

**Relacionamento Com Ex-Alunos Como Prática de Gestão Universitária: Estudo do Caso  
da FEA-USP**

**Wagner Toyama Cassimiro  
Beatriz de Castro Sebastiao Pereira**

**RESUMO**

O envolvimento de ex-alunos com suas respectivas instituições de ensino superior é desejável e positivo, tanto para os egressos quanto para as instituições. Nas faculdades de outros países como EUA e Europa, esse relacionamento pós-formatura é parte da cultura educacional, sendo que essas instituições possuem um gerenciamento profissionalizado desse relacionamento. No Brasil, essa prática ainda é incipiente, constituindo, portanto, em uma abordagem desafiadora como mudança no paradigma de gestão universitária no país. O presente trabalho tem como objetivo discutir os benefícios de um programa de relacionamento, bem como mostrar as principais dificuldades e características do desenvolvimento e da execução de um programa estruturado de relacionamento. Faz isso por meio de pesquisa exploratória, utilizando como ferramenta o método do estudo de caso, aplicado em uma instituição de ensino superior que lançou um programa deste tipo recentemente. São analisados: as estratégias empregadas; a estrutura organizacional desenvolvida; o relacionamento do programa com a associação de ex-alunos existente e, por fim, são apresentados os principais interesses dos ex-alunos no que tange ao relacionamento com esta instituição. Os resultados mostram que o programa é consistente, diagnosticando corretamente os interesses de relacionamento dos egressos, utilizando adequadamente as fontes de informação e propondo estratégias para o estreitamento da interação. Conclui-se que uma das principais dificuldades no desenvolvimento e introdução de programas de relacionamento é acessar e envolver os ex-alunos da instituição. Recomenda-se a introdução modular de programas desse tipo, de forma a minimizar os riscos e racionalizar os recursos.

**Palavras-chave:** Instituições de Ensino Superior. Relacionamento com Ex-alunos. Estrutura Organizacional.

**1 INTRODUÇÃO**

No Brasil, muitas universidades e faculdades desconhecem o conceito de relacionamento com ex-alunos, tanto para os egressos quanto para os dirigentes das instituições. MARCOVITCH (1998) critica este pensamento limitado: “A universidade tem a grande oportunidade de entender que o aluno que nela se forma é o seu principal meio de ajudar numa transformação da sociedade. Muitos acham que a responsabilidade da universidade se inicia na inscrição pós-vestibular e acaba na entrega do diploma. Eis um grande equívoco.”

Segundo HANSON (2000) diversos benefícios podem ser obtidos pela Instituição de Ensino Superior (IES) com a participação do ex-alunos: “As contribuições de ex-alunos podem adquirir a forma de suporte voluntário em recrutamento, captação de recursos, provendo estágios e oportunidades de carreira para os estudantes, ensinando no campus mediante

convite, trabalhando em conjunto, participação especial na universidade e eventos de ex-alunos e doações financeiras.”

MARCOVITCH (1998) ao perceber que a principal universidade do Brasil, a USP, ainda não enxergou o valor dos ex-alunos coloca o tema em discussão: “A questão que se coloca é como a universidade pode tornar mais duradoura e enriquecedora sua relação com os seus ex-alunos.”

Nas universidades e faculdades dos países desenvolvidos, principalmente da Europa e dos Estados Unidos, o relacionamento com o *alumni* (ex-aluno) é levado com muito profissionalismo. Nas estruturas organizacionais, há a área de Desenvolvimento Institucional, onde é desempenhada a função de *alumni relations*. Estes departamentos nasceram para formalizar e impulsionar as iniciativas de captação de recursos que surgiram devido à escassez das universidades americanas.

O relacionamento entre as universidades e seus ex-alunos no Brasil ainda não faz parte da tradição educacional do país. No entanto, como esse relacionamento mostra-se extremamente profícuo, algumas instituições de ensino superior estão desenvolvendo ações nesse sentido. Na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo foi iniciado um programa de relacionamento com ex-alunos em 2005, visando desenvolver essa cultura de relacionamento, de forma a beneficiar tanto a instituição como os seus egressos.

A partir dessa experiência, utilizada como caso de estudo, este artigo tem o objetivo de mostrar a importância e o desenvolvimento de um programa de relacionamento com ex-alunos de uma IES. Dessa forma, a partir da análise desse caso, o artigo visa mostrar os benefícios e dificuldades do processo de implantação de um programa de relacionamento. Faz isso por meio de análise das estratégias empregadas, da estrutura organizacional desenvolvida, do relacionamento do programa com a associação de ex-alunos existente e, por fim, apresenta os principais interesses dos ex-alunos no que tange ao relacionamento com a instituição.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A AÇÃO DE RELACIONAMENTO COM EX-ALUNOS NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional pode ser definida como resultado de um processo em que se analisa e define a distribuição de autoridade, hierarquia de atividades e o sistema de comunicação, no qual permite que as pessoas cumpram com seus objetivos organizacionais (VASCONCELLOS, 2002).

