

PLANO ESTRATÉGICO PARA A GESTÃO DO ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS DO ENSINO SUPERIOR

STRATEGIC PLAN FOR MONITORING MANAGEMENT OF GRADUATES OF HIGHER EDUCATION

PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE SEGUIMIENTO DE EGRESADOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Lilian Wrzesinski Simon, MSC

Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal da Fronteira Sul/Brazil
lilian.uffs@gmail.com

Jéssica Rocha de Souza Pereira, MSC

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil
jessicarspereira@gmail.com

Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra.

Universidade Federal de Santa Catarina/Brazil
andressa.ufsc@gmail.com

Ana Maria Olivo, MSC

Universidade do Oeste de Santa Catarina/Brazil
anamaria.olivo@hotmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é propor um modelo de plano estratégico para gestão do acompanhamento de egressos do ensino superior integrado ao planejamento estratégico e à avaliação institucional. O estudo é qualitativo, com enfoque descritivo, baseado em fontes bibliográficas e documentais. A análise documental permitiu confrontar os desafios enfrentados pela gestão universitária, no que se refere à avaliação dos egressos, com as ferramentas de planejamento disponíveis na literatura, possibilitando a construção de um plano estratégico para a gestão do acompanhamento de egressos. Nesse plano, as Instituições de Ensino Superior encontram subsídios para avançar na proposição e na implementação de suas próprias ações de acompanhamento dos egressos, elencando-as e estruturando-as no formato de uma política institucional.

Palavras-chave: Acompanhamento de egressos; Gestão universitária; Planejamento Estratégico; Avaliação Institucional.

ABSTRACT

The purpose of this article is to propose a model of a strategic plan for managing the monitoring of graduates from higher education integrated with strategic planning and institutional assessment. The study is qualitative, with a descriptive based on bibliographic and documentary sources. The document analysis made it possible to confront the challenges faced by university management, with regard to the evaluation of graduates, with the planning tools available in the literature, enabling the construction of a strategic plan for the management of the monitoring of graduates. In this plan, the High Education Institution find subsidies to advance in the proposal and implementation of their own actions to accompany the alumni, listing them and structuring them in the format of an institutional policy.

Keywords: Monitoring of graduates; University management; Strategic Planning; Institutional Evaluation.

RESUMEN

El propósito de este artículo es proponer un modelo de plan estratégico para la gestión del seguimiento de los egresados de la educación superior integrado con la planificación estratégica y la evaluación institucional. El estudio es cualitativo, con enfoque descriptivo, basado en fuentes bibliográficas y documentales. El análisis de



documentos permitiu enfrentar los desafíos que enfrenta la gestión universitaria, en materia de evaluación de egresados, con las herramientas de planificación disponibles en la literatura, lo que permitió la construcción de un plan estratégico para la gestión del seguimiento de egresados. A partir de la propuesta de este plan, las Instituciones de Enseñanza Superior encuentran subsidios para avanzar en la propuesta e implementación de sus propias acciones para acompañar a los egresados, enumerándolos y estructurándolos en el formato de una política institucional.

Palabras clave: Seguimiento de egresados; Gestión universitária; Planificación Estratégica; Evaluación institucional.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, trouxe uma série de inovações para a gestão universitária, visando a assegurar a qualidade da educação ofertada pelas Instituições de Ensino Superior (IES). Com esse sistema surgem alguns elementos e dimensões importantes para interligar os diferentes níveis da gestão universitária, de modo que a avaliação consiga abarcar a complexidade inerente à administração dessas instituições (BRASIL, 2004; MEYER JÚNIOR, 2005; OLIVO; BOSCHILIA; SCHWEDE, 2015; FALQUETO et al., 2019).

Com a adoção do SINAES surge a necessidade de elaboração de ferramentas de planejamento, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Esse plano precisa ser elaborado de forma articulada entre diversas instâncias da universidade, ser legitimado pela participação da comunidade acadêmica e estar alinhado aos eixos que compõem o processo de avaliação institucional (SILVA et al., 2013; INEP, 2017; FALQUETO et al., 2019; BESEN, 2020).

O PDI tem como uma de suas prerrogativas apresentar o planejamento estratégico da IES. Nesse documento, são registrados os principais objetivos estratégicos da instituição, de forma que ela possa se projetar em meio às transformações da sociedade na qual se insere, superando seus desafios internos e tecendo melhorias contínuas do seu processo de gestão (SILVA, 2017; FALQUETO et al., 2019).

O PDI é o documento de planejamento majoritariamente encontrado nas IES. No entanto, nem sempre o planejamento estratégico institucional é apresentado na configuração do PDI, e outros modelos também podem ser considerados (SILVA, 2017). Meyer Junior e Meyer (2004, p. 8) defendem que “[...] não existe uma única forma ou único padrão de se formular e implementar o planejamento estratégico nas universidades [...]” e destacam a importância das competências e das habilidades dos gestores na condução desse processo. Diante disso, as IES que desejam inserir o planejamento estratégico no PDI podem utilizar o Balanced Scorecard (BSC) para conectar os diversos segmentos da instituição.

A metodologia BSC foi criada por Kaplan e Norton (1997) para implementar uma gestão estratégica baseada no uso e no controle de indicadores. Além disso, essa metodologia busca alinhar as ações em todos os níveis da organização, estabelecendo uma sinergia entre as ações desenvolvidas por todos os colaboradores (OLIVO; BOSCHILIA; SCHWEDE, 2015). Com o BSC, as IES podem conectar em seu planejamento as perspectivas administrativas (orçamentárias, gestão de pessoas e gestão de processos) com as perspectivas acadêmicas (alunos e sociedade) (LIMA; SOARES; LIMA, 2012; MARQUEZAN; SCREMIN, 2019; BESEN, 2020).

Nas perspectivas acadêmicas estão incluídos também os egressos. Eles integram o resultado das ações formativas realizadas pela universidade e podem ser protagonistas das transformações que a sociedade espera, ao

aplicar os conhecimentos e as competências adquiridas na universidade, operando mudanças nos espaços em que estão inseridos. Por isso, avaliar o perfil e as competências dos egressos torna-se fundamental para as IES.

No SINAES, os egressos estão inseridos como indicador avaliativo no eixo das políticas acadêmicas (BRASIL, 2004; INEP, 2017). As informações prestadas pelos egressos também estão fortemente associadas aos demais eixos e dimensões, por isso, ouvi-los é indispensável para a avaliação dos resultados da ação formativa das IES (MACHADO, 2010).

Este artigo tem como objetivo propor um modelo de plano estratégico para a gestão do acompanhamento de egressos do ensino superior integrado ao planejamento estratégico e à avaliação institucional. Essa proposição perpassa temas como a articulação entre o planejamento estratégico e a avaliação institucional. A metodologia BSC foi escolhida para fundamentar essa proposta por já ter sido adaptada para o contexto universitário e por acolher em suas quatro perspectivas as dimensões e os eixos avaliativos exigidos pela avaliação do SINAES.

Ao inserir os egressos nos processos de gestão e de avaliação institucional, a IES pode obter um *feedback* mais fidedigno sobre a qualidade da formação ofertada. A construção de um plano estratégico que desdobre as estratégias e as diretrizes de gestão sobre os egressos firmadas no PDI auxilia na concretização dos objetivos, das ações, das metas e das iniciativas estratégicas. A valorização do relacionamento com os egressos permite coletar e utilizar suas sugestões como fonte de informações confiáveis para subsidiar os processos avaliativos e direcionar ações de planejamento estratégico institucional. Assim, a IES poderá realizar as atualizações e as melhorias necessárias em seus currículos, no processo de ensino aprendizagem e no seu modelo de gestão, visando a estruturá-los de acordo com as necessidades de formação para o mundo do trabalho e as exigências da sociedade (LOUSADA; MARTINS, 2005; MICHELAN et al., 2009).

