

# MODELO DE GESTÃO DE EGRESSOS PARA AS FACULDADES INTEGRADAS PROMOVE DE BRASÍLIA: UM ESTUDO DE CASO

Luciane Teixeira de Souza <sup>1</sup>

Clinaura Maria de Lima <sup>2</sup>

Rosângela Laura Picoli <sup>3</sup>

1. Pós graduada em Psicologia Organizacional na Faculdade ICESP
2. Professora mestre orientadora do curso de Psicologia Organizacional da Faculdade ICESP
3. Professora mestre Co-orientadora da Faculdade ICESP

## RESUMO

As demandas atuais na prestação de serviços de educação exigem que as Instituições de Ensino Superior apresentem critérios de gestão bem definidos. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo desenvolver um modelo de gestão de egressos aplicável às Faculdades Integradas Promove de Brasília. Foi realizado um levantamento de dados por meio de pesquisa bibliográfica gerando um Modelo de Gestão com instrumentos de execução para cada uma de suas etapas. Em seguida, um Grupo de Trabalho (GT) formado por alunos egressos avaliou o modelo elaborado com base em sua realidade acadêmica. Os resultados demonstraram que a implantação de um modelo de gestão de egressos é de suma importância para a realidade da IES, e que as proposições da teoria e modelos de gestão já aplicados em outras instituições pesquisadas refletem a realidade do ambiente deste estudo. Por fim, observou-se que a implantação de um modelo de gestão de egressos proporciona a IES uma interação contínua com seu alunado.

**Palavras-chaves:** Gestão de Pessoas. Egressos. Instituição de Ensino Superior.

## ABSTRACT

The current demands on the provision of education services require higher education institutions exhibit well-defined management criteria. In this context, this study aims to develop a model management graduates apply to Integrated Schools Promotes Brasilia. A survey of data by means of literature generating a management model with implementation instruments for each of its stages was performed. Then, a Working Group (WG) formed by former students evaluated the model developed based on their academic reality. The results showed that the implementation of a model management graduates is of paramount importance to the reality of the IES, and the propositions of the theory and management models already applied in other surveyed institutions reflect the reality of the environment of this study. Finally, it was observed that the implementation of a model management graduates IES provides a continuous interaction with its students.

**Key words:** People Management. Graduates. Higher Education Institution.

Contato: [ltsouzadm@gmail.com](mailto:ltsouzadm@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

Atualmente, na realidade das Instituições de Ensino Superior (IES), públicas e privadas, se apresenta um desafio oriundo da busca por novos alunos para formações complementares. Tal desafio corresponde à gestão de egressos, uma crescente demanda que exige instrumentos específicos de captação, indução e acompanhamento.

Sendo assim, este estudo contempla uma área latente por pesquisa junto às IES. Identificar um modelo de gestão aplicado às Faculdades Integradas Promove de Brasília que contribuirá para a gestão de alunos; a integração do aluno egresso junto à IES; e para a gestão de recursos humanos em formação profissional enquanto área do conhecimento.

Nesta perspectiva, cabe à Gestão de Recursos humanos e à Psicologia

Organizacional definir os instrumentos para o amparo a este público. Essas áreas já apresentam estudos referentes à Gestão de Egressos e, principalmente o Brasil já possui instituições de ensino preocupadas com a gestão de qualidade desse recurso humano. Além disso, diretrizes educacionais, como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação e o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), prevêem como responsabilidade da IES a identificação das demandas do egresso e o bom acompanhamento durante a nova formação.

A gestão de egressos é importante para a IES porque pode se utilizar desse egresso como fonte de informação sobre seus cursos e sobre a instituição para melhoria da qualidade educacional. Quando ela existe há indicadores claros de organização e de gestão com visão de

futuro. Os ex-alunos, além de serem potenciais clientes de outros cursos, ainda podem realizar uma ótima campanha de marketing interpessoal com seus conhecidos.

Para o aluno egresso da IES, o modelo de gestão é importante no 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 suas atividades profissionais e 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 promover treinamento e desenvolvimento humano, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.

Diante do exposto, a gestão do egresso para a área de recursos humanos é um benefício social da IES para o discente, pois primará pelo bem-estar do aluno na instituição o que irá estimular a geração e o desenvolvimento do conhecimento. Faz-se necessário, portanto, despender esforços em pesquisa para desenvolver modelos adaptados à realidade e à demanda social tornando eficiente a inserção do egresso na formação continuada.

## DESCRIÇÃO DO CASO

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), as Faculdades Integradas Promove de Brasília foram credenciadas nos termos da Portaria Ministerial nº 2.548, publicada no Diário Oficial da União em 16 de setembro de 2003. Em 1995 iniciou suas atividades junto à comunidade do Distrito Federal com a oferta do curso de Bacharelado em Ciências Contábeis. Em dezembro de 2007 assume como mantenedora da Instituição a UNICA EDUCACIONAL, uma rede de ensino superior de Minas Gerais. A nova mantenedora teve como proposta aumentar o número de alunos das faculdades e manter o padrão de qualidade sempre existente. Atualmente, as Faculdades Integradas Promove de Brasília contam, com 26 (vinte e seis) cursos de

graduação autorizados e/ou reconhecidos pelo MEC, além de uma série de cursos de pós-graduação Lato-Sensu (PROMOVE/DF, 2014).

