

Cláudia Prim Corrêa

**INFLUÊNCIAS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES NA
GESTÃO DE EGRESSOS DO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA, ALICERÇADO NA TEORIA
DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial à obtenção do
Grau de Mestre em Administração
Orientadora: Prof. Cibele Barsalini
Martins, Dra.

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Corrêa, Cláudia Prim

Influências do Sistema de Avaliação da CAPES na
gestão de egressos do Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina, alicerçado na Teoria da Visão Baseada em
Recursos / Cláudia Prim Corrêa ; orientadora,
Cibele Barsalini Martins, 2017.

191 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão Universitária. 3.
Gestão de Egressos. 4. Sistema de Avaliação da
CAPES. 5. Visão Baseada em Recursos. I. Martins,
Cibele Barsalini. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração.
III. Título.

Cláudia Prim Corrêa

**INFLUÊNCIAS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES NA
GESTÃO DE EGRESSOS DO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA, ALICERÇADO NA TEORIA
DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 08 de dezembro de 2017.

Prof. Martin De La Martiniere Petrol, Dr.
Subcoordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof.^a Cibele Barsalini Martins, Dr.^a
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Alexandre Marino Costa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Cláudia Terezinha Kniess, Dr.^a
Universidade Nove de Julho
(Videoconferência)

“Quem pretenda servir à ciência deve resignar-se a tal destino. É indubitável que trabalhos científicos podem conservar importância duradoura, a título de "fruição", em virtude de qualidade estética ou como instrumento pedagógico de iniciação à pesquisa. Repito, entretanto, que na esfera da ciência, não só nosso destino, mas também nosso objetivo é o de nos vermos, um dia, ultrapassados. Não nos é possível concluir um trabalho sem esperar, ao mesmo tempo, que outros avancem ainda mais. E, em princípio, esse progresso se prolongará ao infinito.” (Max Weber, 1997)

RESUMO

Ao considerar a universidade como fundamental no desenvolvimento econômico e social de um país, torna-se essencial estudar sobre as práticas desta instituição. Tendo sido identificada a necessidade de busca de recursos financeiros pela pós-graduação para financiamento de suas pesquisas, conforme regras ditadas pelo sistema de avaliação regido pela CAPES, os programas de pós-graduação podem fazer uso da Visão Baseada em Recursos, de modo a gerirem melhor seus recursos internos em prol de uma estratégia universitária mais bem fundamentada. Um dos critérios a ser avaliado pelo sistema da CAPES é o modo como um programa de pós-graduação promove a aproximação com seu egresso, devido à possibilidade de retroalimentação de informações que este ex-aluno pode proporcionar a sua instituição. Ao analisar o caso do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), objetivou-se a verificar como o PPGA/UFSC pode potencializar a gestão de egressos, de modo a melhorar seu desempenho no sistema de avaliação da CAPES, alicerçado na teoria da Visão Baseada em Recursos. Para realização desta pesquisa, a filosofia positivista é adotada, bem como uma abordagem dedutiva. Os objetivos caracterizam-se como descritivos e faz-se uso da pesquisa documental e de um estudo de caso como estratégia. Por meio de uma coleta feita com questionários estruturados e de um recorte temporal transversal, a análise dos dados ocorreu por meio da complementaridade das informações obtidas no decorrer da realização desta pesquisa. Como resultados, concluiu-se que há, no PPGA/UFSC, lacunas com relação à gestão de egressos que podem ser supridas por meio de alterações no Portal de Egressos atualmente utilizado na instituição, bem como pela criação de uma Associação de Egressos do programa. Tais proposições levaram em consideração os quatro dos cinco critérios do sistema de avaliação da CAPES que consideram a participação dos egressos, os oito recursos internos do PPGA percebidos como de maior impacto para o programa, além da percepção dos discentes e egressos sobre o tema, a partir da qual foi possível identificar potencialidades e fraquezas na gestão de egressos do PPGA/UFSC. Entende-se que ambas as ações estratégicas propostas são capazes de fertilizar o terreno para promover a aproximação do PPGA/UFSC com seus discentes e egressos, incitando a cultura da gestão de egressos neste contexto institucional.

Palavras-chave: Gestão universitária. Gestão de egressos. Sistema de avaliação da CAPES. Visão Baseada em Recursos.

ABSTRACT

Taking into consideration that the university is a fundamental institution in the social and economic development of a nation, it is essential to study the practices of how this institution achieve its goals in a strategic perspective. When the need of capital resources is noticed, fostered by CAPES evaluation system, graduate programs may take into consideration using the Resource Based View, in order to manage more properly internal resources. One aspect that is analyzed by CAPES evaluation system is the alumni and how the university promote an approach between the institution and these alumni. This aspect is important since alumni may give feedback about labor market and the efficiency of the graduate program. In this perspective, the Graduate Program of Administration (Pós-Graduação em Administração - PPGA) from Federal University of Santa Catarina (Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC) was chosen to be investigated. Therefore, the main goal of this research consists in empower the alumni management throught the development of a system to help this graduate program and, in doing so, also attend the criteria from CAPES evaluation system. To realize this research, a positivist philosophy was adopted, as well as a deductive approach. The objectives are characterized as descriptive. Also, documental research and a case study are adopted as strategies. Questionaries' were applies, aligned with a cross-sectional time horizon. Complementarity is how the obtained data will be analyzed is this research, in order to achieve the proposed goals. As results, it was possible to identify gaps in the alumni management realized by the studied graduate program, which can be reduced by implementing some improvements in the Alumni Portal used in the university but also creating an Alumni Association. These propositions took into consideration four from five criteria from CAPES evaluation system that are related to alumni, eight internal resources considered as the most important in the context of this specific graduate program, besides the perception of alumni and academic students, from which some strengths and weakness were perceived related to alumni management at PPGA. Both proposed strategic actions are understood as a path to promote an approximation between the studied graduate program and its alumni, which produce an environment where alumni management is possible.