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL: UMA ARTICULAÇÃO NECESSÁRIA

O contexto de mudanças e de incertezas imposto pelas transformações da sociedade exige que as IES busquem a melhoria contínua, se tornando mais ágeis, flexíveis, adaptáveis e proativas frente aos desafios que lhes são apresentados. A gestão universitária tem a responsabilidade de definir o futuro desejado, estabelecendo objetivos, prioridades e estratégias, pois, como produtoras e propagadoras de conhecimento, as IES precisam se destacar na busca de soluções para as demandas da sociedade (MEYER JUNIOR, 2005).

Meyer Júnior (2005, p. 379) destaca que “[...] a universidade é considerada uma das mais complexas organizações de nossa sociedade”. Nesse ambiente, permeado por uma multiplicidade de transformações externas e convenções internas, o planejamento estratégico tem um papel fundamental para enfrentar os desafios e contribuir para a melhoria da gestão universitária (MEYER JÚNIOR, 2005; FALQUETO et al., 2019). O planejamento estratégico permite obter vantagens e identificar oportunidades. A sua elaboração deve contar com o envolvimento das pessoas que atuam nos mais diversos níveis internos e, quando necessário, de pessoas externas. Suas estratégias devem ser embasadas nas técnicas administrativas e também considerar o perfil de cada organização (FALQUETO et al., 2019).

Sendo assim, “[...] a metodologia do planejamento estratégico em universidades deve levar em consideração que se trata de um sistema complexo no qual adaptações específicas serão necessárias”

(FALQUETO et al., 2019, p. 361). Logo, o processo de planejamento nas universidades combina racionalidade e intuição, aspectos racionais, políticos e simbólicos. Isso exige dos gestores mais do que o simples domínio de técnicas administrativas, mas a habilidade de lidar com aspectos subjetivos e intuitivos presentes na gestão universitária, como a capacidade de envolver as pessoas e de lidar com processos não racionais. Esses fatores são determinantes para que eles possam superar os obstáculos inerentes ao processo de planejamento (MEYER JUNIOR; MEYER, 2004).

Para que o planejamento seja considerado estratégico, ele precisa contemplar toda a organização, com uma visão holística, ser elaborado pela alta administração hierárquica, além de possuir um horizonte de longo prazo (PUFFAL; SCHLABITZ, 2009; SILVA, 2017). Trata-se de um processo que “[...] diz respeito à formulação de objetivos e à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para os atingir [...]”, considerando a evolução das condições externas e internas à organização (PUFFAL; SCHLABITZ, 2009, p. 21).

Apesar da obrigatoriedade de adoção do PDI como requisito para o recredenciamento das IES, o planejamento estratégico ainda não é realizado em grande parte das universidades públicas brasileiras. O PDI possui uma série de elementos obrigatórios em sua estrutura e pode condensar as principais ações norteadoras do planejamento estratégico institucional previstas para um período de cinco anos. Contudo, o pensamento estratégico requer o reconhecimento de práticas participativas, em que seja possível captar o máximo de contribuições dos agentes que fazem parte do corpo acadêmico e administrativo da universidade e que possam ser transformadas em ações estratégicas (SILVA, 2017).

Lussier, Reis e Ferreira (2011) afirmam que é no planejamento estratégico que se desenvolvem a missão e as metas de longo prazo, além de ser o instrumento em que se define o momento que essas metas deverão ser alcançadas. O sucesso do planejamento estratégico depende de um acompanhamento dos resultados, por meio da adoção de instrumentos de controle e da avaliação de indicadores. Ao empregar um sistema adequado de avaliação de desempenho, contando com o envolvimento de toda a organização na melhoria da sua *performance*, o planejamento estratégico se constitui em um diferencial competitivo na busca de resultados (PUFFAL; SCHLABITZ, 2009).

O trabalho de planejamento em uma IES está dividido em quatro etapas centrais, sendo: a “[...] avaliação institucional; construção do plano; implantação; e acompanhamento e atualização” (MURIEL, 2006, p. 62). A elaboração do PDI e de um planejamento estratégico compatível com a realidade da IES e a complexidade do sistema universitário faz parte do processo avaliativo e tem a finalidade de otimizar os recursos disponibilizados pelos governos e de atender às demandas da sociedade por meio de uma administração eficiente (FALQUETO et al., 2019). A integração eficiente entre o PDI, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Planejamento Estratégico, além de comunicar a missão, os objetivos e as metas institucionais, pode corroborar para a projeção da IES como referência na oferta de educação de qualidade, afirmando sua função social e orientando a ação dos servidores e dos gestores (DIAS; SOUSA; VIEIRA, 2017).

O SINAES preconiza a avaliação em vários níveis (aluno, curso e IES), valoriza a participação de diferentes atores (docentes, servidores técnico-administrativos, estudantes, egressos e comunidade em geral). A avaliação institucional está relacionada à busca de proceder melhorias contínuas na qualidade do ensino superior, com orientações para a expansão da sua oferta, o aumento da eficácia institucional e da efetividade acadêmica e social, bem como para o aprofundamento dos compromissos e da responsabilidade social das IES (BRASIL, 2004; INEP, 2004, 2006, 2015, 2017; MARQUEZAN; SCREMIN, 2019).

Ao articular o planejamento e a avaliação institucional, busca-se alinhar ações, projetos e programas que foram definidos “[...] a partir da missão, das estratégias de desenvolvimento e das diretrizes pedagógicas” (MARQUEZAN; SCREMIN, 2019, p. 155). Os autores consideram a atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA) no processo de planejamento estratégico como um passo importante para a concretização dessa articulação tão necessária para o avanço da gestão universitária.

Outro fator indispensável nos processos de planejamento e avaliação institucional é a adoção de técnicas administrativas adequadas para fomentar a participação dos diversos segmentos com potencial contributivo para o processo de planejamento e a avaliação institucional. Entre essas técnicas, pode-se citar o BSC.

3 CONTRIBUIÇÕES DO BSC NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

A metodologia BSC é utilizada para concretizar em ações operacionais a missão e as estratégias da organização. Essa metodologia acompanha as decisões estratégicas tomadas por meio de indicadores pautados nos aspectos: financeiros/orçamentários; clientes/cidadão/sociedade; processos internos/gestão acadêmica e administrativa; e aprendizagem e crescimento/pessoas, infraestrutura e conhecimento (KAPLAN; NORTON, 1997; OLIVO; BOSCHILIA; SCHWEDE, 2015; BESEN, 2020).

O BSC pode ser fundamental para o sistema de gestão organizacional ao permitir um alinhamento dos processos-chave, como: 1) Esclarecimento e atualização da estratégia; 2) Comunicação da estratégia para toda a organização; 3) Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos para a estratégia; 4) Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas; 5) Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais; 6) Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais; e 7) Obtenção de *feedback* para fins de conhecimento e de aperfeiçoamento da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 304, 305).

Originalmente, o BSC foi desenvolvido para o setor privado. Posteriormente, vem sendo adaptado e utilizado na gestão estratégica das instituições públicas e das IES por ser flexível e interligar todos os níveis da instituição, servindo como alicerce na orientação das estratégias de utilização de recursos financeiros, materiais e humanos (IFB, 2014). A adoção do BSC no processo de elaboração do PDI e do planejamento estratégico tem auxiliado as IES na mensuração do progresso das metas definidas (OLIVO; BOSCHILIA; SCHWEDE, 2015; BESEN, 2020). É no planejamento estratégico que são definidos os objetivos estratégicos da instituição, realizada a análise de oportunidades e de ameaças do ambiente externo, dos pontos fortes e das fragilidades do ambiente interno e definidos os referenciais estratégicos, como: missão, visão e valores, metas e ações estratégicas da instituição (DIAS; SOUSA; VIEIRA, 2017).