Segundo KNOWLES (1970) “universidades e faculdades, como outras organizações humanas, requerem uma estrutura organizacional para alcançarem suas metas e objetivos”. A estrutura organizacional de instituições de ensino superior deve-se manter flexível para se adaptar a quaisquer mudanças da sociedade (KNOWLES, 1970).

Embora esta necessidade de flexibilidade seja necessária, as características de estruturas tradicionais são mais visíveis em IES do que as estruturas inovativas. Estruturas organizacionais, principalmente de IES públicas, geralmente possuem maior nível de formalização, unidade de comando, comunicação vertical e adotam formas tradicionais de departamentalização.

Instituições de ensino são muito diferentes de outras organizações, principalmente das empresas com fins lucrativos. Entretanto devem, entre si, manter a característica comum do tripé universitário: ensino, pesquisa e extensão.

A estrutura básica de uma IES americana de pequeno porte é composta por: administração de relações acadêmicas, administração de relações estudantis, administração de relações empresariais, administração para o desenvolvimento e relações públicas. (KNOWLES, 1970). Abaixo vemos a apresentação desta estrutura e as funções típicas de cada área:

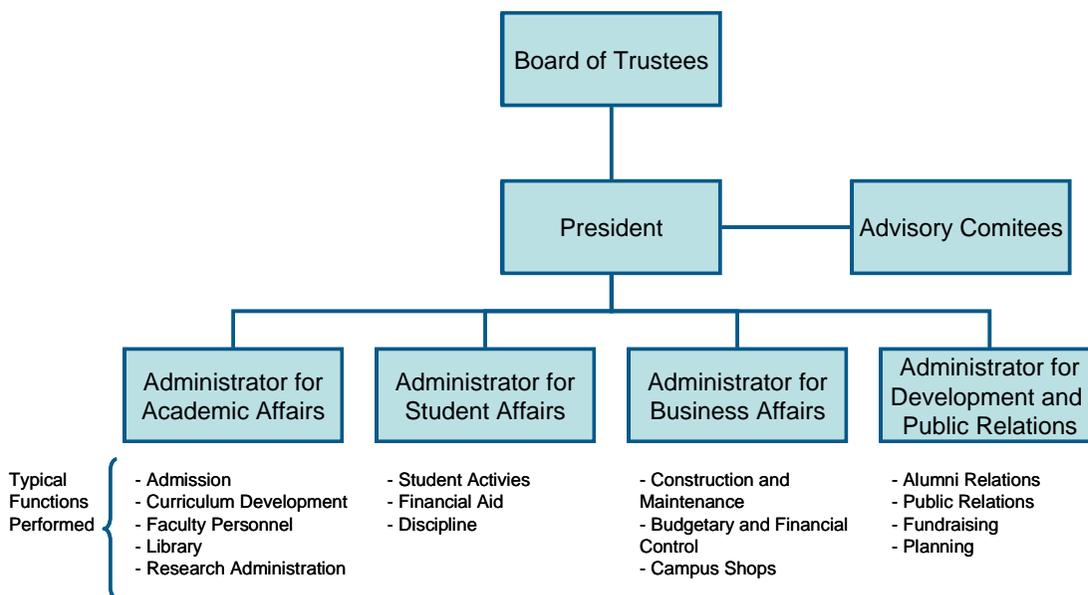


Figura 1 – Estrutura básica de uma IES

Com certeza que em organizações de ensino maiores a complexidade da estrutura aumenta. Entretanto, esta versão enxuta mostra-nos que a função de relacionamento com ex-alunos (*Alumni Relations*) é comumente desempenhada sob o guarda-chuva do Desenvolvimento Institucional. Além desta, BAKER apud GEARHART (1989) identificou mais oito funções executadas por esta área em pesquisa com 193 faculdades e universidades americanas: captação de recursos, relações legislativas, serviços fotográficos, planejamento da planta física, disposição, relações públicas e publicidade, publicações e eventos especiais.

WILLMER apud GEARHART (1989) realizou em 1980 uma pesquisa com 141 faculdades associadas à CASC (Council for the Advancement of Small Colleges) e descobriu que “65% da população pesquisada indicou que as funções de Desenvolvimento institucional são centralizadas por um escritório responsável e que 93% dos chefes de escritórios de Desenvolvimento se reportam diretamente ao presidente”.