Keywords: University management. Alumni management. CAPES evaluation system. Resource Based View.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de gestão para a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	50
Figura 2: Protótipo de Portal de Alumni - Área pública	60
Figura 3: Protótipo de Portal de Alumni - Área restrita	61
Figura 4: Cebola de pesquisa	71
Figura 5: Relacionamento com orientador e colegas discentes sob a percepção dos discentes	110
Figura 6: Relacionamento dos discentes com os egressos sob a percepção dos discentes	110
Figura 7: Aplicação do conhecimento na realização da atividade profissional sob a percepção dos discentes.....	112
Figura 8: Satisfação com o curso sob a percepção do discente.....	112
Figura 9: Interesse relacionado ao curso sob a percepção do discente.....	113
Figura 10: Facilidade de uso da Plataforma Lattes sob a percepção do discente	113
Figura 11: Relevância atribuída à informação encontrada sob a percepção do discente	114
Figura 12: A interatividade do Portal de Egressos da UFSC sob a percepção do discente	115
Figura 13: A possível interatividade de Portais de Egressos sob a percepção do discente	115
Figura 14: Desenvolvimento de pesquisas com orientador sob a percepção dos egressos.....	117
Figura 15: Manutenção do relacionamento com orientador sob a percepção dos egressos.....	118
Figura 16: O relacionamento com os colegas sob a percepção dos egressos ...	118
Figura 17: O relacionamento dos egressos com os discentes sob a percepção dos egressos.....	119
Figura 18: Aplicação do conhecimento na realização da atividade profissional sob a percepção dos egressos	120
Figura 19: Satisfação atual com o curso sob a percepção dos egressos	121
Figura 20: Interesse relacionado ao curso sob a percepção do egresso.....	121
Figura 21: Facilidade de uso da Plataforma Lattes sob a percepção do egresso	122
Figura 22: Relevância atribuída à informação encontrada sob a percepção do egresso	123
Figura 23: A interatividade do Portal de Egressos da UFSC sob a percepção do egresso	123
Figura 24: A possível interatividade de Portais de Egressos sob a percepção do egresso	124
Figura 25: Potencialidades do PPGA para a gestão de egressos	131
Figura 26: Dificuldades do PPGA para a gestão de egressos.....	132
Figura 27: Portal de Egressos da UFSC.....	135

Figura 28: Número de Egressos PPGA – Análise por ano (2010 a 2016)	138
Figura 29: Egressos de Pós-Graduação UFSC – Análise por ano (2010 a 2016)	138
Figura 30: Egressos que se cadastraram no Portal (2010 a 2016)	139
Figura 31: Cadastros no Portal de Egressos (2010 a 2016)	139
Figura 32: Comparativo entre número de egressos da UFSC e número de cadastros no Portal (2010 a 2016)	140
Figura 33: Resultado compilado da pesquisa.....	149

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Bibliometria realizada para a temática de “egressos”	32
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resultado da bibliometria	35
Quadro 2: Quesitos e pesos para a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	49
Quadro 3: Itens avaliados conforme Ficha de Avaliação	50
Quadro 4: Benefícios de uma Associação de Egressos	64
Quadro 5: Delineamento da pesquisa	76
Quadro 6: Ações para realização dos objetivos específicos	76
Quadro 7: Ações para realização do objetivo geral.....	78
Quadro 8: Questionário aplicado referente aos recursos do PPGA.....	78
Quadro 9: Questionário aplicado junto aos discentes do PPGA.....	83
Quadro 10: Questionário aplicado junto aos egressos do PPGA.....	87
Quadro 11: População-alvo com base no ano de ingresso PPGA.....	92
Quadro 12: Egressos no Sistema de Avaliação da CAPES.....	96
Quadro 13: Recursos Humanos do PPGA.....	100
Quadro 14: Recursos Físicos do PPGA.....	101
Quadro 15: Recursos Organizacionais do PPGA.....	101
Quadro 16: Recursos do PPGA.....	102
Quadro 17: Comparativo entre protótipo e Egressos da UFSC.....	136

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CNE – Conselho Nacional de Educação

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DIP – Departamento de Integração Acadêmica e Profissional

DP – Docentes Permanentes

MEC – Ministério da Educação

PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração

PPGAU – Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária

PPGC – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade

PROFINIT – Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

PROPG – Pró-Reitoria de Pós-Graduação

RBV – *Resource Based View*

VBR – Visão Baseada em Recursos

SNPG – Sistema Nacional de Pós-Graduação

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UnB - Universidade de Brasília

SUMÁRIO

SUMÁRIO	43
1 INTRODUÇÃO	23
1.2 OBJETIVOS	31
1.2.1 Objetivo Geral.....	31
1.2.2 Objetivos Específicos	31
1.3 JUSTIFICATIVA	31
1.4 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA	33
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	39
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	41
2.1 BREVE HISTÓRICO DA PÓS-GRADUAÇÃO BRASILEIRA	41
2.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES	43
2.2.1 Funcionamento do Sistema de Avaliação da CAPES.....	46
2.2.2 A avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.....	48
2.3 GESTÃO DE EGRESSOS	53
2.3.1 Estratégias de aproximação com egressos	58
2.4 ESTRATÉGIA POR MEIO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS	65
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA	73
3.2 REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	76
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	79
3.3.1 Instrumento de pesquisa para identificação dos recursos do PPGA ..	79
3.3.1.1 Reformulação do questionário sobre a Teoria da VBR	80
3.3.2 Instrumento de pesquisa direcionado aos discentes e egressos do PPGA	82
3.3.2.1 Aplicação de questionário-teste	83
3.3.2.2 Aplicação de questionário no PPGA	85
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	97
4.1 CRITÉRIOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO RELACIONADOS À GESTÃO DE EGRESSOS	97

