitoramento de egressos”, “Manutenção do vínculo”, “Monitoramento de resultados” e “Comunicação” correspondem a aproximadamente 86% das ações realizadas pelos 45 programas participantes da pesquisa. Percebe-se também que, diferentemente do cenário das IES do exterior, não foram elencadas ou assinaladas ações concernentes aos enfoques “Doações e voluntariado”, “Impacto social”, “Presença Digital”, “Sensibilização do estudante” e “Visão sobre o egresso”. Mais uma vez se destaca que não necessariamente os programas deixem de contemplar ações relacionadas a esses enfoques, mas que eles não foram lembrados e/ou assinalados pelos coordenadores.

Para saber quais os enfoques mais citados pelos 45 programas analisados, foram posicionadas as ações dentro de seus respectivos enfoques e foi realizada a contagem total de programas que informava ao menos uma ação em cada categoria. O Gráfico 19 detalha a distribuição:

Gráfico 19 – Quantitativo de programas em relação à realização ou não de ações de cada enfoque



Fonte: Dados primários

Com base no Gráfico 19, percebe-se que o enfoque que os programas mais citam realizar ao menos uma ação elencada é o “Monitoramento de egressos”, apontado por cerca de 87% dos programas analisados, enquanto apenas um programa (1) informou realizar alguma prática relacionada a benefícios para egressos. Assim, verifica-se que não somente as ações de monitoramento de ex-alunos são aquelas mais representativas no quantitativo total das ações elencadas pelos programas, mas também que mais programas realizam ações atinentes a esse enfoque. O raciocínio inverso pode ser utilizado no enfoque “Benefícios para egressos”. Frisa-se que o enfoque “Comunicação”, embora seja o quarto com mais ações elencadas, atrás da “Manutenção do vínculo” e do “Monitoramento de resultados”, é o segundo colocado no que se refere ao quantitativo de programas que realizam ao menos uma ação com esse enfoque, aproximadamente 78% de todos os programas envolvidos na pesquisa.

De forma a se levantar mais ações relacionadas à gestão de egressos, solicitou-se que os programas brasileiros informassem práticas que não realizam, mas poderiam realizar, na visão de seus coordenadores. Nesse sentido, executou-se, novamente, a categorização das ações informadas, em Nível 1 (ações) e Nível 2 (enfoques), que possam trazer à luz práticas adicionais àquelas anteriormente informadas. Ressalta-se que se pretendeu destacar apenas as práticas não contempladas anteriormente e, nesse sentido, somente essas ações foram consideradas na apresentação dos resultados.

Como ação relativa à infraestrutura necessária à gestão de egressos, elencou-se o desenvolvimento de sistemas de acompanhamento de egressos, posicionado no enfoque da “Gestão profissional”. Além de essenciais para a gestão *alumni* dos programas, por conter dados e informações atualizados dos ex-alunos armazenados em um único local e fornecer uma visão gerencial das potencialidades e possibilidade de melhoria dos processos relativos à gestão de egressos, é importante destacar que a Capes aponta na direção de existência futura de uma base de egressos de contemple dados de todos os programas (CAPES, 2016b). Nesse sentido, considera-se importante que os programas se antecipem às demandas futuras da própria agência, visto que, provavelmente, a alimentação dessa base universal será realizada pelos próprios programas.

No que diz respeito a atividades associadas ao enfoque “Manutenção do vínculo”, identificou-se oportunidade de desenvolvimento de ações de **estímulo aos orientadores para que mantenham contato com ex-orientandos** e de **envolvimento do egresso em atividades como palestrantes**. Percebe-se que os programas reconhecem a figura dos orientadores como importantes aliados no desenvolvimento de vínculos com os egressos e, de fato, os ex-orientadores, assim como os colegas de turma, constituem-se como a materialização da conexão dos egressos com seus programas. Essa situação põe em evidência uma necessidade dos programas que vai além da gestão de egressos, mas trata da gestão dos relacionamentos em si, visto que, possivelmente, alunos com bons relacionamentos com seus orientadores manterão contato com os professores no futuro. Assim, é importante que os programas estejam atentos a possíveis queixas de estudantes, sobretudo, em relação aos seus orientadores.

No que diz respeito ao envolvimento dos egressos como palestrantes, a prática não só beneficia os discentes do programa com acesso ao conhecimento sobre temas específicos e o compartilhamento de experiências profissionais e de vida dos ex-alunos como pode auxiliar os próprios egressos a se sentirem confortáveis para contribuir com o programa e manifestarem esse desejo.

Em relação ao enfoque do “Desenvolvimento contínuo”, registrou-se a possibilidade de oferecer suporte de carreira para egressos. Os programas de desenvolvimento contínuo são uma forma de permitir que os egressos continuem gerando impactos pessoais, sociais e profissionais no contexto em que atuam. Ou seja, ações nessa linha também podem permitir que os programas sustentem seus próprios objetivos no longo prazo.

Com referência às ações relacionadas ao “Monitoramento de egressos”, destacaram-se a prática de divulgar conquistas dos egressos e a realização de grupos focais periódicos com

egressos. A publicação das conquistas dos egressos pode auxiliar substancialmente ações de comunicação dos programas junto à sua comunidade ao mesmo tempo em que são reveladas contribuições distintivas dos ex-alunos e, com isso, tem-se o reconhecimento do alcance do programa. Já os grupos focais podem ser uma prática relevante para verificar o efetivo alcance dos objetivos do programa, buscar melhorias em processos internos e analisar alterações curriculares para melhor adaptação à vida dos egressos e ao mercado de trabalho. Como ressaltado por Coelho e Oliveira (2012), os egressos são um parâmetro e auxiliam no processo de conhecimento da real qualidade de um curso.

Em relação ao enfoque do “Monitoramento de resultados”, elencou-se a ação de incluir o egresso no processo de planejamento do programa. Diferentemente de incluir o egresso no processo de avaliação, contemplar os ex-alunos no processo de planejamento vai além de estabelecer objetivos com base nos egressos, mas sim o de estabelecer objetivos dos programas com os egressos. Considerando-se que os estudantes formados são o resultado final de um processo formativo, pode-se inferir que o principal resultado materializado dos programas é o egresso. Assim, acredita-se que ter em conta as opiniões, as sugestões e as críticas desse público seja um passo importante na gestão universitária como um todo.

Quanto ao enfoque da “Comunicação”, a ação de promover presença digital da IES foi apontada. Nesse sentido, as mídias sociais são ferramentas fundamentais, sobretudo a rede social LinkedIn, que pode evidenciar a trajetória profissional dos egressos. Essa pode, também, ser uma prática auxiliar na realização de monitoramentos de currículos dos ex-alunos e na divulgação de contribuições sociais dos programas, por meio das realizações dos alunos formados.

No que tange aos “Benefícios para egressos”, indicou-se a ação de permitir que o egresso acesse a infraestrutura física e virtual da IES, sobretudo dar a ele acesso às bibliotecas e às bases de dados institucionais. Essa ação pode facilitar o estímulo às publicações de egressos, visto que os ex-alunos podem continuar acessando revistas, livros, artigos, teses, dissertações e demais conteúdos disponibilizados pelo programa e pela instituição para dar suporte à elaboração de seus estudos.

Por fim, indicou-se a ação de desenvolver programas de liderança acadêmica, empresarial e comunitária, integrante do enfoque “Impacto social”. Tal ação não havia sido encontrada na teoria ou nas práticas de instituições do exterior. A prática em questão trouxe à luz a possibilidade de os programas desenvolverem ações que causem impacto social, evidenciando-as e permitindo que se conheça a qualidade e a dimensão da formação recebida,

por meio de um processo de preparação dos egressos para que eles façam a diferença junto à comunidade, independentemente da avaliação da Capes, ponto de atenção destacado por Richetti (2014).

De maneira geral, percebe-se que os programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração estão focados em cumprir as determinações impostas pela agência avaliadora, recorrendo, para isso, às ações de: i) monitoramento de resultados, para melhorarem os processos internos e garantirem os objetivos dos programas; ii) manutenção do vínculo, para incentivar conexões entre o programa e o ex-aluno; e iii) monitoramento de egresso, sobretudo acompanhamento dos estudantes, para que possam conhecer a atuação dos egressos na sociedade e no mercado. O que deve ser ressaltado é que não foram identificadas práticas relacionadas ao pilar mais basilar no que diz respeito à gestão de egressos (conscientização), isso devido à não evidenciação de práticas que externalizassem a importância dos egressos para os programas. Ressalta-se, também, a falta de recursos humanos, materiais e tecnológicos que permitam aos programas realizarem a gestão de ex-alunos e desenvolverem ações que levem a um estágio mais avançado no que diz respeito à gestão de egressos.

A falta de recursos para que os programas possam realizar uma gestão mais eficiente dos seus ex-alunos pode ficar evidente nas manifestações a seguir:

[...] as ações implementadas pelos programas estão vinculadas à capacidade institucional de dispor de recursos humanos suficientes para operacionalização. Assim, cada programa, mesmo tendo conhecimentos sobre inúmeras possibilidades de acompanhamento, acaba fazendo o que é possível com os recursos disponíveis (Respondente C05)

Hoje, da forma como está e como é cobrado, o acompanhamento do egresso é mais uma 'curiosidade' do que exatamente uma contribuição do programa para a continuidade da carreira do indivíduo. Queremos saber onde está, o que está fazendo e só [...]. (Respondente C27).

Outro ponto a se destacar é a possível descontinuidade da gestão, visto que houve a indicação de coordenadores que informaram terem assumido a coordenação há pouco tempo, não tendo sido possível, até o momento da pesquisa, que eles realizem ponderações a respeito das práticas relacionadas à gestão de egressos do programa. Essa situação reforça a necessidade de criar mecanismos atrelados à gestão de egressos, já que, com métodos e práticas bem definidas, a continuidade das atividades da coordenação pode ser facilitada.

4.2 INDICADORES DE GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO

No sentido de elencar os indicadores, ou seja, os parâmetros qualitativos ou quantitativos utilizáveis pela gestão universitária (SCHWARTZMAN, 1994) que estejam atrelados à gestão de egressos da pós-graduação, optou-se por organizar e apresentar a seção numa ordem que vai dos indicadores utilizados por instituições do exterior, passando pelos indicadores apontados pela Capes e, por fim, abordando os indicadores utilizados pelos 45 programas de pós-graduação que responderam ao instrumento de coleta de dados.

Em relação aos indicadores utilizados pelas instituições do exterior, o documento de base foi o relatório do Council for Advancement and Support of Education (CASE), que apresenta parâmetros atrelados ao relacionamento com egressos que podem ser utilizados pelas instituições associadas em todo o mundo (CASE, 2018). É importante ressaltar que, no contexto internacional, esses indicadores são utilizados tanto para o nível de graduação como para a pós-graduação, não havendo uma separação específica em função do nível do curso. Assim, os indicadores podem servir para uma instituição, um curso ou um programa de pós-graduação.

No que concerne ao setor de relacionamento com egressos, especificamente sobre a estrutura das repartições, pode-se utilizar, basicamente, dois indicadores apontados pelo CASE: o **número de colaboradores que trabalham em tempo integral no setor de relações com egressos** e o investimento financeiro anual, ou **orçamento anual do setor**. O número de colaboradores é constituído pela soma de pessoas que realizam atividades no setor, enquanto o orçamento anual se refere ao valor financeiro total destinado à repartição. Conclui-se que esses são indicadores simples, ou seja, expressam valores absolutos e descritivos (SCHWARTZMAN, 1994), em que o valor máximo pode ser indicado como “não definido” e mínimo “0”.

Com base nesses indicadores, é possível se ter uma referência sobre o valor destinado para as ações de gestão *alumni* e quais as estratégias podem ser adotadas pelos gestores com os recursos disponíveis, no sentido de serem identificadas oportunidades, inclusive, de captação de recursos alternativos para o setor, bem como de estabelecer uma referência do número de profissionais atuantes na divisão de relacionamento com egressos e se esses profissionais são suficientes para atender e estimular o vínculo com ex-alunos. Para fins informativos, no caso das IES participantes do relatório CASE, revelou-se uma alocação média de um colaborador para cada dez mil egressos contatáveis, ou seja, ex-alunos vivos e que podem ser contatados por no mínimo um meio de comunicação, como *e-mail*, telefone ou correio (CASE, 2018)

Com relação ao **quantitativo de ex-alunos contatáveis**, esse também se apresenta como um indicador e é importante se fazer a ressalva de que muitos egressos podem optar por não terem intenção de receber informações da instituição, curso ou programa, ou já terem falecido, sendo assim, excluídos da base de dados ativa. Percebe-se, nesse sentido, que o **quantitativo total de egressos**, ou seja, quantos estudantes foram formados, constitui-se como um indicador diferente do quantitativo de egressos contatáveis, e que esse último indicador pressupõe esforços para a manutenção do vínculo pós-graduação, enquanto o primeiro pode ser obtido diretamente pelo número de titulados.

Nesse sentido, acredita-se que a definição dos egressos contatáveis pode ser melhorada em relação ao apontado pelo CASE, uma vez que apenas deter um dado de contato do ex-aluno, sem que esse seja um dado atualizado e confiável, não necessariamente representa um potencial contato. Pode-se verificar ações e programas empreendidos com o foco na atualização dos dados dos ex-alunos, enfatizadas na seção anterior, que demonstram a importância de realizar o contato com os egressos, mas não apenas a tentativa de contato, e sim a comunicação efetiva. Ou seja, considera-se que todos os egressos, com exceção dos falecidos e daqueles que rejeitam formalmente contato com as instituições, devem ser considerados como contatáveis e não somente aqueles dos quais se afirma possuir dados de contato. Isso pressupõe que, uma vez que não se tenha o dado de contato atualizado de um egresso, cabe à gestão obtê-lo, não se isentando da responsabilidade de manter os bancos de dados de ex-alunos organizados e atualizados.

Acredita-se que tanto o indicador quantitativo total de egressos quanto o indicador do quantitativo de ex-alunos contatáveis podem ser representados numa escala que varia entre um valor máximo “não definido” e um valor mínimo “0”.

Pode-se também identificar o **número de eventos *alumni* realizados**, podendo definir como valor máximo “não definido” e valor mínimo “0”, ou nenhum evento, e estabelecer o **quantitativo de egressos participantes por evento**, entendendo-se como valor máximo o “total de egressos contatáveis” e o valor mínimo “0”, representando nenhum participante. Esse último indicador pode ser tanto simples quanto de desempenho, em função da forma como será analisado, o que permite verificar a capacidade institucional de envolvimento do público e a realização de ações para tornar os eventos mais atrativos e, até mesmo, viáveis do ponto de vista dos investimentos alocados para sua concretização.

Assim, pressupõe-se que quanto mais próximo da participação total do público a que se destina um evento, maior a efetividade, e o mesmo vale em sua forma inversa. No entanto, é necessário ressaltar a necessidade desse indicador considerar demais mensuradores para que

não seja inócuo. Por exemplo: no caso de um evento destinado aos cem mil egressos contatáveis de uma instituição no qual participaram três mil egressos, somente com essa informação, restringe-se a possibilidade de analisar se esse resultado é satisfatório, uma vez que não se está levando em consideração se o número de inscrições era ou não limitada e o quanto eram limitadas. Assim, é sempre necessário se analisar os indicadores de uma maneira conjunta para que forneçam uma visão mais detalhada daquilo que se mede.

O relatório do CASE também traz a indicação do **quantitativo de ex-alunos doadores** e do **quantitativo de egressos voluntários** e, entende-se, que a escala de ambos pode variar entre o máximo como o “total de egressos contatáveis” e o mínimo “0”. No caso do número de egressos doadores, o conhecimento desse indicador pode, por exemplo, dar base para que se tenha o conhecimento do valor médio das doações por estudante formado, bem como se identificar o percentual de egressos que contribuem com a instituição, curso ou programa por meio de doações. Já o quantitativo de egressos voluntários pode indicar o potencial de envolvimento dos estudantes em ações solidárias e de cunho não financeiro promovidas em favor da IES, curso ou programa. Nesses casos, infere-se que quanto maior o quantitativo ou proporção, melhor é a situação, resguardados os objetivos institucionais e outras informações de apoio a esses indicadores.

O Quadro 11 sintetiza, com base no relatório do CASE, os possíveis indicadores associados à gestão de egressos:

Quadro 11 – Indicadores relacionados à gestão de egressos constantes no relatório CASE

Indicador	Forma de apuração	Valor mínimo	Valor Máximo
Número de colaboradores que trabalham em tempo integral no setor destinado às relações com egressos	Número total de colaboradores que desenvolvem atividades no setor de relações com egressos, considerando um dado período.	0	Não definido
Orçamento anual do setor destinado às relações com egressos	Valor financeiro total destinado às atividades do setor de relacionamento com egressos, considerando um dado período.	\$ 0,00	Não definido
Quantitativo total de egressos	Número total de estudantes formados	0	Não definido
Quantitativo de ex-alunos contatáveis	Número total de estudantes formados com exceção dos falecidos e das rejeições de contato formalizadas	0	Não definido
Total de eventos <i>alumni</i> realizados	Número de eventos realizados que foram destinados aos egressos, considerando um dado período.	0	Não definido
Quantitativo de egressos participantes em eventos realizados/organizados	Número total de egressos que participaram nos eventos realizados/organizados, considerando um dado período.	0	Total de egressos contatáveis
Quantitativo de egressos doadores	Número total de egressos que realizaram ao menos uma doação financeira, considerando um dado período.	0	Total de egressos contatáveis
Quantitativo de egressos voluntários	Número total de egressos que participaram de trabalhos voluntários, considerando um dado período.	0	Total de egressos contatáveis

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de CASE (2018)

Para apontar os indicadores utilizados pela Capes que possuem algum tipo de relação com egressos, inicialmente se fez necessário identificar em quais itens da avaliação o egresso toma parte. A partir da análise dos três quesitos (Programa, Formação e Impacto), subquesitos e itens da ficha de avaliação dos programas da Área 27 da Quadrienal 2021, identificou-se que os egressos são considerados de forma direta no quesito “Formação”, mais precisamente em três subquesitos. Não foram avaliados itens ou indicadores em que o egresso aparece de forma indireta, uma vez que é possível considerar que os ex-alunos estão presentes, de maneira indireta, em 100% da avaliação.

Identificando-se a correspondência aproximada da gestão de egressos nas notas obtidas pelos programas, efetuando-se os devidos cálculos, constatou-se que os ex-alunos estão envolvidos diretamente em aproximadamente 11,5% da nota obtida pelos programas acadêmicos e cerca de 9,8% no que se refere aos programas profissionais. A Tabela 9 apresenta a distribuição do quesito, subquesitos, itens e pesos dos elementos constantes da avaliação da Capes (Quadrienal 2021), relacionados à gestão de egressos, para os programas da modalidade acadêmico:

Tabela 9 – Egressos na Avaliação Capes 2021 – modalidade acadêmica: quesitos, itens e pesos

PROGRAMAS ACADÊMICOS					
	Subquesto	Peso do subquesto	Item avaliado	Peso do item	Item na avaliação
Quesito Formação: 1/3	2.1. Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa. Descrição: análise das teses e dissertações defendidas, por meio de qualificadores e indicadores.	15,00%	Proporção de teses e dissertações do PPG defendidas no quadriênio, ou seja, no período 2017-2020, que gerou produção bibliográfica de egresso;	70,00%	3,50%
			Pontuação média da melhor produção bibliográfica de egressos, calculada com base em indicação feita pelo PPG, derivada de teses e dissertações defendidas no quadriênio, ou seja, no período 2017-2020.		
	2.2. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos. Descrição: análise da produção dos egressos (titulados no período 2012-2020, com até cinco anos antes do ano base do quadriênio) e dos discentes do PPG, conforme seu nível de formação, mestrado ou doutorado, e modalidade do programa.	15,00%	Proporção da produção qualificada do NDP com participação de discentes ou de egressos.	25,00%	4,75%
			Proporções de discentes de doutorado e egressos de mestrado ou doutorado com produção bibliográfica nos estratos A1 a A4 do Qualis Periódicos.	50,00%	
			Proporções de discentes de doutorado e egressos de mestrado ou doutorado com produção bibliográfica nos estratos B1 a B4 do Qualis Periódicos.	20,00%	
	2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida. Descrição: análise da atuação dos egressos em relação à formação recebida, seus vínculos com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais.	10,00%	Clareza e consistência da política de acompanhamento de egressos;	100,00%	3,33%
Consistência da formação para o desenvolvimento socioeconômico e cultural por meio de evidências da atuação de egressos na administração pública, entidades do mercado, sociedade civil, educação superior e pesquisa. - Aderência à formação recebida evidenciada a partir de relato de casos de destaque de atuação dos egressos titulados; - Posição ocupada pelos egressos titulados.					

Fonte: Adaptada de Capes (2020)

O quesito “Formação” possui um peso de 1/3 na avaliação dos programas, sendo que cada um dos três quesitos possui igualdade de importância na dita avaliação. Os quesitos são desmembrados em subquesitos, por assim dizer, os quais também possuem uma representatividade própria. Há ainda elementos de avaliação, ou itens, que também possuem pesos indicados pela Capes. Multiplicando-se o peso dos quesitos pelos subquesitos e itens, chega-se à representatividade geral do item na avaliação (última coluna da direita) e somando-se os percentuais, tem-se a representatividade total em relação à avaliação. Cabe destacar que não constam na Tabela 9 subquesitos e itens que não possuem relação direta com ex-alunos. Nesse sentido, quando o peso dos itens é inferior a 100%, subentende-se que há outros fatores de avaliação, mas que eles não foram apresentados por não estarem vinculados aos egressos.