Com esta estruturação, a procura de cursos aplicados à formação continuada tem se intensificado na IES, justificando já a necessidade de um sistema de Gestão de Egresso.

A palavra “egresso” significa que saiu que se afastou ou que se retirou de algum lugar. É um adjetivo que qualifica aquele indivíduo que deixou de pertencer a uma comunidade (AURÉLIO, 2008).

*A definição do termo egresso apresenta alguma divergência, segundo Pena (2000), alguns estudiosos usam o termo egresso para referir-se exclusivamente ao aluno formado; outros abrangem a denominação a todos os indivíduos que saírem do sistema escolar por diferentes vias, sejam eles ex-alunos: diplomados, por desistência, por transferência ou jubilados.*

A inserção do aluno egresso é tema recente em pesquisas mais 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, p. 24) 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.

Diante do exposto, a implantação de um modelo de gestão de egressos é um diferencial de mercado, pois conforme já mencionado, quando ela existe há indicativos claros de organização e de gestão com visão de futuro, uma vez que a IES receberá o *feedback* do egresso, podendo assim, melhorar os processos e adequar a realidade do mercado profissional.

## OBJETIVOS

**Objetivo geral:** Desenvolver um Modelo de Gestão de Egressos para as Faculdades Integradas Promove de Brasília.

### Objetivos específicos:

- Levantar estudos de caso e bibliografias sobre gestão de egressos em Instituições de Ensino Superior
- Identificar estratégias potenciais para captação de alunos egressos
- Apontar ações pertinentes para acompanhamento dos alunos egressos

- Expor a análise crítica como instrumento de redução de riscos na gestão de egressos para minimizar falhas do modelo na fase de avaliação.

## **METODOLOGIA**

Com base no objetivo traçado, pode-se dizer que a investigação científica da presente pesquisa buscou identificar instrumentos para um modelo de gestão de egressos. Estes instrumentos devem atender as seguintes etapas do processo de gestão: Captação de egressos; acompanhamento de egressos; avaliação da qualidade; e análise crítica para revisão das etapas de captação e acompanhamento.

## **Métodos de Pesquisa**

Segundo Moresi (2003) a definição do método de pesquisa é importante para identificar as bases lógicas para a investigação científica. Este estudo utilizou-se do método dedutivo de pesquisa que pressupõe que a razão é capaz de levantar o conhecimento verdadeiro. O método dedutivo é proposto por Descartes, que postula quatro regras para investigação científica: Evidência; análise; síntese; e enumeração.

A regra da evidência permite que a investigação não se precipite ou crie preconceitos acerca de uma evidência, permitindo mais de uma possibilidade de resposta. A regra da análise estimula o pesquisador a dividir a problemática de investigação para melhor resolver - lá. Já a regra da síntese ordena os pensamentos investigativos para conduzir ao resultado da investigação. Por fim a regra da enumeração estabelece o grau de importância aos resultados obtidos, inferindo quais são direta ou indiretamente ligados ao problema investigado (MORESI, 2003).

Sendo assim, o método de pesquisa deste estudo tem por evidência a necessidade da IES em adotar um modelo de gestão de egressos. Porém, não define nenhuma metodologia como ideal para o ambiente de estudo, uma vez que a investigação está justamente em analisar e sintetizar (regra 2 e 3 do método de Descartes) quais os melhores instrumentos aplicáveis ao modelo para o ambiente de estudo. A regra da enumeração por sua vez se aplica por permitir que em cada etapa de investigação sejam definidos mais de um instrumento para cada

etapa do modelo de gestão, oferecendo ao gestor diferentes possibilidades de aplicação.

## **Classificação da Pesquisa**

Segundo Moresi (2003) esta pesquisa classifica-se como qualitativa descritiva e terá como fins a investigação explicativa. Quanto aos meios de investigação a pesquisa abrangerá a investigação documental, a pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Para Marconi e Lakatos (2010) a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Já a pesquisa bibliográfica, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito.

Para Gil (2002) o estudo de caso consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, costuma ser utilizado tanto como estudo piloto para esclarecimento do campo da pesquisa em seus múltiplos aspectos. Seus resultados, de modo geral, são apresentados em aberto, ou seja, na condição de hipóteses, não de conclusões.

Esta pesquisa também delimitou um ambiente de estudo. Entende-se como ambiente de estudo o local escolhido para se estudar, onde as informações serão colhidas e analisadas, examinando os fatos e as ferramentas.

Conforme apresentado na descrição do caso, o ambiente de estudo desta pesquisa corresponde às Faculdades Integradas Promove de Brasília. Em especial o campus do Guarã onde se concentra a Gestão Administrativa e de Recursos Humanos. Além disso, o campus detém a Secretaria Geral e a Gestão dos Benefícios de alunos (Bolsas, FIES, ProUni). Sendo assim, apresenta-se como o ambiente potencial para absorver também a Gestão de Egressos.