4.1.1 Egresso na Proposta do Programa	99
4.1.2 Egresso no Corpo Docente	99
4.1.3 Egresso no Corpo Discente, Teses e Dissertações.....	100
4.1.4 Egresso na Produção Intelectual	100
4.1.5 Egresso na Inserção Social.....	101
4.1.6 Egresso e Internacionalização.....	101
4.2 RECURSOS DO PPGA PARA A GESTÃO DE EGRESSOS.....	102
4.2.1 Aplicabilidade dos recursos do PPGA para a gestão de egressos	106
4.2.1.1 Habilidade de trabalhar em equipe dos gestores do PPGA	106
4.2.1.2 Localização geográfica	107
4.2.1.3 Informatização e tecnologias adotadas nos processos administrativos	107
4.2.1.4 Acesso aos discentes	108
4.2.1.5 Habilidade de trabalhar em equipe do PPGA com a UFSC	108
4.2.1.6 Suporte e atendimento aos discentes e egressos	109
4.2.1.7 Suporte e atendimento aos docentes	109
4.2.1.8 Comunicação interna	109
4.3 A GESTÃO DE EGRESSOS NO PPGA.....	110
4.3.1 A percepção dos discentes	111
4.3.1.1 Relacionamento sob a percepção dos discentes	111
4.3.1.2 Contato com o PPGA sob a percepção dos discentes	113
4.3.1.3 Atividade profissional sob a percepção dos discentes	113
4.3.1.4 Relação com o curso sob a percepção dos discentes	114
4.3.1.5 Portal de Egressos da UFSC sob a percepção dos discentes	116
4.3.1.6 Associação de Egressos sob a percepção dos discentes	118
4.3.1.7 Considerações adicionais dos discentes	118
4.3.2 A percepção dos egressos	118
4.3.2.1 Relacionamento sob a percepção dos egressos	119
4.3.2.2 Contato com o PPGA sob a percepção dos egressos	121
4.3.2.3 Atividade profissional sob a percepção dos egressos	122
4.3.2.4 Relação com o curso sob a percepção dos egressos	122
4.3.2.5 Portal de Egressos da UFSC sob a percepção dos egressos	124
4.3.2.6 Associação de Egressos sob a percepção dos egressos	126
4.3.2.7 Considerações adicionais dos egressos	127
4.3.3 Análise comparativa da opinião de discentes e egressos do PPGA e	
discussão dos resultados.....	127
4.3.3.1 Relacionamento	127
4.3.3.2 Contato com o PPGA	128
4.3.3.3 Atividade profissional	129

4.3.3.4 Relação com o curso	129
4.3.3.5 Portal de Egressos	130
4.3.3.6 Associação de Egressos	131
4.3.4 A gestão de egressos no PPGA	131
4.4 INSTRUMENTAÇÃO DA GESTÃO DE EGRESSOS DO PPGA	135
4.4.1 Melhorias no Portal de Egressos da UFSC	135
4.4.1.1 Panorama do Portal de Egressos da UFSC	136
4.4.1.1.1 <i>A representatividade do PPGA no Portal de Egressos da UFSC</i>	139
4.4.2 Proposições de melhorias	142
4.4.2.1 <i>Proposição de melhorias embasadas no Protótipo de Portal de Egressos</i>	143
4.4.2.2 <i>Proposição de melhorias embasadas no Sistema de Avaliação da CAPES</i>	145
4.4.2 Proposição de Associação de Egressos do PPGA	147
4.4.3 Proposições de melhorias embasadas na RBV	149
5 CONCLUSÕES	154
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS	156
REFERÊNCIAS	159
APÊNDICE	173
APÊNDICE A – Critérios de avaliação para Programas de Pós-Graduação Acadêmicos da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo	173
APÊNDICE B – Proposta invalidada de questionário embasado na RBV	179
APÊNDICE C - Questionário teste encaminhado aos discentes do PPGC	182
APÊNDICE D - Questionário teste encaminhado aos egressos do PPGC	186

1 INTRODUÇÃO

O ambiente universitário, ao refletir o contexto social em que está inserido, é cenário de mudanças constantes, complexas e intensas, o que lhes gera o enfrentamento constante de desafios (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012; MORITZ et al, 2010). Para que consigam acompanhar este ritmo, é exigido das universidades que tomem atitudes e decisões de forma rápida e constante. Além disso, é por meio de uma gestão profissional e de um novo pensamento administrativo que as universidades podem vir a atender às demandas sociais (FRANCISCO et al, 2012). Neste contexto, as universidades são pressionadas a reverem a forma como gerem e a buscar formas mais eficientes e eficazes de atuação, motivadas por mudanças na política educacional, demandas do mercado e expectativas dos alunos (MEYER JUNIOR; PASCUCCI, MANGOLIN, 2012). Desta forma, pode-se dizer que é esperado das universidades um posicionamento “aventureiro” (BUARQUE, 1994), que se caracteriza pela quebra de paradigmas existentes e pela promoção de um novo modelo de gestão, que seja capaz de atender as demandas da sociedade dentro deste cenário complexo. Já em 1994, Buarque depositava na universidade a esperança de que o pensamento produzido nesta pudesse ter efeitos significativos na sociedade: “Nunca antes na história o pensamento universitário foi tão presente. Nunca antes a população de professores, acadêmicos, alunos e egressos representou uma parcela tão importante da população.” (BUARQUE, 1994, p. 32).

As universidades, organizações voltadas para a produção científica, técnica e cultural, caracterizam-se por aliar a pesquisa, o ensino e a extensão, diferentemente das outras instituições de ensino superior (RIZATTI; RIZATTI JR, 2004). Como apontado por Martins et al (2012), o domínio do conhecimento científico é condição indispensável para o desenvolvimento econômico e social de um país. Ao considerar que as universidades são detentoras deste conhecimento científico, pode-se afirmar que cabe a elas a geração de saber e conhecimento, o qual, por sua vez, tem a capacidade de contribuir na transformação da sociedade (BRANDALISE et al, 2013), o que corrobora o impacto social destas instituições. O conhecimento produzido deve ser administrado e transmitido de forma inovadora, para preparar o ser humano para o futuro instável e complexo (BROTTI; COLOSSI, 2000).