No contexto dos programas profissionais, a diferença em relação à representatividade dos egressos na avaliação ocorre apenas no subquesto “2.2 – Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos”, visto que os itens descritos alcançam um percentual de 3% da

avaliação, enquanto, nos programas acadêmicos, esse percentual é de 4,75%. A Tabela 10 demonstra a distribuição do quesito, subquesitos, itens e pesos dos elementos constantes da avaliação da Capes (Quadrienal 2021), relacionados à gestão de egressos, para os programas da modalidade profissional:

Tabela 10 – Egressos na Avaliação Capes 2021 – modalidade profissional: quesitos, itens e pesos

PROGRAMAS PROFISSIONAIS					
	Subquesito	Peso do subquesito	Item avaliado	Peso do item	Item na avaliação
Quesito Formação: 1/3	2.1. Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa.	15,00%	Proporção de teses, dissertações ou equivalentes do PPG defendidas no quadriênio, ou seja, no período 2017-2020, que gerou produção bibliográfica e/ou tecnológica de egresso;	70,00%	3,50%
	Descrição: Análise das teses, dissertações ou equivalentes defendidas, por meio de qualificadores e indicadores.		Pontuação média da melhor produção de egressos, calculada com base na indicação feita pelo PPG, derivada de teses, dissertações ou equivalente, defendidas no quadriênio, ou seja, no período 2017-2020.		
	2.2. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos.	15,00%	Proporção da produção qualificada do NDP com participação de discentes ou de egressos.	40,00%	3,00%
	Descrição: Análise da produção dos egressos (titulados no período 2012-2020, com até cinco anos antes do ano base do quadriênio) e dos discentes do PPG, conforme seu nível de formação, mestrado ou doutorado, e modalidade.		Proporção de egressos de mestrado e doutorado que tiveram produção em periódico e/ou produção tecnológica	20,00%	
	2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida.	10,00%	Clareza e consistência da política de acompanhamento de egressos;	100,00%	3,33%
	Descrição: Análise da atuação dos egressos em relação à formação recebida, seus vínculos com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais.		Consistência da formação para o desenvolvimento socioeconômico e cultural por meio de evidências da atuação de egressos na administração pública, entidades do mercado, sociedade civil, educação superior e pesquisa. - Aderência à formação recebida evidenciada a partir de relato estruturado de casos de destaque de atuação dos egressos titulados; - Posição ocupada pelos egressos titulados.		

Fonte: Adaptada de Capes (2020)

Ao analisar as Tabelas 9 e 10, percebe-se que há algumas diferenças entre elas, que decorrem da distinção dos propósitos dos programas acadêmicos e profissionais. No primeiro item do subquesito “2.1”, percebe-se a adição do fragmento “[...] ou equivalentes”, já que é possível que os programas profissionais tenham como resultado final um produto diferente de uma tese ou dissertação. Nesse sentido, ainda no mesmo item, nota-se que há a possibilidade de que o trabalho final nos programas profissionais resulte, também, em produção tecnológica, e isso também difere no texto do segundo item descrito nesse subquesito.

No que se refere ao subquesito “2.2”, relativo à qualidade da produção intelectual de discentes e egressos, existem diferenças na avaliação dos programas em função de a produção

qualificada nos estratos de periódicos da Capes (A1 a B4) ser considerada na avaliação dos programas acadêmicos. Possivelmente, não se expõe essa preocupação com relação aos programas profissionais, porque nessa modalidade a produção bibliográfica divide espaço com a produção tecnológica. Não é dizer que a produção bibliográfica dos egressos nos programas profissionais não se baseia nos estratos dos periódicos, ou que essa qualificação não seja relevante, mas sim dizer que as produções bibliográficas de alto impacto para programas dessa modalidade dividem um espaço igualitário com a produção tecnológica. Essa ponderação é pertinente pelas possibilidades em relação à formação e à atuação profissional enfocadas por cada modalidade.

Embora haja diferenças sensíveis no conteúdo textual da ficha de avaliação de acordo com as modalidades dos programas, os demais subquestos e itens são exatamente os mesmos para ambas as modalidades.

Cabe ainda considerar que, a despeito das últimas avaliações realizadas pela agência, e da mesma forma proposta para a avaliação da Quadrienal 2021, percebe-se que, embora existam mensuradores quali e quantitativos definidos, os resultados (ou notas) dos programas variam numa escala qualitativa que alterna entre I (insuficiente), F (fraco), R (regular), B (bom) e MB (muito bom) (CAPES, 2018).

No que se refere aos indicadores constantes na ficha de avaliação dos programas, nota-se que eles possuem relação com os subquestos aos quais estão vinculados, havendo alterações de acordo com a modalidade do programa.

Em relação ao subquesto “2.1 – Qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa” para os programas acadêmicos, os itens de avaliação sugerem dois indicadores principais: **proporção de produções bibliográficas dos egressos derivadas de teses/dissertações no quadriênio da avaliação**, em que o valor máximo que se pode atingir é de “100%” (todas as teses/dissertações resultaram em produções bibliográficas) e o mínimo é de “0%” (nenhuma tese/dissertação resultou em produção bibliográfica); e a **pontuação média das melhores produções bibliográficas de egressos derivadas de teses/dissertações no quadriênio da avaliação**, em que a pontuação máxima é de “100 pontos” (todas as produções bibliográficas foram publicadas em periódicos do estrato A1 Qualis) e a pontuação mínima é de “0 pontos” (não houve registros ou as produções bibliográficas não foram qualificadas).

Cabe destacar que as produções são pontuadas de acordo com a qualificação dos periódicos em relação aos estratos Qualis Periódicos, da seguinte forma: A1 = 100 pontos, A2

= 80 pontos, A3 = 70 pontos, A4 = 60 pontos, B1 = 50 pontos, B2 = 40 pontos, B3 = 30 pontos e B4 = 10 pontos.

Para o mesmo subquesto “2.1”, em relação aos programas profissionais, há alterações textuais. Assim, os indicadores podem ser entendidos como: a **proporção de produções bibliográficas e/ou tecnológicas dos egressos derivadas de teses/dissertações ou equivalentes no quadriênio da avaliação**, em que o valor máximo que se pode atingir é de “100%” (todas as teses/dissertações ou equivalente resultaram em produções bibliográfica e/ou tecnológicas) e o mínimo é de “0%” (nenhuma tese/dissertação ou equivalente resultou em produção bibliográfica e/ou tecnológica); e a **pontuação média das melhores produções de egressos derivadas de teses/dissertações ou equivalente no quadriênio da avaliação**, com a pontuação máxima de “100 pontos” (todas as produções bibliográficas foram publicadas em periódicos do estrato A1 Qualis e todas as produções tecnológicas obtiveram pontuação máxima na avaliação de produto técnico ou tecnológico) e a pontuação mínima é de “0 pontos” (não houve registros ou as produções bibliográficas e tecnológicas não foram qualificadas). Assim como as produções bibliográficas são avaliadas em função do estrato Qualis do periódico em que estão inseridas, as produções técnicas e tecnológicas respeitam a mesma qualificação e são avaliadas por uma comissão mista específica para essa finalidade, em função de quatro critérios (impacto, aplicabilidade, inovação e complexidade) que podem somar 100 pontos.

No que tange ao subquesto “2.2. Qualidade da produção intelectual de discentes e egressos” dos programas acadêmicos, os itens avaliados dão base para os seguintes indicadores: **pontuação das quatro melhores produções bibliográficas qualificadas do Núcleo Docente Permanente em conjunto com egressos no quadriênio**, em que a pontuação máxima é de “400 pontos” (4 produções qualificadas no estrato A1 = 100 pontos cada uma) e a mínima é de “0 pontos” (nenhuma produção conjunta qualificada); **proporção de egressos formados nos dois últimos quadriênios que tiveram publicações qualificadas entre os estratos A1 e A4 nos últimos cinco anos**, em que a escala pode variar entre o máximo de “100%” (todos os egressos possuem publicações em periódicos dos estratos A1 a A4) e o mínimo de “0%” (nenhum egresso possui publicação em periódicos dos estratos A1 a A4); e **proporção de egressos formados nos dois últimos quadriênios que tiveram publicações qualificadas entre os estratos B1 e B4 nos últimos cinco anos**, que segue a mesma lógica para o indicador anterior, porém se alteram os estratos “A” para “B”.

Com relação ao mesmo subquesto, porém para programas profissionais, os indicadores sofrem alterações, sendo assim descritos: **pontuação das quatro melhores produções**

bibliográficas e/ou tecnológicas qualificadas do Núcleo Docente Permanente em conjunto com egressos no quadriênio, com uma pontuação máxima de “400 pontos” (4 produções qualificadas no estrato A1 ou avaliadas como produções TA1 = 100 pontos cada uma) e a mínima é de “0 pontos” (nenhuma produção conjunta qualificada); e a **proporção de egressos formados nos dois últimos quadriênios que tiveram publicações qualificadas entre os estratos A1 e B4 e/ou produções tecnológicas avaliadas entre TA1 e TB4 nos últimos cinco anos**, com a escala variando entre o máximo de “100%” (todos os egressos possuem publicações em periódicos dos estratos A1 a B4 ou produções tecnológicas avaliadas na escala TA1 a TB4) e o mínimo de “0%” (nenhum egresso possui publicação em periódicos dos estratos A1 a A4 e/ou produções tecnológicas avaliadas na escala TA1 a TB4).

Sobre o subquesto “2.3. Destino, atuação e avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida”, para programas das duas modalidades, como a avaliação é puramente qualitativa, pode-se vislumbrar dois indicadores baseados nas definições apontadas nos itens de avaliação, com o intuito de auxiliar os programas a identificarem ou não o atendimento dos critérios de avaliação estabelecidos. Para isso, é possível considerar os comentários e os norteadores contidos na ficha de avaliação, relacionados aos itens. Conforme descrito na referida ficha

Deverá ser apresentado, quando houver, relato da trajetória profissional de cinco egressos titulados do programa, independentemente do nível de formação, para cada um dos períodos: 2016-2020; 2011-2015 e 2006-2010. O relato deve considerar a área de atuação, inserção no mercado de trabalho, assunção de postos de liderança na administração pública, organizações privadas ou na sociedade civil, continuidade de estudos, além de outros aspectos pertinentes, para evidenciar a influência do programa na formação de egressos. No caso de número de egressos titulados inferior a 5 (cinco) nesses períodos, o programa deverá descrever a trajetória de todos os egressos titulados. Descrição da política de acompanhamento de egressos e os relatos da trajetória profissional de egressos titulados deverão ser anexados em documento específico. (CAPES, 2020, p. 9 e 25)

Assim, acredita-se que para o item relacionado à “**política de acompanhamento de egressos**” desse subquesto, os programas podem utilizar um indicador binário com os valores “Consistente” ou “Inconsistente”. Quando consistente, o programa deve responder afirmativamente a todas as questões a seguir:

- a) Apresenta o quantitativo de egressos formados pelo programa?
- b) Apresenta a proporção de egressos contatáveis do programa?

- c) Apresenta relato da trajetória de egressos dos últimos três quadriênios (mínimo de cinco egressos por quadriênio ou todos os egressos no caso de o número de egressos do quadriênio ser inferior a 5)?
- d) Apresenta relatos dos egressos sobre desenvolvimento de atividades na área de formação?
- e) Apresenta relatos dos egressos sobre inserção no mercado de trabalho?
- f) Apresenta relatos dos egressos sobre progressão em cargos de liderança?
- g) Descreve as ações de acompanhamento de egressos realizadas pelo programa? Quais?
- h) Apresenta dados sobre o alcance das ações de acompanhamento de egressos?

No caso de uma resposta negativa para qualquer um dos questionamentos supracitados, o indicador deve apresentar o valor de entrada “Inconsistente”, visto que, de alguma forma, o programa pode não ter apresentado à agência a totalidade de dados e de informações solicitadas na avaliação.

A mesma classificação binária pode ser utilizada para o indicador proposto, atrelado ao item relativo à “**consistência da formação**”, com os valores “Consistente” ou “Inconsistente”. Se consistente, o programa deve responder afirmativamente a todas as seguintes questões:

- a) Apresenta casos de destaque em relação à atuação profissional/social dos egressos?
- b) Informa sobre as progressões profissionais alcançadas pelos egressos a partir da formação recebida?
- c) Apresenta conhecimento da atuação profissional dos egressos? Como?
- d) Indica melhorias nos processos relacionados ao acompanhamento de egressos realizado pelos programas? Quais?

Caso o programa responda negativamente a qualquer uma das perguntas indicadas anteriormente, o indicador deve apresentar o valor “Inconsistente”, uma vez que o item pode não ter explicitado à comissão a qualidade da consistência do programa na formação de estudantes.

O Quadro 12 exhibe, com base na ficha de avaliação da Quadrienal 2021 da Capes, os possíveis indicadores, formas de apuração e valores que podem auxiliar na gestão de egressos dos programas da modalidade acadêmico:

Quadro 12 – Indicadores relacionados à gestão de egressos para programas acadêmicos – Quadrienal 2021

Indicador	Forma de apuração	Valor mínimo	Valor máximo
Proporção de produções bibliográficas dos egressos derivadas de teses/dissertações no quadriênio da avaliação	Quantitativo de produções bibliográficas derivadas de teses/dissertações em relação à produção total de teses/dissertações no quadriênio.	0,00%	100,00%
Pontuação média das melhores produções bibliográficas de egressos derivadas de teses/dissertações no quadriênio da avaliação	Média da pontuação das melhores produções bibliográficas derivadas de teses/dissertações no quadriênio, de acordo com o Qualis Capes.	0 pontos	100 pontos
Pontuação das quatro melhores produções bibliográficas qualificadas do Núcleo Docente Permanente em conjunto com egressos no quadriênio	Média da pontuação das quatro melhores produções bibliográficas do NDP em conjunto com egressos no quadriênio, de acordo com o Qualis Capes.	0 pontos	400 pontos
Proporção de egressos formados nos dois últimos quadriênios que tiveram publicações qualificadas entre os estratos A1 e A4 nos últimos cinco anos.	Quantitativo de egressos com publicações entre os estratos A1 e A4 em relação ao total de egressos, considerando a formação nos últimos dois quadriênios e as publicações nos último cinco anos.	0,00%	100,00%
Proporção de egressos formados nos dois últimos quadriênios que tiveram publicações qualificadas entre os estratos B1 e B4 nos últimos cinco anos.	Quantitativo de egressos com publicações entre os estratos B1 e B4 em relação ao total de egressos, considerando a formação nos últimos dois quadriênios e as publicações nos último cinco anos.	0,00%	100,00%
Política de acompanhamento de egressos	Apresentação: do quantitativo de egressos formados pelo programa; da proporção de egressos contatáveis; de relatos da trajetória de egressos dos últimos quatro quadriênios (mínimo de 5 egressos por quadriênio ou todos os egressos para programas novos); de relatos dos egressos sobre desenvolvimento de atividades na área de formação; de relatos dos egressos sobre inserção no mercado de trabalho; das ações de acompanhamento de egressos realizadas pelo programa; de dados sobre o alcance das ações de acompanhamento de egressos.	Inconsistente	Consistente
Consistência da formação	Apresentação: de casos de destaque em relação à atuação profissional/social do egressos; de informações sobre as progressões profissionais alcançadas pelos egressos a partir da formação recebida; de evidências sobre o conhecimento da atuação profissional dos egressos; de ações de acompanhamento de egressos; de melhorias nos processos relacionados ao acompanhamento de egressos realizados pelos programas	Inconsistente	Consistente

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2020)

Já em relação aos possíveis indicadores, formas de apuração e valores de referência que podem auxiliar na gestão de egressos dos programas da modalidade profissional, o Quadro 13 sintetiza essas constatações, baseadas na ficha de avaliação analisada:

Quadro 13 – Indicadores relacionados à gestão de egressos para programas profissionais – Quadrienal 2021

Indicador	Forma de apuração	Valor mínimo	Valor máximo
Proporção de produções bibliográficas e/ou tecnológicas dos egressos derivadas de teses/dissertações ou equivalentes no quadriênio da avaliação.	Quantitativo de produções bibliográficas e/ou tecnológicas derivadas de teses/dissertações ou equivalentes em relação à produção total de teses/dissertações ou equivalentes no quadriênio.	0,00%	100,00%
Pontuação média das melhores produções de egressos derivadas de teses/dissertações ou equivalente no quadriênio da avaliação.	Média da pontuação das melhores produções bibliográficas e/ou tecnológicas derivadas de teses/dissertações ou equivalentes no quadriênio, de acordo com o Qualis Capes e a qualificação de produtos técnicos/tecnológicos da Capes.	0 pontos	100 pontos
Pontuação das quatro melhores produções bibliográficas e/ou tecnológicas qualificadas do Núcleo Docente Permanente em conjunto com egressos no quadriênio.	Média da pontuação das quatro melhores produções bibliográficas e/tecnológicas do NDP em conjunto com egressos no quadriênio, de acordo com o Qualis Capes e a qualificação de produtos técnicos/tecnológicos da Capes.	0 pontos	400 pontos
Proporção de egressos formados nos dois últimos quadriênios que tiveram publicações qualificadas entre os estratos A1 e B4 e/ou produções tecnológicas avaliadas entre TA1 e TB4 nos últimos cinco anos.	Quantitativo de egressos com produções bibliográficas e/ou tecnológicas entre os estratos A1 e B4 ou TA1 e TB4 em relação ao total de egressos, considerando a formação nos últimos dois quadriênios e as publicações nos último cinco anos.	0,00%	100,00%
Política de acompanhamento de egressos	Apresentação: do quantitativo de egressos formados pelo programa; da proporção de egressos contatáveis; de relatos da trajetória de egressos dos últimos quatro quadriênios (mínimo de 5 egressos por quadriênio ou todos os egressos para programas novos); de relatos dos egressos sobre desenvolvimento de atividades na área de formação; de relatos dos egressos sobre inserção no mercado de trabalho; das ações de acompanhamento de egressos realizadas pelo programa; de dados sobre o alcance das ações de acompanhamento de egressos.	Inconsistente	Consistente
Consistência da formação	Apresentação: de casos de destaque em relação à atuação profissional/social do egressos; de informações sobre as progressões profissionais alcançadas pelos egressos a partir da formação recebida; de evidências sobre o conhecimento da atuação profissional dos egressos; de ações de acompanhamento de egressos; de melhorias nos processos relacionados ao acompanhamento de egressos realizados pelos programas	Inconsistente	Consistente

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Capes (2020)

A partir dos indicadores associados à avaliação da Capes, relativos à gestão de egressos dos programas de pós-graduação e que possuem participação direta dos ex-alunos, sintetizados nos Quadros 12 e 13, é possível perceber que os programas têm sido cada vez mais exigidos pela agência no sentido de atender a pontos específicos relacionados com o cenário presente e futuro da pós-graduação nacional, apresentando ligação com a evolução dos planos nacionais de pós-graduação e suas ênfases (CABRAL *et al.*, 2020). Nesse sentido, pode-se fazer aqui

algumas elucubrações a respeito dos pontos que se percebem mais relevantes no que tange à avaliação dos egressos da pós-graduação *stricto sensu* nacional:

- a) Produção bibliográfica e/ou tecnológica qualificada dos egressos: os trabalhos de conclusão de curso atendem à qualidade que se espera de programa de pós-graduação *stricto sensu* brasileiro? Os trabalhos de conclusão do curso resultaram em produção bibliográfica e/ou tecnológica? A produção tem impacto social/científico/tecnológico/mercadológico?
- b) Produção conjunta entre docentes do quadro permanente e egressos do programa: os egressos mantêm vínculo com seus programas de formação, por meio do vínculo com seus ex-orientadores? Os ex-alunos mantêm relacionamento com grupos de pesquisa associados ao programa de pós-graduação em que o egresso se formou? Esse vínculo resulta em expansão e externalização do conhecimento científico gerado a partir do programa? O vínculo entre egressos e seus programas resulta em produções bibliográficas e tecnológicas de impacto social/científico/tecnológico/mercadológico?
- c) Conhecimento da trajetória acadêmica, pessoal e profissional dos ex-alunos, por meio de mecanismos de acompanhamento de egressos: quais ações de acompanhamento de egressos são realizadas pelos programas? Quais são os recursos humanos e tecnológicos envolvidos nas ações de acompanhamento de egressos? Onde está o egresso do programa?
- d) Consistência e impacto da formação recebida pelo egresso no programa em que se formou: a formação recebida pelo programa gerou melhorias (ou impacto positivo) na vida do egresso? Gerou melhorias para a comunidade de entorno, para a sociedade, para o meio ambiente e/ou para os setores econômicos? O programa atingiu seus objetivos de formação? Qual a contribuição do programa para o país? Qual a contribuição dos egressos para o programa?
- e) Gestão de egressos: o programa realiza a gestão de egressos? Quais são as ações relacionadas à gestão de egressos realizadas pelo programa? Existe planejamento do programa no que tange à gestão de egressos? Qual o conjunto de indicadores atrelados à gestão de egressos utilizados e monitorados pelo programa? Qual o cenário futuro do programa?