Entre as adaptações para a aplicação do BSC no setor público, a perspectiva do cliente deve ser pensada pela ótica da prestação de serviços de interesse público e coletivo que beneficiem a sociedade. Conforme aponta Martins (2015, p. 92), esses “[...] órgãos só existem para servir a sociedade”. Nas IES, essa perspectiva volta-se para os alunos e a sociedade, por meio do desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa e extensão. Para atender satisfatoriamente às demandas dos usuários, as demais perspectivas também devem estar alinhadas. A visão holística proposta pelo BSC lança um olhar sobre as dimensões administrativas e acadêmicas, interligando a aplicação dos recursos orçamentários à eficiência dos processos internos, que também está relacionada ao

desenvolvimento das competências dos servidores responsáveis por assegurar as condições de atendimento aos estudantes e à sociedade.

A articulação entre o planejamento estratégico e a avaliação institucional é importante também devido ao controle realizado sobre as IES para verificar se elas atendem às exigências do MEC, regulamentadas pelo SINAES. Os indicadores previstos no SINAES necessitam de monitoramento contínuo, a fim de garantir que a IES atinja os indicadores necessários para ter a autorização, o reconhecimento e a manutenção dos seus programas (OLIVO; BOSCHILIA; SCHWEDE, 2015).

Os processos avaliativos das IES são realizados tanto por meio da autoavaliação quanto pela avaliação externa. A autoavaliação, ou a avaliação interna, conduzida pela CPA, é fundamental para que a instituição tenha orientação sobre as suas estruturas de gestão, sendo inerente ao processo de planejamento e responsável por integrar “[...] as ações acadêmicas e administrativas da IES” (GRIBOSKI; PEIXOTO; HORA, 2018, p. 188). A avaliação externa possui caráter formativo e de regulação (em perspectiva multidimensional). Baseia-se nos relatórios de autoavaliação das IES e “[...] tem como referência os padrões de qualidade para a educação superior, expressos nos instrumentos de avaliação” (GRIBOSKI; PEIXOTO; HORA, 2018, p. 183).

O ponto-chave da aplicação da metodologia BSC é a capacidade de traduzir a missão e a estratégia da organização em indicadores de desempenho. O SINAES também tem como base a avaliação de um conjunto de indicadores, que apesar de serem diferentes, podem ser relacionados às quatro perspectivas do BSC (OLIVO; BOSCHILIA; SCHWEDE, 2015; BESEN, 2020). Cada dimensão do SINAES possui um grupo de indicadores com critérios de qualidade que pode servir para delinear a composição de um “[...] sistema de acompanhamento de indicadores institucionais” (OLIVO; BOSCHILIA; SCHWEDE, 2015, p. 41).

Os indicadores do BSC também podem ser implementados na IES a partir de um diagnóstico, permitindo que a instituição verifique seu estado em cada dimensão. O Quadro 1 mostra como as quatro perspectivas do BSC podem ser adaptadas para o contexto das IES e como as dimensões e os eixos avaliativos do SINAES podem ser inseridos dentro dessas quatro perspectivas.

Quadro 1 – Perspectivas do BSC associadas às dimensões e aos eixos da avaliação institucional

Perspectivas do BSC para IES	Dimensões da Lei do SINAES	Eixos da avaliação externa
Orçamentária	1 – Missão e PDI; 7 – Infraestrutura física; 10 – Sustentabilidade financeira.	1 – Planejamento e avaliação institucional; 4 – Políticas de Gestão; 5 – Infraestrutura.
Gestão acadêmica e administrativa	1 – Missão e PDI; 2 – Políticas de Ensino, pesquisa e extensão; 6 – Políticas de gestão; 8 – Planejamento e autoavaliação; relato institucional.	1 – Planejamento e avaliação institucional; 2 – Desenvolvimento institucional; 4 – Políticas de Gestão.
Alunos e sociedade	1 – Missão e PDI; 2 – Políticas de Ensino, pesquisa e extensão; 3 – Responsabilidade social da IES; 4 – Comunicação com a sociedade; 8 – Planejamento e autoavaliação; relato institucional; 9 – Políticas de atendimento aos estudantes.	1 – Planejamento e avaliação institucional; 2 – Desenvolvimento institucional; 3 – Políticas acadêmicas.

Perspectivas do BSC para IES	Dimensões da Lei do SINAES	Eixos da avaliação externa
Pessoas e conhecimento	1 – Missão e PDI; 5 – Políticas de pessoal e carreira do corpo docente e técnico-administrativo.	1 – Planejamento e avaliação institucional; 4 – Políticas de Gestão.

Fonte: Adaptado de Santos (2008), Olivo, Boschilia e Schwede (2015), Marquezan e Scremin (2019, p. 146) e Besen (2020)

O SINAES, por meio de seus instrumentos, apresenta na nona dimensão e no eixo 3 o indicador “Egressos”, que tem como objetivo acompanhar a aceitação dos concluintes no mundo do trabalho. Isso contribui para a universidade repensar sua estratégia e se posicionar frente às demandas do contexto econômico e da sociedade (SANTOS, 2008; INEP, 2015, 2017). Ao adaptar essa perspectiva do BSC para o contexto universitário, é possível analisar os instrumentos do SINAES e identificar os grupos de indicadores que permitem avaliar a satisfação do aluno, de seus familiares e da comunidade em geral.

Na versão original do BSC, os egressos integram a perspectiva do cliente, pois constituem um termômetro para “[...] monitorar as necessidades dos compradores e consumidores dos produtos da organização” (SANTOS, 2008, p. 129). Na universidade, essa perspectiva passa a ter outra conotação, mais ampla e profunda, uma vez que o produto da universidade é uma ferramenta de transformação que se propaga na sociedade pela mão de seus egressos.

Isso ressalta a importância do acompanhamento de egressos como instrumento de avaliação institucional. As opiniões dos egressos têm caráter de transversalidade no processo avaliativo. Conforme pode ser observado no Quadro 1, ao incluir os egressos na perspectiva “alunos e sociedade”, esse segmento tem o potencial de contribuir com uma série de outras dimensões e eixos avaliativos, para além da dimensão na qual o indicador egressos está inserido na Lei do SINAES. Santos (2008, p. 134) defende que “[...] a existência de políticas para atender ou apoiar o aluno após sua formação [...] é um indicativo de que a IES acredita em seu produto”. Isso demonstra que a universidade está comprometida com os resultados da sua ação formativa e do seu papel institucional perante a sociedade. Outrossim, o relacionamento com o egresso tem a capacidade de manter o egresso conectado à IES não apenas para retroalimentar o processo de planejamento e avaliação, mas permitindo também a continuidade da formação em outros níveis, o que contribui para consolidar ainda mais o processo formativo.

4 ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS DO ENSINO SUPERIOR

O acompanhamento de egressos passou a fazer parte da gestão universitária apenas nas últimas décadas, mais precisamente a partir da adoção do SINAES. A dificuldade de implantação de um acompanhamento sistemático dos egressos no âmbito das universidades brasileiras está relacionada à inexistência de uma cultura de incentivo para a participação dos diplomados na vida institucional e, conseqüentemente, à falta de políticas e de ações de relacionamento (QUEIROZ, 2014; TEIXEIRA; MACCARI, 2014; INEP, 2015; SIMON; PACHECO, 2017).