A população deposita suas esperanças na universidade, ao esperar desta instituição resultados e benefícios, sejam eles culturais e sociais (LOUSADA; MARTINS, 2005). Para realizar sua missão, portanto, cabe à universidade fazer uso de ações estratégicas que a

auxiliem nesse sentido. Então, cabe aos gestores universitários conhecerem e compreenderem o contexto universitário atual, ter consciência de suas potencialidades e limites, para serem capazes de planejar aonde querem chegar a longo prazo por meio de diretrizes e metas futuras (LOUSADA; MARTINS, 2005; MORITZ; MORITZ; MELO, 2011). Lousada e Martins (2005) enfatizam a importância das Instituições de Ensino Superior (IES) preocuparem-se também com o meio externo, de modo que busquem influenciá-lo positivamente.

Conforme Maccari et al (2006), diariamente as universidades precisam aliar suas práticas pedagógicas com as funções gerenciais. Entretanto, ainda conforme os autores, é sabido que estas organizações enfrentam dificuldades para incorporar boas práticas de gestão, o que torna o alcance da missão ainda mais desafiador. Parte dessa dificuldade na realização de suas estratégias deve-se ao fato das universidades serem organizações complexas, ou seja, possuírem estrutura e processos com elevado grau de complexidade, além de abarcarem uma multiplicidade de objetivos, a serem alcançados por esta instituição (MORITZ et al 2012; SOUZA, 2009).

Outra possível justificativa para as dificuldades nas quais esbarram a universidade é o seu uso de estratégias baseadas em paradigmas racionais, que são inspirados em modelos empresariais (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLINI, 2012; TEIXEIRA, 2015). Tal paradigma não se aplica às organizações universitárias, pois o processo gerencial dessas organizações mescla aspectos racionais, políticos e simbólicos, uma vez que precisam atender a objetivos múltiplos (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLINI, 2012). É possível acrescentar, ainda, que:

Na ânsia de cumprir seus múltiplos papéis e de otimizar o processo de gestão, a universidade adota modelos para formulação das estratégias, mas na maioria das vezes, utiliza os mesmos conceitos e instrumentos adotados por organizações de caráter empresarial, sem considerar as já citadas peculiaridades, o que em última instância pode conduzi-la ao fracasso. (TEIXEIRA, 2015, p. 34)

Acrescenta-se mais complexidade e dificuldade de realizar uma boa gestão universitária, devido à necessidade de as universidades fazerem uso de ferramentas específicas e distintas para a graduação e pós-graduação, visto que os objetivos e regras de ambas são também diferentes (MACCARI et al, 2006). No entanto, apesar de desafiadora, é

justamente por meio do uso da gestão estratégica que a auto-organização deste sistema complexo é estimulada, bem como é esperada a redução de graus de indeterminação na atuação dos indivíduos que compõem o sistema (SERVA, 1992). Isto posto, vale também lembrar que a estratégia da organização universitária deverá ser acertada para contemplar suas típicas peculiaridades (ANDRIGUETTO JUNIOR et al, 2011).

No tocante à pós-graduação, é possível afirmar que ela se encontra em posição central na produção científica do país e, dentre os fatores que contribuem para isso, pode-se considerar, primeiramente, o direcionamento da maior parte dos recursos de financiamento de pesquisa para a pós-graduação (OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011). Também se destaca a atuação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e seu Sistema Nacional de Avaliação como elementos impulsionadores e certificadores de qualidade da pós-graduação brasileira (BALBACHEVSKY, 2005; OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011).

Aponta Balbachevsky (2005) que, dentre as influências exercidas pelo sistema de avaliação da CAPES, verifica-se que ele auxilia no direcionamento da gestão e na certificação da qualidade das instituições, especialmente dos programas de pós-graduação a essas vinculados. Ademais, ainda conforme a autora, cabe ressaltar que é fundamental colocar a pós-graduação a serviço das necessidades de desenvolvimento do país. Nesse sentido, o sistema de avaliação também exerce influência, visto que motiva a alta qualidade e produção de conhecimento científico, bem como encoraja os programas a ampliarem sua inserção social (MACCARI et al, 2009).

Uma ação estratégica universitária que possui relevância para a gestão universitária é o acompanhamento de egressos da pós-graduação (MACCARI et al, 2014; QUEIROZ; DE PAULA, 2016; TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014). Cabral, Silva e Pacheco (2016) consideram a administração do relacionamento com os egressos um desafio contemporâneo dado às universidades. De acordo com Paixão e Hastenreiter Filho (2014)

A demanda por avaliações com egressos vem sendo sinalizada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) há alguns anos, tendo inclusive sido incluída nas avaliações trienais como quesito a ser pontuado. Esse fato sinaliza a relevância da avaliação do curso pelos egressos, uma vez que o Estado toma a iniciativa e induz avanços dessa

ordem, ao tempo em que evidencia a existência de uma lacuna por informações a respeito da contribuição de tais cursos (PAIXÃO; HASTENREITER FILHO, 2014, p. 833).

Realizar esta ação permite à universidade adquirir conhecimento sobre o mercado de trabalho e analisar a compatibilidade de seus programas de pós-graduação com as necessidades da sociedade, o que acarreta em uma maior inserção da universidade no seu contexto social. De acordo com Queiroz e De Paula (2013):

(...) torna-se fundamental para uma IES preocupar-se com o caminho percorrido pelo aluno após a conclusão do curso (...). A busca pela excelência, objetivo de toda grande instituição de ensino, aliada à necessidade, cada vez mais latente, da relevância social, torna quase que imprescindível o acompanhamento de egressos (QUEIROZ; DE PAULA, 2013, p. 02).