Ainda que não se encontrem menções à gestão de egressos em relatórios e documentos da Capes, percebe-se que as avaliações têm caminhado nesse sentido. Verifica-se que a agência

tem instruído os programas no que se refere à melhoria contínua, por meio das possibilidades de manutenção das notas ou elevação delas. No entanto, nota-se também que os processos não são rígidos, talvez até demasiadamente subjetivos, e os programas têm sido chamados a assumir o protagonismo de seus processos de avaliação, sem esperar que os movimentos sejam realizados pela agência. Nesse sentido, acredita-se que os processos, ou as ações, realizados pelos programas e relacionados aos egressos, até então isolados e, por vezes, realizados para cumprirem critérios avaliativos, estão sendo substituídos por processos, mecanismos e práticas estratégicas e planejadas. Ou seja, as práticas desconexas relacionadas aos egressos serão progressivamente sucedidas pela gestão de egressos e, para que os programas possam permanecer no cenário do Sistema Nacional de Pós-Graduação, acredita-se que será necessário se adaptar a essa nova realidade.

Em relação a esse cenário, do qual os programas nacionais de pós-graduação *stricto sensu* em Administração fazem parte, procurou-se conhecer os parâmetros referentes à gestão de egressos que são utilizados pelos programas da subárea, representados pelos respondentes da pesquisa. Nesse sentido, identificou-se a utilização de “17” indicadores dos quais “5” contêm essencialmente o mesmo teor dos indicadores utilizados pela Capes. Em relação ao uso efetivo de indicadores atrelados à gestão de egressos por parte dos 45 programas respondentes, observou-se que 32 programas (aproximadamente 71%) informaram utilizar ao menos um indicador, enquanto 12 programas (cerca de 27%) alegaram que não utilizam ou desconhecem a utilização de qualquer indicador associado à gestão de ex-alunos. Um programa não informou sobre os indicadores utilizados.

Cabe fazer a consideração de que, embora a maioria dos programas recorra a indicadores de gestão, uma parte considerável alegou não o utilizar ou desconhecer a sua utilização. Julga-se como uma parcela “considerável”, porque se esperava que todos os programas fizessem uso de pelo menos um indicador de gestão de egressos, visto a obrigatoriedade de informar aspectos relacionados aos egressos à Capes e que essas são ferramentas essenciais para o gerenciamento mais eficiente de qualquer organização, permitindo que as organizações realizem um diagnóstico da situação atual, delineiem objetivos e estabeleçam marcos e comparações (SCHWARTZMAN, 1994) que podem ser necessários às mudanças no fluxo da gestão.

Como apontado por Nishimura (2015), as IES brasileiras não utilizam os egressos como fonte de informação e, quando o fazem, acabam por não utilizar essas informações para promover melhorias da qualidade educacional. Assim, acredita-se que a consideração da gestão de egressos na avaliação da Capes e o caráter obrigatório dessa vertente na dita avaliação,

constituiu-se como um importante instrumento promotor de mudanças culturais, uma vez que, a partir da imposição inicial em relação à apresentação de ações e de resultados por parte dos programas nessa direção, pode-se, paulatinamente, fazer com que a temática egressos ocupe lugar cativo na gestão dos programas, tornando-se mais natural e difundida no cenário da pós-graduação nacional.

Para elencar os indicadores que os programas informaram fazerem uso, foi necessário interpretar o conteúdo informado pelos respondentes e realizar mudanças textuais que traduzissem aquilo que efetivamente os programas informam avaliar para aquilo que se pode medir. Por exemplo: se o programa informou que utiliza o indicador “acesso a curso de doutorado”, o indicador sugerido após a interpretação foi “quantitativo de egressos do mestrado que seguiram para o doutorado”. Se o respondente informou que usa como indicador a “empregabilidade”, definiu-se como indicador a “proporção de egressos empregados”. Assim se procedeu também para outros casos, sem se alterar a essência dos apontamentos feitos pelos programas. A Tabela 11 apresenta os indicadores apontados pelos coordenadores dos programas e a frequência absoluta com que foram registrados. Ressalta-se que foram 32 programas que apontaram ao menos um indicador:

Tabela 11 – Indicadores relacionados à gestão de egressos utilizados pelos programas respondentes

Indicadores	Frequência absoluta
Quantitativo de publicações dos egressos	26
Proporção de egressos que progrediram profissionalmente, dentro ou fora da área de formação	7
Proporção de egressos empregados	5
Quantitativo de egressos com participação em bancas de trabalhos científicos	5
Quantitativo de egressos do mestrado que seguiram para o doutorado	4
Quantitativo de egressos que participaram em eventos científicos	3
Proporção de publicações derivadas de teses/dissertações	3
Quantitativo de teses/dissertações que tiveram resultados aplicados	2
Quantitativo de egressos docentes em IES	2
Quantitativo de publicações dos egressos por estrato Qualis Capes	2
Proporção de egressos com aumento de remuneração após a formação	2
Quantitativo de egressos participantes em projetos de pesquisa	1
Quantitativo de egressos participantes em eventos do programa	1
Quantitativo de publicações conjuntas de egressos e docentes do programa	1
Quantitativo de produções técnicas dos egressos	1
Quantitativo de egressos em cargos de alto escalão	1
Quantitativo de orientações de teses/dissertações	1

Fonte: Dados primários

Nota-se, a partir da Tabela 11, que o indicador mais utilizado pelos programas respondentes que afirmam utilizar essa ferramenta de gestão é o **quantitativo de publicações dos egressos**. Esse indicador está relacionado com o subquestito “2.2” da avaliação da Capes, que trata da “qualidade da produção intelectual de discentes e egressos”, ou seja, é um item de avaliação obrigatório. Os programas podem ter acesso a essa informação por meio do recebimento de respostas a questionários enviados por *e-mail*, por pesquisas com egressos ou por análise das produções indicadas no Currículo Lattes dos egressos contatáveis. Esse indicador pode, também, ser utilizado como insumo para meta-análises que deem origem a outros indicadores, por exemplo, o **quantitativo de publicações dos egressos por estrato Qualis Capes**, e para avaliar a qualidade das publicações dos ex-alunos. Esses indicadores possuem conteúdo textual semelhante ao apontado pela Capes, assim como o indicador

quantitativo de produções técnicas dos egressos, que pode ser obtido da mesma forma. A escala de variação desses indicadores pode ser estabelecida pelo valor máximo “não definido” e mínimo “0”, cujo valor é tomado com base na contagem de registros.

Os indicadores: **quantitativo de publicações conjuntas de egressos e docentes do programa** e **quantitativo de produções técnicas dos egressos** também podem fornecer bases para atender aos requisitos constantes do subquesto relacionado à qualidade da produção de discentes e egressos, da avaliação da Capes. O quantitativo de publicações conjuntas de egressos e docentes do programa pode ser informado diretamente pelos docentes à secretaria dos programas, por meio de solicitação com essa finalidade. Já o quantitativo de produções técnicas dos egressos pode ser obtido via questionário/pesquisa aplicada com ex-alunos ou pela análise dos Currículos Lattes dos egressos. Ambos indicadores apresentam conteúdo textual semelhante ao prescrito pela Capes e são tomados pela contagem de registros, podendo estar contemplados numa escala de valor máximo “não definido” e valor mínimo “0”.

O indicador **proporção de publicações derivadas de teses/dissertações** também possui conteúdo textual semelhante ao da Capes e pode auxiliar os programas a responderem às informações contidas no subquesto “2.1” da agência, relacionado à “qualidade e adequação das teses, dissertações ou equivalente em relação às áreas de concentração e linhas de pesquisa do programa”. A proporção das publicações é calculada em relação ao quantitativo de teses/dissertações defendidas no programa, em um período de tempo específico. Assim, a escala desse indicador pode variar em termos percentuais, com valor máximo de “100%” (os resultados de todas as teses/dissertações defendidas resultaram em produção bibliográfica qualificada) e valor mínimo de “0%” (nenhuma tese/dissertação resultou produção bibliográfica qualificada). Esse indicador pode ser mensurado por meio de ações de acompanhamento, sobretudo questionários ou pesquisas com egressos, bem como pelo monitoramento do Lattes.

Na mesma linha está o indicador **quantitativo de teses/dissertações que tiveram resultados aplicados**, exclusivamente apontado pelos programas e que também possibilita gerar informações para responder ao subquesto “2.1” da avaliação. Para ter acesso aos dados necessários à elaboração desse indicador, que se baseia na contagem de registros, os programas podem solicitar aos egressos, por questionários ou pesquisas, que informem (e comprovem) a aplicação dos resultados de seus trabalhos de conclusão. Essa aplicação deve resultar em melhorias relacionadas a pessoas, processos, produtos e/ou gestão. A escala de mensuração desse indicador varia entre o máximo “não definido” e o mínimo “0”, ou seja, nenhum resultado de tese/dissertação foi aplicado.

Todos os demais indicadores informados pelos programas, que serão detalhados na sequência, têm duas características em comum: foram exclusivamente apresentados pelos programas, ou seja, não apresentam conteúdo textual similar aos indicadores da Capes; e estão relacionados com o subquesto “2.3” da avaliação dos programas, que versa sobre o “destino, a atuação e a avaliação dos egressos do programa em relação à formação recebida”.

Entre os indicadores associados ao destino, atuação e avaliação dos egressos acerca da formação, aquele indicado pelo maior número de programas foi a **proporção de egressos que progrediram profissionalmente, dentro ou fora da área de formação**. O indicador pode variar entre o máximo de “100%” (todos os egressos contatáveis informaram ascensão profissional a partir da formação recebida) e “0%” (a formação não resultou em ascensão profissional de nenhum egresso). O insumo para elaborar esse indicador tem origem nas pesquisas com egressos, em que se pode perguntar ao ex-aluno se a formação resultou em progressão profissional. Da mesma forma, pode-se questionar o egresso para que se possa constituir os indicadores relativos à **proporção de egressos com aumento de remuneração após a formação**, calculado da mesma maneira que o indicador anterior, e ao **quantitativo de egressos em cargos de alto escalão**. O indicador relativo ao quantitativo de egressos que ocupa cargos de alto escalão se dá pela contagem de registros afirmativos, e a escala varia entre o máximo “não definido”, pois depende da quantidade de egressos formados pelo programa, e mínimo “0” (nenhum egresso ocupa cargos de alto escalão).

Ainda especificamente sobre a atuação profissional dos ex-alunos, os programas informaram utilizar os indicadores **proporção de egressos empregados** e **quantitativo de egressos docentes em IES**. Uma das formas de consultar se o egresso possui vínculo empregatício vigente ou não, é por meio da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)¹, do Ministério da Economia, com disponibilidade de acesso pela internet, a partir da inserção do número de PIS/PASEP do egresso no portal RAIS. No entanto, a informação se limita ao conhecimento da situação laboral do ex-aluno, possibilitando saber se e em qual organização o egresso possui um vínculo profissional ativo. Nesse sentido, as pesquisas de egressos são meios mais adequados de obter informações acerca do vínculo empregatício dos ex-alunos, bem como se os egressos atuam como docentes em Instituições de Ensino Superior, devendo, nesse caso, limitar-se apenas aos egressos contatáveis. Outras práticas de acompanhamento que podem auxiliar no apanhado das informações laborais dos egressos é a plataforma Lattes e a rede social

¹ Para obter mais informações, consultar em: <http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf>.

LinkedIn, as quais, contudo, ficam restritas aos dados informados pelos egressos e que podem não estar atualizados.

A proporção de egressos empregados pode variar numa escala de valor máximo “100%”, quando todos os egressos estão empregados, e mínimo de “0%”, caso todos os ex-alunos estejam desempregados, buscando-se conhecer a realidade de todo o conjunto dos ex-alunos. Já o quantitativo de egressos que atua como docente em IES pode variar entre o valor máximo “não definido”, pois está atrelado a todos os egressos, independentemente de terem formalizado quebra de vínculo, e o valor mínimo “0”, no caso de nenhum egresso atuar como docente em Instituição de Ensino Superior.

Outros cinco indicadores possuem relação com a trajetória acadêmica dos ex-alunos e se baseiam na mesma escala de variação, sendo o valor máximo “não definido” e valor mínimo “0”, caso não haja registros, baseados na contagem dos respectivos registros. São os indicadores: **quantitativo de egressos com participação em bancas de trabalhos científicos, quantitativo de egressos do mestrado que seguiram para o doutorado, quantitativo de egressos que participaram em eventos científicos, quantitativo de egressos participantes em projetos de pesquisa e quantitativo de orientações de teses/dissertações**. Esses indicadores podem ser obtidos por meio do monitoramento dos Currículos Lattes dos estudantes formados, por questionários enviados via *e-mail* ou por pesquisas com egressos, quando estes não formalizam quebras de vínculo com o programa.

Por fim, os programas registraram o indicador **quantitativo de egressos participantes em eventos do programa**, estabelecido pela contagem de ex-alunos que compareceram aos eventos organizados ou promovidos pelo programa de pós-graduação. Esse indicador pode fornecer informações relacionadas à amplitude da rede de egressos, ao alcance das iniciativas de comunicação e à efetividade dos eventos realizados. O indicador pode apresentar valor máximo “não definido” e o valor mínimo “0”, quando nenhum egresso participou de evento realizado ou promovido pelo programa, ou não se realizaram eventos promovidos pelo programa com enfoque nos egressos.

O Quadro 14 sintetiza os indicadores apresentados pelos programas e que não possuem conteúdo textual semelhante aos indicadores contemplados na ficha de avaliação da Capes, bem como as formas de apuração e a sugestão de valores da escala:

Quadro 14 – Indicadores exclusivos dos programas, formas de apuração e valores da escala

Indicador	Forma de apuração	Valor mínimo	Valor máximo
Proporção de egressos com aumento de remuneração após a formação	Quantitativo de egressos que informou aumento de remuneração a partir da formação recebida em relação ao total de egressos contatáveis.	0%	100%
Proporção de egressos empregados	Quantitativo de egressos que informou estar empregado em relação ao total de egressos.	0%	100%
Proporção de egressos que progrediram profissionalmente, dentro ou fora da área de formação	Quantitativo de egressos que informou progressão profissional, dentro ou fora da área de formação, em relação ao total de egressos contatáveis.	0%	100%
Quantitativo de egressos com participação em bancas de trabalhos científicos	Número de egressos que informou ter participado de bancas de trabalhos científicos, considerando um determinado período.	0	Não definido
Quantitativo de egressos do mestrado que seguiram para o doutorado	Número de egressos que informou continuidade nos estudos, em nível de doutorado.	0	Não definido
Quantitativo de egressos docentes em IES	Número de egressos que registrou sua atuação como docente em IES.	0	Não definido
Quantitativo de egressos em cargos de alto escalão	Número de egressos que informou atuar em cargo de alto escalão, em organização de qualquer setor.	0	Não definido
Quantitativo de egressos participantes em eventos do programa	Número de egressos que registrou presença em eventos organizados ou promovidos pelo programa.	0	Não definido
Quantitativo de egressos participantes em projetos de pesquisa	Número de egressos que informou engajamento ou participação em projeto(s) de pesquisa.	0	Não definido
Quantitativo de egressos que participaram em eventos científicos	Número de egressos que informou ter participado em evento(s) científico(s), considerando um determinado período.	0	Não definido
Quantitativo de orientações de teses/dissertações	Número de egressos que informou ter atuado como orientador em teses/dissertações.	0	Não definido
Quantitativo de teses/dissertações que tiveram resultados aplicados	Número de egressos que informou aplicação de resultados de tese/dissertação com melhorias relacionadas a pessoas, processos, produtos e/ou gestão	0	Não definido

Fonte: Dados primários

Além dos indicadores supracitados, solicitou-se, também, que os coordenadores sugerissem indicadores, formas de mensuração e a fonte de dados que os programas não utilizam, mas que poderiam fazer uso para auxiliar na gestão de egressos. Nesse sentido, a partir da interpretação das respostas obtidas, três sugestões adicionais foram apresentadas: **quantitativo de registros/submissões de patentes; quantitativo de egressos atuando no exterior; e quantitativo de egressos empreendedores**. A plataforma Lattes, por meio dos currículos hospedados, pode ser uma fonte indicada para a coleta dessas informações, e a escala dos indicadores pode assumir como valor máximo o “todos os egressos” e mínimo “0”, no caso de nenhum registro.

Uma vez elencados os indicadores retratados nos documentos e nas respostas ao instrumento de coleta, procedeu-se à classificação daqueles indicadores que podem ser

mensurados a partir da ótica do egresso, de acordo com os atributos delineados por Nishimura (2015) em sua tese, no sentido de posicionar, predominantemente, os indicadores, nas dimensões e categorias, descritos pelo autor. Essa caracterização demonstra o nível de avaliação ao qual o indicador pertence (repercussão, relacionamento ou serviços), bem como a esfera à qual a avaliação se aplica (subdimensões). O Quadro 15 destaca a dita classificação, e nele, é possível notar que os indicadores apontados pelo CASE, por serem focados na visão da gestão e não dos ex-alunos, não constam. Sublinha-se também que, para fins de sintetização das informações apresentadas, foram utilizados apenas os indicadores associados aos programas profissionais relacionados à avaliação da Capes, uma vez que, por sua abrangência, eles englobam os itens de avaliação dos programas acadêmicos, dispensando a repetição.

Quadro 15 – Indicadores que podem ser mensurados a partir da ótica do egresso, dimensões e categorias

Indicador	Dimensão	Categoria do indicador
Proporção de produções bibliográficas e/ou tecnológicas dos egressos derivadas de teses/dissertações ou equivalentes no quadriênio da avaliação.	Avaliação das repercussões	Produção acadêmica
Pontuação média das melhores produções de egressos derivadas de teses/dissertações ou equivalente no quadriênio da avaliação.	Avaliação das repercussões	Produção acadêmica
Pontuação das quatro melhores produções bibliográficas e/ou tecnológicas qualificadas do Núcleo Docente Permanente em conjunto com egressos no quadriênio.	Avaliação das repercussões	Produção acadêmica
Proporção de egressos formados nos dois últimos quadriênios que tiveram publicações qualificadas entre os estratos A1 e B4 e/ou produções tecnológicas avaliadas entre TA1 e TB4 nos últimos cinco anos.	Avaliação das repercussões	Produção acadêmica
Política de acompanhamento de egressos	Avaliação das repercussões	Trajetória profissional
Consistência da formação	Avaliação das repercussões	Competências desenvolvidas e aplicadas pelos egressos
Proporção de egressos com aumento de remuneração após a formação	Avaliação das repercussões	Efeitos decorrentes do título
Proporção de egressos empregados	Avaliação das repercussões	Trajetória profissional
Proporção de egressos que progrediram profissionalmente, dentro ou fora da área de formação	Avaliação das repercussões	Trajetória profissional
Quantitativo de egressos com participação em bancas de trabalhos científicos	Avaliação das repercussões	Produção acadêmica
Quantitativo de egressos do mestrado que seguiram para o doutorado	Avaliação das repercussões	Efeitos decorrentes do título
Quantitativo de egressos docentes em IES	Avaliação das repercussões	Trajetória profissional
Quantitativo de egressos em cargos de alto escalão	Avaliação das repercussões	Trajetória profissional
Quantitativo de egressos participantes em eventos do programa	Avaliação do relacionamento	Envolvimento/engajamento em atividades da IES
Quantitativo de egressos participantes em projetos de pesquisa	Avaliação das repercussões	Produção acadêmica
Quantitativo de egressos que participaram em eventos científicos	Avaliação das repercussões	Produção acadêmica
Quantitativo de orientações de teses/dissertações	Avaliação das repercussões	Produção acadêmica
Quantitativo de teses/dissertações que tiveram resultados aplicados	Avaliação das repercussões	Produção acadêmica
Quantitativo de registros/submissões de patentes	Avaliação das repercussões	Produção acadêmica
Quantitativo de egressos atuando no exterior	Avaliação das repercussões	Trajetória profissional
Quantitativo de egressos empreendedores	Avaliação das repercussões	Trajetória profissional

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese a partir de Nishimura (2015)

De acordo com o Quadro 15, percebe-se uma predominância quase absoluta da dimensão “avaliação das repercussões”, ou seja, os indicadores apontados no referido quadro, sob a ótica dos egressos, dizem respeito prioritariamente às mudanças ocorridas em nível

individual em função da formação recebida pelo egresso por parte do programa. Essas mudanças na vida do egresso e da sociedade, relatadas pelos ex-alunos, constituem-se como a forma mais evidente de os programas identificarem e avaliarem a consecução dos seus objetivos. Entre as categorias dos indicadores, aqueles relacionados à produção acadêmica (bibliográfica/técnica/artística/orientações) correspondem a 50% de todos os registros relacionados à dimensão da avaliação das repercussões, seguido por indicadores associados à trajetória profissional (atuação profissional/perfil do egresso/realizações e conquistas dos ex-alunos), que correspondem a 35%. Essa constatação pode sinalizar a faceta produtivista dos indicadores, dirigida não só para os estudantes em curso, mas também para os estudantes formados, enfatizando a produtividade como impacto científico em detrimento de indicadores atrelados ao impacto social, econômico e tecnológico.

A dimensão da “avaliação do relacionamento” pôde ser identificada em um indicador registrado, que aborda o engajamento dos egressos em eventos promovidos pelo programa. Assim, dos 21 indicadores retratados no Quadro 15, que podem ter o egresso como fonte de informação, um está atrelado à captação de informações acerca do envolvimento dos ex-alunos na vida do programa e da instituição formadora. Essa verificação é pertinente, no sentido de que as ações de organização e promoção de eventos são mais comuns em estágios mais avançados de gestão de egressos, possivelmente ainda não alcançados pelos programas de pós-graduação brasileiros. É possível que a maturidade da gestão de egressos no cenário nacional incorra no desenvolvimento de indicadores relacionados às esferas menos básicas, sobretudo na direção do relacionamento e da filantropia.

