

GESTÃO DE EGRESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO¹

Luciane Teixeira de Souza (Icesp-Promove de Brasília)

RESUMO

O objetivo deste artigo é, a partir da apresentação de um modelo de gestão de egressos, analisar as percepções que estudantes já diplomados por uma instituição de ensino superior privada no Distrito Federal, possuem acerca da efetividade do modelo. Optou-se pela abordagem qualitativa de pesquisa e pela técnica de estudo de casos. Participaram dois estudantes egressos de uma instituição de ensino superior a quem foi apresentado um modelo de gestão de egressos e solicitado que exprimissem suas percepções acerca do instrumento e o avaliassem com base em sua experiência e vivência acadêmicas. Os resultados mostraram que os participantes focalizam o modelo de gestão desde uma perspectiva pragmática, relacionada com a qualidade da formação acadêmica e com o bem estar do estudante ao longo de sua permanência na IES. Para eles, o modelo é uma ferramenta que impulsiona a instituição na direção da qualidade de ensino se esta se preocupar e se ocupar do futuro do egresso na sociedade, visão ainda egocêntrica das funções da educação. Consideram as estratégias utilizadas nas várias fases do modelo como essenciais e que expressam boa iniciativa no conjunto das atividades de gestão universitária.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Egressos; Ensino Superior.

ABSTRACT

GRADUATES MANAGEMENT IN AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION: A CASE STUDY

This article is from the presentation of a graduates management model, analyze the perceptions that students have graduates of a private higher education institution in the Federal District, have about the effectiveness of the model. We opted for the qualitative research and the case study technique. Attended by two students graduating from a higher education institution which was submitted for graduates and asked management model which express their perceptions about the instrument and evaluate based on your experience and academic experience. The results showed that participants focus on the management model from a practical perspective, related to the quality of academic education and the welfare of the

¹ Este artigo é uma adaptação do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial ao curso de Pós Graduação em Psicologia Organizacional, para obtenção do título de Especialista em Psicologia Organizacional e teve como orientadora a Profa. Msc. Clinaura Maria de Lima e como co-orientadora a Profa. Msc. Rosângela Laura Picoli.

student throughout his stay in the IES. For them, the model is a tool that drives the institution towards the quality of education if this worrying and address the future of graduates in society even egocentric view of the functions of education. Consider the strategies used in the various phases of the model as essential and expressing good initiative in all the university management activities.

Keywords: People management; Graduates; Higher education.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, na realidade das instituições de ensino superior (IES), públicas e privadas, um desafio tem se apresentado: a captação de novos alunos para formações complementares. Tal desafio diz respeito à gestão de egressos, uma crescente demanda que exige instrumentos específicos de captação, indução e acompanhamento desses atores.

Nesta perspectiva, cabe à Gestão de Recursos Humanos e à Psicologia Organizacional, dentre outras áreas, a proposição de estratégias para a elaboração de instrumentos de gestão de egressos nas organizações, um desafio que é adensado pelas diretrizes educacionais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Tais dispositivos legais determinam ser de responsabilidade da IES a identificação das demandas do egresso, o acompanhamento de sua inserção no mercado de trabalho e a oferta de formação continuada.

Tem-se, pois, já destacados na legislação e nas avaliações da educação, os objetivos da gestão de egressos, a saber: diagnosticar as necessidades educativas do egresso em sua trajetória profissional; acompanhar a admissão e desempenho no mundo do trabalho e oferecer oportunidades de formação continuada complementar à profissionalização recebida. Ademais, na IES a gestão de egressos pode se transformar em importante fonte de informação acerca das oportunidades a serem disponibilizadas a seus ex-alunos e servir de instrumento de avaliação da qualidade da formação educacional oferecida, com vistas à retroalimentação. A existência de um plano de gestão de egressos em uma IES é indicativo claro da existência de visão de futuro e compromisso da organização com seus próprios rumos. Os ex-alunos, além de serem potenciais clientes de outros cursos, ainda podem realizar uma ótima campanha de marketing interpessoal com seus pares e rede de amigos.

De acordo com a acepção dicionarizada, “egresso” significa aquele **que saiu ou se afastou** ou que **se retirou de algum lugar**. É um adjetivo que qualifica o indivíduo que deixou de pertencer a uma comunidade (AURÉLIO,2008). A definição do termo apresenta, entretanto, alguma divergência. Segundo Pena (2000), alguns estudiosos usam “egresso” para referir-se exclusivamente ao aluno formado; outros abrangem a denominação a todos os indivíduos que saíram do sistema escolar por diferentes vias, sejam eles ex-alunos: diplomados, por desistência, por transferência ou jubilados.