Com esta ação, portanto, toma-se conhecimento de eventuais lacunas existentes entre a proposta do programa e a necessidade social, abrindo espaço para melhorias e adequações em suas estruturas (MACCARI et al, 2014). Logo, o *feedback* proveniente dos egressos pode ser considerado uma ferramenta de gestão de ensino que auxilia a universidade a suprir determinadas deficiências de sua gestão (ESPARTEL, 2009). É a partir da obtenção, controle e gestão destas informações que se torna viável realizar uma prospecção de adaptações e melhorias no ensino oferecido pelas universidades.

Pelas considerações de Lousada e Martins (2005), verifica-se que é também por meio do egresso que a universidade se insere no contexto social e atua nele, propagando suas teorias e práticas ensinadas em sala de aula, o que caracteriza este egresso como ponto de referência para a avaliação do ensino promovido pela universidade. Cabral, Silva e Pacheco (2016) afirmam que a principal contribuição da organização universitária no âmbito social deve ser com seus egressos, pois estes são o meio pelo qual a universidade promove transformações sociais.

O egresso é, conforme Buarque (1994) o maior interessado em valorizar sua instituição de origem, uma vez que precisam do prestígio institucional para manterem seus próprios prestígios. Por esse motivo, ainda segundo o autor, o egresso possui interesse em defender sua instituição, para além dos interesses corporativos internos de universidades, sendo, portanto, elementos decisivos nas reformas

internas. Para Rojo (2005) e Melo Filho e Alves (2015), é o egresso quem auxilia na construção da boa imagem de uma IES, pois evidencia o nome desta no seu contexto social. Maccari e Teixeira (2014) acreditam que realizar o acompanhamento de egressos significa estar em contato com o reflexo da qualidade do programa de pós-graduação.

Alguns estudos já foram elaborados com a temática de acompanhamento de egressos, especificamente para a pós-graduação. São exemplos os estudos realizados por Teixeira e Maccari (2014), em que propuseram um Portal de Egressos baseado em Benchmarking e Processo Inovador e também o estudo feito por Teixeira, Maccari e Ruas (2014), os quais também realizaram uma proposta de plano de ações estratégicas para Associações de Egressos. O que se percebe, entretanto, é que grande parte dos estudos da área limita-se à apresentação de um perfil do egresso, como, por exemplo, são os estudos elaborados por Felli et al (2011), Giuliani (2010), Mendes et al (2010), Queiroz e De Paula (2016) e Zaidan et al (2011). Essa identificação do perfil do egresso é, de fato, importante; entretanto, existem lacunas no tocante à operacionalização do acompanhamento de egressos como ação estratégica, as quais, apesar de já conhecidas, ainda não foram resolvidas.

Tais lacunas tornam-se mais nítidas quando se verifica a existência de estudos que mostram as dificuldades de realizar o acompanhamento de egressos e sob quais aspectos este acompanhamento tem sido insuficiente ou ineficaz. Essas dificuldades foram apresentadas por Teixeira e Maccari (2014) e Teixeira, Maccari e Ruas (2014), ao apontarem que a falta ou desatualização de informações cadastrais do egresso, junto à universidade e também junto à Plataforma Lattes (sistema integrado em que são mantidos os currículos, grupos de pesquisa e instituições) dificultam a operacionalização do acompanhamento de egressos, de modo a surgir a necessidade de ir mais adiante nesta questão.

Sob essa perspectiva, acredita-se que ir além neste acompanhamento de egressos significa ir em direção a uma *gestão de egressos*. Tal direcionamento vai ao encontro da necessidade de as universidades possuírem o posicionamento “aventureiro” indicado por Buarque (1994), em que quebrem os paradigmas existentes e acompanhem o ritmo de mudanças que lhes são impostas.

Nesta conjuntura, considera-se que realizar uma gestão de egressos mudaria a perspectiva de uma ferramenta que habitualmente enfrenta dificuldades operacionais, para lhe dar um novo caráter, com foco em uma gestão estratégica, na qual apenas o acompanhamento *a posteriori* não atende por completo a demanda. Ao contrário, torna ainda

mais explícita a necessidade de acompanhar o aluno de pós-graduação antes mesmo deste se tornar egresso e estar no mercado de trabalho.

No que concerne ao sistema de avaliação da CAPES, esta agência realiza a avaliação de 49 áreas de avaliação. Para tal, essas áreas são agregadas, por afinidade, em três Colégios: Colégio de Ciências da Vida, Colégio de Ciências Exatas, Tecnológicas e Multidisciplinar e Colégio de Humanidades, compondo assim o primeiro nível desta classificação. Como segundo nível, têm-se nove grandes áreas vinculadas a estes Colégios, quais sejam: Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Exatas e da Terra, Engenharias, Multidisciplinar, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas e Linguística, Letras e Artes. Por sua vez, dentro dessas grandes áreas, verificam-se as 49 áreas de avaliação (CAPES, 2017a).

Em 2015, a CAPES possuía 3.905 programas de pós-graduação devidamente credenciados em todo o país (GEOCAPES, 2017). Ao considerar que a área de avaliação de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, pertencente à grande área das Ciências Sociais Aplicadas, possui 163 programas credenciados pela CAPES, configurando-se, desta forma, a terceira maior área neste quesito (GEOCAPES, 2017), verifica-se a relevância e pertinência dos estudos sobre o desempenho dos programas de pós-graduação vinculados a ela.

Dentro desse contexto, uma universidade foi selecionada para ser estudo de caso, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A UFSC figura entre as 25 melhores universidades da América Latina, de acordo com o *ranking* da *QS World University Rankings* (2015). No contexto nacional, por sua vez, a UFSC figura em 10º lugar, de modo a comprovar sua relevância a nível nacional e continental. Conforme dados da Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFSC, em 2015, a universidade possuía 55 cursos de doutorado e 75 cursos de mestrado, sendo que destes, 61 eram de mestrado acadêmico e 14, de mestrado profissional (PROPG-UFSC, 2017).