Ressalta-se, também, que a dimensão da “avaliação dos serviços”, que diz respeito aos indicadores associados ao julgamento do ex-aluno acerca da infraestrutura e dos serviços do programa/instituição, não constou dos indicadores elencados. Isso pode suscitar que os programas brasileiros ainda não utilizam as considerações dos egressos para realizar as alterações e as melhorias em seus programas formativos e processos técnicos e educacionais. É natural que os programas estejam envolvidos com questões mais operacionais, voltados para atender às demandas urgentes e mais básicas da gestão como um todo, bem como não tenham os recursos necessários para a realização de ações de gestão de egressos, como demonstram os coordenadores dos programas participantes da pesquisa. No entanto, entende-se que “ouvir” os egressos no que tange à qualidade da formação recebida e à qualidade dos serviços ofertados é um ponto fundamental na busca de melhorias nos programas e no sistema educacional como um todo.

Finalmente, salienta-se que os indicadores neste estudo expostos podem se constituir como uma referência de base dos mensuradores a serem apurados pelos programas para aprimorar a gestão, considerando itens que impactam na avaliação dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração e no alinhamento com a perspectiva da pós-graduação internacional. Nesse sentido, ressalta-se que não se pretendeu aqui esgotar as possibilidades de indicadores que os programas podem utilizar como ferramentas de gestão, até mesmo porque os indicadores decorrem da maturidade da gestão dos programas e são particulares de cada realidade. Pretende-se sim trazer à luz os critérios e as formas de apuração mínimos a serem levados em conta pelos programas.

4.3 DIRETRIZES E ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO

No que tange às diretrizes e às estratégias para a gestão de egressos da pós-graduação, faz-se necessário, inicialmente, reforçar os entendimentos nesta tese sobre a amplitude dos termos. As diretrizes dizem respeito às ideias principais sobre um determinado tema, que servem para orientar estratégias e ações, enquanto as estratégias versam sobre as possibilidades de atingir os objetivos institucionais, norteadas pelas diretrizes. O alcance do objetivo específico “c” se baseou em dados do instrumento de coleta, a partir das respostas dos 45 programas participantes, bem como se utilizou das ações relacionadas à gestão de egressos registradas pelas instituições do exterior e pelos programas brasileiros investigados, para ampliar o conjunto de possíveis estratégias e diretrizes não averiguadas em etapa anterior desta pesquisa.

Partindo-se da premissa de que a pós-graduação tem uma importância estratégica na melhoria da qualidade da educação e na formação de recursos humanos para o desenvolvimento de setores portadores de futuro da nação (CABRAL *et al.*, 2020; CAPES, 2010a), entende-se que os programas podem atender aos seus objetivos ao considerarem as trajetórias acadêmica e profissional dos egressos, sobretudo para que os programas formativos estejam adequados e adaptados ao contexto em que estão inseridos (MACCARI *et al.*, 2014; MOREIRA; VELHO, 2012; SILVEIRA, 2016).

Nesse sentido, os programas foram questionados com o propósito de identificar como eles poderiam contribuir com as trajetórias acadêmica e profissional dos egressos e como os egressos poderiam contribuir para que os programas atinjam seus objetivos, com vistas a definir

qual a responsabilidade dos programas para favorecer essa contribuição por parte dos egressos. Dessa forma, ainda que se questionasse sobre as ações que poderiam ser realizadas pelos egressos, a análise se deu a partir do que o programa pode fazer para viabilizar ou favorecer a efetivação dessas ações. A questão foi elaborada de maneira ampla para que pudessem ser identificadas estratégias relacionadas à gestão de egressos, na visão dos coordenadores de curso, a partir dos conteúdos textuais registrados pelos coordenadores. A categorização das respostas foi feita com base na Análise Qualitativa de Yin (2016).

A compilação das respostas dos coordenadores deu origem a um total de 140 excertos de texto que contemplam o entendimento dos programas sobre suas contribuições para com as trajetórias dos egressos e sobre a colaboração dos ex-alunos para o alcance dos objetivos dos programas. Assim como em outros objetivos desta tese, esses entendimentos foram decompostos em categorias de Nível 1 (N1) e recompostos em categorias mais amplas, ou categorias de Nível 2 (N2). As categorias N1 deram origem às possíveis estratégias atreladas à gestão de egressos, enquanto as categorias N2 geraram as diretrizes. As ações realizadas pelas IES e programas, descritas na seção “4.1” (67 ao todo) também foram categorizadas a partir do mesmo método.

Com o objetivo de possibilitar uma leitura mais fluida, o texto abordará primeiramente as estratégias encontradas em consequência das respostas dos coordenadores à pergunta específica do instrumento de coleta junto às diretrizes definidas, para depois se apresentarem as análises relativas às ações das instituições do exterior e dos programas analisados.

Inicialmente, observou-se que os programas reconhecem a importância de ações relacionadas ao aperfeiçoamento de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicáveis às vidas dos ex-alunos, contemplando desde o compartilhamento de informações e conhecimentos básicos, como aprimoramento da escrita e submissão de artigos científicos, até recomendações e conselhos para a prática docente. Nota-se que esses pontos possuem, em comum, o fato de o programa contribuir para o desenvolvimento contínuo do egresso, o que sugere a estratégia de **desenvolver programas de aconselhamento**.

Também focado no progresso acadêmico, pessoal e profissional dos ex-alunos, os coordenadores enfatizaram a necessidade de os egressos darem continuidade à produção de pesquisas, realizarem a prática da docência, participarem em eventos/encontros e ingressarem em programas de doutorado, considerando um contexto externo ao programa e à IES em que se formaram, atuando o programa, neste caso, como coadjuvante. Essa verificação pode indicar uma estratégia voltada ao **estímulo para o crescimento cultural, intelectual, científico e**

profissional dos egressos, ou seja, busca-se incentivar o ex-aluno a se manter produtivo e participativo em relação à sua própria trajetória, ainda que as iniciativas não tenham relação direta com a *alma mater*.

Na mesma linha, contudo, tendo os programas como principais interessados ou promotores no que tange às ações de desenvolvimento dos egressos, seja (a partir das respostas dos coordenadores) pela divulgação de oportunidades profissionais, por cursos de formação continuada, por eventos de capacitação, pela participação em artigos científicos e projetos vinculados aos programas, ações essas internas ao programa e à IES, revela-se uma preocupação no que diz respeito à **promoção de oportunidades de desenvolvimento pessoal, acadêmico e/ou profissional**.

Essas três ponderações têm em comum a participação dos programas no desenvolvimento contínuo dos egressos. Nesse sentido, as análises indicaram como um possível norteador a necessidade de os programas **contribuírem continuamente com o desenvolvimento pessoal, acadêmico e/ou profissional dos ex-alunos**. A partir dessa diretriz, os programas têm a possibilidade de desenvolver estratégias e ações que tenham a finalidade de criar oportunidades de crescimento continuado aos seus ex-alunos, estabelecendo uma relação de responsabilização após o término do curso, não sendo esse término o fim de um relacionamento, mas sim o início. As estratégias e a diretriz sugeridas corroboram as ponderações de Volkwein (2010), Weerts, Cabrera e Sanford (2010).

As respostas também indicaram a necessidade de os programas criarem parcerias com organizações para atingirem seus objetivos atrelados à gestão de egressos. Assim, as ponderações avançaram no sentido do **estabelecimento de parcerias para estimular a produção científica e tecnológica dos ex-alunos**. Essas parcerias visam ao desenvolvimento de pesquisas, publicações e produções que se projetem para fora dos muros do programa e da instituição, constituindo uma rede benéfica aos programas e ampliando as possibilidades do desenvolvimento de pesquisas e estudos de impacto.

Da mesma forma, apontou-se a inevitabilidade de **reforçar a interação com setores empresariais**, tanto em relação aos programas buscarem a integração com empresas e organizações produtivas como no que se refere aos próprios egressos, como empreendedores formados pelo programa, disponibilizarem acesso às suas empresas para a realização de pesquisas e práticas. Com base nessa estratégia, os programas podem passar a apresentar respostas mais rápidas às demandas do mercado e da sociedade e favorecer a inserção e a evolução profissional de seus discentes e egressos.

O estabelecimento de parcerias e a interação com setores empresariais evidenciaram a orientação relacionada à imperatividade dos programas em **cooperar e interagir com organizações e instituições externas**. Essa integração é uma possibilidade de os programas estabelecerem mudanças em seus processos formativos e de responderem às reivindicações da sociedade e do mercado de trabalho de forma mais proativa do que reativa. É também uma oportunidade de atender às orientações dos Planos Nacionais de Pós-Graduação, no sentido de fornecer qualificação profissional para os setores estratégicos da nação (CAPES, 2010a). É possível, assim, que os programas se certifiquem dos reflexos da formação dos estudantes por meio da obtenção de informações sobre o potencial de empregabilidade dos egressos e da adequação do processo formativo ao mercado (COELHO; OLIVEIRA, 2012; RICHETTI, 2014).

No sentido de promover melhorias em geral nos programas, as ações indicadas pelos coordenadores, no que se refere aos egressos fornecerem *feedback* sobre o curso, participarem em comitês para avaliação do programa, proporem atividades e apresentarem suas demandas e de suas comunidades de entorno, presume-se a imprescindibilidade de **incluir os egressos nos processos de planejamento e avaliação do programa**. Essa inclusão se refere às possibilidades de utilizar as informações e as percepções dos ex-alunos e, assim, proceder mudanças mais profundas no direcionamento, nos objetivos e nas metas dos programas, favorecendo melhorias substanciais no médio e longo prazos (PETTIT; LITTEN, 1999).

De igual modo, as respostas sugerem que os ex-alunos são parâmetros para as revisões nos projetos pedagógicos e na promoção de melhorias na qualidade das disciplinas ofertadas pelos programas, o que sugere que os programas **promovam atualização e melhorias no currículo dos cursos**, baseadas no ponto de vista dos estudantes formados. Tais contribuições podem ser mais pontuais, específicas e no curto prazo, mas fornecem dados da realidade para suscitarem mudanças no processo de formação como um todo (CHRYSLER; VAN AUKEN, 1999; ESPARTEL, 2009).

Não obstante, como registrado por um dos programas respondentes, os processos de gestão também podem ser aprimorados com base nas observações feitas pelos egressos, sendo que essa melhoria “[...] *contínua, gradual e constante, deve ser o alvo das instituições*” (Respondente C01). Dessa forma, identificou-se a necessidade de pensar em ações que **promovam melhorias nos processos de gestão**.

As potencialidades da inclusão dos egressos nos processos de planejamento, avaliação e de melhorias nos currículos dos cursos e nos processos de gestão dos programas, conforme

registrado nas respostas ao questionário, podem preconizar a orientação voltada para o **desenvolvimento da cultura da melhoria contínua** aplicada aos programas. Esse aprimoramento contínuo como ideia central, considerando as realidades e objetivos dos programas, pode propiciar a manutenção ou a elevação da qualidade dos cursos e, conseqüentemente, impactar na avaliação realizada pela Capes, frente às possibilidades de proporcionar uma formação mais alinhada às exigências da sociedade, do mercado, do meio ambiente e do Estado. As estratégias e a diretriz indicadas estão direcionadas para a melhoria dos processos de gestão, como ressaltado por Simon (2017).

As respostas também apontam na direção de **criar mecanismos para receber doações e demonstrar os resultados alcançados a partir dos recursos recebidos pelos programas**. Dessa forma, reconhece-se a necessidade de os programas conceberem um conjunto de ações que visem a garantir o incentivo, o recebimento, a aplicação e a prestação de contas relativas às doações obtidas, considerando as questões legais relacionadas a esse processo (DEMÉTRIO, 2021; NISHIMURA, 2015; PETTIT; LITTEN, 1999).

Para que a estratégia atrelada à concepção de mecanismos relativos ao recebimento de doações possa avançar, acredita-se ser necessário que os programas se orientem no sentido de **desenvolverem programas e infraestrutura voltados para a filantropia e o voluntariado**. Esses programas não estão apenas vinculados a doações monetárias, mas também a doações do tempo e da dedicação dos egressos. É importante que toda a estratégia e as ações nesse âmbito sejam consistentes e estejam amparadas pela legislação e por práticas de transparência para que os programas criem uma esfera de contribuição para o seu próprio desenvolvimento, sem que essa frente de atuação se torne, de alguma forma, um empecilho para sua atuação e aprimoramento.

No que se refere à comunicação com egressos, os respondentes registraram a necessidade de os programas divulgarem informações profissionais e acadêmicas aos ex-alunos, como a veiculação de informações a respeito de eventos científicos, abertura de concursos, contratação de docentes ou profissionais da área e a comunicação de cursos de doutorado e possibilidades de pós-doutorado. As respostas indicam a essencialidade de serem realizadas práticas relativas à **disponibilização de conteúdos de interesse do egresso**. Esses conteúdos devem ser personalizados (CABRAL, 2017) e amplamente divulgados para a comunidade de egressos, alcançando toda a rede de ex-alunos.

Da mesma forma, indicou-se que os programas devem realizar comunicações que possibilitem aos egressos se manterem conectados e atualizados sobre o programa e a

instituição em que se formaram. Assim, sugere-se a estratégia de **divulgação de informações sobre o programa e a IES** aos ex-alunos, mantendo a interação e o contato contínuo com os ex-alunos (CAPES, 2016b; MOREIRA; VELHO, 2012). Essas comunicações podem ser realizadas por meio de boletins periódicos, por exemplo, e pela atualização constante dos portais dos programas na internet.

Ainda no que tange à comunicação, os coordenadores registraram ações voltadas para a manutenção do contato com egressos e o mantimento dos canais de comunicação com esse público. Tais preocupações podem revelar que é primordial os programas **manterem canais de comunicação receptiva e proativa com egressos**, como destacado por Cabral (2017).

Percebe-se que as ações de comunicação já descritas e as possíveis estratégias indicadas estão inter-relacionadas. Dessa forma, entende-se que o norteador que pode pautar a gestão *alumni* dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração está embasado no **estabelecimento e na manutenção da comunicação estratégica com egressos**. Assim, a comunicação não deve ser um fim em si mesmo, mas ter objetivos e alcançar os resultados a que se propõe. Para isso, contudo, julga-se necessário manter uma estrutura com pessoas e suporte tecnológico para que ações de comunicação possam, de fato, sustentar as estratégias delineadas.

A sensação de pertencimento ao programa e a contrapartida da formação também foram citadas nas respostas dos coordenadores. Os comentários indicaram que se espera dos egressos que eles mantenham o vínculo após a defesa, realizem a divulgação positiva do programa, informem sobre sua evolução profissional de maneira proativa, facilitem o acesso de pesquisadores e acadêmicos em suas organizações e indiquem, em eventos profissionais e científicos, a formação recebida no programa. A partir dessas ponderações, presume-se imperiosa a **conscientização dos egressos sobre sua contrapartida para com o programa, com a IES e para com a sociedade**. Ou seja, para que as preocupações reveladas sejam consideradas, é necessário haver um trabalho, desde o início do relacionamento com o discente para que ele se torne um egresso consciente de como ele pode beneficiar seu programa e sua instituição formadora e que esteja ciente de que os egressos são representantes da imagem institucional perante a sociedade (PETTIT; LITTEN, 1999).

De igual modo, pode-se registrar as percepções acerca do impacto dos egressos na avaliação dos programas. As ponderações abordaram a necessidade de os egressos entenderem o processo de avaliação da Capes e de que maneira impactam na dita avaliação. Também se revelaram considerações sobre as respostas dos ex-alunos às comunicações direcionadas a eles,

sobretudo no que diz respeito à atualização de dados e ao mantimento do contato proativo para reportar conquistas profissionais e acadêmicas, tudo isso para “*manter contato sem gerar esforço descomunal da secretaria e coordenação do programa*” (Respondente C45).

Essas reflexões indicam que é fundamental se pensar em estratégias com o intuito de **sensibilizar os egressos sobre sua importância para a avaliação e continuidade do programa**. Como já demonstrado neste estudo, os ex-alunos são parte indireta e direta em critérios de avaliação da agência responsável por esse processo, e a importância dos egressos tem sido amplificada e sedimentada ao longo dos anos, sobretudo a partir da nova sistemática de avaliação adotada pela Capes (BALBACHEVSKY, 2005; CAPES, 2010b; 2013; 2017a; 2020). Entretanto, considera-se que os programas devem ser os principais responsáveis pela sensibilização dos discentes e egressos, desenvolvendo ações individuais e coletivas com vistas a cientificar os estudantes sobre a sua importância nesse processo avaliativo e o que essa avaliação representa aos próprios programas e egressos (CABRAL, 2017).

As estratégias de sensibilização descritas anteriormente denotam que **estimular a cultura do retorno** deve ser um norteador na gestão de egressos. Esse estímulo deve ocorrer antes mesmo da formação do estudante, sendo a constância e a intensidade inversamente proporcionais ao marco zero, que, nesse caso, é a formação do discente, momento em que se torna um egresso. Esse direcionamento, apoiado nas estratégias descritas, pode, inicialmente, parecer que denota um esforço hercúleo dos programas. No entanto, acredita-se que, caso essa sensibilização não ocorra durante todo um período dilatado, que é o período de formação, o programa terá que realizar um esforço ainda maior (e possivelmente ineficaz) em momentos pontuais, sobretudo para se conectar aos seus egressos e solicitar informações, que, geralmente, não são respondidas. É preciso que o egresso se sinta parte do programa e da IES e compartilhe da responsabilidade que detém em relação ao progresso de sua *alma mater*.

Os respondentes indicaram, também, a necessidade de integração entre egressos e demais membros que fazem parte do arcabouço dos programas de pós-graduação. Assim, novamente, as respostas indicaram que os orientadores (ou ex-orientadores) dos egressos se constituem como um mecanismo ativo no vínculo dos ex-alunos e seus programas. Nesse sentido, sugere-se que sejam realizadas ações no sentido de **desenvolver e fortalecer o vínculo de orientadores e discentes/egressos**. Presume-se que se o relacionamento entre egresso e ex-orientador é bom, existem maiores possibilidades de eles desenvolverem vínculos com o programa (CABRAL, 2017). É necessário ressaltar, também, conforme sugerem os dados desta tese, que frequentemente se recorre aos ex-orientadores para obter informações sobre os

egressos. Acredita-se que essa situação deve ser gerenciada com cautela para que não haja uma dependência do professor-orientador e para que o relacionamento dos ex-alunos com o programa e a IES ocorra.

Da mesma forma, as respostas apontaram a preocupação na realização de publicações conjuntas entre egressos e docentes do programa. A partir dessas ponderações, acredita-se que os programas podem adotar a estratégia de **estimular a produção conjunta entre docentes, discentes e egressos**. Esse estímulo pode se dar desde a comunicação de eventos e revistas na área, até mesmo pelo incentivo financeiro para a participação em eventos e publicações. As publicações, sobretudo nos cinco anos anteriores ao período de avaliação, se constituem como critério avaliativo (CAPES, 2020).

Ainda no direcionamento da integração de egressos, discentes e docentes, foram registradas ponderações sobre a necessidade de ações de aproximação desses atores, que pode se dar por meio de eventos, palestras e participação em grupos de pesquisa. Essas observações podem indicar a relevância de **promover a integração entre discentes, docentes e egressos**, a partir de práticas voltadas para essa finalidade. A respeito dessa estratégia proposta, não foi possível estabelecer relações com a teoria contida neste estudo, pelo fato de não terem sido identificados conceitos nesse sentido.

Dessa forma, a preocupação com essa integração suscitou a ideia principal de os programas **estimulem e preservem o relacionamento entre diferentes atores**. Tal estímulo é fundamental para a manutenção da rede de contatos criada pela integração desses atores, na qual todos têm responsabilidade compartilhada na evolução do programa e da IES. Uma vez incentivada corretamente essa integração, presume-se a formação de um ciclo virtuoso que pode deixar de ser mantido e passar a ser supervisionado pelos programas.

No que se refere especificamente à rede de egressos, as respostas sugerem a necessidade de adoção de práticas relacionadas à criação e à manutenção da rede de relacionamentos de egressos, como a criação de comunidades de prática, ou grupos de interesse e afinidade para ex-alunos. Indicou-se, também, que a rede do programa pode avançar em direção à rede dos egressos, favorecendo a integração comunitária do programa. Esses registros podem denotar a importância de serem **desenvolvidas redes de egressos e grupos de interesse** como possibilidade de fortalecer relações e de aperfeiçoar os programas educacionais (BRUDLER; HOLTORF, 2018; NISHIMURA, 2015).

Foram apontadas, também, ações relativas à criação e à promoção de fóruns de discussão e de compartilhamento de experiências de egressos. Essa consideração sugere que os

programas direcionem práticas que **viabilizem fóruns de egressos**. Esses fóruns, embora prioritariamente destinados aos estudantes formados, podem servir de apoio também para discentes e possibilitar o compartilhamento de informações administrativas do programa e da instituição, aproveitando-se do potencial comunicativo dessa ferramenta. Cabe destacar que não foi possível associar a estratégia proposta com a teoria contida nesta tese, uma vez que não se apontam ações e conceitos nessa direção.

As estratégias desenvolvidas a partir das considerações dos respondentes, em relação ao desenvolvimento da rede de egressos, podem ter como orientação comum a **expansão e o fortalecimento da rede de egressos**. A rede de egressos pode ser um dos maiores patrimônios de um programa de pós-graduação, pois ela, além de aproximar os ex-alunos da instituição, difunde a imagem do programa e o impacto da formação dos estudantes.