Se, para a organização a gestão de egressos, é imprescindível ferramenta de desenvolvimento, para o aluno egresso, é um importante apoio à educação continuada, que poderá oferecer atividades direcionadas à complementação profissional, apoio em questões relacionadas ao mercado de trabalho, divulgação de vagas de emprego para inserção do aluno na área, oportunidade de aprimorar as atividades profissionais e de buscar a ampliação de seus horizontes.

Em se tratando da importância da gestão de egressos para os recursos humanos, Chiavenato (2004 pag. 15) relata que os processos de desenvolver pessoas são utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Nesta perspectiva, um modelo de gestão de egressos poderá subsidiar o treinamento e o desenvolvimento humano, a gestão do conhecimento e a gestão de competências, os programas de mudanças e o desenvolvimento de carreiras e os programas de comunicação.

A gestão do egresso para a área de recursos humanos é um benefício social, para o discente e para si mesma, pois primará pelo bem-estar do aluno na instituição o que estimulará a geração e o desenvolvimento do conhecimento e da organização. Despender esforços para estudar os aspectos relacionados à gestão de egressos, indagar se os modelos utilizados pelas instituições atendem aos objetivos e estão adaptados à realidade e à demanda social, constitui uma iniciativa interessante.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é a partir da apresentação de um modelo de gestão de egressos e analisar as percepções que estudantes já diplomados por uma instituição de ensino superior privada no Distrito Federal, possuem acerca da efetividade do modelo.

A inserção do aluno egresso é tema recente em pesquisas e de grande relevância no contexto institucional. Várias dificuldades são encontradas em se tratando da educação continuada e/ou do retorno aos estudos, desde processos burocráticos como

inscrições, transferências e informações dentre outros. Branquinho (2012) relata que a satisfação do egresso é um fator que deve ser explorado e se torna um indicador de qualidade tanto da sua formação quanto da prestação de serviço.

A rigor, a gestão de egressos é um diferencial de mercado, pois, conforme já mencionado, é indicativo de visão de futuro da organização, uma vez que possibilitará o *feedback* do serviço prestado, podendo, assim, melhorar os processos e adequar a realidade do mercado profissional.

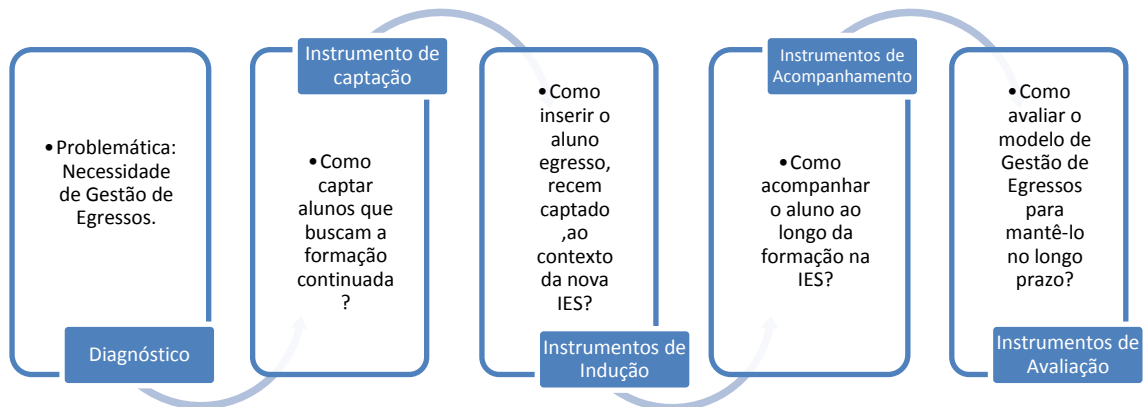
2. Fundamentação Teórica

De acordo com Lousada e Martins (2005), um dos objetivos das instituições de ensino superior é incluir na sociedade diplomados aptos para o exercício profissional. A afirmação do autor está em concordância com o previsto na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - LDB em seu artigo 43:

Art. 43º. A educação superior tem por finalidade: II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua (BRASIL, 1996, p.16);

Além desta finalidade, a IES deve também, com base no roteiro do processo de avaliação institucional do SINAES (2003, p. 120) “Identificar e avaliar as medidas institucionais para incentivar a participação dos egressos na vida da instituição”. Esta exigência justifica a necessidade de instrumentos sistematizados para a gestão de egressos, uma vez que ações isoladas ou desagregadas em diferentes departamentos da instituição podem originar um acompanhamento ineficaz deste público. A ineficácia, por sua vez, impede a IES de auferir benefícios da inserção destes alunos em seu contexto educacional. Isso porque, o retorno do discente evidencia a qualidade dos serviços prestados pela IES ou, então, uma oportunidade para apresentar o seu diferencial no ensino a estudantes cuja primeira formação tenha ocorrido em outra instituição de ensino. Nesta perspectiva, para auferir os benefícios da boa qualificação oferecida ao aluno egresso, é indispensável a instauração do processo de gestão de egressos, como ao metodologia do Sistema de Gestão cujas fases são: planejar; dirigir; controlar e avaliar, conforme fluxograma que se segue:.