Na última avaliação realizada pela CAPES, 62,5% dos programas de pós-graduação da UFSC foram avaliados com nota igual ou superior a 5, o que demonstra a qualidade do ensino promovido pela instituição, em adição a sua relevância. Todavia, para a grande área de Ciências Sociais Aplicadas, apenas 2 programas de pós-graduação, em um total de 11, possuem conceito igual ou superior a 5, sendo que nenhum alcançou a nota máxima do sistema, que seria 7 (GEOCAPES, 2017).

Na UFSC, vinculados à área de Administração Pública e de Empresas, Contábeis e Turismo, identificam-se os Programas de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e o Programa de Pós-Graduação

em Contabilidade (PPGC), que contam com mestrado e doutorado. Além disso, há também o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) e o Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFINIT), sendo que estes contemplam apenas mestrado profissional. Com exceção do PPGAU, cujo conceito no sistema de avaliação de CAPES é 3, os demais programas alcançaram o conceito 4 (Plataforma Sucupira, 2017).

Nessa perspectiva, dentre os programas de pós-graduação da UFSC, objetiva-se analisar o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA). O PPGA foi criado em 1978 na UFSC e tem por objetivo:

(...) desenvolvimento de mentalidade administrativa crítica e renovada, mediante a formação de profissionais de alto nível, capazes de interferir proativamente em políticas e gestão institucionais de entidades públicas, universitárias e empresariais de qualquer natureza, bem como de realizar estudos teóricos e empíricos voltados para a solução de problemas da área. (PPGA-UFSC, 2017a).

Composto por uma área de concentração - Organizações Sociedade e Desenvolvimento -, o PPGA possui cinco linhas de pesquisa: Finanças e desenvolvimento econômico, Produção e desenvolvimento, Organizações e sociedade, Marketing e estratégia nas organizações e Gestão Universitária (PPGA-UFSC, 2017b). O Programa está subordinado às exigências do Conselho Nacional de Educação, ao Regulamento dos Cursos de Pós-Graduação da UFSC e também às diretrizes da CAPES.

Verifica-se, portanto, que o PPGA, por ser conceito nota 4 no sistema de avaliação da CAPES, encontra-se em posição abaixo da média quando comparado aos outros programas da UFSC. Isso significa que o referido Programa possui espaço para melhoria em vários aspectos passíveis de avaliação.

Com base na problemática apresentada, percebe-se que um planejamento estratégico poderia auxiliar o PPGA na busca de um melhor conceito no sistema de avaliação da CAPES. Nesse sentido, a Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma ferramenta que dá apoio estratégico, ao focar nos recursos internos de uma organização para adquirir vantagem competitiva sustentável, o que, nesta pesquisa, é entendido como alcançar um melhor conceito no sistema de avaliação da CAPES e,

consequentemente, maior destaque a nível nacional e maior obtenção de recursos financeiros para desenvolvimento de pesquisas no Programa.

A VBR pode ser utilizada em Instituições de Ensino Superior pois, conforme apontam Martins et al (2013a), estas instituições atuam em um ambiente que já foi estável, mas atualmente caracteriza-se como altamente competitivo. Nessa perspectiva, percebe-se a importância de melhorar o desempenho de uma instituição de ensino para que esta possa promover a inovação e produção do conhecimento (MARTINS et al, 2013a).

Conforme apontado no Documento de Área da Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, a área tem tido dificuldades em melhorar seu desempenho e conceito no sistema de avaliação da CAPES. Tal dificuldade pode ser percebida, por exemplo, na dificuldade em promover a mobilidade acadêmica e inserção internacional dos pesquisadores, de modo a considerar a mobilidade, quando realizada, um “ato de bravura, em razão da escassez de recursos” (CAPES, 2017c, p. 24). Isso ocorre devido ao fato de a área não ser considerada prioritária, o que lhe confere baixo valor de recursos repassados para desenvolvimento da área e promoção de pesquisa (CAPES, 2017c). A dificuldade na melhora do conceito e na obtenção de recursos pode, inclusive, levar os Programas de Pós-Graduação a efetuarem práticas de isomorfismo (MACHADO-DA-SILVA, 2003; MARTINS et al, 2013a)

Ao se considerar, portanto, a escassez de recursos sofrida pela Área, torna-se essencial para um programa de pós-graduação almejar um melhor conceito no sistema de avaliação da CAPES, para que esse possa comprovar sua importância dentro desta área e, consequentemente, buscar mais recursos para promoção de pesquisas. Conforme apontam Maccari e Nishimura (2014), existe uma relação entre o baixo desempenho de um programa (obtenção de conceito baixo no sistema de avaliação da CAPES) e a diminuição da representatividade da área em relação às demais e também com as concessões de recursos para financiamento de pesquisas, por meio de bolsas ou financiamentos de pesquisa.

Cabe lembrar que os procedimentos de avaliação da CAPES consideram a eficiência na alocação de recursos próprios, ao observar também de que modo recursos e resultados são combinados (MARTINS, 2013b). Assim, tem-se espaço e motivação para que o PPGA faça uso da Visão Baseada em Recursos como ferramenta capaz de identificar potenciais combinações de recursos próprios internos, que lhe coloquem em melhor posição no sistema de avaliação e, consequentemente, proporcione cenários mais favoráveis a obtenção de financiamento.

Tendo em vista a escassez de recursos sofrida pelos programas de pós-graduação, a importância do egresso de pós-graduação para a instituição universitária e o impacto deste critério no Sistema de Avaliação da Pós-graduação promovido pela CAPES, cabe o questionamento: como o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFSC pode potencializar a gestão de egressos, de modo a melhorar seu desempenho no sistema de avaliação da CAPES, alicerçado na teoria da Visão Baseada em Recursos?