Neste ambiente de estudo definiu-se o público-alvo da pesquisa que, segundo Moresi (2003), consiste na amostra de abrangidos pela pesquisa, seja para aplicação dos instrumentos de pesquisa, coleta de dados ou para o qual são gerados os resultados da pesquisa. Neste estudo o público-alvo é o "aluno egresso".

Com base nos conceitos de "egresso" apresentados na Descrição do Caso deste estudo, entende-se por aluno egresso:

diplomados, desistentes, *transferidos* e jubilados que desejam realizar a conclusão ou continuação dos estudos na IES.

Foram convidados três alunos egressos<sup>1</sup> para compor um Grupo de Trabalho (GT) com o objetivo de validar o modelo de Gestão de Egressos considerando a sua realidade junto à IES. Segundo Albuquerque e Palacios (2003) define-se como grupo de trabalho

*“o conjunto formado por duas ou mais pessoas que para atingir determinado(s) objetivo(s) necessita algum tipo de interação, durante um intervalo de tempo relativamente longo, sem o qual seria mais difícil ou impossível obter o êxito desejado (ALBUQUERQUE e PALACIOS, 2003, p. 05).”*

O contato da autora com os alunos do grupo de trabalho se deu em três momentos: (1) convite e assinatura do Termo de Concordância (Apêndice 1); (2) reunião de apresentação do modelo; (3) entrega da redação elaborada.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Gestão de Egressos

Segundo 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);*

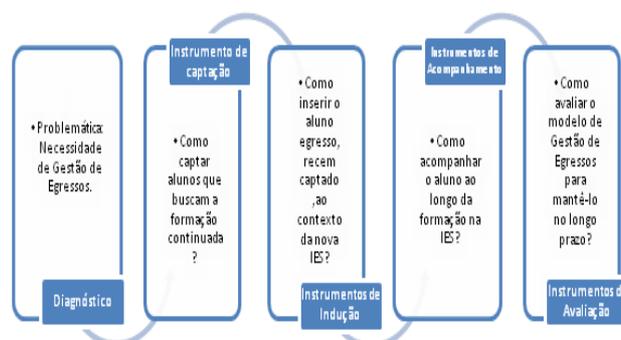
Além desta finalidade, a IES deve também, com base no roteiro do processo de avaliação institucional do SINAES (2003, p. 120) “Identificar e avaliar as medidas institucionais para incentivar a participação dos egressos na vida da instituição”. Esta exigência justifica a necessidade de instrumentos sistematizados 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 destes alunos evidencia a qualidade dos serviços prestados pela IES ou então uma oportunidade para apresentar o seu diferencial no ensino há alunos cuja primeira formação tenha ocorrido em outra instituição de ensino. Nesta perspectiva, para auferir os benefícios da boa qualificação oferecida ao aluno egresso, faz-se indispensável à criação de um modelo de gestão de egressos.

Para compreender as temáticas envolvidas no desenvolvimento de um modelo de gestão de Egressos, algumas teorias ligadas à Gestão Organizacional e a Gestão de Recursos Humanos foram consideradas pelo presente estudo<sup>2</sup> e geraram o fluxograma-base (Figura 1) do modelo de gestão para egressos, sobre o qual foram aplicadas as análises teóricas e as contribuições do Grupo de Trabalho com Egressos (GT).

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



**Fonte:** Construção metodológica deste estudo. Elaborado pela autora.

Com base no fluxograma apresentado, buscou-se o instrumento ideal para execução das etapas do modelo de gestão de egressos. Percebeu-se que as metodologias de gestão organizacional e de recursos humanos existentes consolidam sua ação em etapas distintas geralmente iniciadas com a FASE DE DIAGNÓSTICO. Nesta define-se a problemática a ser solucionada ou acompanhada pelo

<sup>1</sup> Estes alunos serão denominados neste estudo como AE1; AE2 e; AE3, ou seja, Aluno Egresso 1, Aluno Egresso 2 e Aluno Egresso 3, obedecendo ao princípio do sigilo da fonte.

<sup>2</sup> Entre elas, pode-se citar a metodologia de Sistema de Gestão prevista pelas fases do PDCA (Planejar, Dirigir, Controlar e Avaliar).

modelo de gestão a ser desenvolvido. Segundo Gomes (et all, 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).”*

No caso deste estudo, não foi necessário adotar instrumentos de diagnóstico, pois a problemática já estava evidente e proposta pela IES como área potencial para sistematização de ações por meio de um modelo de gestão. Logo a fase de diagnóstico, antecedeu o estudo, cabendo apenas a necessidade de identificação de instrumentos para as fases seguintes previstas no fluxograma.

Entre elas, a fase posterior ao diagnóstico equivale à 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 identificada por meio da definição de instrumentos de captação aplicáveis ao modelo - o que será apresentado no tópico seguinte deste estudo.