Figura 1: Fluxograma-base de um Sistema de Gestão.



Este Fluxograma pode ser considerado um consenso nas metodologias de gestão organizacional e de recursos humanos existentes e consolidam sua ação em etapas distintas geralmente iniciadas com a fase de diagnóstico. Esta fase, define-se a problemática a ser solucionada ou acompanhada pelo modelo de gestão a ser desenvolvido. Segundo Gomes et al. (2007), o diagnóstico para situações organizacionais

“... possibilita prover informações estratégicas para os administradores decidirem que atitudes tomarem a favor da empresa. (...) Através do diagnóstico organizacional, diferentes modelos de gestão serão implantados o que possibilitará um novo comportamento empresarial, resultados e longevidade para a organização (GOMES et all, 2007, p.15).”

A fase posterior ao diagnóstico é a Captação. Os egressos voluntariamente buscam potenciais IES para realização da formação complementar, mas como dar visibilidade à instituição com um ambiente diferenciado para este público minimizando, os efeitos da concorrência no momento da escolha do egresso? A resposta de tal questionamento deve ser dada por meio da definição de instrumentos de captação que sejam potentes para atender as demandas identificadas no conjunto de egressos.

Ressalta-se que o setor educacional está vivenciando um momento de mercado altamente competitivo e em constante expansão. Segundo Bergamo e Giuliani (2007, p. 02)

“Analisar os fatores e programar ações que levem à retenção dos clientes se torna, portanto, de fundamental importância para a sobrevivência da instituição privada, não só em nível de graduação, mas também no retorno destes alunos para cursos mais avançados e na recomendação da instituição para outras pessoas.” (BERGAMO; GIULIANI 2007, p. 02)

Sendo assim, as IES precisam visualizar as necessidades do mercado e as

necessidades dos alunos garantindo a qualificação e a inclusão no mercado de trabalho e verificar se estas estão sendo supridas.

Há um conjunto de estratégias potenciais e consensuais para captação de alunos egressos. Segundo Newman e Logan (1971), estratégias são planos para o futuro que antecipam a mudança e iniciam a ação para ter vantagens e oportunidades que são integradas no conceito de missão da instituição. As estratégias são:

- a) **Diferenciais Mercadológicos:** Ações de marketing com divulgação dos cursos e divulgação dos resultados conquistados pelos alunos no mercado de trabalho.
- b) **Investimento em Profissionais de Vendas:** Contratação de profissionais que irão persuadir o cliente com argumentos de vantagens, benefícios e diferenciais e não apenas sobre as características acadêmicas envolvidas no curso. Estes profissionais de vendas entendem dos anseios que levam os indivíduos a satisfazer necessidades e podem argumentar agregando valor ao produto que está sendo oferecido ao potencial egresso. Assim, o preço deixa de ser obstáculo, pois o profissional de vendas ajuda o cliente a tornar-se íntimo da percepção de satisfação de suas necessidades, sublimando suas dúvidas ao passo que reforça os seus desejos. Este profissional também pode atuar na captação de parcerias com pessoas jurídicas que queiram estimular à formação continuada de seus colaboradores, desta forma a captação de egressos se dá em grupos.
- c) **Docentes Prósperos no Mercado:** Corpo docente que possui vivência com êxito naquilo que será pregado em sala de aula, em especial na busca pela educação continuada e, por isso, servem de constante agente motivador ao longo da formação do egresso.
- d) **Comprometimento com o resultado pessoal e profissional do aluno em conclusão de curso:** Acompanhamento dos formandos para verificar como estão as perspectivas de mercado e como elas podem realimentar os novos processos de ensino-aprendizagem disponíveis na instituição com vistas à retenção do recém formado ou garantindo o breve retorno deste à IES, devido à disponibilidade de uma formação complementar em sua área.

Após a captação, tem-se o processo de Indução dos egressos, fase primordial para a fidelização destes atores à instituição. Para Jesus (2010), os planos de indução são responsáveis pelo acolhimento, ambientação e adaptação do indivíduo que passam a familiarizar-se com os aspectos sociais, culturais e técnicas da instituição. O autor destaca que, para os atores já inseridos no ambiente, a indução facilita a aceitação de

novos indivíduos.