1.2 OBJETIVOS

Ao tomar como ponto de partida a pergunta apresentada, que será direcionadora desta pesquisa, foram traçados um objetivo geral e quatro objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Tem-se como objetivo geral analisar como o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFSC pode potencializar a gestão de egressos, de modo a melhorar seu desempenho no sistema de avaliação da CAPES, alicerçado na teoria da Visão Baseada em Recursos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa seguem a seguinte proposta:

- a) Averiguar quais os critérios do sistema de avaliação da CAPES estão relacionados à gestão de egressos;
- b) Identificar os recursos disponíveis no PPGA que podem ser utilizados em prol de sua gestão de egressos;
- c) Verificar eventuais lacunas na gestão de egressos realizada pelo PPGA e de que modo ela pode ser aperfeiçoada; e
- d) Elencar os elementos essenciais à elaboração de um sistema que auxilie o PPGA na realização de sua gestão de egressos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa é motivada, primeiramente, sob três aspectos: importância, oportunidade e viabilidade (ROESCH, 2009). Considera-se a pesquisa importante, visto que se espera possibilitar ao PPGA uma

oportunidade de repensar suas práticas com relação à gestão de egressos e tornar o programa ciente de aspectos que podem ser melhorados. Em consequência desta eventual melhora, o PPGA poderá alcançar um conceito maior no sistema de avaliação da CAPES, o que resulta em maior oportunidade de financiamento para as pesquisas realizadas no programa.

Ademais, os egressos são beneficiados, primeiramente por estarem vinculados a um curso que é bem avaliado pelo sistema CAPES, mas, também, por serem valorizados e ouvidos, tendo sua vivência acadêmica e profissional devidamente registradas e aproveitadas, o que confere maior relevância às experiências destes. Os alunos regularmente matriculados também sofrem as consequências positivas de uma gestão de egressos eficiente, pois têm a oportunidade de fazer uma pós-graduação mais condizente com as necessidades do mercado e por poderem aprender com as experiências de seus colegas.

É oportuna a realização desta pesquisa, pois é sabido que há limitações operacionais no acompanhamento de egressos (MACCARI; TEIXEIRA, 2014) e há espaço para crescimento do PPGA dentro do sistema de avaliação da CAPES. Estudar o PPGA e seus egressos sob uma ótica mais “aventureira”, voltada a uma gestão inovadora, poderá oportunizar benefícios até então inexistentes, além de adequar-se ao atual contexto social.

O papel da universidade junto à sociedade é cada vez mais aguardado (BRANDALISE et al, 2013). Acrescenta-se a isso o fator relacionado ao impacto social que resulta da atuação da universidade e da gestão de egressos. Sem uma sistemática consolidada no acompanhamento de egressos, torna-se difícil identificar o cumprimento do papel da IES na preparação do discente para o mercado (LOUSADA; MARTINS, 2005). Também faz-se necessário aliar estudo e trabalho para que a pós-graduação possa impulsionar o desenvolvimento nacional (MORITZ; MORITZ; MELO, 2011).

A oportunidade desta pesquisa reside também no fato de haver uma pesquisa relacionada ao acompanhamento de egressos na UFSC, porém com foco na graduação (SILVA; BEZERRA, 2015) e também pesquisa sobre gestão de relacionamento de egressos do PPGA (CABRAL, 2017). Esta última, apesar de ser no mesmo programa objeto de análise e abarcar vários aspectos relacionados ao acompanhamento de egressos, não trata especificamente da necessidade de os egressos serem acompanhados ainda durante a realização de seu mestrado e doutorado, que se configura como um dos focos deste trabalho.

Esta pesquisa é viável, ao passo em que sua realização não requer dispêndio de recursos provenientes de agências de fomento ou outras

fontes de financiamento. Além disso, a pesquisadora autora deste trabalho, por estar vinculada ao mestrado junto ao programa objeto de análise, possui acesso às informações e às pessoas necessárias ao desenvolvimento desta pesquisa de forma facilitada. Desta maneira, a proximidade geográfica com o PPGA e a acessibilidade ao corpo administrativo, aos docentes e aos discentes vinculados ao programa também enfatizam o caráter de viabilidade desta.

Sob uma outra perspectiva, e no que diz respeito à adequação, pode-se afirmar que o trabalho é compatível com a linha de pesquisa Gestão Universitária e com a área de concentração Organizações, Sociedade e Desenvolvimento, do Programa de Pós-graduação em Administração da UFSC. O objetivo da linha de pesquisa Gestão Universitária enfatiza a necessidade de a universidade adequar-se a ambientes dinâmicos, ao fazer uso de alternativas inovadoras no ato de gerenciar, devidamente embasadas em ações estratégicas. A área de concentração Organizações, Sociedade e Desenvolvimento, por sua vez, na qual a linha de pesquisa supracitada está vinculada, promove pesquisas que verificam, dentre outros, a forma como organizações se relacionam e adquirem papel central no desenvolvimento social, além de buscar refletir a respeito de novos modelos de gestão e organização do trabalho (PPGA-UFSC, 2017b). Desta maneira, considera-se a pesquisa também adequada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC.

Cabe ressaltar, por fim, a originalidade do tema *gestão de egressos*. Enquanto o sistema de avaliação da CAPES já é tema amplamente discutido, apesar de controverso, a gestão de egressos é incipiente, pois as pesquisas mais recentes ainda tratam o tema sob a perspectiva de *acompanhamento de egressos*, como pode ser verificado na pesquisa bibliométrica realizada, explanada na seção a seguir. Desta maneira, pode-se considerar esta pesquisa oportuna, viável, adequada e também original.