Após a captação percebeu-se por meio da teoria de Gestão dos Recursos Humanos que a Indução e acompanhamento do indivíduo são primordiais para a fidelização do mesmo a um ambiente (empresa, escola, grupo social). Para Jesus (2010) os planos de indução são responsáveis pelo acolhimento, ambientação e adaptação do indivíduo que passa a familiarizar-se com os aspectos sociais, culturais e técnicas da organização. O autor ainda destaca que para os atores já inseridos no ambiente, a indução facilita a aceitação do novo indivíduo.

Já o acompanhamento permite que a IES tenha instrumentos para apoio aos discentes egressos, e com isso garanta a sua permanência na instituição. Para tanto, os instrumentos devem considerar as necessidades e peculiaridades no decorrer do processo de ensino-aprendizagem. Desta forma, oferece-se o amparo necessário para o

aluno “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).

Por fim, o fluxograma-base apresentado na Figura 1 destaca a fase de avaliação. Segundo Vaistsman (2009, p. 01)

*“... 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).”*

Outra contribuição dos instrumentos de avaliação equivale à possibilidade de executar a análise crítica do modelo retroalimentando-o após um determinado período de execução. Ou seja, a aplicação mensal do 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.

Os tópicos seguintes apresentam os instrumentos identificados por este estudo para cada uma das fases recém apresentadas. Até o momento, estes instrumentos são interpretados como potenciais à Gestão de Egressos nas Faculdades Integradas Promove de Brasília. No entanto, o Grupo de Trabalho validou os instrumentos de cada fase com base em suas necessidades diárias na condição de aluno egresso, tornando o Modelo proposto aplicável à realidade institucional.

### **Estratégias Potenciais Para Captação de Alunos Egressos**

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 e 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 as necessidades desses alunos estão sendo supridas.

Diante do exposto, serão apresentadas algumas estratégias potenciais para captação de alunos egressos adotadas por diferentes IES e identificadas na pesquisa aplicada a este estudo. 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 companhia. São estratégias utilizadas para captação de egressos no Brasil:

**Diferenciais Mercadológicos:** Ações de marketing com divulgação dos cursos e divulgação dos resultados conquistados pelos alunos no mercado de trabalho.

**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.

**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.

### **Comprometimento com o resultado pessoal e profissional do aluno em conclusão de curso:**

Acompanhamento dos formandos para verificar melhor 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.

### **Ações Pertinentes para Indução e Acompanhamento dos Alunos Egressos**

Por haver diferentes formas de se usar a palavra indução, neste estudo a definição de indução foi aplicado ao contexto educacional. No dicionário indução é definida como "1. Ato ou efeito de induzir. (AURÉLIO, 2008). Diante desta definição, neste estudo de caso a palavra indução terá o significado de convencimento do aluno egresso. Em empresas o termo de processo de indução é utilizado para motivar 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). Considerando o descrito pela autora, o planejamento e execução de ações de indução contribuem para a motivação do aluno egresso inserindo-o no novo grupo como parte do processo de formação que se está dando início<sup>3</sup>.

Para a fase seguinte à indução, Keller e Kotler (2006) contribuem com este estudo afirmando que os profissionais de empresas focadas na construção de um bom relacionamento com o cliente devem conectar, informar e engajar seus clientes constantemente. Nesta perspectiva, após a indução, o Modelo de Gestão de Egressos deve ter como essência, o forte relacionamento com o aluno egresso por meio da fase de acompanhamento. Seguindo o proposto por Maiochi e Bartoletto (2014), este estudo sugere como instrumentos de acompanhamento as seguintes ações:

**Cadastro dos egressos:** Fazer um cadastramento de todos os alunos:

uma estrutura específica aos alunos egressos que abranja informações, instruções, dinâmicas de grupo para integração; e rodas de conversa para compartilhamento de experiências.

<sup>3</sup> Considerando a realidade do ambiente deste estudo, a atividade de "Acolhida de Novos Alunos" realizada no início de cada semestre, poderá ter

Inicialmente esse cadastro será realizado no final do último período do curso para obter os endereços e telefones mais atualizados. Esse cadastramento também poderá ser feito de maneira contínua com a criação do site do egresso onde será disponibilizada uma ficha para preenchimento e encaminhamento.

**HOME PAGE do egresso:** Esse espaço será o centro de convivência virtual dos egressos das IES. Estará hospedada no site da IES e conterá informações para os egressos como eventos acadêmicos de interesse; Oportunidades no mercado de trabalho através do Núcleo de Oportunidades, oferta de cursos, questionário de avaliação do curso e institucional, links de interesse entre outros.

**Comunidades virtuais e redes sociais:** São inegáveis que as redes sociais permitem, hoje, a comunicação e convívio de gerações, turmas, grupos, categorias 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-lhes cursos e atividades.

**Ouidoria do Egresso:** Um canal de comunicação aberta, onde o aluno poderá realizar suas manifestações como: sugestões, reclamações e elogios, visando buscar a correção dos pontos fracos e ameaças ao modelo de gestão, evitando assim a sua repetição e promovendo a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

**Educação continuada complementar:** Oferta de cursos de extensão e pós-graduação com descontos. Essa ação objetiva disponibilizar aos egressos conhecimentos atualizados para que exerçam, na sociedade, suas funções com eficiência e competência.