Ações de Indução e Acompanhamento dos alunos egressos demandam que se faça uma precisão de nomenclatura. Por haver diferentes formas de se usar a palavra indução, neste estudo, a definição do termo foi aplicada ao contexto educacional. No dicionário “indução” é o ato ou efeito de induzir (AURÉLIO, 2008) e para o estudo em epígrafe terá o significado de ato ou ação de convencer. Em empresas, de um modo geral, o termo é utilizado com o sentido de “motivação” dos colaboradores uma vez que a complexidade humana e a influência ambiental podem estimular a formação de grupos com indivíduos isolados que, aos poucos, se excluem dos processos internos à empresa (SACHUK, 1998). Nesta linha de raciocínio, o planejamento e a execução de ações de indução podem contribuir para a motivação do aluno egresso, inserindo-o no novo grupo como parte do processo de formação que se está dando início.

O acompanhamento permite que a IES forneça instrumentos de apoio aos discentes egressos, e, com isso, garanta a sua permanência na instituição. Para tanto, os instrumentos de acompanhamento devem considerar as necessidades e peculiaridades no decorrer do processo de ensino-aprendizagem e oferecer o amparo necessário ao aluno para “superar suas limitações e valorizar-se enquanto sujeito dotado de capacidades, habilidades e potencialidades, enfatizando-o como protagonista de seu desempenho acadêmico e de sua própria história” (UNIPAMPA, 2010, p. 03).

Keller e Kotler (2006) afirmam que e os profissionais de empresas focadas na construção de um bom relacionamento com o usuário dos serviços devem conectar, informar e engajar estes atores constantemente. Nesta perspectiva, após a indução, o processo de Gestão deve ter como essência, o relacionamento com o aluno egresso por meio da fase de acompanhamento.

Seguindo o proposto por Maiochi e Bartoletto (2014), são instrumentos de acompanhamento as seguintes ações:

- a) Cadastro dos egressos: Cadastrar todos os alunos, inicialmente, ao final do último período do curso, Para obter os endereços e telefones mais atualizados. O cadastro poderá ser feito de maneira contínua com a criação do site do egresso onde será disponibilizada uma ficha para preenchimento e encaminhamento.
- b) HOME PAGE do egresso: Esse espaço será o centro de convivência virtual dos egressos das IES. Estará hospedada no site da IES e conterão informações para

os egressos como eventos acadêmicos de interesse; oportunidades no mercado de trabalho prospectado por um Núcleo de Oportunidades, oferta de cursos, questionário de avaliação do curso e institucional, links de interesse, entre outros.

- c)** Comunidades virtuais e redes sociais: São inegáveis que as redes sociais permitem, hoje, a comunicação e convívio de gerações, turmas e grupos que estão em diversas cidades e países. Essa é uma ferramenta extremamente importante na política dos egressos porque mantém unido e em constante comunicação. Por meio dessas comunidades, pode-se manter, também, atualizados os cadastros e oferecer ao egresso cursos e atividades.
- d)** Ouvidoria do Egresso: Um canal de comunicação aberto, no qual o aluno poderá realizar suas manifestações tais como: sugestões, reclamações e elogios. Não só visa buscar a correção dos pontos fracos e ameaças ao modelo de gestão, evitando a sua repetição, com também fortalece os pontos considerados positivos, promovendo a melhoria da qualidade dos serviços prestados.
- e)** Educação continuada complementar: Oferta de cursos de extensão e pós-graduação com descontos é uma ação que objetiva disponibilizar aos egressos conhecimentos atualizados para que exerçam, na sociedade, suas funções com eficiência e competência.
- f)** Participações em eventos: Convidar e incentivar os egressos a palestrarem em atividades acadêmicas relacionadas à sua primeira formação poderá motivá-los a integrar-se novamente à Instituição. É necessário que se elabore e divulgue um calendário com as jornadas acadêmica e/ou seminários específicos e se forneçam certificados aos palestrantes.
- g)** Encaminhamento dos informativos semanais virtuais aos egressos: Outra forma de integrar o ex-estudante às rotinas da IES é enviar-lhes, via e-mail, os informativos semanais da IES. Dessa forma, eles poderão participar, de forma efetiva, da vida acadêmica, tomar conhecimento das atividades, cursos, palestras e jornadas que estão sendo oferecidos.

As ações descritas mostram que as fases de captação, indução e acompanhamento precisam estar interligadas para que uma fase não deixe esmorecer a motivação e integração promovida pela fase anterior. Para tanto, o gestor precisa atuar sem

distanciamento do egresso, criando canais diversos de comunicação e um ambiente receptivo.

Por fim, na fase de avaliação são criados instrumentos que fornecem a possibilidade de executar a análise crítica do modelo adotado, retroalimentando-o após um determinado período de execução.

De acordo com Vaistsman (2009):

“... a avaliação consiste em estudos com diferentes objetivos, como melhorar a qualidade dos processos de implementação, ou verificar se os programas estão alcançando os resultados esperados e, em caso negativo, o porquê. As avaliações procuram responder a perguntas específicas, propor medidas de correção e orientar as decisões de gestores de diferentes níveis (VAISTSMAN, 2009, p. 01).”