O relacionamento é o que aproxima o egresso da participação nos projetos da gestão universitária. Para que esse relacionamento permaneça ativo e uma relação de apoio seja construída, é importante que a

universidade trabalhe em conjunto com as associações de ex-alunos e se aproprie das informações coletadas pelos escritórios de egressos (MARTIN et al., 2015).

Os egressos apresentam-se como fonte de informações para a gestão universitária em várias perspectivas, especialmente no processo de planejamento e como indicador de avaliação no âmbito dos cursos oferecidos e em nível institucional (LOUSADA; MARTINS, 2005; MIRANDA; PAZELLO; LIMA, 2015). Algumas universidades costumam aplicar questionários com o objetivo de coletar informações acadêmicas e sobre a carreira dos seus egressos. O uso desse tipo de instrumento de pesquisa possibilita captar informações importantes, em nível institucional e departamental. No entanto, observa-se que o envolvimento da CPA no processo de avaliação das opiniões dos egressos ainda precisa avançar (SIMON; PACHECO, 2020).

O número de estudos com foco na gestão do acompanhamento de egressos do ensino superior cresceu nos últimos anos e seus resultados demonstram que as universidades ainda precisam construir políticas, estratégias e ações para inserir esse público nos seus processos avaliativos, melhorando o relacionamento e a interação com os seus egressos. Apesar da adoção dos Portais de Egressos como canais de comunicação, a maioria das instituições ainda não conseguiu desenvolver uma cultura satisfatória de relacionamento com os egressos (MACHADO, 2010; QUEIROZ, 2014; TEIXEIRA, 2015; CABRAL, 2017; SIMON, 2017; SIMON; PACHECO, 2017, 2020; PEREIRA, 2018).

Os estudos com egressos também são eficazes para conhecer a efetividade da atuação da universidade e para amparar seu planejamento estratégico institucional (VOLKWEIN, 2010; SILVA; BEZERRA, 2015). Analisar a trajetória dos egressos oferece importantes perspectivas de avaliação acadêmica dos cursos e dos programas, de revisão de projetos pedagógicos, de melhorias na estrutura e na oferta de serviços aos novos estudantes (LOUSADA; MARTINS, 2005; WEERTS; CABRERA; SANFORD, 2010). Diante da sua importância, as pesquisas com egressos poderiam ocupar uma importante posição no portfólio das instituições (VOLKWEIN, 2010).

Michelan e outros (2009) afirmam que o envolvimento do egresso com a IES depende da existência de políticas institucionais voltadas para o seu acompanhamento. Há um número grande de egressos que saem das universidades todos os anos e se estabelecem no mundo do trabalho, passando, na maioria das vezes, a se preocuparem apenas com sua vivência profissional e pessoal e acabam perdendo o vínculo com a universidade de sua formação (MARCOVITCH, 1998).

Portanto, o relacionamento com os ex-alunos precisa ser instigado e pautado em estratégias que assegurem a reciprocidade (SIMON, 2017). Analisar estrategicamente as prioridades de cada segmento, revisar as comunicações para garantir a coerência, construir programas conjuntos e promover a interdependência são iniciativas estratégicas desenvolvidas em colaboração com os egressos que podem avançar nos compromissos da instituição (RISSMEYER, 2010).

Construir redes de egressos é um desafio que requer tempo, dinheiro e comprometimento de todos os setores da universidade. Em universidades em que ainda não existe um programa de relacionamento com os egressos, são necessários novos recursos para desenvolver uma infraestrutura e atividades de relações com os ex-alunos. Esses recursos muitas vezes precisam ser transferidos de outras prioridades, o que geralmente é uma decisão difícil para a gestão universitária (EBERT; AXELSSON; HARBOR, 2015).

Construir um programa de relacionamento com ex-alunos em uma universidade e na sociedade que não têm uma forte tradição nesse tipo de trabalho é uma tarefa importante e desafiadora. A primeira barreira para as

pessoas que lideram esse esforço é identificar, articular clara e ativamente os benefícios (proposições de valor) que ajudam a convencer outros líderes-chave na organização da necessidade de investir tempo e esforço no desenvolvimento de uma rede de ex-alunos (EBERT; AXELSSON; HARBOR, 2015).

Bernal e Mille (2014) obtiveram como resultado nas suas pesquisas com egressos que a comunicação, a lealdade e as interações sociais são pontos primordiais e estratégicos na construção do relacionamento com egressos. A comunicação precisa ser pertinente e cabe ao remetente avaliar cuidadosamente quais divulgações são apropriadas para seus egressos. O departamento responsável pela gestão do acompanhamento de egressos tem a atribuição de consultar todas as partes interessadas (estudantes, egressos e administração) antes de desenvolver qualquer atividade de engajamento, sendo importante que os planos departamentais sejam embasados nas necessidades de todos (BERNAL; MILLE, 2014).

Na maioria das universidades brasileiras, ainda não existe um modelo de estrutura consolidado para o acompanhamento de egressos (QUEIROZ, 2014; TEIXEIRA; MACCARI, 2014; SIMON, 2017; PEREIRA, 2018). O modelo estrutural de grande parte das universidades públicas ainda segue o formato departamental, proposto pela reforma universitária de 1968, apenas as instituições criadas após a aprovação da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, passaram a contar com uma estrutura voltada diretamente para os cursos, na qual a figura departamental deixou de ser instalada (BRASIL, 1996; LOPES, BERNARDES, 2005). As IES particulares possuem uma flexibilidade maior nesse aspecto e têm se dedicado com maior ênfase na implantação do acompanhamento de egressos (LOPES; BERNARDES, 2005; QUEIROZ, 2014). Apesar disso, o sistema educacional brasileiro como um todo ainda precisa avançar na proposição e na implantação de estruturas de gestão para o acompanhamento de egressos, bem como no desenvolvimento de ações de relacionamento com esse público (QUEIROZ, 2014; TEIXEIRA; MACCARI, 2014; SIMON, 2017; PEREIRA, 2018).

A construção do relacionamento com os egressos possibilita à IES obter respostas sobre a efetividade dos serviços prestados e seus impactos na sociedade. Os egressos podem trazer indicadores que direcionam a IES na melhoria dos seus processos, possibilitando avaliar e revisar os projetos pedagógicos, os programas e os projetos institucionais desenvolvidos. Diante disso, um plano estratégico para gestão do acompanhamento de egressos da educação superior integrado ao planejamento estratégico e ao PDI possibilitará que a instituição reúna informações importantes para rever seu planejamento e os processos que a conduzirão ao cumprimento da sua missão.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem natureza qualitativa, com enfoque descritivo, fundamentado em pesquisa bibliográfica e documental. Além da consulta de fontes bibliográficas sobre planejamento estratégico, foram analisados artigos, legislações, regulamentos e atos normativos da área de avaliação educacional. Portanto, as fontes de informações da pesquisa são provenientes de dados secundários (TRIVIÑOS, 1987; MARCONI; LAKATOS, 2002). A coleta de dados bibliográficos foi realizada por meio de consulta às bases científicas Ebsco, Scielo, Web of Science e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Nessa consulta foram selecionados trabalhos com enfoque voltado ao planejamento estratégico em instituições universitárias, associação entre planejamento e avaliação institucional e sobre a gestão do acompanhamento de egressos, na perspectiva institucional. A pesquisa documental perpassou pela análise da Lei do SINAES e das diretrizes e instrumentos de avaliação do INEP, da

análise do PDI de algumas IES, a exemplo do IFB, e consulta de *sites* de institucionais apontados na literatura, para verificar a existência de políticas e de ações de acompanhamento de egressos.