**Participações em eventos: convidar e incentivar os egressos a palestrarem em atividades acadêmicas relacionadas à sua primeira formação.** A elaboração de um calendário com uma Jornada Acadêmica ou Seminários Específicos às palestras ministradas por egressos e o fornecimento de

certificados, irá motivar o egresso a integrar-se nesta ação.

**Encaminhamento aos egressos dos informativos semanais virtuais:** 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<sup>4</sup>.

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.

#### **Avaliação e análise crítica para manutenção da gestão de egressos**

*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. (FPNQ, 2003, p.01).*

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 (PNQ, 2003). 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. Para tanto, a teoria sugere que sejam disponibilizados os seguintes instrumentos de avaliação para execução da penúltima etapa do modelo:

**Avaliação realizada pelos egressos na HOME-PAGE:** Avaliação da IES por meio da análise

<sup>4</sup>No caso das Faculdades Integradas Promove de Brasília, já existe um informativo semanal virtual conhecido como A SEMANA. Neste instrumento pode-se inserir uma página destinada ao aluno egresso que poderá conter: relato de experiências de sucesso profissional, reportagens de diferentes

meios de comunicação acerca do egresso e o mercado de trabalho, agenda de cursos complementares à formação do egresso, datas importantes ao egresso, fotos da colação de grau de egressos que concluíram a sua segunda graduação na instituição, entre outros.

crítica do projeto pedagógico, coordenação e corpo docente de seu curso; infraestrutura, bem como avaliação dos processos institucionais. Essas avaliações e análises servirão de subsídio e ferramenta de gestão para a direção da IES e também para toda a comunidade acadêmica.

**Roda de conversa ou confraternização de encerramento da formação:** no final de cada semestre a equipe do núcleo de acompanhamento do egresso pode agendar um dia para confraternizar com os alunos que estão concluindo, com o intuito de ouvi-los para saber em que a IES contribuiu para sua formação profissional e quais suas expectativas em relação ao mercado de trabalho. Também será feita a divulgação dos cursos de pós-graduação, oferecendo descontos para esses alunos, motivando-os a prosseguir com o investimento em sua vida acadêmica.

**Questionário:** um instrumento de avaliação do tipo “questionário” permitirá a avaliação da situação profissional atual do egresso com o intuito de obter informações sobre sua área de atuação e o nível de satisfação em relação a sua profissão. Além de evidenciar a avaliação do curso/instituição que o aluno atribui para verificar se as disciplinas contribuíram para o desempenho profissional, no desenvolvimento pessoal, verificar o nível de satisfação com os professores e levar o aluno egresso a fazer sua

autoavaliação, como dedicação aos estudos e nível de envolvimento nas atividades, sugestão para melhoria da qualidade dos cursos na IES e relatar o que a instituição representou para sua formação profissional.

**Análise das informações contidas na Ouvidoria do Egresso:** Semanalmente ou mensalmente 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.

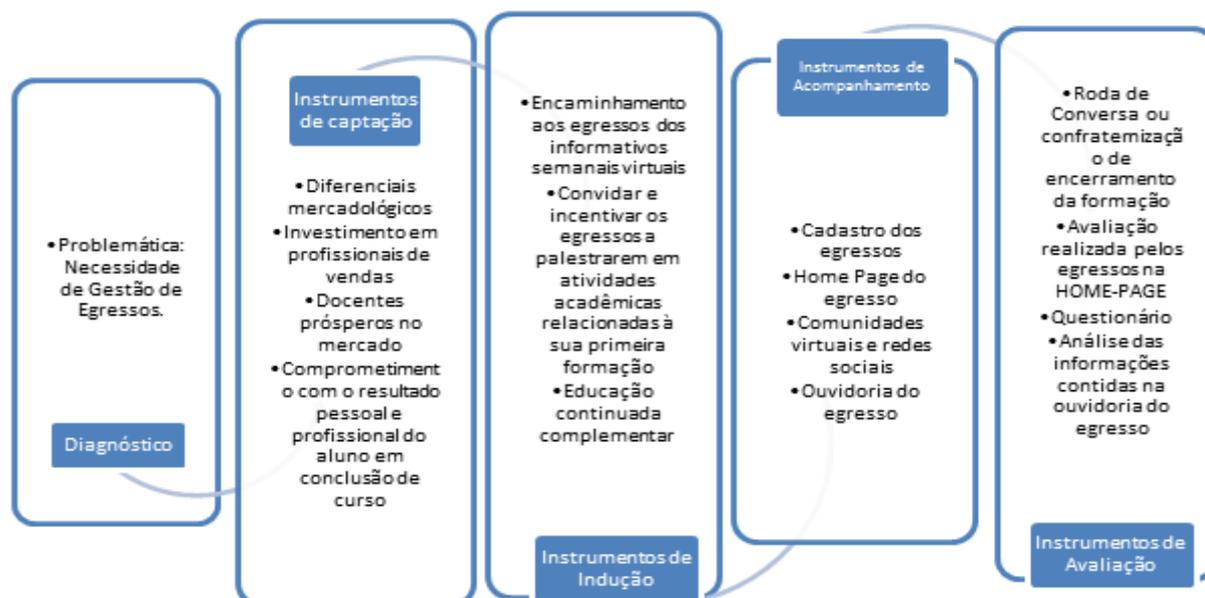
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Apresentação do Modelo de Gestão e Análise do Grupo de Trabalho

Considerando a teoria analisada e apresentada neste estudo, foi possível obter, como resultado para o Modelo de Gestão de Egressos, diferentes instrumentos aplicáveis a cada etapa do modelo apresentados na Figura 2.