A aplicação periódica e sistemática de um instrumento de avaliação gera resultados que, após prazos pré-definidos (seis meses ou um ano de aplicação), permitem comparação e análise para planejamentos futuros aplicados à gestão do egresso, mantendo-a eficaz.

Importante considerar que as organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados, etc.) interdependentes e inter-relacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto. (FNQ, 2003).

Desta forma, a excelência do desempenho do modelo de gestão de egresso dependerá, não apenas da boa aplicação das fases já apresentadas, mas também, da aplicação de instrumentos de avaliação que evidenciem a eficácia do modelo e, mais especificamente, de cada um dos seus processos. Os instrumentos de avaliação permitirão identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades que o processo de Gestão de Egressos apresenta. /de acordo com a Fundação Nacional de Qualidade (2003) devem ser disponibilizados os seguintes instrumentos de avaliação para execução da penúltima etapa do modelo:

- a) **Avaliação realizada pelos egressos na HOME-PAGE:** Avaliação da instituição será feita por meio da análise crítica do plano de desenvolvimento institucional, da infraestrutura, bem como avaliação dos processos institucionais, juntamente com coordenação e o corpo de colaboradores vinculado ao curso. Essas avaliações e análises servirão de subsídio e ferramenta de gestão para a direção da instituição e também para toda a comunidade acadêmica.

- b) **Roda de conversa ou confraternização de encerramento da formação:** Ao final de cada semestre, a equipe do núcleo de acompanhamento do egresso poderá agendar um dia de confraternização com os alunos concluintes de curso, e, na oportunidade, ouvi-los para saber em que a IES contribuiu para sua formação profissional e quais suas expectativas em relação ao mercado de trabalho. Também é relevante a divulgação dos cursos de pós-graduação, oferecendo-lhes descontos e motivando-os a prosseguir com o investimento em sua vida acadêmica.
- c) **Questionário:** É um instrumento cujo objetivo é avaliar a situação profissional atual do egresso com o intuito de obter informações sobre sua área de atuação e o nível de satisfação em relação à profissão escolhida e para a qual se preparou. Além de avaliar o curso/instituição que o aluno estudou, permite verificar se as disciplinas contribuíram para o desempenho profissional e o desenvolvimento pessoal, o nível de satisfação com os professores. Ademais é uma oportunidade para o fazer sua autoavaliação, no que se refere à dedicação aos estudos e ao nível de envolvimento nas atividades. Deve-se oferecer no questionário, um espaço para o egresso sugerir a melhoria da qualidade dos cursos na IES e relatar o que a instituição representou para sua formação profissional.
- d) **Análise das informações contidas na Ouvidoria do Egresso:** Periodicamente, poderá ser feita uma análise das informações contidas na ouvidoria. O aluno receberá o *feedback* do que foi sugerido e a instituição utilizará as informações, tais como, reclamações, elogios e sugestões para repassar aos setores da IES auxiliando, assim, na melhoria dos indicadores de satisfação e/ou insatisfação do egresso.

As contribuições arroladas serviram de base para a construção de um Modelo de Gestão de Egressos que seja aplicável a uma instituição de ensino superior e a outras congêneres.

3. METODOLOGIA

Para, a partir da apresentação de um modelo de gestão de egressos, analisar as percepções que estudantes já diplomados por uma instituição de ensino superior privada no Distrito Federal, possuíam sobre a efetividade do modelo, foi feita uma pesquisa de campo de cunho qualitativo, utilizando-se um estudo de casos. Pretendeu-se verificar se o modelo atendia às demandas que eles apresentavam quanto a este

mister.

O estudo de caso, para Gil (2002), consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos e, no presente caso, foi utilizado como estudo piloto para esclarecimento do campo da pesquisa em seus múltiplos aspectos. Os resultados serão, portanto, apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses e não de conclusões.

Participaram do estudo dois alunos egressos² da instituição escolhida, que finalizaram a formação acadêmica no primeiro semestre de 2014. Após convidados a colaborar com o estudo, eles assinaram um Termo de Concordância e participaram de uma reunião de apresentação e exploração do modelo desenhado. Em seguida, foi solicitado a cada um deles, individualmente, que elaborasse um texto no qual fizesse uma apreciação do modelo apresentado (foi entregue um fluxograma síntese do modelo), propondo, se fosse o caso, sugestões para melhoria do protótipo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a descrição e discussão dos resultados do estudo, primeiro será descrito o Modelo de Gestão de Egressos apresentado aos estudantes e, em seguida, serão descritas e analisadas as percepções acerca do Modelo.