A técnica empregada no tratamento dos dados foi a análise bibliográfica e documental (TRIVIÑOS, 1987; MARCONI; LAKATOS, 2002). Essa análise evidenciou uma série de desafios enfrentados pelas IES brasileiras no que se refere à gestão do acompanhamento de egressos. No âmbito das universidades federais, não foram encontrados documentos formalizadores de uma política institucional voltada aos egressos, apenas observou-se a existência de ações pontuais e isoladas com pouca articulação entre os diversos espaços institucionais (PEREIRA; SIMON; PACHECO, 2021). O percurso de investigação e de análise adotado permitiu confrontar esses desafios com as ferramentas de planejamento disponíveis na literatura e com modelos de gestão utilizados em instituições do exterior, a exemplo dos escritórios de egressos (MARTIN et al., 2015). Ao confrontar essas estruturas de gestão com o formato estrutural das universidades brasileiras, foi possível estabelecer um modelo de plano estratégico para a gestão do acompanhamento de egressos, utilizando a ferramenta de planejamento BSC.

Na construção do modelo foram consideradas as contribuições da literatura sobre planejamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997) e sua aplicação na gestão educacional (DIAS; SOUSA; VIEIRA, 2017) e no acompanhamento de egressos (PEREIRA, 2018). Esse modelo possibilita a realização do diagnóstico organizacional e a definição dos objetivos estratégicos relacionados aos egressos da instituição que o vier a adotar. Na sequência, a análise documental avançou na proposição de uma dinâmica de implementação desse plano estratégico, considerando a estrutura das universidades públicas brasileiras, com seus departamentos e/ou coordenações de cursos, bem como a necessária interação entre todos os segmentos da comunidade acadêmica inseridos no processo de avaliação institucional.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Para implementar e desenvolver a gestão do acompanhamento de egressos de forma integrada aos objetivos expostos no PDI e no planejamento estratégico institucional, é necessário reconhecer os egressos como público determinante para a avaliação institucional e para a melhoria contínua dos processos de gestão da IES. A maioria das universidades públicas não possui dados concretos, centralizados em um único repositório e disponíveis para a gestão integrada das ações de relacionamento com os seus egressos. Quando essa coleta de dados ocorre, é realizada de forma isolada, no âmbito de coordenações de cursos e de programas e não chega ao conhecimento de todos os gestores universitários (TEIXEIRA, 2015; PEREIRA; SIMON; PACHECO, 2021).

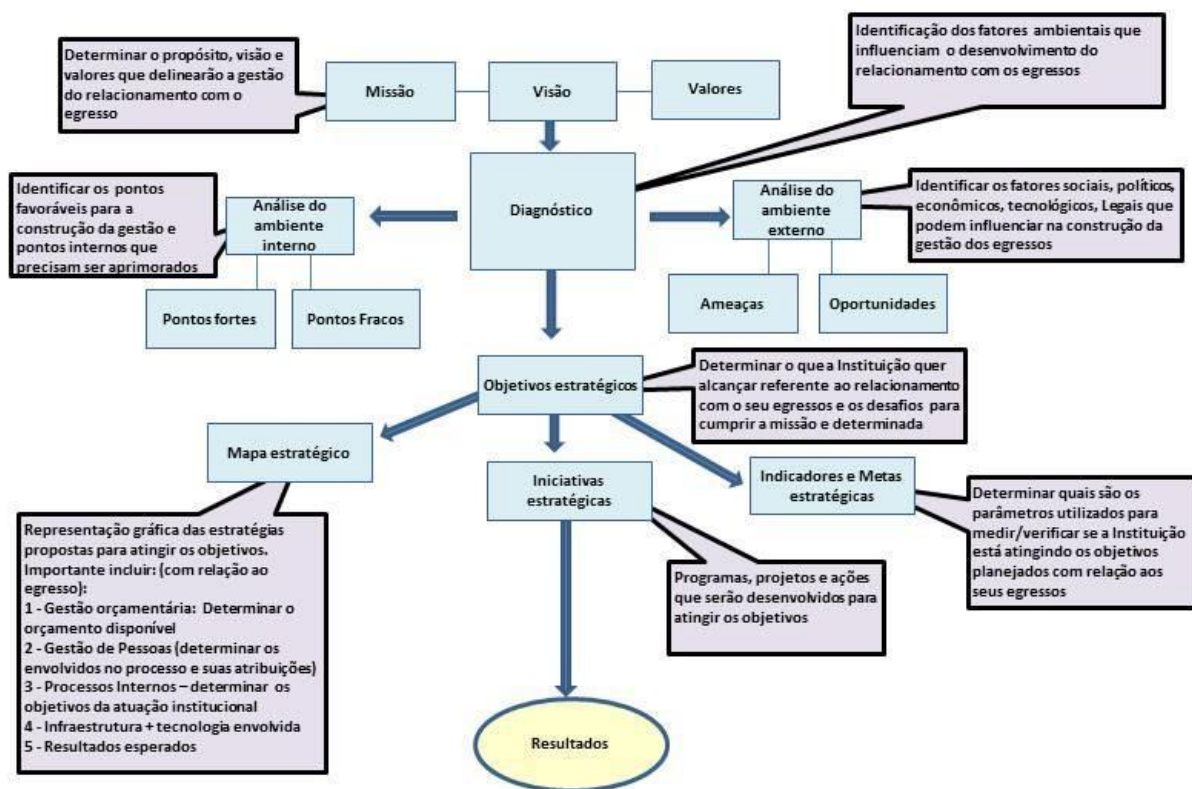
Estabelecer um plano estratégico para a gestão do acompanhamento de egressos é vital para a IES ter uma gestão de egressos ativa, eficiente e eficaz, que integre recursos humanos, materiais e processuais. Com esse planejamento, a universidade pode investir na construção de planos de ação com objetivos e metas claras a serem compartilhadas entre os cursos e os programas da instituição.

A adoção do BSC como ferramenta de tradução da estratégica para o acompanhamento de egressos permite que as IES possam avançar nas ações de relacionamento com esse público tão importante para a avaliação dos resultados da ação formativa. A maioria dessas instituições reconhece a importância de envolver os egressos na gestão estratégica, mas ainda não conseguiu desenvolver iniciativas consistentes para abraçar seus diplomados e manter o relacionamento ativo (TEIXEIRA; MACCARI, 2014; SIMON, 2017; PEREIRA, 2018).

Para construir e manter iniciativas de relacionamento contínuo, é importante traçar um plano estratégico para o acompanhamento de egressos. Ferramentas de gestão estratégica, como o BSC, possuem um grande potencial contributivo nesse processo. O BSC prevê um alinhamento entre as diversas perspectivas da gestão universitária, sendo utilizado como metodologia de inserção do planejamento estratégico universitário no PDI. Portanto, seguindo as orientações de Kaplan e Norton (1997), essa metodologia também é eficiente para traduzir a estratégia de acompanhamento de egressos.

Também é pertinente desenvolver uma interação entre o plano estratégico institucional e os interesses de longo prazo dos egressos, buscando fomentar o engajamento entre os egressos e a instituição. O modelo de plano estratégico para a gestão do acompanhamento de egressos adaptado da metodologia BSC presente na Figura 1 destaca o alinhamento necessário entre estratégia, gestão estratégica, análise ambiental e definição de objetivos e metas estratégicas para o acompanhamento de egressos.

Figura 1 – Modelo de Plano Estratégico para a gestão do acompanhamento de Egressos



Fonte: Elaborada pelas autoras deste artigo com base em Kaplan e Norton (1997), Dias, Sousa e Vieira (2017) e Pereira (2018).