## 2.2 RELACIONAMENTO COM A ASSOCIAÇÃO DE EX-ALUNOS

ARNOLD (2003) aborda o relacionamento da área de Desenvolvimento Institucional, que contém ações de relacionamento com ex-alunos, com as associações de ex-alunos dizendo que

*“Historicamente, organizações alumni [associações de ex-alunos] apareceram antes dos escritórios de Desenvolvimento [development offices] das universidades públicas e seus papéis podem estar sobrepostos, ao invés de distintos. Institucionalmente, fundações vinculadas têm se tornado cada vez mais um veículo para a captação de recursos e gestão de fundos, que gerencia o esforço de desenvolvimento em muitas faculdades e universidades públicas. Enquanto a literatura profissional encoraja a coordenação e cooperação entre estas duas áreas, também levanta tensões entre eles.”*

Dois conceitos devem ser abordados quando se discute relacionamento entre organizações: o domínio e a interdependência (ARNOLD, 2003).

Segundo ALDRICH *apud* ARNOLD (2003), “domínio é a gama de atividades exigidas por uma organização para seu âmbito particular de operações”. É estipulado pela população atendida pela organização, seus serviços providos e tecnologias ou meios para prover estes serviços (THOMPSON *apud* ARNOLD, 2003).

Devido ao fato que uma organização define seu próprio domínio, conflitos entre organizações podem resultar quando elementos de domínio (tecnologia, população e serviços) são exigidos por múltiplas organizações (ALDRICH *apud* ARNOLD, 2003).

ARNOLD (2003) define interdependência como sendo “a dependência de uma organização sobre os recursos da outra”.

### 2.3 COOPERAÇÃO

As associações de ex-alunos foram fundadas há cerca de 50 anos de antecedência em relação às organizações de captação de recursos na maioria das faculdades e universidades americanas. Na William College, a organização de ex-alunos foi criada em 1821 (ROSZELL *apud* GEARHART, 1989).

ROSZELL *apud* GEARHART (1989) discute a importância e necessidade de coordenação dos programas de ex-alunos e Desenvolvimento, embora no país o mais comum seja a competição. ROSZELL *apud* GEARHART (1989) diz que “Embora certa quantidade de competição pode ter seus efeitos positivos, muita competição é contra a produtividade”. E continua, dizendo que Escritórios de Desenvolvimento devem cooperar no mínimo em cinco áreas básicas:

- Cadastro de ex-alunos;
- Operações de hospedagem em facilidades conjuntas;
- Calendários sincronizados de eventos para ex-alunos;
- Planejamento conjunto; e,
- Publicações e serviços de comunicação.

### 3 MÉTODO

O presente trabalho é de caráter exploratório, utilizando métodos de pesquisa qualitativos. A escolha do método está de acordo com os objetivos da pesquisa, que visa mostrar a importância e o desenvolvimento de um programa de relacionamento com ex-alunos de uma IES. Tal objetivo deve ser atingido com análise detalhada do planejamento e execução de um programa de relacionamento de uma IES específica, no caso, da FEA-USP. De forma a complementar a análise do caso, serão realizadas pesquisas em profundidade com gestores de outras universidades e faculdades, envolvidos com programas similares.

Os trabalhos exploratórios visam desenvolver familiaridade com o problema, de forma a investigá-lo em sua profundidade e sendo conduzidos por meio de planejamento de pesquisa flexível (GIL, 2002).

A pesquisa qualitativa tem um foco na interpretação, e não na quantificação. Tem também uma ênfase na subjetividade, pois considera que a busca da objetividade é inadequada dado que o foco é a perspectiva dos participantes. O processo de condução da pesquisa é flexível,

pois o pesquisador trabalha com questões complexas que não permitem a definição exata *a priori* dos caminhos que a pesquisa irá seguir (MOREIRA, 2000).

Como procedimentos metodológicos, utilizou-se entrevistas em profundidade e pesquisa com dados secundários, oriundos do banco de dados da faculdade. As entrevistas em profundidade são não-estruturadas, pessoais, diretas e realizadas com um respondente por vez. (MALHOTRA, 2001).

O modelo de pesquisa exploratório emprega, geralmente, técnicas de pesquisas qualitativas que se baseiam em observações e entrevistas, visto que estas formas de pesquisar são capazes de aprofundar na complexidade de um problema (SELLTIZ et al., 1965). Ela é bastante útil quando: o problema de pesquisa envolve uma sondagem detalhada do entrevistado; quando se deseja obter uma compreensão detalhada de um comportamento complicado e para entrevistas com profissionais (quando se deseja aproveitar ao máximo o conhecimento dessas pessoas) (MALHOTRA, 2001).

O estudo de caso envolve um exame extensivo de um exemplo de um fenômeno de interesse, sendo que é uma abordagem fenomenológica. Dessa forma, a pesquisa se dá sobre uma única unidade de análise, e o período de coleta de dados em geral é bastante extenso, pois a idéia principal é obter um conhecimento aprofundado (COLLIS e HUSSEY, 2005).

De acordo com Creswell (1994), o método de estudo de caso é um tipo de pesquisa no qual se explora uma simples entidade ou fenômeno (o caso) delimitado pelo tempo e atividade (programa, evento, processo, instituição, o grupo social). Utiliza-se de grande variedade de técnicas de coletas de dados durante um período de tempo determinado.