No que diz respeito ao relacionamento dos programas com os egressos, os respondentes indicaram que os programas poderiam potencializar o envolvimento com seus ex-alunos mediante uma série de práticas. São elas: realização de eventos para egressos; participação do egresso em mentorias de estudantes; envolvimento do egresso em iniciativas solidárias; participação do ex-aluno em bancas de trabalho de conclusão; participação e ministração em oficinas e minicursos; possibilidade de inserir o egresso como docente em cursos e especializações; participação do egresso em grupos de pesquisa vinculados ao programa; tutoria de alunos do programa; e participação em campanhas de divulgação do programa. Todas as ações puderam ser contempladas em uma estratégia principal, derivada das observações dos coordenadores, referindo-se ao **envolvimento do egresso em atividades do programa** (CABRAL, 2017; CAPES, 2016b; NISHIMURA, 2015; WEERTS; CABRERA; SANFORD, 2010). Nesse sentido, destaca-se que os programas devem buscar maneiras de incluir os ex-alunos na vida da instituição e do programa.

Os grupos de pesquisa também foram citados pelos respondentes como possibilidades de alcançar objetivos mediante a integração de egressos. Ressaltou-se a necessidade de manter contato com o egresso e de incluir o ex-aluno em projetos realizados por esses grupos, evidenciando a importância que tais grupos têm, na opinião dos respondentes, no que se refere à manutenção do vínculo com egressos. Esses comentários têm como ponto central a conveniência em se **fortalecer a ponte entre egressos e grupos de pesquisa**. Esse envolvimento pode ser valioso, sobretudo no que tange à participação dos ex-alunos em projetos e em estudos desenvolvidos pelos grupos de pesquisa vinculados aos programas, uma vez que a produção dos egressos nesses grupos pode se constituir também como produção dos

programas, sendo a produtividade um dos critérios de avaliação da Capes (CAPES, 2020).

A inclusão dos ex-alunos nas atividades organizadas e promovidas pelos programas e o fortalecimento do vínculo entre egressos e grupos de pesquisa podem indicar a **potencialização do engajamento de egressos** como um importante direcionador de estratégias e de ações. Há de se fazer a ressalva de que essa potencialização depende, necessariamente, de mecanismos voltados para a sensibilização e a manutenção do vínculo, visto que não se pode potencializar um envolvimento fraco e, muito menos, inexistente.

As observações também revelaram a necessidade de se fazer uso de sistemas de gestão e plataformas direcionadas aos egressos. Nesse sentido, sugere-se que, mais que ações voltadas para sistemas, sejam as ações relacionadas ao **desenvolvimento e manutenção de estrutura física, humana e tecnológica para a gestão de ex-alunos**. Acredita-se que essa estratégia é basilar para que a gestão de egressos possa ocorrer, uma vez que as pessoas e os demais recursos são os insumos necessários para o desenvolvimento de todas as atividades relativas à gestão de egressos. Ressalta-se que Weerts, Cabrera e Sanford (2010) tratam dos investimentos em termos financeiros e de pessoas, mas não tratam da estrutura física e tecnológica envolvida na gestão de egressos.

A indicação da premência dos programas em estabelecer os recursos mínimos necessários à gestão *alumni*, aponta no sentido de determinar um direcionamento para a **promoção da gestão profissional**. Embora essa seja uma diretriz basilar no que se refere ao contexto de estágios mais avançados da gestão de egressos, pôde-se verificar que os programas nacionais da área reconhecem a importância de avançar nessa orientação.

De parte das respostas dos programas, foi possível, ainda, identificar as ponderações no que diz respeito ao recebimento de informações por parte dos egressos sobre as conquistas e as contribuições para a sociedade, denotando a preocupação dos programas em realizar práticas com o intuito de **apresentar dados positivos em relação à formação recebida**, coletando-se dados, compilando-os e publicizando o paradeiro dos ex-alunos (BRENNAN; WILLIAMS; WOODLEY, 2005). Embora se espere que os egressos realizem essa comunicação de seus triunfos, é importante salientar que a conscientização dos ex-alunos é relevante para que essa estratégia seja possível. Sugere-se, também, que as conquistas sejam divulgadas pelos programas, para que se externalize para a sociedade os resultados da formação dos estudantes.

Finalmente, foram apontadas ações relacionadas à importância da publicação de impacto por parte dos egressos, sobretudo aquelas conectadas com a aplicação de resultados de teses e dissertações desenvolvidas pelos ex-alunos no programa. Assim, os dados sugerem a

relevância de os programas adotarem práticas no sentido de **dar visibilidade à produção de impacto do egresso**, já que é preciso incentivar a realização e a publicização dessas pesquisas e evidenciar a produção de relevância dos ex-alunos (CAPES, 2020).

As estratégias de apresentação de dados positivos de formação de estudantes e de difusão da produção de impacto de egressos indicam que os programas devem pautar práticas com o intuito de **proporcionar o reconhecimento da qualidade e impacto da formação**, constituindo-se como uma diretriz para a gestão de egressos da pós-graduação. Esse reconhecimento público pode ser considerado uma forma de prestar contas à sociedade e ao governo, que são as esferas mais afetadas pela formação de estudantes e, inclusive, pela qualidade dessa formação.

A segunda parte desta seção, como comentado em breve introdução, tem base nas ações relacionadas à gestão de egressos praticadas por instituições do exterior e pelos programas brasileiros contemplados na pesquisa. Esse feito, considerando o método empreendido, tornou possível a detecção de outras estratégias e, inclusive, diretrizes adicionais, em relação ao que fora encontrado na resposta dos coordenadores, e que serão elencadas a seguir. Cabe ressaltar, todavia, que não se aprofundará aqui nas práticas que podem favorecer cada estratégia, uma vez que os detalhamentos das ações já foram realizados na seção “4.1 AÇÕES DE GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO”.

As ações indicam preocupações voltadas para o monitoramento de resultados e o monitoramento de egressos, ou seja, têm com intuito obter informações sobre a trajetória dos estudantes formados e sobre o impacto da formação recebida na vida dos ex-alunos e da comunidade em que estão inseridos. Esse monitoramento pode sustentar melhorias nas práticas de gestão e adequações nos currículos dos cursos (CHRYSLER; VAN AUKEN, 1999; SIMON, 2017; VOLKWEIN, 2010). Nesse sentido, as ações podem sugerir que os programas realizem o **monitoramento e a análise da trajetória acadêmica e profissional dos egressos**, ou seja, englobem as esferas pessoal, social, acadêmica e profissional dos ex-alunos. Considera-se que tal estratégia pode ser orientada pela diretriz de tentar **conhecer a trajetória do egresso, onde quer que ele esteja**, sendo esse o pensamento básico para conceber e concretizar estratégias e ações voltadas para o monitoramento. Essa diretriz não foi identificada nas respostas aos questionários, tendo origem exclusiva a partir da análise das práticas.

De forma adicional, as ações revelam não apenas a necessidade de estrutura e processos voltados para as doações financeiras dos ex-alunos, mas também ao estímulo e à divulgação das possibilidades de os ex-alunos desenvolverem trabalhos na condição de voluntários

(NISHIMURA, 2015), seja para os programas e as IES, seja para organizações e instituições externas. Assim, os dados revelam a importância de os programas planejarem e executarem práticas dirigidas à **institucionalização da cultura do voluntariado**. Essa estratégia, iniciada e mantida em todas as etapas do relacionamento com estudantes e egressos, pode favorecer sua conscientização e engajamento no que se refere às possibilidades de continuar a fazer parte e beneficiar sua *alma mater*. No que tange à orientação dessa estratégia, verificou-se que ela pode estar atrelada ao **desenvolvimento de programas e de infraestrutura voltados para a filantropia e o voluntariado**, norteador já tratado anteriormente.

Quanto às ações relativas à comunicação, a divulgação de depoimentos, a realização de comunicações estratégicas e a criação, manutenção, utilização e promoção de um portal de egressos sinalizaram a necessidade de discorrer sobre estratégias não antes identificadas. Desse modo, a partir dessas ações, propõe-se pensar em maneiras de: i) **publicizar informações e experiências de egressos**, enfocando nas potencialidades de promover o programa e a IES com esses depoimentos; ii) **desenvolver um plano de comunicação com ex-alunos**, com o estabelecimento de metas associadas às ações de comunicação; e iii) **desenvolver portal de egressos**, sendo esse o canal centralizador das comunicações. Tais estratégias, ainda pouco exploradas na teoria, ampliam as linhas de atuação da diretriz que sugere o **estabelecimento e a manutenção de comunicação estratégica com egressos** como uma das vertentes da gestão *alumni*.

Diferentemente das estratégias voltadas ao engajamento de ex-alunos, embasadas nas indicações dos programas respondentes, a análise das ações das IES do exterior e das práticas dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração permitiu identificar a necessidade de contemplar práticas direcionadas ao **desenvolvimento de programas de benefícios para egressos**, focados no oferecimento de serviços exclusivos para esse público. Embora a prática esteja alinhada com a importância de criar esses programas de benefícios, a teoria ainda carece de elementos, conceitos, princípios e discussões nesse sentido.

Também se pôde constatar que as práticas realizadas por IES e programas buscam **estimular o sentimento de pertencimento dos discentes e egressos** e, a partir desse estímulo, criar e fortalecer vínculo com ex-alunos e seus familiares. Essa estratégia tem a finalidade de produzir nos alunos e nos ex-alunos o sentimento de afeto para com a instituição e, da mesma forma, para com os programas. Explorar a linha dessa influência em relação ao sentimento de pertencimento dos egressos e os benefícios para os programas e instituições, avançando rumo a novos conhecimentos, ainda se faz necessário.

Os dados revelam, ainda, as ações sobre premiações e homenagens aos egressos-destaque, o que sugere que as instituições e os programas podem aderir a estratégia de **reconhecer publicamente o egresso e suas conquistas**, focalizando, dessa forma, mais na perspectiva programa-egresso do que efetivamente na promoção da imagem institucional com essas práticas. Para isso, é preciso que os egressos forneçam informações sobre as suas conquistas (VOLKWEIN, 2010), ou que os programas desenvolvam mecanismos para monitorar os triunfos dos ex-alunos.

Acredita-se que as três estratégias reveladas a partir da análise dos dados podem estar orientadas para a **potencialização do engajamento de egressos**.

Mais do que a criação e manutenção de estruturas para a gestão de egressos, reveladas pelos programas que responderam ao questionário, o exame das práticas relacionadas à gestão *alumni*, decorrentes das práticas das IES do exterior, denotou três estratégias adicionais para a dimensão da gestão profissional. Foram elas: a **compreensão da importância do egresso no alcance dos objetivos do programa e da IES**, que se refere, neste caso, à conscientização da gestão do programa e não dos discentes e docentes (CABRAL, 2017); a **visibilidade dada às realizações e aos resultados da gestão de egressos**, que diz respeito à divulgação das atividades desempenhadas pela gestão de egressos, seja ela realizada pelos próprios programas, ou pelas associações de ex-alunos, e à publicação de resultados alcançados pela gestão (BRENNAN; WILLIAMS; WOODLEY, 2005); e o **envolvimento da representação *alumni* no processo decisório**, buscando promover a participação de representantes dos egressos na gestão dos programas e/ou da instituição, visto a contribuição desse público para a melhoria dos processos educacionais e administrativos (VOLKWEIN, 2010). Tais estratégias podem ser vinculadas à **promoção da gestão profissional**, diretriz apresentada anteriormente.

Por fim, as ações elencadas indicam a necessidade de serem criados bancos de dados de egressos, porém devem ser atualizados constantemente os dados contidos nessas bases de armazenamento, o que aponta para a conveniência de constituir práticas guiadas ao **mantimento da organização e atualização de bancos de dados de egressos** (MOREIRA; VELHO, 2012; SANTOS *et al.*, 2017). Essa consideração é relevante, visto que os bancos de dados são fundamentais para a consecução de práticas relacionadas, sobretudo, à comunicação. A partir dessas considerações, pondera-se que as instituições e os programas podem se nortear pela **realização da gestão da informação de egressos**, diretriz adicional constatada a partir da investigação das práticas das instituições e programas.

Finalmente, salienta-se que as estratégias e as diretrizes aqui expostas estão inter-

relacionadas e acabam por dar sustentação e favorecer umas às outras. Entretanto, acredita-se que essa interdependência confere à gestão de egressos um aspecto mais orgânico e fluido, no qual o avanço da gestão resulta do progresso de suas dimensões.

4.4 MODELO DE GESTÃO DE EGRESSOS PARA PROGRAMAS BRASILEIROS DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM ADMINISTRAÇÃO

Esta seção traz a conjunção dos objetivos discutidos neste estudo, percorrendo-se o caminho trilhado para a elaboração do modelo de gestão de egressos para programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Ressalta-se que o modelo proposto tem embasamento teórico-empírico, decorrente das análises dos dados coletados, realizada com procedimentos metodológicos explicitados na respectiva seção, dispensando novas associações com a teoria.

Inicialmente, são discutidos aspectos introdutórios, nos quais se busca estabelecer, resumidamente, a importância da gestão de egressos para programas de pós-graduação. São apresentados termos, definições e elementos que se entendem basilares no âmbito da gestão *alumni*. Também são estabelecidas as unidades de interação da gestão *alumni*, ou seja, quais os principais elementos que influenciam e são influenciados pela gestão de egressos da pós-graduação. As diretrizes e estratégias de gestão trazidas à luz neste estudo são reforçadas, fazendo-se as respectivas associações entre elas. São apontados indicadores para o auxílio à gestão de egressos em programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Por fim, apresenta-se a ilustração sintética do modelo proposto e de sua explicação conceitual.

4.4.1 Aspectos Introdutórios

A gestão de egressos se constitui um elemento-chave para as Instituições de Ensino Superior, tanto no contexto estrangeiro quanto em âmbito nacional. Essa relevância não é diferente da que tange aos programas de pós-graduação brasileiros, componentes do sistema educacional, mais especificamente, constituintes do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Os egressos são a materialização (ou resultado final) de um processo educacional no qual ocorrem transformações, sobretudo, nas esferas pessoal, institucional e social.

Nesse amplo e complexo sistema, estão os programas de pós-graduação da Área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, conhecida como Área

27, e inseridos nesse contexto, os programas da subárea Administração, que representam a maior parte dos programas da dita área.

Pressupõe-se que, para um programa lograr êxito em seus objetivos, necessariamente, deve-se contemplar os estudantes formados, visto que são eles que permitem, de fato, verificar se um programa formativo atingiu os resultados almejados, sobretudo no que se refere ao perfil dos egressos e à adaptação do aprendizado às demandas pessoais, do governo, da sociedade e do mercado. Os egressos são um meio válido, confiável e viável para que seja possível medir a real qualidade e a razão de existir de um programa e de seu(s) curso(s).

Nesse sentido, o objetivo do modelo aqui apresentado é expor aos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração as possibilidades associadas à gestão de egressos frente à melhoria dos resultados dos programas, bem como demonstrar quais são os elementos, diretrizes, estratégias e indicadores que podem ser considerados nesse processo de gestão.

4.4.2 Termos e Definições

Antes de estabelecer, efetivamente, um modelo, é necessário fazer algumas considerações a respeito de entendimentos basilares no que se refere à gestão de egressos. A elaboração desses termos e definições foi realizada em toda a construção deste estudo, sendo novamente resgatada nesta seção. Assim, ao dizer o que se entende sobre cada termo específico, pode-se estabelecer uma discussão a partir da compreensão coletiva dessas definições. Segue a conceituação fundamental apresentada nesta pesquisa:

- a) **Egresso:** estudante formado, ou seja, que efetivamente concluiu um programa formativo de uma instituição de ensino.
- b) **Gestão de egressos:** utilização planejada, organizada, liderada e controlada do conjunto de recursos que uma instituição de ensino superior possui, com foco nos alunos efetivamente formados, para o alcance dos objetivos institucionais.
- c) **Modelo:** combinação de elementos que formam um arquétipo para auxiliar as organizações no atendimento de suas necessidades em um determinado momento e contexto.
- d) **Diretrizes:** norteadores ou balizadores, numa perspectiva ampla, que devem ser seguidos em relação aos objetivos delineados.
- e) **Estratégias:** planejamento das decisões baseado nas possibilidades de alcançar

objetivos propostos.

- f) **Indicadores:** instrumentos de gestão que proporcionam informações qualitativas ou quantitativas e permitem conhecer uma situação/processo ou para instituir marcos de referência e estabelecer comparações.
- g) **Egressos contatáveis:** conjunto de estudantes formados, excetuando-se os falecidos e as rejeições formais de quebra de vínculo.

É importante destacar que os termos e definições aqui propostos estão alinhados com a perspectiva da gestão universitária, possivelmente não contemplando relações com outras áreas de estudo. Também se faz pertinente ressaltar que as construções foram estabelecidas especialmente para a conjuntura das Instituições de Ensino Superior, sobretudo aos programas nacionais de pós-graduação da modalidade *stricto sensu* em Administração, adequando-se prioritariamente a esse contexto, considerando a realidade evidenciada na segunda década do século XXI.

4.4.3 Unidades de Interação da Gestão *Alumni*

A gestão de egressos está inserida num contexto de interação com diferentes unidades, internas e externas aos programas e às instituições. Essas unidades de interação dizem respeito a diferentes entidades que afetam e são afetadas pela formação de estudantes e, conseqüentemente, pela gestão pautada nos egressos.

Internamente à IES, os programas interagem com partes de sua própria composição, ou seja, com discentes, docentes, egressos, representação *alumni*, recursos materiais/humanos/tecnológicos. Ampliando essa perspectiva, há o relacionamento com grupos ou núcleos de pesquisa, unidades acadêmicas e unidades administrativas da instituição.

Externamente, os programas interagem, sobretudo, com unidades de destino e atuação dos egressos, as quais demandam estudantes formados, regulam o processo de formação e moderam a despeito da responsabilização contínua dos programas no que se refere ao desenvolvimento dos egressos. Essas unidades são representadas pelos parceiros externos ao programa (organizações, instituições, setor empresarial), o governo, a sociedade, o mercado, a legislação vigente e a Capes (agência reguladora).

Destaca-se que não somente as unidades internas e externas interagem com a gestão de egressos, mas que essa interação também ocorre entre as próprias unidades, tendo a gestão como elemento de ligação entre elas.

4.4.4 Diretrizes e Estratégias

A gestão de egressos está embasada em diretrizes, as quais orientam estratégias que se desmembram em um conjunto de ações, estas últimas próprias de cada programa e instituição. Esse processo se respalda em indicadores que informam aos gestores a eficiência das ações, estratégias e diretrizes. Nesse ciclo, adota-se um planejamento pautado nos ex-alunos, em que se executam ações, as quais são monitoradas pela gestão para realizarem as correções necessárias. A Figura 9 demonstra a dinâmica da gestão de egressos:

Figura 9 – Dinâmica da gestão *alumni*



Fonte: Elaborada pelo autor desta tese

Como se observa na Figura 9, a gestão de egressos tem como finalidade possibilitar o alcance dos objetivos dos programas, com base nos estudantes formados, mediante um processo contínuo de planejamento, execução, monitoramento e correção das diretrizes, estratégias e ações, baseando-se em indicadores de gestão para a melhoria contínua. As diretrizes, as estratégias e as ações da gestão de egressos podem ser constituídas a partir de cinco pilares:

- a) **Conscientização:** se refere à visão sobre o egresso, ou seja, o conhecimento do que é o egresso e da importância dele para o alcance dos objetivos do programa e da Instituição de Ensino Superior.
- b) **Estruturação:** se refere à gestão profissional, ou seja, a disponibilização de recursos,

em termos de infraestrutura humana, material e tecnológica, para que a gestão de egressos possa ser realizada.

- c) **Repercussão**: se refere à constatação do efetivo alcance dos objetivos relacionados à formação dos estudantes e ao atendimento das demandas sociais.
- d) **Relacionamento**: se refere ao fortalecimento do vínculo com o egresso, utilizando-se de vantagens e serviços personalizados que representem benefícios mútuos para o egresso e para o programa e/ou para a instituição.
- e) **Filantropia**: se refere à busca e captação de recursos humanos e financeiros junto aos egressos (doações e voluntariado).

Destaca-se que o pilar da conscientização, embora não apresente diretrizes e estratégias próprias, serve de base para os demais pilares, pois é ele que fundamenta a gestão de egressos. Sem a conscientização em relação ao reconhecimento do papel dos egressos para com o alcance da razão de existir dos programas, os demais pilares não se sustentam no âmbito da gestão.