Nesse planejamento destaca-se a relevância de ressaltar a missão, a visão e os valores da instituição e relacioná-los com a política de acompanhamento de egressos. Ao produzir e apresentar as informações dos seus egressos alinhadas com a missão institucional, a universidade demonstrará à sociedade o propósito de esse relacionamento se concretizar e quais os direcionamentos a serem seguidos pela gestão universitária para cumprir essa missão.

Definir uma política de acompanhamento de egressos com capacidade de integrar todos os envolvidos na gestão universitária é um grande desafio (QUEIROZ, 2014; TEIXEIRA, 2015; SIMON, 2017; PEREIRA, 2018). A maioria das universidades brasileiras não possui em sua estrutura setores ou espaços específicos para realizar o planejamento das ações voltadas a esse público, nos moldes dos escritórios de egressos reconhecidos internacionalmente. Isso dificulta o engajamento e o comprometimento das diversas áreas da gestão universitária com o acompanhamento de egressos. Por isso, ao realizar um desdobramento dos objetivos pautados no PDI sobre seus egressos, detalhando-os mediante a elaboração de um plano de ação com ações e metas definidas para atingi-los, a universidade pode avançar nessa perspectiva.

No diagnóstico é necessário identificar os fatores ambientais que influenciam o desenvolvimento do relacionamento com os egressos da instituição. Com relação à análise do ambiente interno, é importante identificar os pontos favoráveis para a gestão do acompanhamento de egressos e pontos internos que precisam ser aprimorados no relacionamento com o egresso. Já na análise do ambiente externo, cabe identificar os fatores sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e legais que podem influenciar na implementação dessa gestão.

A etapa seguinte refere-se aos objetivos estratégicos. Nessa etapa, a instituição precisa determinar o que quer alcançar acerca do relacionamento com os seus egressos e identificar os desafios a serem superados para cumprir a sua missão. Cada objetivo estratégico necessita ser acompanhado de iniciativas estratégicas e deve ser monitorado por indicadores e metas que determinarão quais são os parâmetros utilizados para medir/verificar se a IES está atingindo os objetivos planejados com relação aos seus egressos.

As iniciativas estratégicas correspondem aos programas, aos projetos e às ações que serão desenvolvidos para atingir os objetivos estratégicos. Na construção desse plano, é primordial atentar para fatores relacionados: à importância e/ou prioridade das ações, à disponibilidade de recursos humanos, materiais e financeiros, ao tempo, à infraestrutura e às tecnologias disponíveis. No processo de planejamento, cabe à instituição observar também os direcionamentos da legislação, como as diretrizes e os instrumentos do INEP (2004; 2006).

O plano estratégico proposto considera o arcabouço teórico sobre planejamento estratégico e avaliação da educação superior. Portanto, contempla em sua estrutura dimensões como a gestão orçamentária, a gestão acadêmica e administrativa, a perspectiva alunos e sociedade e o desenvolvimento de pessoas, adaptadas do BSC de Kaplan e Norton (1997). O quadro 2 apresenta uma síntese das principais diretrizes estratégicas de gestão associadas ao processo de implementação do plano estratégico de acompanhamento de egressos que podem ser utilizadas pelas IES. Essas diretrizes surgem da conexão entre o planejamento estratégico e as medidas de gestão necessárias para a implementação do acompanhamento de egressos (QUEIROZ, 2014; TEIXEIRA; MACCARI, 2014; MARTIN et al., 2015; SIMON, 2017; PEREIRA, 2018; SILVA; PACHECO, 2020).

Quadro 2 – Diretrizes de gestão associadas à implementação do plano estratégico de acompanhamento de egressos

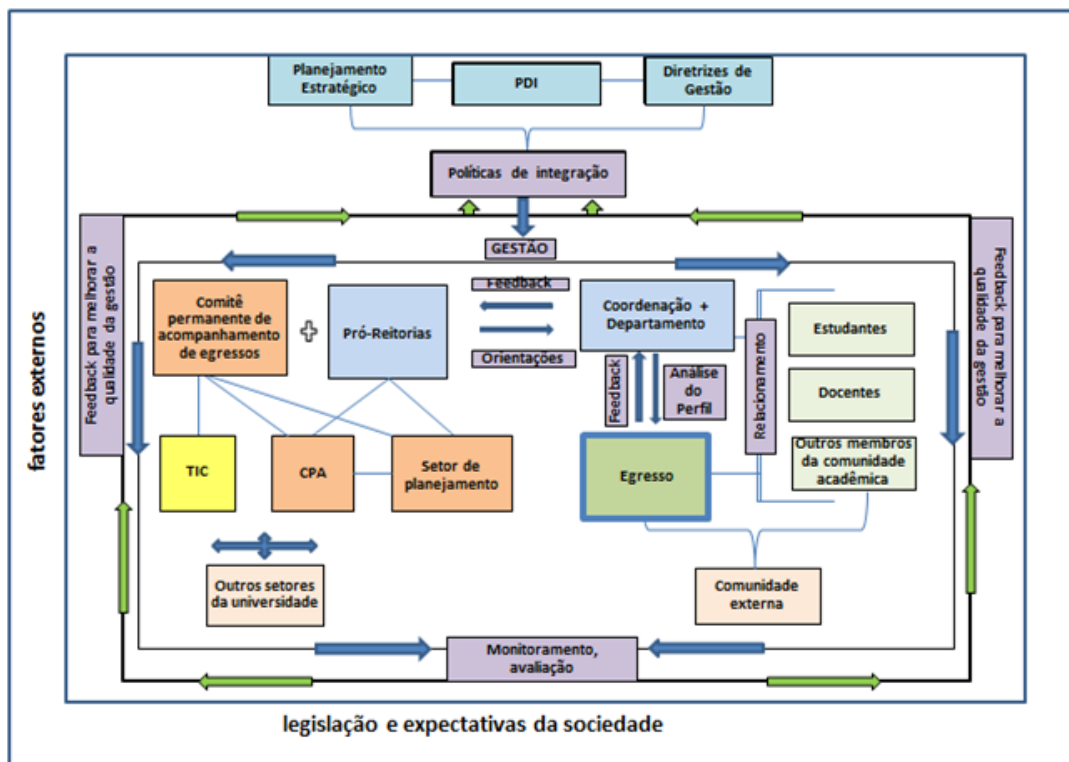
Perspectivas	Diretrizes de Gestão
Orçamentária	Definição de uma estrutura mínima necessária para a gestão do acompanhamento de egressos.
Gestão acadêmica e administrativa	Implantação de uma Política Institucional de Acompanhamento de Egressos.
Alunos e sociedade	Manutenção do relacionamento contínuo com os egressos, instigando a participação ativa nas ações de planejamento e na avaliação institucional.
Pessoas e conhecimento	Investimento em capital humano e intelectual para conduzir as ações de acompanhamento de egressos.

Fonte: Elaborado pelas autoras deste artigo (2020)

A proposição de uma estrutura de implementação do plano estratégico para o acompanhamento de egressos considera esse público como protagonista no processo de avaliação institucional. As opiniões dos egressos podem conferir uma série de direcionamentos para a gestão universitária avançar no seu processo de planejamento estratégico. Portanto, a valorização dos egressos como fonte de informações estratégicas é fundamental para a universidade (SIMON, 2017).

A Figura 2 apresenta a estruturação de uma dinâmica de implementação do plano estratégico de gestão do acompanhamento de egressos a partir da articulação entre o planejamento estratégico e a avaliação institucional. Nesse processo, é importante que a universidade siga o seu PDI e também as diretrizes de gestão propostas para a gestão do acompanhamento de egressos. Essas ferramentas são essenciais para definir as políticas de integração que a instituição terá com seus egressos, sem se esquecer de considerar também os fatores externos, como a legislação e as expectativas da sociedade, que influenciarão nas ferramentas de gestão e na dinâmica de interação.