Os resultados bibliográficos permitiram que fossem localizados ao menos dois instrumentos de Gestão em cada etapa. Isso evidencia que é possível estruturar ações sistematizadas de resposta às demandas deste mercado potencial para a Instituição de Ensino.

Figura 2: Modelo de Gestão aplicado às Faculdades Promove de Brasília.



**Fonte:** Resultados do Estudo. Elaborado pela autora.

Dos três alunos convidados a integrar o Grupo de Trabalho apenas dois aderiram à proposta. Estes analisaram o modelo de gestão da Figura 2 em uma reunião de apresentação. Em seguida,

elaboraram uma redação expondo as suas dificuldades na rotina acadêmica enquanto alunos egressos (Figura 3).

**Figura 3. Dificuldades encontradas por alunos egressos na IES Faculdades Integradas Promove de Brasília**

AE1	AE2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de localização das salas de aula (distribuição espacial da instituição);</li> <li>• Dificuldades na montagem da grade horária;</li> <li>• Dificuldades na relação interpessoal (identidade com o grupo);</li> <li>• Dificuldades na familiarização do vocabulário do curso;</li> <li>• Dificuldade de relacionar-se com colegas com faixa etária diferente;</li> <li>• Baixa qualidade no acervo da biblioteca e na infraestrutura das salas de aula (espaço físico e mobiliário);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades de comunicação entre coordenação e alunos egressos;</li> <li>• Entrega de planos de ensino para nortear o aluno ao longo das aulas no semestre;</li> </ul>

**Fonte:** Resultado do estudo. Elaborado pela autora.

Diante das dificuldades apresentadas pelos alunos egressos, pôde-se observar que as dificuldades são distintas, porém passíveis de correção, que influenciam na identidade do aluno egresso com a IES, de maneira negativa a ponto de comprometer a qualidade dos serviços prestados.

Além de destacar as dificuldades, os alunos do GT também deveriam propor instrumentos ou ações às diferentes fases do modelo, com base no histórico que possuem na instituição (dificuldades vivenciadas e apresentadas na Figura 3). Com isso, os alunos do GT poderiam aprimorar o modelo atribuindo níveis de importância aos instrumentos de gestão de cada etapa e identificariam instrumentos não abrangidos pelo modelo que refletem as peculiaridades dos egressos das Faculdades Integradas Promove de Brasília:

No entanto, não houve proposição de novos instrumentos ou ações. Em suas redações os alunos apenas atribuíram níveis de

importância àquilo que o modelo apresentava (Quadro 1).

**Quadro 1: Níveis de importância dos instrumentos do Modelo para o GT.**

Fase do Modelo de Gestão	AE1	AE2
Diagnóstico (identificação do problema)	Boa iniciativa	Boa iniciativa
Instrumentos de Captação	Essencial	Excelente iniciativa; Indiferente <sup>5</sup> ;
Instrumentos de Indução	Essencial	-
Instrumentos de Acompanhamento	Essencial	Indiferente;
Instrumentos de Avaliação	Essencial	Indiferente;

**Fonte:** Resultados do estudo. Elaborado pela autora.

Não foram identificadas nas redações, proposições de novos instrumentos ou ações

<sup>5</sup> O aluno se posicionou como “indiferente” quanto ao instrumento “investimento em profissionais de vendas”.

complementares ao modelo proposto na Figura 2. Sendo assim, infere-se que o modelo proposto com base nos resultados da pesquisa bibliográfica foi validado pelos alunos. Ou seja, tal modelo é coerente e aplicável à realidade da IES, pois além de contemplar a teoria e os estudos de caso já existentes em outras IES, também contempla a vivência do público egresso atendido no momento da realização deste estudo.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que as IES se mantenham 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 contexto motivou o presente estudo desde a definição do seu tema até o alcance do objetivo proposto.

Acredita-se que o modelo desenvolvido por este estudo poderá contribuir com o cumprimento da função social de inclusão de alunos egressos das Faculdades Integradas Promove de Brasília, pois minimizará as dificuldades apresentadas pelos egressos.

A temática gestão de egressos é bastante relevante devido à diversidade de alternativas de correção que o estudo possibilita, gerando assim, benefícios aos alunos egressos, à IES e à sociedade que receberá estes profissionais.

### Conflitos de Interesse

Os autores alegam não haver conflitos de interesse.

### REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J. B. de; PUENTE-PALACIOS, K. E. **Grupos e equipes de trabalho nas organizações.** Disponível em: [http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Trabalho\\_em\\_equipe/003%20-%20Grupos%20e%20equipes%20de%20trabalho%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Trabalho_em_equipe/003%20-%20Grupos%20e%20equipes%20de%20trabalho%20nas%20organiza%E7%F5es.pdf). Acesso em: 10/09/2014.

AURÉLIO. **Dicionário da Língua Portuguesa.** Ed. Positivo. 2008.

BERGAMO, F. V. de M; GIULIANI, A. C. **A Lealdade no Contexto do Mercado da Educação Superior.** Anais do VII Colóquio

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.

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

FPNQ. **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.

KELLER, KELVIN LANE; KOTLER, PHILIP. **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.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** São Paulo. Atlas. 7ªed. 2010.

MORESI, E. (org.). **Metodologia da Pesquisa.** Versão Impressa. UCB. 2003.

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.

PROMOVE/DF. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Versão Impressa. 2014.  
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.

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).

SINAES. **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.

UNIPAMPA. **Programa de acompanhamento ao estudante da UNIPAMPA**. 2010. Disponível em: <http://portais.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.

## APÊNDICE 1

### Termo de Concordância

Eu, \_\_\_\_\_, aluno do Curso de Direito, aceito participar do Grupo de Trabalho referente ao artigo Científico intitulado: **Modelo de Gestão de Egressos para as Faculdades Integradas Promove de Brasília: Um estudo de Caso**, da aluna Luciane Teixeira de Souza, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> MSC Clinaura Maria de Lima e Co-orientadora Prof<sup>a</sup> MSC Rosângela Laura Picoli, do Curso de Pós Graduação em Psicologia Organizacional nas Faculdades Integradas Promove de Brasília e Faculdade ICESP.

-----  
Aluno Participante

-----  
Luciane Teixeira de Souza

## APÊNDICE 2

## Relato da aluna egressa 1 sobre dificuldades do aluno egresso e proposições ao Modelo de Gestão.

Sabemos que a faculdade é uma realidade dinâmica que nos impõe novos desafios para satisfazer as necessidades da sociedade em constante mudanças; por isso a IES deverá estar sempre atenta e disposta a oferecer ferramentas que facilitem a vida de seus alunos. Não apenas deles, mas também de todos aqueles que já passaram por suas salas de aulas, como é o caso dos ex-alunos.

Embasada nestas afirmações, como aluna egressa, gostaria de expor algumas dificuldades, as quais me deparei ao ingressar em uma nova graduação, principalmente por eu já possuir uma bagagem acadêmica / certificados de nível superior:

Dificuldades:

1: Dificuldades de locomoção espacial – por estar em um ambiente novo, assistindo aulas em semestres diferentes, conseqüentemente, salas diferentes;

2: No ato da pré-matrícula, conseguir fechar a grade horária, por encontrar-me fora do fluxograma ou da grade curricular; tal dificuldade tende-se aumentar ainda mais a partir do 2º semestre;

3: Dificuldade de firmar / formar identidade como grupo, já que faço parte de vários grupos a mesmo tempo;

4: Relativa a familiarização do vocabulário usado nas aulas, principalmente se tratando do curso de Direito; pois me deparo em algumas situações, em salas com colegas/alunos, que se encontram à frente, ou seja, mais avançados e familiarizados com tal vocabulário;

5: Maturidade, ou melhor, falta de maturidade – postura adotada por parte de alguns colegas na sala de aula, mediante algumas situações, que chega a incomodar-me profundamente; tal comportamento pode ser compreendido/ (devido a) justificado por se tratarem de pessoas bem jovens e pela ausência de experiência acadêmica, porém não aprovada.

Outras dificuldades sentidas, creio eu, não somente pelos alunos egressos, mas pelo corpo discente em sua totalidade, é em relação ao acervo da biblioteca – realmente deixa a desejar; bem como as salas de aula, além de lotadas, não possuem todos os recursos necessários, começando pelo básico: Cadeiras e carteiras confortáveis;

Agora se tratando da receptividade por parte dos coordenadores do curso, (assim) professores, assim como a eficiência e a eficácia dos funcionários nos serviços por mim solicitados, para o meu ingresso na IES, só tenho elogios a fazer.

Para que se alcance “o nível” de interação e relacionamento do egresso com a IES ; devemos considerar:

1- Diagnóstico: Problemática - necessidade de Gestão de Egressos.

O acompanhamento de egressos, possibilita reflexões sobre os avanços e as mudanças da educação no atendimento das reais necessidades do mercado e do contexto sociopolítico-econômico. Diante disto, a gestão de egresso em âmbito amplo, busca reordenar as “políticas públicas educacionais” para a oferta de um ensino de qualidade numa perspectiva de futuro, ou seja, a não preocupação somente com o aluno na vida acadêmica, mas também com o futuro do egresso na sociedade / no mercado de trabalho.