As diretrizes e estratégias são elementos essenciais na gestão *alumni* e, nesse sentido, se elencam as ideias centrais e as possibilidades de alcançar os objetivos, em relação ao contexto e à temporalidade dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, conforme mostra o Quadro 16:

Quadro 16 – Pilares, diretrizes e estratégias para a gestão *alumni* dos programas de pós-graduação em Administração

Pilares da gestão de egressos	Diretrizes	Estratégias	
Estruturação	Desenvolver a cultura da melhoria contínua	Incluir os egressos nos processos de planejamento e avaliação do programa Promover atualização e melhorias no currículo dos cursos Promover melhorias nos processos de gestão	
	Promover a gestão profissional	Compreender a importância do egresso no alcance dos objetivos do programa e da IES Dar visibilidade às realizações e resultados da gestão de egressos Desenvolver e manter estrutura física, humana e tecnológica para a gestão de egressos Envolver representação <i>alumni</i> no processo decisório	
Repercussão	Conhecer a trajetória do egresso, onde quer que ele esteja	Monitorar e analisar a trajetória acadêmica e profissional dos egressos	
	Estimular a cultura do retorno	Conscientizar os egressos sobre sua contrapartida com o programa, a IES e a sociedade. Sensibilizar os egressos sobre sua importância para a avaliação e continuidade do programa	
	Proporcionar o reconhecimento da qualidade e impacto da formação	Apresentar dados positivos em relação à formação no programa Dar visibilidade à produção de impacto do egresso	
	Realizar a gestão da informação de egressos	Manter bancos de dados de egressos organizados e atualizados	
Relacionamento	Contribuir continuamente com o desenvolvimento pessoal, acadêmico e/ou profissional do egresso	Desenvolver programas de aconselhamento de egressos Estimular o crescimento cultural, intelectual, científico e profissional dos egressos Promover oportunidades de desenvolvimento pessoal, acadêmico e/ou profissional	
	Cooperar e interagir com organizações e instituições externas	Estabelecer parcerias para estimular a produção científica e tecnológica dos egressos Reforçar a interação com os setores empresariais	
	Estabelecer e manter comunicação estratégica com egressos	Desenvolver portal de egressos Desenvolver um plano de comunicação com egressos Disponibilizar conteúdos de interesse do egresso Divulgar informações sobre o programa e a IES Manter canais de comunicação receptiva e proativa com egressos Publicizar informações e experiências de egressos	
	Estimular e preservar o relacionamento entre diferentes atores	Desenvolver e fortalecer o vínculo de orientadores e discentes/egressos Estimular a produção conjunta entre docentes, discentes e egressos Promover a integração entre discentes, docentes e egressos	
	Expandir e fortalecer a rede de egressos	Desenvolver redes de egressos e grupos de interesse Viabilizar fóruns de egressos	
	Potencializar o engajamento de egressos	Desenvolver programas de benefícios para egressos Desenvolver redes de egressos e grupos de interesse Envolver o egresso em atividades do programa e da IES Estimular o sentimento de pertencimento dos discentes e egressos Fortalecer a ponte entre egressos e grupos de pesquisa Reconhecer publicamente o egresso e suas conquistas	
	Filantropia	Desenvolver programas e infraestrutura voltados à filantropia e ao voluntariado	Criar mecanismos para receber doações e demonstrar os resultados alcançados a partir dos recursos recebidos
			Institucionalizar a cultura do voluntariado

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

As ações não estão disponibilizadas no Quadro 16 pelo fato de elas poderem estar vinculadas a mais de uma estratégia ou diretriz e também em função de serem particulares de cada programa ou instituição. Os programas podem conhecer possibilidades de práticas relacionadas à gestão de egressos na seção “4.1 AÇÕES DE GESTÃO DE EGRESSOS DA PÓS-GRADUAÇÃO”.

4.4.5 Indicadores

A gestão de egressos, como qualquer outro enfoque da gestão, apoia-se em indicadores para determinar o alcance de resultados e em que medida os resultados foram ou não alcançados pelos programas ou instituições. É com base no monitoramento desses indicadores que é possível sugerir e efetuar correções no âmbito do processo e do programa formativo.

Assim como as ações, os indicadores podem ser desenvolvidos para cada programa, curso ou instituição, considerando suas particularidades e estágios de maturidade. No que se refere aos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração, recomenda-se um conjunto de indicadores, os quais podem fornecer subsídios para o processo de melhoria contínua dos programas e para a apresentação de relatórios utilizados nas coletas anuais junto à agência reguladora, considerando o contexto e a temporalidade para os quais foram desenvolvidos.

O Quadro 17 sintetiza o conjunto de indicadores, as formas de apuração e os pilares da gestão de egressos aos quais estão vinculados. Ressalta-se que os indicadores propostos podem, ainda, dar base para a elaboração de outros mensuradores:

Quadro 17 – Indicadores, formas de apuração e escalas de mensuração para a gestão *alumni*

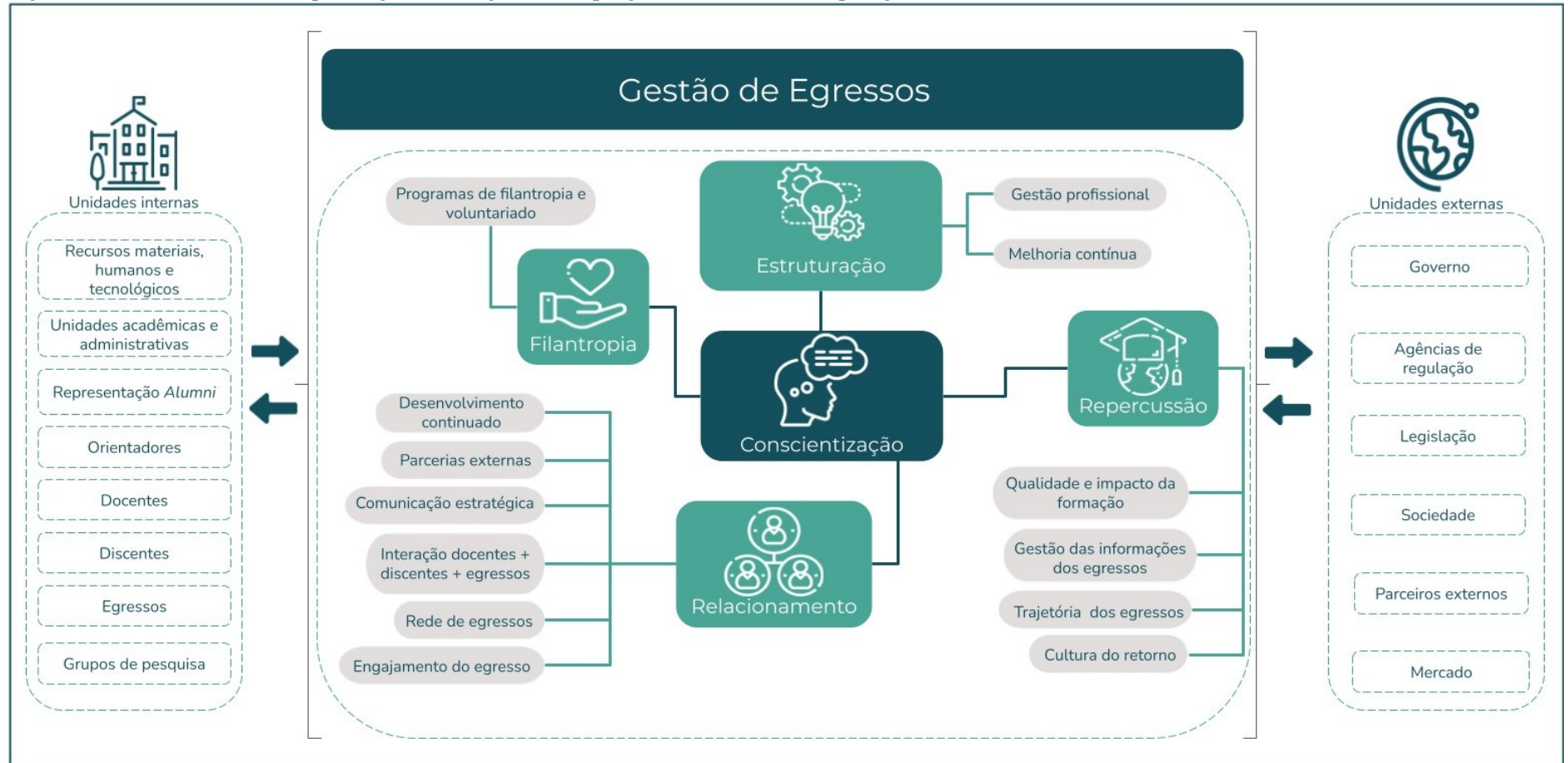
Pilar da gestão de egressos	Indicador	Forma de apuração
Estruturação	Número de colaboradores que trabalham em tempo integral no setor destinado às relações com egressos	Número total de colaboradores que desenvolvem atividades no setor de relações com egressos, considerando um dado período.
Estruturação	Orçamento anual do setor destinado às relações com egressos	Valor financeiro total destinado às atividades do setor de relacionamento com egressos, considerando um dado período.
Repercussão	Quantitativo total de egressos	Número total de estudantes formados
Repercussão	Quantitativo de ex-alunos contatáveis	Número total de estudantes formados com exceção dos falecidos e das rejeições de contato formalizadas
Repercussão	Proporção de produções bibliográficas e/ou tecnológicas dos egressos derivadas de teses/dissertações ou equivalentes no quadriênio de avaliação.	Quantitativo de produções bibliográficas e/ou tecnológicas derivadas de teses/dissertações ou equivalentes em relação à produção total de teses/dissertações ou equivalentes no quadriênio.
Repercussão	Pontuação média das melhores produções de egressos derivadas de teses/dissertações ou equivalente no quadriênio de avaliação.	Média da pontuação das melhores produções bibliográficas e/ou tecnológicas derivadas de teses/dissertações ou equivalentes no quadriênio, de acordo com o Qualis Capes e a qualificação de produtos técnicos/tecnológicos da Capes.
Repercussão	Pontuação das quatro melhores produções bibliográficas e/ou tecnológicas qualificadas do Núcleo Docente Permanente em conjunto com egressos no quadriênio.	Média da pontuação das quatro melhores produções bibliográficas e/ou tecnológicas do NDP em conjunto com egressos no quadriênio, de acordo com o Qualis Capes e a qualificação de produtos técnicos/tecnológicos da Capes.
Repercussão	Proporção de egressos formados nos dois últimos quadriênios que tiveram publicações qualificadas entre os estratos A1 e B4 e/ou produções tecnológicas avaliadas entre TA1 e TB4 nos últimos dois anos.	Quantitativo de egressos com produções bibliográficas e/ou tecnológicas entre os estratos A1 e B4 ou TA1 e TB4 em relação ao total de egressos, considerando a formação nos últimos dois quadriênios e as publicações nos últimos cinco anos.
Repercussão	Política de acompanhamento de egressos	Apresentação: do quantitativo de egressos formados pelo programa; da proporção de egressos contatáveis; de relatos da trajetória de egressos dos últimos quatro quadriênios (mínimo de 5 egressos por quadriênio ou todos os egressos para programas novos); de relatos dos egressos sobre desenvolvimento de atividades na área de formação; de relatos dos egressos sobre inserção no mercado de trabalho; das ações de acompanhamento de egressos realizadas pelo programa; de dados sobre o alcance das ações de acompanhamento de egressos.
Repercussão	Consistência da formação	Apresentação: de casos de destaque em relação à atuação profissional/social do egressos; de informações sobre as progressões profissionais alcançadas pelos egressos a partir da formação recebida; de evidências sobre o conhecimento da atuação profissional dos egressos; de ações de acompanhamento de egressos; de melhorias nos processos relacionados ao acompanhamento de egressos realizados pelos programas
Repercussão	Proporção de egressos com aumento de remuneração após a formação	Quantitativo de egressos que informou aumento de remuneração a partir da formação recebida em relação ao total de egressos contatáveis.
Repercussão	Proporção de egressos empregados	Quantitativo de egressos que informou estar empregado em relação ao total de egressos.
Repercussão	Proporção de egressos que progrediram profissionalmente, dentro ou fora da área de formação	Quantitativo de egressos que informou progressão profissional, dentro ou fora da área de formação, em relação ao total de egressos contatáveis.
Repercussão	Quantitativo de egressos do mestrado que seguiram para o doutorado	Número de egressos que informou continuidade nos estudos, em nível de doutorado.
Repercussão	Quantitativo de egressos docentes em IES	Número de egressos que registrou sua atuação como docente em IES.
Repercussão	Quantitativo de egressos em cargos de alto escalão	Número de egressos que informou atuar em cargo de alto escalão, em organização de qualquer setor.
Repercussão	Quantitativo de orientações de teses/dissertações	Número de egressos que informou ter atuado como orientador em teses/dissertações.
Repercussão	Quantitativo de teses/dissertações que tiveram resultados aplicados	Número de egressos que informou aplicação de resultados de tese/dissertação com melhorias relacionadas a pessoas, processos, produtos e/ou gestão
Repercussão	Quantitativo de egressos com participação em bancas de trabalhos científicos	Número de egressos que informou ter participado de bancas de trabalhos científicos, considerando um determinado período.
Repercussão	Quantitativo de egressos participantes em projetos de pesquisa	Número de egressos que informou engajamento ou participação em projeto(s) de pesquisa.
Repercussão	Quantitativo de egressos que participaram em eventos científicos	Número de egressos que informou ter participado em evento(s) científico(s), considerando um determinado período.
Relacionamento	Total de eventos <i>alumni</i> realizados	Número de eventos realizados que foram destinados aos egressos, considerando um dado período.
Relacionamento	Quantitativo de egressos participantes em eventos realizados/organizados	Número total de egressos que participaram nos eventos realizados/organizados, considerando um dado período.
Relacionamento	Quantitativo de egressos participantes em eventos do programa	Número de egressos que registrou presença em eventos organizados ou promovidos pelo programa.
Filantropia	Quantitativo de egressos doadores	Número total de egressos que realizaram ao menos uma doação financeira, considerando um dado período.
Filantropia	Quantitativo de egressos voluntários	Número total de egressos que participaram de trabalhos voluntários, considerando um dado período.

Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

4.4.6 Síntese do Modelo

De acordo com as considerações realizadas nos tópicos anteriores, elaborou-se a representação gráfica do modelo proposto neste estudo. Assim, a Figura 10 ilustra o modelo para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração.

Figura 10 – Síntese do modelo para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração



Fonte: Elaborada pelo autor desta tese

A Figura 10 demonstra que a gestão de egressos nos programas de pós-graduação está pautada em diretrizes, distribuídas de acordo com os pilares da conscientização por parte de estudantes e dos programas (basilar), da estruturação, em termos de recursos humanos, materiais e tecnológicos, da repercussão da formação dos estudantes, do relacionamento com egressos e da filantropia. As unidades internas, apresentadas na figura, influenciam e são influenciadas pela gestão *alumni*, da mesma forma que as unidades externas, e se influenciam por meio da gestão.

A representação do modelo da Figura 10 se completa com a representação da dinâmica da gestão de egressos, Figura 9, uma vez que esta apresenta os elementos constituintes do modelo, enquanto aquela trata da sua operacionalização.

4.5 VALIDAÇÃO DO MODELO

Para realizar a validação do modelo desenvolvido, contou-se com a colaboração de três especialistas brasileiros da gestão universitária, escolhidos em relação à viabilidade de acesso a eles. A avaliação do modelo foi feita considerando sete critérios: coerência, consistência, completude, aplicabilidade, viabilidade, potencialidades e limitações. Tais critérios estão detalhados na seção de procedimentos metodológicos deste estudo. As ponderações dos participantes são apresentadas considerando a preservação de suas identidades. Assim, foram denominados como “V1”, “V2” e “V3”. A seguir são apresentados, resumidamente, os perfis dos participantes, em ordem aleatória:

- a) Possui doutorado em Educação e exerce a docência em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Já coordenou projetos voltados para a gestão de egressos no âmbito da graduação e estudou sobre a temática egressos do ensino superior em sua tese de doutorado.
- b) Possui graduação e mestrado na área de Administração, com doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Exerce atividades administrativas no âmbito da gestão universitária da administração pública federal. Desenvolve estudos na linha da gestão estratégica, gestão de processos e gestão de projetos para a gestão universitária.
- c) É especialista em gestão pública, possui mestrado em Administração Universitária e atua no serviço público federal. Sua dissertação teve ênfase na gestão de egressos na educação em nível superior. Tem desenvolvido pesquisas na área da

Administração Universitária, sobretudo no âmbito da evasão e de egressos no contexto do ensino superior.

No que tange à coerência do modelo desenvolvido, os validadores confirmaram que o modelo apresenta relação com a realidade brasileira da gestão de egressos da pós-graduação *stricto sensu* em Administração. Destaca-se o comentário do participante “V2” sublinhando que

[...] o modelo bem coerente, pois a conscientização é o primeiro passo para a implantação da gestão de egressos e defendo que deva ter início ainda quando o aluno está frequentando o curso, quanto antes iniciar maior será o nível de engajamento dos alunos após a diplomação. Também considero fundamental o estabelecimento de uma cultura de avaliação com a participação ativa dos egressos e entendo que a conscientização para a implantação da gestão de egressos não deve ser direcionada apenas aos alunos, mas à comunidade universitária como um todo. Estabelecida a cultura de manutenção do vínculo ativo por meio do relacionamento, torna-se mais profícuo o desenvolvimento de ações de acompanhamento de egressos, ao passo que para haver o relacionamento contínuo é necessário desenvolver e divulgar ações de interesse desse público, que possam envolvê-los e motivá-los a participar da vida universitária e contribuir com os processos avaliativos.

Quanto à consistência, os participantes alegaram que o modelo é consistente, fazendo-se algumas ressalvas em relação aos recursos humanos dos programas brasileiros e à possibilidade de apresentação de uma escala de posicionamento da gestão de egressos dos programas, com o objetivo de auxiliar os gestores universitários a saberem em que nível de gestão *alumni* o programa está posicionado e quais as possibilidades de melhoria. O participante “V2” registrou que

Destacaria com maior intensidade a estruturação e o relacionamento, pois defendo que o relacionamento seja a mola mestra para as outras três perspectivas (pilares – inclusão nossa), mas também tenho a percepção de que se a gestão do acompanhamento de egressos não estiver estruturada é difícil estimular o relacionamento e mantê-lo ativo. O relacionamento ativo poderá contribuir para a melhoria contínua da gestão de egressos, pois os próprios egressos poderão trazer suas contribuições para os processos de gestão. A divulgação das ações também é um fator indispensável para alcançar o engajamento, ao passo que a filantropia ainda é um desafio que precisa ser superado no sistema educacional brasileiro, especialmente nas IES públicas, pois o modelo de gestão ainda não estimula muitas ações desse espectro, mesmo que elas se mostrem cada vez mais importantes e necessárias.

Em relação à completude, os validadores confirmaram que o modelo contempla os aspectos relacionados à gestão de egressos da pós-graduação *stricto sensu* em Administração. De acordo com o participante “V3”, o modelo “[...] tem muito material bom e acertadamente vislumbra um panorama geral da gestão de egressos de um PPG [...]”. Já o participante “V2” sublinhou que “Ao considerar o envolvimento das unidades internas e externas o modelo

contempla os mais diversos espaços de atuação dos alunos e egressos”.

No que se refere à aplicabilidade, os participantes “V1” e “V2” declararam que o modelo é aplicável, enquanto o participante “V3” entendeu que o modelo necessitaria de uma escala para que o gestor possa se “[...] *“achar” dentro de cada pilar da gestão de egressos e de alguma forma saber como o ‘PPG está’*”. O validador “V1” ponderou que o modelo desenvolvido “[...] *está alinhado às agências de fomento e de acordo com a realidade nacional*”, enquanto o participante “V2” ressaltou que

O modelo apresenta um direcionamento para os programas de pós-graduação em administração desenvolverem a gestão de seus egressos. O principal desafio encontrado atualmente é encontrar esse tipo de direcionamento, pois a maioria das IES brasileiras ainda não tem políticas institucionais de acompanhamento de egressos e poucos são os programas que já desenvolvem esse tipo de gestão de forma efetiva. Portanto, ter um modelo como o proposto vai facilitar a implantação da gestão de egressos nos programas de pós-graduação.

No tocante à viabilidade, o modelo, em sua aplicação total ou parcial, foi considerado viável pelos participantes. Salienta-se o comentário do validador “V3”, expondo que “[...] *o uso do modelo é perfeitamente viável, ao menos para enxergarmos quanto nos falta (enquanto PPG – inclusão nossa)*”.

Quanto às potencialidades, os participantes realçaram os avanços evidenciados na proposta. O participante “V3” destacou a apresentação dos pilares, diretrizes, estratégias, indicadores e formas de apuração contidos no modelo desenvolvido. O participante “V2” manifestou o seguinte:

Tenho certeza que poderá ajudar, pois muitos programas já tentam desenvolver ações de acompanhamento de egressos para cumprir as exigências de captação de informações para a avaliação da Capes e encontram inúmeras dificuldades nesse processo. Como essas ações adotadas são, na maioria das vezes, pontuais e esporádicas, a adoção do modelo de gestão de egressos poderá trazer avanços significativos e qualificar os processos avaliativos.

Em relação às limitações, o participante “V1” destacou receio no que tange à disponibilização de um responsável para realizar a gestão das informações dos egressos, salientando, entretanto, que “[...] *esta é uma preocupação secundária. O modelo é viável*”. Para o participante “V2”, a limitação “[...] *não diz respeito a formatação do modelo, mas ao nível de engajamento dos atores envolvidos no processo de gestão de egressos, pois ainda não há uma cultura de relacionamento contínuo estabelecida [...]*”, sendo essa uma dificuldade inicial para a implantação da gestão de egressos. O participante “V3” destacou a sobrecarga de tarefas realizadas pelos PPGs e a falta de recursos humanos para levar a cabo um projeto de gestão de egressos, o que acaba relegando à gestão de egressos um papel coadjuvante se

tornando “[...] apenas mais uma ‘coisa’ em uma infinidade de ‘coisas’ a serem feitas”.

Por fim, comentários adicionais foram realizados. Para o participante “V1”, o modelo proposto poderia ser aplicado no Programa de Pós-Graduação em Administração de sua instituição e replicado nos demais programas. Já o validador “V2” reforçou que “*O modelo de gestão proposto tem grande potencial contributivo para a implantação da gestão de egressos nos programas de pós-graduação*”.

Diante do processo de validação e das considerações dos validadores anteriormente expostas, acredita-se que o modelo de gestão de egressos proposto na presente tese apresenta coerência, consistência, completude, aplicabilidade e viabilidade, com o potencial de auxiliar os programas na gestão de seus egressos e no desenvolvimento de ações de acompanhamento de ex-alunos, por meio dos pilares, diretrizes, estratégias e indicadores identificados. Ressalta-se que não foi necessário realizar qualquer modificação no modelo proposto após o comentário dos especialistas.