O método de estudo de caso é uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001).

## **4 RESULTADOS**

### **Estudo do caso FEA-USP**

#### **RAZÕES DA ESCOLHA**

O caso escolhido é o da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Os motivos que justificam esta opção são:

- A instituição está mais próxima e é mais familiar do que qualquer outra;
- Facilidade em acessar bases de dados e demais fontes de informação;
- A contribuição deste estudo reflete diretamente no aprimoramento interno;
- Apoio manifesto da Direção na contribuição de estudo sobre a iniciativa.

#### **A FEA-USP**

A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade é uma unidade da Universidade de São Paulo fundada em 26 de janeiro de 1946. É uma instituição que desponta entre as melhores do Brasil em seus cursos, tanto na graduação quanto na pós-graduação.

Em suas áreas, possui a maior produção científica com 1.081 artigos científicos publicados no ano de 2004 (fonte: anuário estatístico da USP) e é centro de excelência em formação de corpo docente para todo o Brasil, além de egressos que sobressaem nos cenários político,

econômico e empresarial. Estabelece convênios com 68 instituições de ensino internacionais e é pioneira em duplo diploma com universidades internacionais. Em 2004, a FEA-USP possuía 3.506 alunos e mais de 12.209 ex-alunos. Os gráficos abaixo demonstram a proporção de alunos por curso e a evolução do número de formados, respectivamente:

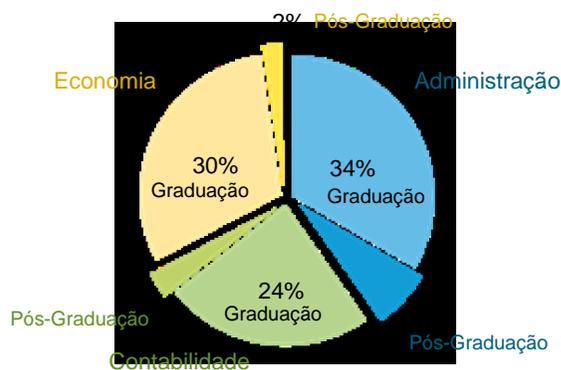


Figura 2 - Proporção de alunos por curso

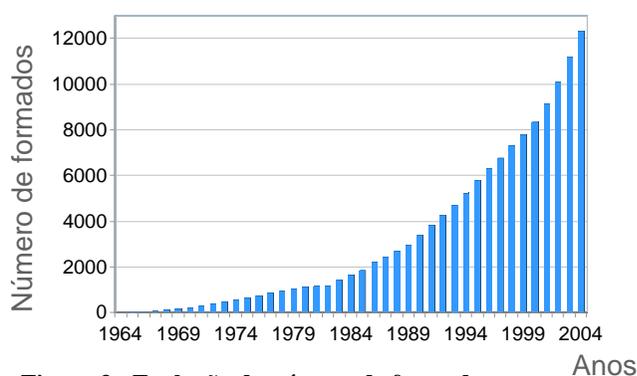


Figura 3 - Evolução do número de formados

### O PROGRAMA FEA+

A então diretora da FEA, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Tereza Leme Fleury, no jornal de comunicação interna da instituição, Gente da FEA, explica o mote de criação do projeto:

*“Como no ano que vem [2006] teremos a comemoração FEA 60 anos, consideramos importante acelerar todo o processo de mapeamento e comunicação com aqueles que já se formaram, e assim termos os fios, destes laços, tecidos”.*

A instituição comparada com a FGV (desde 1994) e com a PUC-SP (desde 1990) ainda está em seus primeiros passos nesta ação institucional que foi estabelecida somente em maio de 2005 pela diretoria da FEA.

O programa “FEA+” tem por finalidade estruturar o relacionamento com seus egressos para obter benefícios mútuos. Conforme afirmação, no mesmo artigo, da diretora da FEA, Profa. Maria Tereza Leme Fleury: “precisamos [a FEA] abrir um canal para que ele [ex-aluno] possa

contribuir com a faculdade, ao mesmo tempo em que esta contribui com ele, isto é, criar uma via de mão-dupla”.

Segundo o gestor responsável pelo projeto, o passo inicial é identificar onde estão e o que fazem os ex-alunos. O passo seguinte é promover a interação para num futuro de médio prazo colher os resultados.

A estratégia observada possui os seguintes estágios: 1º - identificar seus ex-alunos e conhecê-los; 2º - abrir canal de comunicação; 3º - abrir canal de interação; 4º - oferecer mais benefícios do que receber e 5º - equilibrar as trocas e solicitar recursos.