Figura 2 – Estrutura da dinâmica de implementação do plano estratégico para o acompanhamento de egressos



Fonte: Elaborada pelas autoras deste artigo (2020).

Esse processo de gestão envolve diversos setores da universidade. Portanto, é essencial definir um setor responsável para coordenar, monitorar e avaliar o progresso das metas e as ações estratégicas propostas em cada uma das diretrizes de gestão adotadas pela IES. A sugestão apresentada foi constituir um Comitê Permanente de Acompanhamento de Egressos, como uma estratégia para o aprimoramento da gestão de egressos. Esse comitê atuará em conjunto com as Pró-Reitorias na definição das atribuições que cada instância da gestão acadêmica e administrativa poderá assumir para a implantação da Política Institucional de Acompanhamento de Egressos. A CPA e o setor de planejamento precisam estar envolvidos em todo esse processo, para que haja o monitoramento contínuo dos indicadores de gestão e a retroalimentação do sistema, a partir das sugestões de melhorias observadas. Cabe destacar ainda a capacidade de processamento das informações coletadas junto aos egressos. Portanto, o apoio e o suporte do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) são indispensáveis para a manutenção de um sistema de acompanhamento de egressos ativo, atualizado e atrativo para os usuários.

É importante lembrar que o egresso é o protagonista nesse contexto. Para que as políticas de integração com os egressos ocorram, é necessário o envolvimento das coordenações de cursos e programas e dos departamentos/estruturas de gestão acadêmica da IES. As coordenações e departamentos podem avaliar se o perfil dos seus egressos corresponde às expectativas do curso, bem como se o curso atendeu às expectativas dos seus egressos. Esse *feedback* é importante para a avaliação do curso/programa e para a avaliação institucional da universidade e pode ser devolvido para o comitê permanente de acompanhamento de egressos e para a CPA, de modo que o monitoramento dos indicadores permaneça atualizado. O relacionamento com o egresso também envolve os alunos matriculados, os professores, os servidores técnico-administrativos, entre outros membros da comunidade acadêmica e da comunidade externa à instituição.

Além desses segmentos, outras instâncias da universidade poderão ser incluídas nessa dinâmica de gestão, de acordo com cada situação e com a estrutura disponível em cada instituição. Outro ponto fundamental é que o sistema de informações empregado na gestão de egressos suporte a sistematização de informações de toda a instituição e tenha condições de entregar as saídas necessárias para a avaliação e a reprogramação das ações pensadas para a tomada de decisões em cada área ou nível da gestão acadêmica, a exemplo, de um curso, de um programa ou em nível institucional.

O portal do egresso tem a função de facilitar a comunicação entre a instituição e seus diplomados, possibilitando a coleta de informações. No entanto, incentivar o relacionamento com os egressos é atribuição conjunta entre as Pró-reitorias (atendendo à legislação e dando os direcionamentos para os cursos) e as coordenações de cursos e programas (utilizando-se dos direcionamentos e aplicando-os no seu contexto). Dessa forma, é possível buscar um alinhamento dos objetivos estratégicos com as ações desenvolvidas em cada uma dessas instâncias, estabelecer conexões com os demais segmentos universitários e apresentar o *feedback* necessário para a melhoria nos processos de gestão.

7 CONCLUSÃO

A adoção do SINAES fez com que o acompanhamento dos egressos se tornasse um indicador indispensável no planejamento estratégico e na avaliação das IES. Porém, a maioria das instituições ainda precisa desenvolver sua estrutura de gestão para realizar esse acompanhamento, bem como definir quais ações serão implantadas para construir, manter e intensificar o relacionamento. Este trabalho buscou contribuir com a gestão universitária, propondo um modelo de plano estratégico para gestão do acompanhamento de egressos do ensino superior integrado ao planejamento estratégico e à avaliação institucional.

Cabe destacar que o modelo em questão não se trata de uma proposta pronta e engessada, mas de um indicativo de como as IES podem dar início, ou de como podem avançar na construção de suas estratégias de gestão para o acompanhamento de egressos, envolvendo os diversos segmentos da comunidade acadêmica. A contribuição de todos é fundamental para o sucesso da estratégia, pois o acompanhamento de egressos tem caráter de transversalidade e, portanto, não pode ficar relegado a apenas uma instância decisória.

O instrumento elaborado neste trabalho pode ser utilizado como ferramenta de gestão para auxiliar gestores universitários e avaliadores a fomentarem a participação dos egressos nos processos de planejamento e avaliação. Elaborar um plano estratégico voltado especificamente para o egresso é essencial para viabilizar o desdobramento das metas e das ações necessárias para desenvolver o relacionamento com esse público. A partir da proposição desse plano estratégico, as IES encontram subsídios para avançar na proposição e na implementação de suas próprias ações de acompanhamento dos egressos, elencando-as e estruturando-as no formato de uma política institucional. Outras pesquisas poderão, embasadas na metodologia do BSC, desdobrar os objetivos estratégicos com base na realidade institucional de cada contexto, estabelecer indicadores e detalhar as metas que cada IES pretende adotar para a gestão de acompanhamento dos seus egressos.

A política institucional de acompanhamento de egressos coloca em evidência o aluno e valoriza o seu processo de formação de forma sistêmica e contínua, articulando o ensino, a pesquisa e a extensão aos resultados da formação. O egresso tem muito a oferecer à IES, desde que tenha espaço e voz garantidos nos processos de gestão. Ao elaborar esse tipo de política e fomentar o relacionamento com os diplomados, a universidade abre

espaços de participação que possibilitam a retroalimentação do planejamento por meio da avaliação dos seus egressos.

Artigo submetido para avaliação em 17/12/2020 e aceito para publicação em 24/06/2022

REFERÊNCIAS

- BERNAL, Ambal Torres; MILLE, Diana. Initiating Alumni Engagement Initiatives: Recommendations from MFT Alumni Focus Groups. **Contemp Fam Ther**, v. 36, p. 300-309, 2014. DOI 10.1007/s10591-013-9274-2.
- BESEN, Jaqueline. **Avaliação do Instituto Federal de Santa Catarina sob a ótica da estratégia: uma proposição de alinhamento entre o Sinaes e o Balanced Scorecard**. 2020. 141p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.
- BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm . Acesso em: 15 dez. 2020.
- BRASIL. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 15 dez. 2020.
- CABRAL, Thiago Luiz de Oliveira. **A Gestão do relacionamento com Egressos: uma proposta de Diretrizes para o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC**. 2017. 153p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.
- DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo; SOUSA, Jonilto Costa; VIEIRA, Cecília Cândida Frazão. Estratégia Institucional: Relação entre o PDI, PPI e Planejamento Estratégico no IFB. **RPGE – Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 21, n. 2, p. 334-349, maio-ago., 2017. ISSN: 1519-9029.
- EBERT, Karin; AXELSSON, Leona; HARBOR, Jon. Opportunities and challenges for building alumni networks in Sweden: a case study of Stockholm University. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 37, n. 2, 252-262, 2015.
- FALQUETO, Junia Maria Zandonade *et al.* Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 24, n. 2, p. 357-378, jul. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/aval/v24n2/1982-5765-aval-24-02-357.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.
- GRIBOSKI, Claudia Maffini; PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerda; HORA, Paola Matos da. Avaliação externa, autoavaliação e o PDI. **Avaliação**, Campinas, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 178-197, mar. 2018.
- INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA (IFB). **Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI 2014-2018**. [2014]. Disponível em: https://www.ifb.edu.br/attachments/article/3933/Plano_de_Developolvimento_Institucional_2014_2018_IFB.pdf Acesso em: 24 jun. 2020.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições**. 2004. Disponível em: http://download.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf. Acesso em: 17 jul. 2017.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Avaliação externa das instituições de educação superior: diretrizes e instrumento**. 2006. Disponível em: <http://inep.gov.br/documents/186968/484109/Avalia%C3%A7%C3%A3o+externa+de+institui%C3%A7%C3%B5es+de+educa%C3%A7%C3%A3o+superior+diretrizes+e+instrumento/b5353582-a9ab-4993-b50a-03d5184f5a18?version=1.1> . Acesso em: 24 jun. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Política Institucional de Integração e de Avaliação do Egresso na Melhoria da IES**. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Brasília, 2015. v. 3. Disponível em: <http://inep.gov.br/documents/186968/484109/SINAES+-+Sistema+Nacional+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+Vol+3/4aa14291-0451-4017-b280-19f313eb4116?version=1.2> Acesso em: 24 jun. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Portaria MEC n. 1.382, de 31 de outubro de 2017**. [2017]. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port-MEC-1382-2017-10-31.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, Carlos Rogério Montenegro de; SOARES, Thiago Coelho; LIMA, Mauricio Andrade de. A utilização do Balanced Scorecard em instituições de ensino superior. **Revista de Informação Contábil**, v. 6, n. 3, p. 1-13, jul.-set. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/view/7957/8033>. Acesso em: 20 jul. 2020.