Em relação às oportunidades de melhoria, destaca-se a possibilidade de inclusão de uma escala para a gestão de egressos, para que os gestores possam averiguar o grau de gestão *alumni* de seus programas e as possibilidades de melhoria. Considera-se que essa contribuição poderá ser abordada em pesquisas futuras, visto que os procedimentos metodológicos adotados nesta tese não permitem a obtenção de resultados nesse sentido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora se tenha nesta tese procurado responder a uma pergunta de pesquisa específica, com objetivos delineados para responder a essa pergunta, considera-se que a trajetória da investigação, os achados e as discussões avançaram no campo da gestão universitária, especialmente na gestão de egressos.

Em se tratando especificamente dos fins desta tese, a pergunta que orientou esta pesquisa foi: qual modelo pode subsidiar a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração? Evidentemente, como ciência das organizações, guiou-se pelo pressuposto da existência de um modelo. A resposta a essa pergunta se deu com a proposição do modelo para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* na área de Administração, demonstrando os pilares da gestão de egressos, a dinâmica da gestão, as diretrizes, estratégias, indicadores e as unidades de interação desse modelo, levando em consideração, sobretudo, os interesses técnico e prático, descritos por Ana Paula Paes de Paula (2016).

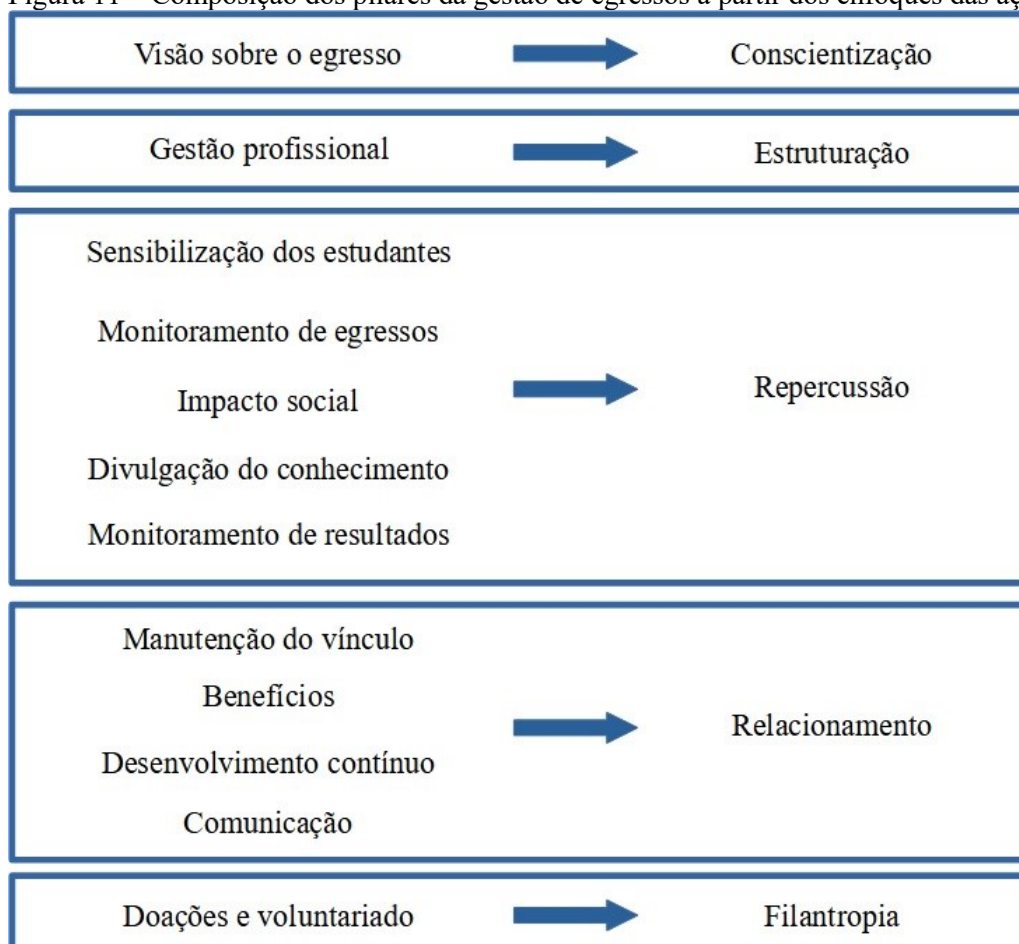
As análises dos dados coletados foram realizadas com base no método de análise qualitativa de Yin (2016), em que os dados, provenientes de fontes bibliográficas, documentais e questionários, foram inseridos em uma planilha eletrônica como trechos ilustrativos. Tais trechos foram categorizados, de acordo com a sua essência (diversas categorias) e, posteriormente, em relação à ideia central (conjunto menor de categorias). Também se fez uso da análise estatística descritiva, para fornecer averiguações menos profundas em termos estatísticos, sobretudo relativas a frequências e percentuais.

Para que se pudesse propor o modelo de gestão, fez-se necessário caracterizar as ações de gestão de egressos de pós-graduação, no Brasil e no exterior. Para isso, realizou-se pesquisa documental em sítios eletrônicos, documentos e relatórios de livre acesso de 21 instituições do exterior, escolhidas a partir de três *rankings* universitários de relevância e abrangência mundial; foram coletados dados e informações no relatório “*Engaging for excellence 2018*”, do Council for Advancement and Support of Education (CASE), relativo às práticas de gestão de egressos de 140 IES da Europa e Ásia-Pacífico; bem como foram aplicados questionários junto aos coordenadores de 45 programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* na subárea de Administração, da Área 27 da Capes – Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

A partir das análises qualitativas e quantitativas, expôs-se um conjunto de ações

realizadas por instituições do exterior e pelos programas de pós-graduação participantes da pesquisa, no sentido de apresentar um panorama sobre as práticas relacionadas à gestão de egressos da pós-graduação. As práticas foram aglutinadas em enfoques, ou seja, áreas atreladas à gestão *alumni* (benefícios para egressos, comunicação, desenvolvimento contínuo, doações e voluntariado, gestão profissional, impacto social, manutenção do vínculo, monitoramento de egressos, monitoramento de resultados, sensibilização do estudante e visão sobre o egresso). Esses enfoques foram categorizados em cinco palavras-chave e denominados pilares da gestão de egressos, que remetem a uma ideia central, conforme se apresenta na Figura 11. Acredita-se que os pilares elencados podem fornecer um novo olhar para a gestão de egressos, apontando os principais enfoques de estudo dessa temática.

Figura 11 – Composição dos pilares da gestão de egressos a partir dos enfoques das ações



Fonte: Elaborado pelo autor desta tese

Neste estudo também foi possível propor indicadores, formas de apuração e escalas para a gestão de egressos da pós-graduação, efetuando-se análise a partir dos mensuradores

apontados pela Capes, descritos na ficha de avaliação da quadrienal de 2021, referente à área de Administração. Também foram analisadas as respostas dos coordenadores dos programas participantes no que se refere ao uso de indicadores, bem como se procedeu às análises do relatório do CASE, que contempla e expõe um conjunto de indicadores de gestão de egressos que podem ser utilizados por instituições de todo o mundo.

Como principais contribuições do conjunto de indicadores elencados, destacam-se a exposição e a exemplificação dos critérios de avaliação utilizados pela Capes, apresentando os impactos da gestão de egressos na avaliação dos programas de pós-graduação e as boas práticas, no sentido da proposição de indicadores adotados por diversos programas e instituições do Brasil e do exterior. Os indicadores são ferramentas valiosas e se constituem como uma forma de a gestão poder medir desempenhos e verificar o alcance dos resultados esperados.

Cabe salientar, no entanto, que embora se apresente um conjunto de indicadores, eles devem respeitar as particularidades e as características de cada programa. Ou seja, possivelmente, alguns indicadores atrelados aos programas profissionais podem não ser aderentes aos programas acadêmicos e vice-versa. Também é relevante sublinhar que tanto os indicadores originários da avaliação da Capes quanto os valores máximos e mínimos propostos devem ser constantemente monitorados e alterados para que estejam atualizados e correspondam à temporalidade em que serão aplicados. Cabe, ainda, considerar que os indicadores propostos podem dar origem a outros indicadores, mais alinhados com a gestão de cada programa.

Com base no leque de ações indicadas pelos programas em objetivo anterior e nos apontamentos específicos dos coordenadores dos programas participantes da pesquisa, foi possível identificar diretrizes e estratégias para a gestão de egressos de programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* em Administração. As estratégias se referem ao planejamento das decisões para alcançar objetivos, ou ao “como” fazer, enquanto as diretrizes são os norteadores, ou seja, os princípios de gestão que orientam as estratégias. No total, foram identificadas 13 diretrizes que orientam 37 estratégias. As diretrizes estão alinhadas aos pilares apresentados nesta tese (estruturação, repercussão, relacionamento e filantropia), sendo que o pilar da conscientização influencia todos os demais pilares, já que a consciência é o primeiro passo para a gestão.

Destaca-se a inter-relação tanto entre as diretrizes e estratégias entre si quanto entre as diretrizes e estratégias entre elas, visto que toda essa rede pode favorecer (ou desfavorecer) a gestão. Acredita-se que essa interdependência confere ao modelo apresentado uma

característica orgânica, sendo coerente sua aplicação às organizações universitárias, sobretudo no que se refere ao contexto de um ambiente pleno em mudanças e ao conhecimento como resultado dessas organizações.

O modelo proposto também foi validado por especialistas, que atestaram sua coerência, consistência, completude, aplicabilidade, viabilidade, potencialidades e limitações, conferindo validade aos achados deste estudo. Sobre a validação, é importante sublinhar uma preocupação comum em relação aos recursos necessários para que o modelo seja aplicado à realidade dos programas. Ainda que as ponderações nesse sentido sejam entendidas, é preciso frisar que o modelo se constitui como uma combinação de elementos para auxiliar a gestão dos programas, sugerindo sua aplicação de forma parcial ou total. Isto é, ainda que o modelo não seja aplicado em sua plenitude, ele apresenta o potencial de contribuir com a gestão de egressos.

Outra consideração a ser feita é que o modelo desenvolvido não se refere a um modelo matemático, exato, ou até mesmo estatístico, com cálculo de probabilidades. O modelo construído é não exato para aplicação a uma ciência não exata.

Acredita-se que mais informações poderão ser compartilhadas por estudos futuros que demonstrem a aplicação, o acompanhamento e os resultados da utilização do modelo proposto, de forma parcial ou total. O intuito desta pesquisa foi exatamente o de trazer à luz essa discussão e, assim, avançar na composição de um modelo e, sobretudo, na gestão de egressos dos programas de pós-graduação. Presume-se a valia deste estudo e se supõe que as contribuições para a evolução do pensamento da gestão universitária como um todo são importantes.

Além do alcance dos objetivos-fins desta tese, acredita-se que neste estudo residem importantes contribuições para a temática da gestão de egressos, por isso, julga-se pertinente dedicar algumas linhas para destacar outros achados importantes.

Expõe-se que não se pretendeu aqui encerrar a discussão sobre a gestão de egressos, até mesmo porque se considera que essa discussão seja embrionária e que há ainda muito o que avançar, sobretudo no que se refere à realidade nacional.

Em relação aos avanços proporcionados por esta pesquisa, e entre as principais contribuições, destaca-se a construção e proposição de uma definição do termo “gestão de egressos”, aqui apresentada como a “utilização planejada, organizada, liderada e controlada do conjunto de recursos que uma instituição de ensino superior possui, com foco nos alunos efetivamente formados, para o alcance dos objetivos institucionais”. Esse seria um avanço? Considerando que em momento algum e em nenhum estudo aos quais este pesquisador teve acesso se identificou uma definição precisa e clara sobre aquilo que tanto se fala e não se explica

(a gestão de egressos), supõe-se que sim é um avanço.

O estudo também permitiu elucubrar alguns pontos em relação à visão dos egressos da educação superior no contexto nacional. Essa visão se apresenta, mais ou menos, como uma linha do tempo, em que o objetivo final é a formação do estudante, e a linha final do relacionamento entre a Instituição, programa ou curso é a diplomação. A forma de enxergar o egresso que se propõe neste estudo, e que tem, inclusive, se demonstrado nos exemplos de instituições ao redor do mundo, considera a essência do termo “egresso” no contexto da educação, ou seja, a titulação ou diplomação como apenas uma etapa no vínculo entre a IES e seus egressos. Como já salientado, esse vínculo, por mais que seja fraco, não deixa de existir.

É exatamente desse vínculo que se trata a gestão de egressos e, quando se refere ao relacionamento, talvez seja possível visualizá-lo de uma maneira mais simples, como a metáfora do ímã, que se tentará explicar na sequência e à qual se pode recorrer para traduzir o vínculo das instituições com ex-alunos, nos termos da gestão universitária, que, evidentemente, preocupa-se com a eficiência na aplicação de recursos para que os objetivos sejam alcançados.

Muitos gestores fazem questionamentos e ponderam sobre alguns pontos, que inclusive, permearam essa pesquisa: “Mas quanto teremos que investir?”. “Não temos recursos para isso!”. “Isso pode ser usado em IES do exterior, não aqui!”. “Aqui não dá para fazer isso, pois estamos sobrecarregados”. E outras constatações nessa mesma linha. É nesse sentido que é preciso ponderar que a gestão de egressos no contexto brasileiro depende, acredita-se, mais de uma mudança de cultura da gestão universitária e de uma alteração na consciência dos gestores, do que precisamente do investimento de recursos materiais, humanos e tecnológicos para acontecer. É necessário partir de algum ponto em algum momento, e dar os primeiros passos em direção a essa cultura exige uma dedicação inicial que, ao longo do tempo, poderá trazer melhorias para a gestão e as atividades desenvolvidas pelos programas brasileiros de pós-graduação em Administração.

Também se faz uma consideração a respeito das métricas utilizadas no próprio mecanismo de avaliação, no que concerne aos egressos, visto que focam excessivamente na repercussão da formação dos estudantes e no relacionamento, deixando de lado aspectos basilares, como a conscientização e a estruturação. Ressalta-se, ainda, que a avaliação, no que se refere aos ex-alunos, concentra-se muito no resultado particular dos egressos e pouco na gestão dos programas. De todas as formas, considera-se que o sistema de avaliação tem dado passos largos que vão, efetivamente, do mero acompanhamento dos egressos para uma perspectiva mais ampla da gestão de egressos.

Em relação à metáfora do ímã, comentada anteriormente, é possível que o leitor já tenha segurado dois pedaços de magneto que se atraíam entre si. Deve, assim, ter percebido que quanto mais eles se afastavam, menor era o poder de atração entre eles, até que, em um dado momento e distância, não havia mais atração. Também deve ter constatado que, quando os fragmentos de ímã estão grudados, é mais difícil de separá-los, sendo necessário uma força inicial considerável para desprendê-los. Trazendo esse exemplo para a gestão de egressos, o que se observa é que as instituições educacionais necessitam (e assim têm feito paulatinamente) senão manterem o egresso junto a elas, ao menos mantê-los no raio de ação desse “campo magnético” do vínculo, e que quanto maior é esse afastamento entre a instituição, programa ou curso de seus ex-alunos, maior é a necessidade de aplicar uma força externa para que esse vínculo volte a ocorrer e que, muitas vezes, não é mais suficiente. Embora no exemplo dos egressos esse vínculo não deixe de existir, é possível que se torne tão fraco que não exerça mais qualquer tipo de influência. E cabe aqui fazer uma reflexão nesse sentido: não seria o objetivo central das instituições educacionais influenciarem e gerarem impactos positivos na vida de seus alunos, na vida da comunidade universitária, na sociedade, na nação? Os relatos dos próprios egressos não seriam uma maneira mais acessível e adequada de saber sobre essa influência e sobre o impacto da formação recebida? Como é possível exercer essas influências positivas sem a manutenção do vínculo?

De forma complementar, a pesquisa também apresenta e traz algumas constatações sobre o panorama dos estudos atinentes aos egressos da pós-graduação *stricto sensu*, em nível nacional e do exterior, ressaltando que os estudos empreendidos nesse nível de ensino são aqueles menos representativos em termos quantitativos e que a maioria dos estudos sobre a temática, nesse contexto, foi publicada nos últimos dois anos em relação ao desenvolvimento desta tese.

Ainda no que se refere à literatura pertinente à gestão de egressos, faz-se aqui uma provocação nesse sentido: são escassos os estudos sobre egressos e, até mesmo, inexpressivos, concentrando-se em temáticas específicas, mormente em pesquisas de perfil, no cenário nacional, e nos enfoques das doações e voluntariado, no cenário do exterior.

Embora este estudo aponte um modelo de gestão, é preciso considerar que, no contexto das ciências sociais, na perspectiva das organizações, mesmo que os modelos sejam constantemente utilizados, não é possível que um modelo seja ideal, visto a particularidade das instituições. Assim, é necessário adequar modelos às realidades e características dos programas para que se obtenha êxito na gestão. Acredita-se que alterações e adequações no modelo

desenvolvido são uma contribuição que esta tese pode trazer aos programas e às instituições e que a aplicação do modelo é o suprasumo daquilo que se propunha neste estudo.

Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação do modelo proposto no contexto dos programas de pós-graduação, indicando suas potencialidades e fragilidades e subsidiando a ampliação de ações, estratégias e diretrizes relacionadas à gestão de egressos. Também sugere-se investigar a possibilidade de aplicação dos resultados desta tese às demais áreas da pós-graduação nacional. Recomenda-se, ainda, que modelos sejam desenvolvidos no âmbito dos cursos de graduação brasileiros, pois estes apresentam suas idiossincrasias.

REFERÊNCIAS

- AL JAZEERA. **Brazil:** Teachers, students protest “scandalous cuts” to education. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.aljazeera.com/news/2019/05/brazil-teachers-students-protest-scandalous-cuts-education-190515222229220.html>. Acesso em: 20 jul. 2019.
- ANTONIO, Ana Maria. **Mestrado acadêmico em Bioengenharia EESC de 1980 a 2012:** avaliação dos egressos. 2014. 157 p. Tese (Doutorado em Bioengenharia) - Bioengenharia, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014. DOI: 10.11606/T.82.2016.tde-28032016-140410. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/82/82131/tde-28032016-140410/pt-br.php>. Acesso em: 5 ago. 2019.
- ASEMI, Asefeh; AGHAJAN, Elham. Impact of Library and Information Science Master’s degree (MLIS) on the Graduates: A case study. **Library Philosophy and Practice**, [s.l.], p. 17, 2017.
- BALBACHEVSKY, Elizabeth. A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida. In: BROCK, Colin; SCHWARTZMAN Simon. (ed.). **Os Desafios da Educação no Brasil**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2005. p. 275-304.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 158p.
- BRASIL. **Parecer n. 977/1965**. Define os cursos de pós-graduação. Em 3 dez. 1965. Disponível em: https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/Parecer_CESU_977_1965.pdf. Acesso em: 10 jun. 2019.
- BRASIL. **Qual a diferença entre pós-graduação lato sensu e stricto sensu?** Brasília, DF: Ministério da Educação, 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=13072:qual-a-diferenca-entre-pos-graduacao-lato-sensu-e-stricto-sensu>. Acesso em: 10 jun. 2019.
- BRENNAN, John; WILLIAMS, Ruth; WOODLEY, Alan. Alumni studies in the United Kingdom. **New Directions for Institutional Research**, [s.l.], v. 2005, n. 126, p. 83-94, 2005.
- BRUDLER, Evelyn; HOLTORF, Hans. On the alumni networking of the Postgraduate Programme Renewable Energy at the University of Oldenburg. **Solar Energy**, [s.l.], v. 173, p. 691-695, 2018.
- CABRAL, Thiago Luiz de Oliveira *et al.* A capes e suas sete décadas: trajetória da pós-graduação stricto sensu no Brasil. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, [s.l.], n. 36, p. 22, 2020.
- CABRAL, Thiago Luiz de Oliveira. **A gestão do relacionamento com egressos:** uma proposta de diretrizes para o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC. 2017. 153 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Capes, 50 anos:** depoimentos ao CPDOC-FGV. Rio de Janeiro: FGV; Brasília, DF: CAPES: [s.n.], 2002.
- CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Documento de área:** Administração pública e de empresas, Ciências Contábeis e Turismo. [S.l.: s.n.], 2016a. Disponível em:

https://capes.gov.br/images/documentos/Documentos_de_area_2017/27_ADMI_doc_area_2016_final_20jan2017.pdf. Acesso em: 18 jul. 2019.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Coleta de dados: conceitos e orientações – manual de preenchimento da Plataforma Sucupira.** [S.l.: s.n.], 2016b. Disponível em: http://www.uepb.edu.br/download/4_-_outros_documentos_2016/Plataforma-Sucupira-Manual-do-Coleta-de-Dados-Atualizado.pdf. Acesso em: 28 jul. 2019.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Sobre a Avaliação.** [S.l.], 2019a. Disponível em: <https://capes.gov.br/pt/avaliacao/sobre-a-avaliacao>. Acesso em: 27 fev. 2021.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Sobre as áreas de avaliação.** [S.l.], 2019b. Disponível em: <https://capes.gov.br/pt/avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao>. Acesso em: 15 jul. 2019.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Documento de área: Administração pública e de empresas, Ciências Contábeis e Turismo.** [S.l.: s.n.], 2019c. Disponível em: https://capes.gov.br/images/Documento_de_%C3%A1rea_2019/ADM_.pdf. Acesso em: 5 jul. 2019.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Ficha de Avaliação – Área 27.** [S.l.: s. n.], 2020. Disponível em: https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/documentos/avaliacao/FICHA_ADMINISTRACAO_P_ATUALIZADA.pdf. Acesso em: 1º mar. 2021.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Ficha de avaliação – Proposta de revisão da Ficha utilizada para a Avaliação dos Programas de Pós-Graduação.** Brasília, DF: CAPES, 2018.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020.** Brasília, DF: CAPES, 2010a. v. 1.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Relatório de avaliação 2007-2009 – Trienal 2010.** [S.l.: s. n.], 2010b. Disponível em: http://trienal.capes.gov.br/wp-content/uploads/2011/02/RELAT%C3%93RIO-DE-AVALIA%C3%87%C3%83O_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O.pdf. Acesso em: 13 jun. 2019.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2005-2010.** Brasília, DF: CAPES, 2004.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Relatório da avaliação quadrienal 2017.** [S.l.: s.n.], 2017a. Disponível em: <https://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/relatorios-finais-quadrienal-2017/20122017-Administracao-quadrienal.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2019.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Portaria n. 59, de 21 de março de 2017.** Dispõe sobre o regulamento da Avaliação Quadrienal. 2017b. Disponível em:

<https://capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/27032017-Portaria-59-21-03-2017-Regulamento-da-Avaliacao-Quadrienal.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2019.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Resultado da Avaliação Quadrienal 2017**. [S.l.], 2017c. Disponível em: <http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/resultado-da-avaliacao-quadrienal-2017-2>. Acesso em: 15 jul. 2019.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Relatório de avaliação 2010-2012 - Trienal 2013**. [S.l.: s.n.], 2013. Disponível em: <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=Y2FwZXMuZ292LmJyfhRyaWVuYWwtMjAxM3xneDo2YzNkMjU2ZTdmY2M0ODAx>. Acesso em: 13 jun. 2019.