A lógica da estratégia geral desta ação está alinhada com os conceitos de marketing de relacionamento, pois segundo as citações levantadas de HINDE apud HANSON sobre relacionamento, a ação: envolve trocas recíprocas; é proposital; produz benefícios para as partes; e, representa um processo de troca e envolvimento através de interações dentro de um contexto. E, para completar suas características, destaca-se a intenção de relacionamento de longo prazo objetivado, apresentado por KOTLER (2000).

Uma outra visão da estratégia com os ex-alunos adotada pela FEA é delineada pelo tripé social, profissional e acadêmico. No primeiro, a integração é a palavra-chave e conta com eventos como reencontros de turma e de caráter esportivo. O segundo compreende eventos no qual o ex-aluno pode promover sua carreira, rede de relacionamentos ou, até mesmo, abrir oportunidade para contratar estagiários ou *trainees* da faculdade. O terceiro, e mais importante, tem como natureza o conhecimento e a aprendizagem contínua e está intimamente alinhado à atividade de disseminação de conhecimento da universidade.

Outro ponto a considerar é sua denominação inicial de “projeto” - justificável, pois a fase empreendedora e de implementação não permite rotinas, mas sim desafios a serem cumpridos. Mesmo com um escopo claro de reatar os laços, não se pode limitar a característica de projeto, que é um empreendimento temporário; esta ação caminha para um esforço permanente e de longo prazo, que poderá ganhar uma nova denominação para esclarecer sua intenção. Em 2006 passou a se chamar programa, mas ainda aguarda-se sua institucionalização efetiva para que um dia se torne uma área dentro da estrutura hierárquica da instituição.

## ESTRUTURA

Percebe-se uma forma de organização diferenciada do resto da estrutura da faculdade. Primeiro, porque não faz parte do organograma da faculdade, pois se encontra em fase de estudo, na qual seus resultados nortearão ou não, a consolidação como área. Segundo, pelo seu pequeno porte composto apenas por um gestor formado na própria instituição, um estagiário de tempo parcial e outro, nas mesmas condições, que divide suas atividades com outros projetos. Terceiro, por sua flexibilidade, já que pela característica das contratações é possível uma expansão provisória ou sua total extinção sem grandes custos. E, por fim, por sua agilidade, dado que a faixa etária dos membros é bastante jovial e encontra-se em fase de crescimento em suas carreiras profissionais. Esta última característica decorre da impossibilidade de recursos para se contratar um profissional do mercado, sendo o grupo como um todo ter que aprender e adquirir experiência no assunto.

A comunicação e reporte são feitos diretamente à própria diretoria, que acompanha e norteia os caminhos do projeto. Dentro de diretrizes definidas pela direção, há grande autonomia para elaborar as estratégias e propor novas atividades.

Devido ao pequeno tempo de operação, a unidade possui baixo nível de formalização, com poucas atividades repetitivas e estáveis. A diversificação de suas atividades exige uma

amplitude maior de conhecimentos e competências e, por outro lado, restringe um pouco a melhoria contínua e a especialização da tarefa.

À luz da literatura sobre o tema revista na primeira parte deste trabalho nota-se um caminho contrário. Enquanto as instituições levantadas seguiram a ordem de criar uma área de desenvolvimento institucional para abrigar a área de relacionamento com ex-alunos. Na FEA-USP, criou-se primeiro uma ação de relacionamento com seus egressos com perspectiva de, no futuro de médio prazo, captar recursos com esta fonte.

## RELAÇÃO COM A ASSOCIAÇÃO DE EX-ALUNOS

Em 1954, a ADIFEA surge, inicialmente como Associação dos Antigos Alunos, posteriormente como Associação dos Ex-Alunos e, atualmente como Associação dos Diplomados da FEA.

Em outros tempos a ADIFEA já possuiu sede na própria FEA, entretanto desavenças de conduta provocaram sua saída e seu afastamento. A única relação mantida entre as duas partes no presente momento (2005) é a comemoração do cinquentenário de formatura de ex-alunos na aula magna dos novos ingressantes, que ocorre anualmente, na qual a ADIFEA ajuda a localizar e mobilizar estes egressos.

Como observado na revisão bibliográfica deste trabalho, a associação é uma entidade independente. Posto isso, pouco da relação com o ex-aluno alcança a própria instituição e são frequentes os casos de conflitos por conta da sobreposição de papéis, público-alvo e interesses.

Analisando outros casos pode-se obter novas visões. Em entrevista exploratória com a coordenadora da Assessoria de Desenvolvimento Institucional (ASDI) da FGV, Profa. Zilla Patrícia Benditt, foi detectada que a aproximação com seus ex-alunos iniciou-se em 1994 com o Projeto Ex-aluno Doador. Hoje a faculdade mantém laços diretos através do programa ComunidadeGV, independente da existência da associação de ex-alunos da FGV, denominada ExGV. Embora existam atividades em conjunto, nota-se uma questão de interesses ainda a ser resolvida.