4.1 Modelo de Gestão de Egressos

O modelo de gestão proposto aos egressos foi fruto das análises das contribuições arroladas no referencial teórico e pretendeu ser um instrumento que favorecesse (1) a avaliação em processo, portanto, continuada da qualidade de ensino e dos serviços prestados por uma IES, por intermédio da análise do desempenho profissional dos estudantes; (2) fator que proporcionasse a integração ao processo de ensino-aprendizagem da realidade social, histórica e econômica vivenciada pelo diplomado; (3) a busca de elementos que proporcionasse a fidelização do estudante à IES, por meio da formação continuada e aprofundamento dos estudos no campo profissional escolhido; (4) a coleta e análise de informações de mercado relevantes ao acompanhamento do desenvolvimento dos egressos e preparação de novos profissionais; (5) a identificação de necessidades de formação complementares, de

² Estes alunos serão denominados neste estudo como AE1 e AE2, ou seja, Aluno Egresso 1, Aluno Egresso 2, obedecendo ao princípio do sigilo da fonte.

natureza técnico-profissional, em vários níveis (atualização, treinamento/capacitação, aperfeiçoamento, pós-graduação, etc); (6)) a identificação e a divulgação a existência de novos profissionais nas várias áreas de atividade profissional, contribuindo com a inserção do ex-estudante no mercado de trabalho.

O modelo apresentou 05 fases: diagnóstico ou problemática; captação, indução, acompanhamento e avaliação. Partiu, pois, de uma problemática diagnosticada e recorrente no cenário da Educação Superior atual: a necessidade de Gestão de Egressos, como estratégia de desenvolvimento e sobrevivência institucional e se corporificar na condição de ferramenta que auxilie na identificação e superação das dificuldades que os egressos enfrentam para inserção no mercado e dinamização do exercício profissional. Nesta fase, recomenda-se que seja realizado periodicamente um diagnóstico sobre os egressos dos cursos de graduação da IES, ensejando a possibilidade de relacionar o desempenho nas profissões para as quais foram capacitados com o perfil profissiográfico desenhado no Projeto Pedagógico de cada curso oferecido. Com tal recurso, pode-se conhecer a realidade institucional e compará-la com o mercado de trabalho local e regional.

A fase de captação visa ordenar um conjunto de estratégias potenciais e consensuais para captação de alunos. Em função do cenário atual da Educação Superior, preencher as vagas torna-se imprescindível para garantir a sustentabilidade da IES, o que suplanta a fase de captação de estudantes nos vestibular e mostra a necessidade de envolver o discente para que não se evada da IES, após a formação profissional. A captação passa a ser uma âncora e deve apoiar-se no desenvolvimento de relações cordiais, comprometidas e éticas com os estudantes. Para tanto, há que se investir no marketing, nos aspectos mercadológicos, mantendo, em seus quadros, docentes prósperos e competentes e comprometendo-se com os resultados pessoais e profissionais dos alunos.

O processo de indução decorre da fase de captação. Debruça-se sobre a necessidade, na sociedade do conhecimento, de formação e educação continuada, estratégia para acompanhar o desenvolvimento do ex-aluno em sua trajetória profissional, por meio do atendimento às demandas suscitadas no diagnóstico. É importante a proposição de medidas tais como, convite e incentivo à participação do egresso como palestrantes nas atividades acadêmicas, envolvimento dos docentes com

aspectos relacionados ao trabalho do egresso; acesso e autorização para utilização do acervo da biblioteca, acesso e autorização para utilização dos laboratórios, programas de desconto, dentre outros.

Na fase de acompanhamento estão previstas ações que permitem o cadastro permanente de informações, cuja coleta de dados poderá ser feita eletronicamente, através de uma homepage dedicada a este fim, das redes sociais e comunidades virtuais, bem como por intermédio de um sistema de ouvidoria. A web e sua diversidade de redes sociais concentram uma vasta quantidade de informações acerca do egresso e de sua rede de apoio, tornando necessário criar situações e ferramentas para lidar com tal fenômeno para que se logre resultados objetivos e quantificáveis a partir de um modelo inovador de gestão de egressos. Os dados gerados devem ser sistematizados e encaminhados aos vários setores da instituição para que a política de acolhimento ao egresso possa potencializar o desenvolvimento qualitativo e quantitativo de oferta educacional e dar mostras de sua influência na sustentabilidade financeira da IES.

Finalmente, a fase de avaliação utiliza, dentre outros instrumentos, aqueles que serviram ao processo de acompanhamento, revelando a interpenetração das fases do modelo. Avaliação visa a correção de distorções da implantação e implementação do modelo até ao desenvolvimento e evolução dos cursos e das matrículas nos diversos níveis oferecidos pela IES. Assim, tem-se a avaliação em processo, continuada, das ações empreendidas e a avaliação da qualidade do serviço prestado e da quantidade dos que se beneficiaram do serviço. Congregando a perspectiva qualitativa e quantitativa, a avaliação pretende obter subsídios para retroalimentar o processo de gestão e necessita da contribuição de todos os setores institucionais e principalmente da percepção dos egressos acerca da política instaurada.