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Sistema de Informações Georreferenciadas – CAPES**. [S.l.], 2021. Disponível em: <https://geocapes.capes.gov.br/geocapes/>. Acesso em: 27 fev. 2021.

CASE – COUNCIL FOR ADVANCEMENT AND SUPPORT OF EDUCATION. **Engaging for Excellence: Generating alumni support for higher education**. [S.l.: s.n.], 2018. Disponível em: <https://infogram.com/case-alumni-relations-interactive-report-2018-1hmr6g95zndz4nl?live>. Acesso em: 16 mar. 2021.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHRYSLER, Earl; VAN AUKEN, Stuart. **A methodology for alumni assessment of an MIS program**. [S.l. s.n.], 1999. p. 7.

COELHO, Maria do Socorro da Costa; OLIVEIRA, Ney Cristina Monteiro de. Os egressos no processo de avaliação. **Revista e-curriculum**, [s.l.], v. 8, n. 2, p. 19, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMÉTRIO, Rosângela *et al.* Database of the alumni performance of the Ophthalmology Stricto sensu Postgraduate Program at Escola Paulista de Medicina, UNIFESP. **Acta Cirúrgica Brasileira**, [s.l.], v. 35, n. 2, p. e202000207, 2020.

DEMÉTRIO, Diego Wander. **Financiamento de Universidades Federais: alternativas a partir da captação de recursos com egressos**. 2021. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

DOLBERT, Susan Clouse. Future Trends in Alumni Relations. *In*: 16TH AUSTRALIAN INTERNATIONAL EDUCATION CONFERENCE, 2002. **Anais [...]**. [S.l.: s.n.], 2002. p. 14.

EL PAÍS. **Corte ou contingenciamento, quem está certo na guerra de narrativas da educação?** [S.l.], 2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/31/politica/1559334689_188552.amp.html. Acesso em: 20 jul. 2019.

ESPARTEL, Lélis Balestrin. O uso da opinião dos egressos como ferramenta de avaliação de cursos: o caso de uma instituição de ensino superior catarinense. **Revista Alcance**, [s.l.], v. 16, p. 13, 2009.

ESTEVAM, Humberto Marcondes. **Avaliação do perfil de egressos do programa de pós-graduação *stricto sensu* em educação escolar: impacto na formação docente e de pesquisadores.** 2007. 107 f. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Uberaba, 2007.

EWELL, Peter T. Alumni studies as instruments of public policy: the U.S. experience. **New Directions for Institutional Research**, [s.l.], v. 2005, n. 126, p. 19-29, 2005.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela *et al.* **Modelos de gestão.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

GOMES, Mara Helena de Andréa; GOLDENBERG, Paulete. Retrato quase sem retoques dos egressos dos programas de pós-graduação em Saúde Coletiva, 1998-2007. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s.l.], v. 15, n. 4, p. 1989-2005, jul. 2010. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em; <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-81232010000400014>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000400014&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 5 ago. 2019.

G1 EDUCAÇÃO. **Entenda o corte de verba das universidades federais e saiba como são os orçamentos das 10 maiores.** [S.l.], 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/05/15/entenda-o-corte-de-verba-das-universidades-federais-e-saiba-como-sao-os-orcamentos-das-10-maiores.ghtml>. Acesso em: 20 jul. 2019.

HERMAN, Robert D.; RENZ, David O. Nonprofit Management Alumni Knowledge, Skills, and Career Satisfaction in Relation to Nonprofit Academic Centers Council Curricular Guidelines: the case of one university's master's of public administration alumni. **Nonprofit And Voluntary Sector Quarterly**, [s.l.], v. 36, n. 4, p. 98-109, dez. 2007. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0899764007305049>. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0899764007305049>. Acesso em: 7 ago. 2019.

HORTA, José Silvério Baía; MORAES, Maria Célia Marcondes de. O sistema CAPES de avaliação da pós-graduação: da área de educação à grande área de ciências humanas. **Revista Brasileira de Educação**, [s.l.], n. 30, p. 95-116, 2005.

HORTALE, Virginia Alonso *et al.* Trajetória profissional de egressos de cursos de doutorado nas áreas da saúde e biociências. **Rev. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 1-9. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89102014000100001&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 4 ago. 2019.

HOSTINS, Regina Célia Linhares. Os Planos Nacionais de Pós-graduação (PNPG) e suas repercussões na Pós-graduação brasileira. **Perspectiva**, [s.l.], v. 24, n. 1, p. 133-160, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, Diego de Faveri Pereira. **Quanto vale uma pós-graduação *stricto-sensu* no Brasil?** Os efeitos do mestrado e doutorado na remuneração de seus egressos. 2016. 137 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/17643/Tese%20Diego%20de%20Faveri%20SRA_1.pdf?sequence=1. Acesso em: 05 ago. 2019.

LIMA, Wilma Terezinha Anselmo. Evaluation of Postgraduates *Stricto Sensu*: monitoring policy for international graduates. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, [s.l.], v. 42, n. 1, p. 26-27, 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em; <http://dx.doi.org/10.1590/0100->

69912015s01010. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-69912015000800026&lng=en&tlng=en. Acesso em: 5 ago. 2019.

MACCARI, Emerson Antonio *et al.* Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **Revista de Administração**, [s.l.], v. 49, n. 2, p. 369-383, 2014.

MACHADO, Geraldo Ribas. **Perfil do egresso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2010. 338 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MACHADO, Márcio André Veras. **Workshop APCN e Ficha de Avaliação da Área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo**. Florianópolis: [s.n.], 2019.

MARIO E PAIVA, Andressa Jackeline de Oliveira. **Gestão universitária: perfil e atuação**. 2006. 148 p. Dissertação (Mestrado) – PUC-Campinas, São Paulo, 2006. Disponível em: <http://tede.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br:8080/jspui/bitstream/tede/675/1/Andressa%20J%20de%20Oliveira%20M%20e%20Paiva.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.

MATTOS, Valéria de Bettio. **Trajetórias profissionais de mestres e doutores egressos da Universidade Federal de Santa Catarina: inserção no mundo do trabalho**. 2012. 234 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

MENDONÇA, Ana Waleska Pollo Campos. A pós-graduação como estratégia de reconstrução da Universidade Brasileira. **Educar em Revista**, [s.l.], n. 21, p. 289-308, 2003.

MORA, José-Ginés; VIDAL, Javier. The emerging uses of alumni research in Spain. **New Directions for Institutional Research**, [s.l.], v. 2005, n. 126, p. 73-82, 2005.

MORAES, Mário César Barreto. **503 dúvidas para você tirar sobre a educação superior no Brasil**. Florianópolis: Nanquim, 2016.

MOREIRA, Maria Lígia; VELHO, Léa. Trajetória de egressos da pós-graduação do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais: uma ferramenta para avaliação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 255-288, 2012.

NEPOMUCENO, Livia Dias de Oliveira; COSTA, Helder Gomes. Mapeamento de percepções na avaliação dos impactos do mestrado profissional no perfil do seu egresso. **Production**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 865-873, 21 ago. 2012. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em; <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132012005000058>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000400018&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 5 ago. 2019.

NISHIMURA, Augusto Takerissa. **Avaliação de Programas de Doutorado em Administração sob a perspectiva dos egressos**. 2015. 227 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Plataforma Agenda 2030**. [S.l.], 2015. Disponível em: <http://www.agenda2030.com.br/>. Acesso em: 2 mar. 2021.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Beyond paradigms in Organization Studies: the Circle of Epistemic Matrices. **Cadernos EBAPE.BR**, [s.l.], v. 14, n. 1, p. 24-46, 2016.

PAUL, Jean-Jacques. Acompanhamento de egressos do ensino superior: experiência brasileira e internacional. **Caderno CRH**, [s.l.], v. 28, n. 74, p. 309-326, 2015.

PENA, Mônica Diniz Carneiro. Acompanhamento de egressos: uma análise conceitual e sua aplicação no âmbito educacional brasileiro. **Educação e Tecnologia**, [s.l.], v. 5, n. 2, p. 6, 2000.

PETTIT, Joseph; LITTEN, Larry H. Editor's Notes. **New Directions for Institutional Research**, [s.l.], v. 1999, n. 101, p. 1-4, 1999.

PPGAU - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA. **Editai 04/2020/PPGAU**. [S.l.], 2020. Disponível em: <https://ppgau.ufsc.br/premio/>. Acesso em: 20 jul. 2021.

QS – QUACQUARELLI SYMONDS LTD. **QS World University Rankings By Subject 2020**. [S.l.: s. n.], 2020. Disponível em: <http://www.iu.qs.com/product/2020-qs-world-university-rankings-by-subject-result-tables-ms-excel/>. Acesso em: 16 mar. 2021.

RAMALHO, Betania Leite; MADEIRA, Vicente de Paulo Carvalho. A pós-graduação em educação no Norte e Nordeste: desafios, avanços e perspectivas. **Revista Brasileira de Educação**, [s.l.], n. 30, p. 70-81, 2005.

REVISTA EXAME. **MEC contraria discurso e tira verba da educação básica, além de faculdades**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/mec-contraria-discurso-e-tira-verba-da-educacao-basica-alem-de-faculdades/amp/>. Acesso em: 20 jul. 2019.

RICHETTI, Graziela Piccoli. **Um instrumento para avaliar a formação de egressos da pós-graduação**: o Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica da Universidade Federal de Santa Catarina como estudo de caso. 2014. 413 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

ROTHWELL, Jonathan. Assessing the Validity of Consumer Ratings for Higher Education: Evidence from a New Survey: Assessing the Validity of Consumer Ratings for Higher Education: Evidence from a New Survey. **Journal of Consumer Affairs**, [s.l.], v. 53, n. 1, p. 167-200, 2019.

SANCHEZ BAESSO, Ilara. **Trajetórias acadêmica e profissional dos egressos do Programa de Pós-Graduação em Educação da Unicamp**. 2019. 129 p. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2019. Disponível em: http://acervus.unicamp.br/index.asp?codigo_sophia=1092642. Acesso em: 12 mar. 2021.

SANTOS, Thiago de Sousa *et al.* Contribuição de cursos stricto sensu em administração na trajetória profissional e social dos egressos: Análise em uma universidade brasileira. **Revista Espacios**, [s.l.], v. 38, n. 15, p. 14, 2017.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. 287 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/103549/317404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 jul. 2019.

SCHLICKMANN, Raphael; OLIVEIRA, Maurício Roque Serva de; MELO, Pedro Antônio de. Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, [s.l.], v. 7, n. 3, p. 160, 2014.

SCHWARTZMAN, Jacques. **Um sistema de indicadores para as universidades brasileiras**. [S.l.]: Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior, 1994.

SED/SC – SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DE SANTA CATARINA. **Processo de Seleção UNIEDU/Pós-Graduação/2017**. Chamada Pública 650/SED/2017. 15 mar. 2017. Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2013/09/ChamadaPublica560SED2017.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2019.

SILVEIRA, Evandro. **Gestão do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária a partir do sistema de avaliação da Capes**. 2016. 205 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SIMON, Lilian Wrzesinski. **A gestão de egressos como fonte de informações estratégicas para a UFFS**. 2017. 205 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/188429>. Acesso em: 8 mar. 2021.

SOUSA, Eliane Ferreira de. **O Discurso da Capes para a Avaliação dos Programas de Pós-Graduação: da (Des)fragmentação à Comunicação em Rede**. 2008. 306 f. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

THE GUARDIAN. **Brazil's Bolsonaro dismisses “imbecile” students as he faces biggest protests yet**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.theguardian.com/world/2019/may/16/brazils-bolsonaro-dismisses-imbecile-students-as-he-faces-biggest-rallies-yet>. Acesso em: 20 jul. 2019.

THE TIMES HIGHER EDUCATION UNIVERSITY RANKINGS. **World University Rankings 2021 by subject: business and economics**. [S.l.], 2021. Disponível em: https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/subject-ranking/business-and-economics#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats. Acesso em: 16 mar. 2021.

TREJO LEÓN, Rosalía. **Educação musical e formação em pesquisa no mestrado: um estudo com egressos de programas de Pós-Graduação em música no Brasil**. 2017. 247 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/170452>. Acesso em: 5 ago. 2019.

UNESCO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL SOBRE EDUCAÇÃO SUPERIOR. Paris, 1998. **Anais** [...]. Paris, 1998. Disponível em: <http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Direito-a-Educa%C3%A7%C3%A3o/declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-visao-e-acao.html>. Acesso em: 5 ago. 2019.

UOL EDUCAÇÃO. **Corte de 30% da verba valerá para todas as universidades federais, diz MEC**. [S.l.], 2019. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/noticias/2019/04/30/mec-anuncia-corte-de-30-da-verba-para-todas-as-federais.amp.htm>. Acesso em: 20 jul. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009. 159p.

VOLKWEIN, J. Fredericks. Assessing alumni outcomes. **New Directions for Institutional Research**, [s.l.], v. 2.010, n. S1, p. 125-139, 2010.

WEERTS, David J.; CABRERA, Alberto F.; SANFORD, Thomas. Beyond Giving: Political Advocacy and Volunteer Behaviors of Public University Alumni. **Research in Higher Education**, [s.l.], v. 51, n. 4, p. 346-365, 2010.

WEERTS, David J.; VIDAL, Javier. Editors' notes. **New Directions for Institutional Research**, [s.l.], v. 2.005, n. 126, p. 1-3, 2005.

WORLD COUNCIL ON INTERCULTURAL AND GLOBAL COMPETENCE. **Futures of Education: Learning to Become Initiative**. [S.l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://iccglobal.org/>. Acesso em: 30 ago. 2021.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – Questionário para os Coordenadores dos Programas

[Preâmbulo do questionário...]

Identificação do Programa

Instituição (opcional):

*Ano de criação do Programa:

*UF:

*Curso(s):

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mestrado Profissional | <input type="checkbox"/> Mestrado Acadêmico |
| <input type="checkbox"/> Doutorado Profissional | <input type="checkbox"/> Doutorado Acadêmico |

*Conceito Capes do(s) Curso(s):

Mestrado Profissional: ____	Mestrado Acadêmico: ____
Doutorado Profissional: ____	Doutorado Acadêmico: ____

1) Entre as alternativas a seguir, assinale quais delas que o programa de pós-graduação em Administração coordenado por você realiza.

<input type="checkbox"/> Redes de egressos	<input type="checkbox"/> Acompanhamento de egressos
<input type="checkbox"/> Associação de egressos	<input type="checkbox"/> Estudos de perfil dos egressos
<input type="checkbox"/> Encontros periódicos de egressos	<input type="checkbox"/> Divulgação de oportunidades de trabalho
<input type="checkbox"/> Fóruns de egressos	<input type="checkbox"/> Solicitação de atualização cadastral
<input type="checkbox"/> Banco de dados de egressos	<input type="checkbox"/> Envolvimento dos egressos com núcleos de pesquisa vinculados ao programa
<input type="checkbox"/> Portal institucional de egressos	<input type="checkbox"/> Programa de mentoria de estudantes
<input type="checkbox"/> Aplicação de resultados de teses e dissertações no programa	<input type="checkbox"/> Censo de egressos
<input type="checkbox"/> Consulta a portais governamentais para acompanhamento profissional do egresso	<input type="checkbox"/> Criação de contas de e-mail para egressos
<input type="checkbox"/> Estímulo a submissões e publicações de artigos científicos	<input type="checkbox"/> Estímulo à participação em eventos científicos
<input type="checkbox"/> Estudos sobre a percepção do egresso sobre a formação recebida	<input type="checkbox"/> Feedback dos egressos sobre a carga e o conteúdo curricular
<input type="checkbox"/> Homenagem aos egressos	<input type="checkbox"/> Inclusão do egresso no processo de avaliação do programa
<input type="checkbox"/> Monitoramento dos currículos Lattes dos egressos	<input type="checkbox"/> Contato com egressos
<input type="checkbox"/> Outras. Quais?	

2) Quais indicadores são utilizados pelo Programa para a gestão dos egressos? Qual a fonte de dados utilizada para apuração de tais indicadores?

3) Quais indicadores não são mensurados pelo Programa para a gestão dos egressos, mas poderiam ser? Como você acredita que esses indicadores poderiam ser mensurados e como as informações necessárias poderiam ser obtidas?

4) Como o Programa acompanha e/ou pode acompanhar seus egressos em suas trajetórias pós-graduação?

5) O que o Programa faz e/ou pode fazer por seus egressos para contribuir com suas trajetórias pós-graduação?

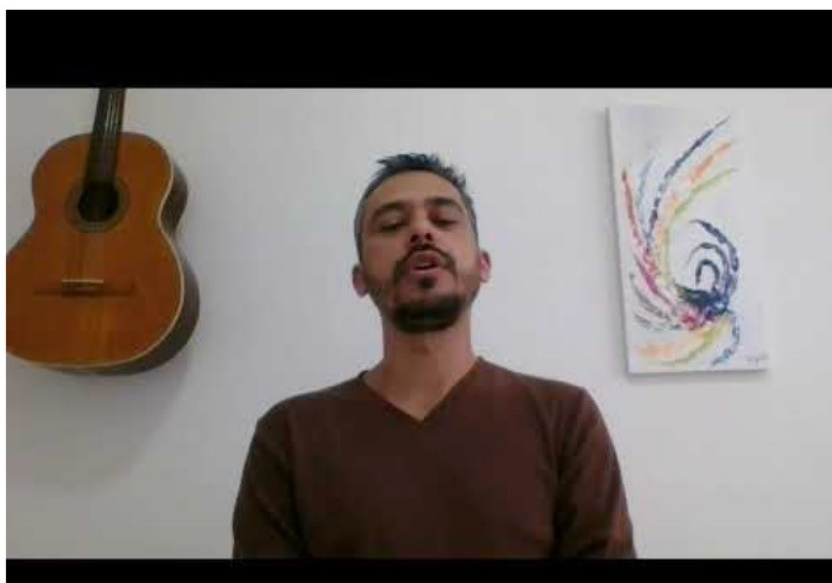
6) O que os egressos podem fazer após a formação para que o Programa alcance sua missão?

APÊNDICE B – Questionário para a Validação do Modelo Desenvolvido

Gestão de egressos da pós-graduação stricto sensu: concepção de um modelo para programas de Administração

Formulário para apreciação do modelo desenvolvido na tese de doutorado de Thiago Luiz de Oliveira Cabral, discente do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC, sob orientação da Professora Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco.

Vídeo com mais detalhes sobre o modelo desenvolvido



Nome completo *

*

Texto de resposta curta

Critério: Coerência *

*

Você considera que o modelo desenvolvido apresenta relação com a realidade brasileira da gestão de egressos da pós-graduação stricto sensu em Administração? Comente.

Texto de resposta longa

Critério: Consistência *

*

Você considera que o modelo desenvolvido está satisfatoriamente estruturado? Comente.

Texto de resposta longa

Critério: Completude *

*

Você considera que o modelo desenvolvido contempla os aspectos relacionados à gestão de egressos da pós-graduação stricto sensu em Administração? Comente.

Texto de resposta longa

Critério: Aplicabilidade *

*

Você considera que o modelo desenvolvido pode ser aplicado à realidade brasileira da gestão de egressos da pós-graduação stricto sensu em Administração? Comente.

Texto de resposta longa

Critério: Viabilidade *

*

Você considera viável o uso total ou parcial do modelo desenvolvido na realidade brasileira da gestão de egressos da pós-graduação stricto sensu em Administração? Comente.

Texto de resposta longa

Critério: Potencialidades *

*

Você considera que o modelo desenvolvido pode auxiliar os programas de pós-graduação stricto sensu em Administração na gestão de egressos? Comente.

Texto de resposta longa

Critério: Limitações *

*

Você identifica restrições no uso do modelo desenvolvido? Comente.

Texto de resposta longa

Observações e comentários adicionais

Texto de resposta longa