Na PUC-SP também é possível identificar uma ação direta da universidade. Segundo a entrevistada, Regina Santos Oliveira, o Centro de Ex-alunos surgiu com o Projeto Ex-alunos em 1990. E, diferentemente da FEA e da FGV, que convivem suas ações institucionais com as associações de ex-alunos, na PUC-SP a associação de ex-alunos entregou à universidade toda sua relação com os formados, deixando de existir a partir deste marco.

## BANCO DE DADOS

A existência de um cadastro rico e atualizado é fundamental para qualquer ação alcançar seus ex-alunos; por esse motivo o banco de dados é uma condição *sine qua non* para o sucesso da mesma.

No caso da FEA, observa-se todos os caminhos percorridos. A colocação de SCHWARTZMAN & CASTRO (ano?) sobre a dificuldade de se encontrar dados fiéis sobre os ex-alunos é verdadeira neste caso. Por muito tempo a FEA coletou o cadastro de seus alunos somente na matrícula, e desde 1997 coleta também em seu pedido de colação via seção de estágios (?). O problema encontrado é que após a formatura o egresso sofre grandes mudanças em sua trajetória profissional e pessoal. Muitos deles mudam de endereços por conta de novas

oportunidades de trabalho ou por motivo de casamento. Entretanto, não há processo de atualização freqüente, o que complica ainda mais a atualização dos dados.

Para sanar este grande problema foram empreendidos três grandes esforços: contato com os conselhos regionais; realização de eventos e lançamento de sítio na Web de cadastro. O primeiro esforço trouxe resultados de grande valia. Em relação aos egressos do curso de administração, obteve-se junto ao Conselho Regional de Administração (CRA-SP) 1290 contatos, quase 30% de todos os formados deste curso. Em relação ao curso de economia obteve-se junto ao Conselho Regional de Economia (Corecon-SP) 1316, também quase 30% de todos os formados deste curso. Já em relação ao curso de contabilidade o sucesso foi melhor, em termos proporcionais, pois o exercício da função de contador é regulamentado pelo Conselho Regional de Contabilidade (CRC). Logo, obteve-se 56% de todos os formados deste curso, ou 1065 contatos.

O segundo esforço traz resultados a um custo maior de investimento, mas por outro lado promove interação mais intensa. Na realização do evento de reencontro das turmas concluídas em 1995, que completam 10 anos de formada, foi possível localizar o contato de aproximadamente um terço (105) de todos os 328 alunos formados naquele ano.

Mas é o terceiro esforço, o sítio na Web, que se espera que seja a grande ferramenta para solucionar o grande desafio de atualização dos dados. A característica nata da internet de assincronismo (descompasso de tempo e espaço) provoca uma conveniência tal que qualquer ex-aluno, em qualquer parte do planeta com conexão à Web, em qualquer dia e horário; pode atualizar seus dados no sistema.

O grande diferencial deste sítio na Web, além da estética atraente e respeito às regras de usabilidade na Web, é a concepção dos dados solicitados no cadastro. O padrão encontrado em diversos outros sítio na Webs que cumprem com o mesmo papel solicitam apenas os dados básicos de cadastro como endereço e curso realizado. Já o cadastro de ex-alunos da FEA vai além, questiona itens sobre a continuidade acadêmica, atuação profissional e conclui com uma pesquisa de interesses de relacionamento, que norteará o futuro das ações do FEA+. Houve um trabalho para tornar os campos fechados ao máximo para que se pudesse gerar estatísticas e promover a interação futura quando o Portal de ex-alunos for lançado.

Pelos dados do cadastro é possível customizar a interação com os ex-alunos. Assim, pode-se, por exemplo, avisar todos os ex-alunos cadastrados atuantes no setor de Energia que estão na área de planejamento para um evento específico da área na faculdade; ou, identificar um grande especialista na questão ambiental dentre os egressos para palestrar na faculdade.

## INTERESSES DE RELACIONAMENTO

CASSIMIRO (2005) apresenta conclusões de uma pesquisa com 238 egressos, que além de levantar o perfil dos formados em 2001 a 2004 conclui sobre os interesses de relacionamento com a FEA-USP deste grupo de ex-alunos.

Sobre sua expectativa, as palavras que norteiam o programa foram ressaltadas: conectividade, relacionamento, conexão, *network*. Os ex-alunos também procuram na FEA um centro para ampliar seus relacionamentos profissionais (64,0%), reencontrar amigos (58,8%), obter informações sobre colegas distantes (54%).

A aprendizagem contínua aparece em seguida. Em quarto lugar encontra-se a necessidade de se receber informações sobre a pós-graduação (53,7%). Em quinto, sua participação em eventos e congressos (52,7%). Em sétimo, o acesso a bases de conhecimento de seu interesse (47,3%). E, em oitavo, porém ainda com bom interesse, a participação em comunidades de interesse profissional (43,3%).