Eis o fluxograma do Modelo de Gestão de Egressos apresentado, com destaque para os instrumentos a serem utilizados em cada fase:

Figura nº 2: Modelo de Gestão de Egressos



4.2 Percepções dos estudantes sobre o Modelo

Os estudantes convidados a contribuir com o estudo analisaram o modelo de gestão da Figura 2, após uma reunião de apresentação de seus propósitos e instrumentos. Em seguida, elaboraram um texto com apreciações e sugestões acerca do modelo.

Os textos elaborados foram submetidos à leitura flutuante, destacadas as unidades de contexto e de registro, o que possibilitou a derivação de 02 eixos temáticos, a saber: (1) Dificuldades ou ameaças na formação recebida; (2) possibilidades de superação das ameaças por meio dos pontos fortes ou oportunidades.

No primeiro eixo temático, os textos indicaram 04 categorias, que se relacionam diretamente com entraves ou ameaças que podem ser superados por meio da gestão de egressos, uma vez que a iniciativa proporciona a avaliação da formação acadêmica de modo processual, abrindo portas para a retroalimentação e superação das dificuldades. As categorias encontradas foram:

- Dimensão pedagógica: o modelo de gestão evidencia, por meio do diagnóstico e da avaliação, aspectos pedagógicos dos cursos que interferem na qualidade de ensino, como por exemplo, necessidade de nivelamento, no campo profissional específico, dos alunos que aportam à IES transferidos de outras instituições ou

de outros cursos; apresentação de plano de ensino no primeiro dia de aula e investimento na qualidade dos docentes.

- b. Perfil infra-estrutural: O modelo pode descortinar limites da infra-estrutura do prédio, dos recursos disponíveis na biblioteca (acervo de livros, base de dados, entre outros), da parco conforto oferecido pelo mobiliário (carteiras e cadeiras, Datashow e equipamento de som), em salas de aula acanhadas e com muitos alunos, incluindo a quantidade, disponibilidade e atualidade dos recursos audiovisuais utilizados.
- c. Logística de funcionamento: Aponta a forma de organização do funcionamento das atividades nos vários cursos, destacando a necessidade de melhor planejamento e racionalização de esforços no que concerne à locomoção de uma sala para outra, para os alunos fora de fluxo; ineficiência da pré-matrícula para fechar a grade de alunos transferidos; problemas de comunicação quanto as salas reservadas para as aulas e os respectivos horários; ausência de funcionários de apoio aos sábados.
- d. Relacionamento interpessoal: Indica obstáculos na dinâmica de relacionamento entre os estudantes, em função de diferentes níveis de maturidade, de experiência acadêmica e de faixa etária, o que se torna empecilho à construção de uma identidade grupal, tendo como agravante a constante troca de turma realizada pelo aluno fora de fluxo.

No segundo eixo temático, possibilidades de superação das ameaças ou dificuldades por meio dos pontos fortes ou oportunidades, os textos destacam apenas uma categoria (Eficiência e eficácia dos recursos humanos da IES) que diz respeito a um conjunto de aspectos positivos que não apenas mantém os estudantes na IES como também sinaliza caminhos alternativos para superação das ameaças.

A categoria mostra que o ponto forte da IES está centrado em seus recursos humanos, corroborando que a qualidade dos serviços prestados e da formação acadêmica oferecida por uma instituição de ensino superior é transversalizada por cérebros e corações. Cérebros que se refletem na competência técnica de coordenadores e de alguns professores no domínio de conteúdos ministrados, e corações pela generosidade, compromisso e eficácia do atendimento de funcionários da IES aos estudantes.

5. Considerações Finais

O objetivo do trabalho foi, a partir da apresentação de um modelo de gestão de egressos, analisar as percepções que estudantes já diplomados por uma instituição de ensino superior privada no Distrito Federal, possuem acerca da efetividade do modelo.

A análise da produção dos estudantes que participaram evidenciou que eles focalizam o Modelo de Gestão apresentado a partir de uma perspectiva pragmática, relacionada com a qualidade da formação acadêmica e com o bem estar do estudante ao longo de sua na IES. São pontos relevantes para a construção da tão sonhada qualidade de ensino. As análises mesmas, dialeticamente, já ensejam sugestões de aprimoramento. Não obstante, são posições unidirecionais, ou seja, não apresentam contribuições ou análises que favoreçam o cotejamento das necessidades do aluno e das reais possibilidades da instituição, como por exemplo, a sustentabilidade econômica desta última.