Possibilita também a integração do egresso junto a IES e conseqüentemente um melhor posicionamento social e profissional do mesmo;

2- Instrumentos de capacitação

- Docentes prósperos no mercado;
- Comprometimento com o resultado pessoal e profissional do aluno em conclusão de curso;
- Investimento em profissionais de vendas;
- Diferenciais mercadológicos

Tendo em vista as rápidas mudanças ocorridas na sociedade como, por exemplo, a globalização da economia, os avanços tecnológicos, o crescimento da oferta de cursos superiores e as novas exigências do mercado de trabalho com a relação à preparação dos profissionais, é essencial o “instrumento de capacitação”, pois para que um sistema funcione e apresente resultados, torna-se necessário um efetivo apoio por parte dos dirigentes da IES, no tocante a qualidade dos profissionais mais, sendo que, uma das finalidades das IES é inserir na sociedade diplomados aptos para exercício profissional, e de ter retorno quanto a indicadores da qualidade dos profissionais quem vem formando, principalmente no que diz à qualificação para o trabalho - pois o egresso ao ingressar no mercado de trabalho é considerado como fator de destaque e fonte de informação a IES que o formou.

3- Instrumento de Indução

- Educação continuada complementar
- Participações em eventos: convidar e incentivar os egressos à palestrarem em atividades acadêmicas

4 - Instrumentos de acompanhamento:

- Cadastro dos egressos;

- Home Page do egresso;
- Ouvidoria do egresso

A IES tem ou deveria ter, como principal objetivo, o de acompanhar a inserção do aluno egresso no mercado de trabalho, detectando os sucessos e as dificuldades enfrentadas na carreira profissional, o fomento à educação continuada e a divulgação de oportunidades de trabalho, mantendo-se, assim, um canal de comunicação eficaz com o seu “eterno aluno”.

A IES deveria criar um link direcionado para os egressos. Neste espaço, o aluno teria acesso aos cursos de especialização existentes na IES, no mercado e nos eventos promovidos pela faculdade, dentre outros. (parcerias)

- É muito importante que a IES receba o feedback dos seus egressos, pois através dele, a instituição poderá aplicar as mudanças necessárias em seus currículos e processos de ensino-aprendizagem, pois através destas mudanças que as lacunas que existem entre a formação do aluno e as reais necessidades de qualificação exigidas pelo mercado de trabalho, podem ser preenchidas.

Tal feedback só será possível através de criação de:

5- Instrumentos de avaliação, tais como:

- Avaliação realizadas pelos egressos na home Page;
- Questionário do egresso;
- Análise de informações contidas na ouvidoria do egresso;
- Roda de conversa - desde que não haja intimidação / retaliação por parte da “IES”.

Michelan et al (2009) - aponta que há a necessidade de uma (política) política institucional consolidada, e julga que a IES que não obtêm o feedback, deixa de realizar as mudanças necessárias em seus currículos e processos de ensino aprendizagem, e peca pela falta de sintonia entre a estrutura curricular e as necessidades de formação para o mercado.

A IES, deveria criar o Portal do Egresso; assim asseguraria um canal permanente de comunicação entre a IES e seus alunos e ex-alunos, comunicando através do mesmo todas as vagas de emprego divulgadas pelas empresas parceiras, contribuindo assim numa construção de um caminho de sucesso para cada um, além da reciprocidade, a qual ajudaria sanar as dificuldades das partes e aprimoraria o relacionamento entre a IES e o Egresso.

### APÊNDICE 3

**Relato do aluno egresso 2 sobre dificuldades do aluno egresso e proposições ao Modelo de Gestão.**

1- Neste início de curso, percebi/sentimos uma certa distância entre a coordenação do curso para nos manter informado sobre procedimentos em relação a instituição no que toca em apelo a estas aulas aos sábados sai de minha residência no gama e não teve aula, ninguém sabia onde o professor estava e quando fomos na coordenação do curso, não tinha ninguém para nos auxiliar, e posteriormente na segunda o atendente da coordenação não sabia o motivo da ausência do professor, como curso matérias do 2º e 1º semestre não sei se a turma teve uma resposta do problema, por isso vejo a necessidade de ter uma central que mantenha atualizado as respectivas datas confirmada de aulas aos finais de semana.

Não é apenas para alunos egressos que apresento a sugestão: No primeiro da de aula deve ser entregue a ementa do curso com todas as aulas programadas e a referências bibliográficas, não basta apenas falar ou copiar no quadro, aqui deixo meu elogio para o único professor que nos orientou de maneira que eu considero eficaz o professor “Adriano Portella de Amorim” que além disso disponibiliza as notas de aula.

2- Em relação ao modelo de gestão, considero vou fazer uma escala

1	2	3
Indiferente	Boa iniciativa	Excelente iniciativa

- Problemática: necessidade de gestão de egressos: 2
- Diferenciais mercadológicos: 3
- Investimentos em profissionais de venda: 1
- Docentes prósperos no mercado: 3
- Comprometimento com o resultado pessoal e profissional do aluno em conclusão de curso: 3
- Educação continuada: 3
- Participações em eventos: Convidar e incentivar os egressos à palestrarem: 3
- Instrumentos de acompanhamento: 1
- Instrumentos de avaliação: 1