Despertou-se menor interesse nos ex-alunos respondentes os itens que estão atrelados a atual fase que se encontram - início da carreira profissional -, portanto, não há motivos para serem reconhecidos (13,4%), ou como visto na análise de nível hierárquico (cargos), contratar estagiários (22,6%) e *trainees* (16,8%). Pelo mesmo motivo, tem-se em sexto lugar o interesse em disponibilizar CV para obter novas oportunidades e crescer na carreira profissional (51,2%).

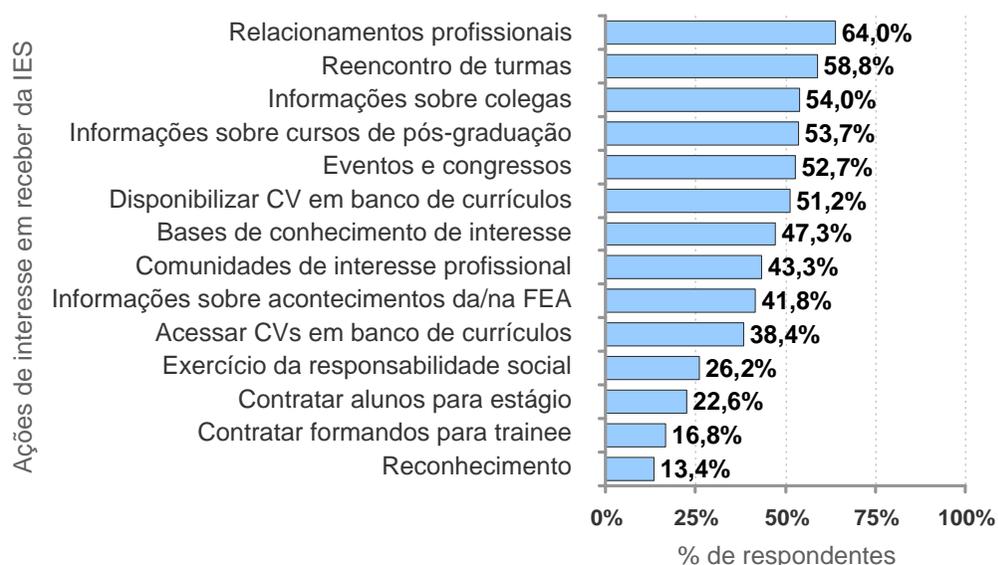


Figura 4 – Distribuição dos interesses em receber da FEA

Analisando os pontos de interesse em participação, identifica-se como itens mais propícios a contribuição do ex-aluno com seu conhecimento, experiência e tempo. Assim, o auxílio em um programa de *mentoring* para atuais alunos (36,6%) está em primeira opção junto com a contribuição em reformas curriculares do curso (36,6%). Em quarto e quinto lugar, tem-se respectivamente, a disponibilidade de tempo para algum trabalho voluntário em alguma iniciativa da FEA (35,7%) e a disponibilidade para fazer alguma palestra (29,0%).

As campanhas realizadas para a memória da instituição, como fotos (25,2%) e lembranças (23,9%), não demonstraram tanto interesse. Na sétima opção tem-se a oportunidade de alguma parceria entre a FEA e a organização no qual o ex-aluno atua (15,5%). Este item pode ter tido baixa consideração, pois tanto exige um grande esforço, quanto requer um cargo mais elevado do ex-aluno na organização para tomar esta iniciativa.

Os itens que envolvem desembolso de recursos financeiros foram os mais baixos entre os ex-alunos. O auxílio ao cursinho social da FEA é o menos rejeitado (11,3%), em seguida tem-se a doação de recursos para financiar o intercâmbio internacional de alunos (10,9%). Já a captação de recursos propriamente dita e sem a finalidade explícita como os anteriores, possui índices menos de interesse. A doação com recursos da organização é o item menor avaliado de todas as opções (6,3%) e a doações com recursos próprios possui uma aceitação um pouco melhor (8,4%).

A responsabilidade pelo contato com a turma é a segunda tarefa de menor interesse (7,1%). Isto, talvez, possa ser justificado pela amplitude de amizades e contatos com as pessoas. E, embora o número seja baixo, tem-se 17 interessados nessa preciosa função para os 4 anos avaliados nesta pesquisa, o que já satisfaz a necessidade da FEA.



Figura 5 – Distribuição de interesses de participação do ex-aluno

## 5 CONCLUSÃO

A análise do caso do programa de relacionamento com ex-alunos da FEA-USP mostra como esse tipo de ação é complexa, requerendo um alto envolvimento dos gestores da instituição e o comprometimento de recursos humanos e materiais. Um dos pontos fortes da execução do programa foi a adoção de introdução modular, ou seja, estabelecendo objetivos de curto prazo e crescendo organicamente. Dessa forma, o programa iniciou como um pequeno projeto, evoluindo para um programa e com vistas de se tornar uma área dentro da estrutura organizacional da faculdade. Sendo assim, a estratégia foi elaborada e implantada de forma gradual, moderando investimentos e risco. Neste caso, verifica-se que o maior risco inerente ao projeto é a imagem da ação e da própria instituição. Isso porque caso tivesse um início desfavorável, provavelmente a instituição teria dificuldades em retomar o rumo ou retomar o projeto no futuro, pois este estaria desacreditado.