Ressalta-se também que a formação acadêmica, sob a ótica dos estudantes que participaram do estudo, é eminentemente profissional, desconsiderando os fatores de humanização que permeiam o processo educativo, no campo da filosofia, da sociologia, da cultura e das artes. Mostra-se, portanto, aliada à atual concepção de Educação Superior, voltada prioritariamente para a dimensão técnica.

De todo modo, sustenta-se que, para os participantes, o Modelo de Gestão de Egressos é ferramenta que impulsiona a IES na direção da qualidade de ensino desde que se preocupe e se ocupe do futuro do egresso na sociedade, visão ainda egocêntrica das funções da educação. Consideram os instrumentos utilizados nas várias fases do Modelo como essenciais e que expressam boa iniciativa no conjunto das atividades de gestão.

As dificuldades destacadas são passíveis de correção, mas influenciam na construção da identidade do aluno como membro efetivo da comunidade acadêmica de uma dada instituição, reforçando os laços entre ambos e acenando para uma futura fidelização do estudante à IES, o que pode comprometer a qualidade dos serviços prestados e o futuro da IES. De todo modo, para os estudantes, o modelo é coerente e aplicável à realidade da IES, pois além de dar suporte ao egresso, poderá atingir os estudantes em processo de formação.

Para que a IES se mantenha no mercado é necessário ter como premissa a adaptação contínua, uma vez que o seu público alvo está diretamente ligado e dependente das mudanças sociais incluindo as novas exigências do mercado de trabalho.

Esta realidade faz com que muitos indivíduos retornem ao ensino superior mesmo depois de já possuírem uma formação acadêmica. Este cenário motivou a realização deste estudo exploratório.

6. Referências

BERGAMO, F. V. de M; GIULIANI, A. C. **A Lealdade no Contexto do Mercado da Educação Superior**. Anais do VII Coloquio Internacional sobre Gestion Universitaria em America Del Sur: movilidad, gobernabilidad e Integración Regional. Mar Del Plata. 2007.

BRANQUINHO, N. C. S. da S. **Satisfação dos egressos do curso de graduação em enfermagem de uma universidade pública**. Dissertação de Mestrado. UFGO. GOIÂNIA, 2012.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/ldb.pdf>. Acesso em: 13/09/2014.

BRASIL. **Bases para uma nova proposta de avaliação da Educação Superior**. 2003. Disponível em: <http://www.unifesp.br/reitoria/orgaos/comissoes/avaliacao/sinaes.pdf>. Acesso em: 13/09/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FNQ. **Primeiros passos para a excelência. Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade: Gestão de Processos**. Versão Impressa. 2003.

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

GOMES, E. L.; DIAS, E. J; AMARAL, G. D. G.; CORREGOZINHO, M. F.; RODRIGUES, P. **Diagnóstico organizacional**. Belo Horizonte. 2007.

JESUS, F. de. **Análise do processo de formação de recursos humanos na Função Pública – O Caso do Ministério das Obras Públicas e Habitação; 1999-2004.** Maputo. 2010.

HOLANDA, A. B. **Dicionário da Língua Portuguesa.** São Paulo: Ed. Positivo, 2008.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.

LOUSADA, A. C. Z.; MARTINS, G. de A. **Egressos como fonte de informação à gestão dos cursos de Ciências Contábeis.** Revista Controle Financeiro. – USP, São Paulo, n. 37, p. 73 – 84. 2005.

MAIOCHI, A. C.; BORTOLETTO, M. L. **Ensino Superior no Brasil.** 2013. Disponível em: <http://www.faj.br/Egresso.aspx>. Acesso em: 07/09/2014.

NEWMAN, W. H.; LOGAN, J. P. **Strategy, policy and central management.** Cincinnati: South-Western Publishing, 1971.

PENA, Mônica Diniz Carneiro. **Acompanhamento de egressos: análise conceitual e sua aplicação no âmbito educacional brasileiro.** 2000. Disponível em: <http://www.joinville.ifsc.edu.br/~alexandra/Artigo%20Monica%20Diniz.pdf>. Acesso em: 06/09/2014.

SACHUK, M. I. **A Motivação e o Processo de Indução dos Indivíduos na Organização.** São Paulo: EAESP/FGV, p 239 1998. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP, área de concentração em Organização, Recursos Humanos e Planejamento, com domínio conexo em Marketing).

UNIPAMPA. **Programa de acompanhamento ao estudante da UNIPAMPA.** 2010. Disponível em: <http://porteiros.r.unipampa.edu.br/portais/cap/files/2010/07/PROGRAMA-ESTUDANTES.pdf>. Acesso em: 07/09/2014

VAISTSMAN, J. **Avaliação e monitoramento como instrumentos da gestão.** Disponível em: <http://www.mds.gov.br/saladeimprensa/boletins/boletimmds/219/>

[avaliacao-e-monitoramento-como-instrumentos-da-gestao.pdf/download](#). Acesso em:
10/09/2014.