LOPES, Luiz Antonio Coelho; BERNARDES, Francesca Ribeiro. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. In: **SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO SEMEAD**, 8., São Paulo, 2005. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf> Acesso em: 15 dez. 2020.

LOUSADA, Ana Cristina Zenha; MARTINS, Gilberto de Andadre. Egressos como fonte de informação à gestão dos cursos de Ciências Contábeis. **R. Cont. Fin.**, USP, São Paulo, n. 37, p. 73-84, jan.-abr. 2005.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. ISBN 9788522107100.

MACHADO, Geraldo Ribas. **Perfil do egresso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2010. 338p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Educação, Faculdade de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24186/000744974.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 jul. 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCOVITCH, Jacques. **A Universidade impossível**. 2. ed. São Paulo: Futura, 1998. ISBN 858608283X: (Broch.).

MARQUEZAN, Fernanda Figueira; SCREMIN, Greice. Planejamento e autoavaliação institucional: articulações possíveis e necessárias. **Rev. Espaço Pedagógico**, Passo Fundo, v. 26, n. 1, p. 139-157, jan./abr. 2019. Disponível em <http://seer.upf.br/index.php/rep/article/download/8356/114114394/> . Acesso em: 15 jul. 2020.

MARTIN, Mary C. et al. The importance of university traditions and rituals in building alumni brand communities and loyalty. **International Academy of Marketing Studies Journal**, v. 19, n. 3, 2015.

MARTINS, Vinicius Abilio. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 88-102, maio-ago. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/25148/13779>. Acesso em: 20 jul. 2020.

MEYER JÚNIOR, Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico – um estudo de universidades brasileiras. **Rev. Alcance**, UNIVALI, v. 12, n. 3, p. 373-389, set.-dez. 2005. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/236>. Acesso em: 15 jul. 2020.

MEYER JUNIOR, Victor; MEYER, Bernardo. Planejamento Estratégico nas Instituições de Ensino Superior: Técnica ou Arte? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 15., Florianópolis, 2004. **Anais ...** Florianópolis, 2004.

MICHELAN, Luciano Sérgio et al. Gestão de Egressos em Instituições de Ensino Superior: Possibilidade e Pontencialidades. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 9., 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2009.

MIRANDA, C. S.; PAZELLO, E. T.; LIMA, C. B. Egressos como instrumento de avaliação institucional: uma análise da formação e empregabilidade dos egressos da FEA-RP/USP. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 298-321, jan. 2015.

MURIEL, Roberta. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI**: análise do processo de implantação. Brasil: Editora Hoper, 2006.

OLIVO, Ana Maria; BOSCHILIA, Luiz; SCHWEDE, Marcos Aurélio. **Planejamento Organizacional**: aplicação do Balanced Scorecard no reconhecimento de cursos superiores do IFSC. Florianópolis: Publicações do IFSC, 2015. 144p. Disponível em: https://www.ifsc.edu.br/documents/30701/523474/planejamento_organizacional_2015.pdf/c5b60ed5-9652-e5b5-c3f4-a9093b84b85b. Acesso em: 20 jul. 2020.

PEREIRA, Jéssica Rocha de Souza. **Proposta de diretrizes para a gestão de egressos de programas de graduação**. 2018. 165p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

PEREIRA, Jéssica Rocha de Souza; SIMON, Lilian Wrzesinski; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. A gestão do acompanhamento de egressos em uma universidade federal. **RICA – Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 15, n. 4, TRI – IV, out./dez 2021.

PUFFAL, Daniel Pedro; SCHLABITZ, Claudia. Acompanhamento de desempenho das Instituições de Ensino Superior: uma proposta de avaliação integrada. **Revista Eletrônica do Núcleo de Estudos e Pesquisa do Protestantismo da Escola Superior de Teologia**, v. 20, p. 20-26, set./dez. 2009. Disponível em: <http://periodicos.est.edu.br/index.php/nepp/article/view/2001/1916> Acesso em: 20 jul. 2020.

QUEIROZ, Tatiana Pereira. **O bom filho a casa sempre torna**: análise do relacionamento entre a Universidade Federal de Minas Gerais e seus egressos por meio da informação. 2014. 205p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2014.

RISSMEYER, Patricia A. Student Affairs and Alumni Relations. **New Directions for Student Services**, n. 130, 2010. DOI: 10.1002/ss.357

SANTOS, Ricardo Bezerra dos. **O Balanced Scorecard como instrumento de gestão à luz dos indicadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior**. Programa Multidisciplinar e Inter-regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis. Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba, Universidade Federal do Rio Grande do Norte. João Pessoa, Paraíba, 2008.

SILVA, José Marcos; BEZERRA, Roque Oliveira. Sistema de Acompanhamento dos Egressos aplicado na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 1-15, setembro, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/41923/30508>. Acesso em: 26 set. 2020.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas et al. Contribuições do PDI e do planejamento estratégico na gestão de universidades federais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 269-287, set. 2013.

SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Pensamento estratégico em universidades públicas federais brasileiras**. 2017. 225 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SIMON, LÍlian Wrzesinski. **A gestão de egressos como fonte de informações estratégicas para a UFFS**. 2017. 205 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SIMON, Lilian Wrzesinski; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. Caminhos para a Formulação de uma Política Pública de Acompanhamento de Egressos do Ensino Superior. **REGAE – Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 9, n. 18, 2020.

SIMON, Lílian Wrzesinski. PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. Ações de acompanhamento de egressos: um estudo das universidades públicas do sul do Brasil. **REBES – Revista Brasileira de Ensino Superior**, Passo Fundo, v. 3, n. 2, 2017.

TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos. **Desenvolvimento de uma sistemática para acompanhamento de alunos e egressos sob a perspectiva da gestão de projetos**. 2015. 211 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.

TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos; MACCARI, Emerson Antonio. Proposition of an alumni portal based on benchmarking and innovative process. **JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 11, n. 3, p. 591-610, Sept/Dec., 2014.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VOLKWEIN, J. Fredericks. Assessing Alumni Outcomes. **New directions for institutional Research**, 2010. <https://doi.org/10.1002/ir.335>

WEERTS, David J.; CABRERA, Alberto F.; SANFORD, Thomas. Beyond Giving: Political Advocacy and Volunteer Behaviors of Public University Alumni. **Res High Educ**, v. 51, p. 346-365, 2010.