O sucesso e o comprometimento da diretoria com o estabelecimento de um programa de relacionamento com seus ex-alunos cria espaço para realizar outros passos em direção ao crescimento do programa, como formalização da área e contratação de mais pessoal e com maior qualificação. A realização de ações planejadas para irem ao encontro dos interesses expressados pelos alunos na pesquisa realizada via cadastro na Web deve auxiliar a instituição a ampliar e aprimorar o programa.

Outro ponto de extrema relevância foi a relação negociada com a associação dos ex-alunos da instituição, buscando a cooperação e evitando conflitos relativos às similaridades do foco de atuação de ambas.

Além disso, o caso mostra a necessidade fundamental de informações para melhor gerenciar o conteúdo do programa e acessar os alunos quando necessário, divulgando e promovendo a interação. O uso de um sítio na Web para o cadastramento foi extremamente importante para o sucesso do programa, garantindo um amplo acesso a custos baixos. O alto índice de cadastro foi obtido através da comunicação entre os próprios alunos, caracterizada como um efeito “bola de neve”, levado a termo pelos próprios ex-alunos. Esse fato mostra o interesse e empenho dos ex-alunos em manter um envolvimento e relacionamento frutífero com a IES.

A pesquisa realizada pela instituição para identificar os interesses de seus egressos possibilita promover ações direcionadas às principais demandas, tendo como foco principal o relacionamento social, seguido pelo foco profissional. Já ações de caráter acadêmico devem ser mais direcionadas, pois esse interesse apareceu com menor ênfase. Esforços para a atualização do banco de dados desenvolvido devem ser considerados como condição *sine qua non* para que o projeto mantenha o sucesso e crescimento observados na sua introdução.

O principal ponto negativo do projeto foi o tempo necessário para a sua execução, já que a estruturação de um programa complexo exige uma elaboração mais detalhada. Esse *trade off* entre tempo e robustez deve ser analisado por instituições que desejem desenvolver projetos similares.

O presente estudo analisou as características de um único projeto de relacionamento de uma IES com seus ex-alunos, o que constitui em sua maior limitação. Sugestões para trabalhos futuros são realizar a comparação entre ações similares de outras instituições, buscando desenvolver estudos de melhores práticas, de forma a auxiliar outras instituições que desejem implantar esse tipo de projeto. Espera-se, com esse artigo, ter contribuído para o fomento dessa nova prática de gestão universitária no país.

## REFERÊNCIAS

ANUÁRIO Estatístico da USP. Disponível em: <http://sistemas.usp.br/anuario/> [S.l.:s.n.], 2004. Acesso em: 25 de ago. de 2005.

ARNOLD, Gertrude Lee. *Friend raisers and fund raisers: Alumni relations and development in large, public universities*. Dissertation (Doctor of Philosophy in Education). University of Michigan, [s.n.], 2003.

CASSIMIRO, Wagner T. *Interação e integração com ex-alunos: estudo de caso da FEA-USP*. 2005. 90f. Monografia (graduação em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

COLLIS, J. e HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, John W. *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

FACULDADE de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.fea.usp.br> e <http://www3.usp.br/feamais>.

FEA em números. São Paulo: Gráfica da FEA-USP, 2. semestre de 2004.

GEARHART, David, G. *A study of the relationship between the preparation for an initiation of a capital fundraising campaign in a major research university and two types of organizational structure*. Dissertation (Doctor of Education) – University of Arkansa. Fayetteville: [s.n.], jan. 1989.

GENTE DA FEA. São Paulo: FEA-USP, 2005. Ano 01, edição 20 de agosto.

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

VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA  
DO SUL, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

HANSON, Sheila Kay. *Alumni characteristics that predict promoting and donating to alma mater: Implications for alumni relations*. Dissertation (Doctor of Philosophy in the Graduate Faculty) – University of North Dakota. North Dakota, 2000.

KNOWLES, Asa S. *Handbook of college and university administration: general* New York: McGraw Hill, inc., 1970.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCOVITCH, Jacques. *A universidade (im)possível*. 2ª edição. São Paulo: Futura, 1998.

MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.

SCHWARTZMAN, Simon & CASTRO, Maria Helena Magalhães. *Projeto de Pesquisa: A trajetória acadêmica e profissional dos alunos da USP*. Núcleo de Pesquisas do Ensino Superior da USP (NUPES), 1991, mimeografado.

VASCONCELLOS, Eduardo. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. *Estudos de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.