1.4 PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

Para o estudo bibliométrico realizado com foco na gestão de egressos, foram consultadas três bases de dados: Scielo, Spell e Periódico CAPES. A escolha por estas bases motivou-se pela pretensão em focar em trabalhos que pudessem retratar a realidade nacional no que diz respeito à gestão de egressos, visto que, conforme estudos realizados por Maccari, Martins e Almeida (2015) e Teixeira e Maccari (2014), percebe-se que a temática ainda é incipiente no Brasil e já está em estágios mais avançados em outros países, como Estados Unidos, por exemplo, em que

existe a possibilidade de captação de recursos financeiros junto aos próprios egressos.

Além disso, buscou-se por trabalhos que fossem recentes, ou seja, tivessem sido publicados entre 2006 a 2016. Essa escolha motivou-se pelo fato de o sistema de avaliação da CAPES sofrer constantes adaptações e melhorias, de modo que eventuais estratégias utilizadas anteriormente podem não mais atender aos requisitos mínimos exigidos. Ainda, para essa bibliometria, foram priorizadas e selecionadas pesquisas já publicadas em revistas ou periódicos, de modo a garantir a ampla divulgação dos resultados obtidos por seus autores.

Para a pesquisa bibliométrica, as três bases, com os critérios já apresentados, foram utilizadas para pesquisar o termo “Egresso” de maneira isolada e também combinado com os termos “Pós-graduação”, “Acompanhamento” e “Gestão”, o que gerou um retorno de 251 trabalhos. Posteriormente, procedeu-se à leitura dos títulos, de modo a filtrar os resultados que eram, de fato, pertinentes ao tema. Assim, alcançou-se um total de 63 trabalhos. Para filtrar mais uma vez, e eliminar quaisquer possíveis dúvidas sobre o teor dos trabalhos e a compatibilidade com a ideia inicial da bibliometria, procedeu-se, ainda, à leitura dos resumos, o que reduziu a quantidade de trabalhos para 53.

Tabela 1: Bibliometria realizada para a temática de “egressos”

Base	Palavras-chave	Primeira Busca	Após leitura do título	Após leitura do resumo
Scielo	Egresso	73	12	8
	+ Pós-Graduação	10	7	4
	+ Acompanhamento	4	0	0
	+ Gestão	7	4	3
Spell	Egresso	16	7	7
	+ Pós-Graduação	6	5	4
	+ Acompanhamento	2	1	1
	+ Gestão	5	3	3
Periódico CAPES	Egresso	91	9	9
	+ Pós-Graduação	14	7	7
	+ Acompanhamento	7	2	1
	+ Gestão	15	5	5
TOTAL		180	28	24

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Ao ser analisada a frequência dos resultados, percebe-se que a maior ocorrência foi resultado da pesquisa pelo termo “Egresso” de forma isolada. De forma menos expressiva, obteve-se resultados na busca pelo termo “Egresso” combinado com “Pós-graduação”, “Gestão” e “Acompanhamento”, nesta ordem, como pode ser observado na Tabela 01.

Percebeu-se, entretanto, que havia trabalhos recorrentes nas bases de dados pesquisadas. Ao serem excluídas estas repetições, teve-se um total de 18 trabalhos que estavam, portanto, relacionados à temática de egressos, com ênfase na pós-graduação, no acompanhamento e na gestão, os quais são listados abaixo:

Quadro 1: Resultado da bibliometria

	Título	Ano	Autor(es)
01	Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento	2007	BAHRY, Carla Patricia TOLFO, Suzana da Rosa
02	Redes de pesquisa entre os egressos do Doutorado em Ciências Contábeis da FEA/USP	2009	BEUREN, Ilse Maria NASCIMENTO, Sabrina do SANTOS, Vanderlei dos RENGEL, Silene
03	A gestão dos programas de pós-graduação em Administração com base no sistema de avaliação da Capes	2009	MACCARI, Emerson Antonio ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de NISHIMURA, Augusto T. RODRIGUES, Leonel Cezar

04	Impacto do mestrado profissional no desempenho dos seus egressos: intercomparação entre as percepções de discentes, docentes, coordenadores e empresa	2010	NEPOMUCENO, Livia D. de O. COSTA, Helder Gomes SHIMODA, Eduardo
05	Características e limites do mestrado profissional na área da Saúde: estudo com egressos da Fundação Oswaldo Cruz	2010	HORTALE, Virginia Alonso LEAL, Maria do Carmo MOREIRA, Carlos O. Fiuza AGUIAR, Adriana C. de
06	Perfil profissiográfico dos egressos do Programa de Mestrado Profissional em Administração de uma instituição de ensino do interior do Estado de São Paulo	2010	GIULIANI, Antonio Carlos
07	Percepção sobre o curso e perfil dos egressos do Programa de Mestrado em Ciências e Saúde da UFPI	2010	MENDES, Regina Ferraz VENSCELAU, Érika O. de O. AIRES, Anyara Soares PRADO JUNIOR, Raimundo P.
08	Pós-Graduação, saberes e formação docente: uma análise das repercussões dos cursos de mestrado e doutorado na prática pedagógica de egressos da UFMG	2011	ZAIDAN, Samira CALDEIRA, Anna Maria Salgueiro OLIVEIRA, Bernardo SILVA, Patricia G. Carneiro da
09	Perfil de egressos da Pós-Graduação stricto sensu na	2011	FELLI, Vanda Elisa Andres KURGGANT, Paulina

	área de Gerenciamento em Enfermagem da EEUSP		CIAMPONE, Maria H. Trench FREITAS, Genival F. de OGUISSO, Taka MELLEIRO, Marta Maria TRONCHINI, Daisy M. Rizatto GAIDZINSKI, Raquel Rapone
10	Mapeamento de percepções na avaliação dos impactos do mestrado profissional no perfil do seu egresso	2012	NEPOMUCENO, Livia Dias de Oliveira COSTA, Helder Gomes
11	Competências na pós-graduação: o olhar dos egressos	2012	VALADÃO JUNIOR, Valdir Machado RODRIGUES, Henrique G.
12	Impactos de vivências acadêmicas nas competências profissionais: percepções de egressos de um curso de mestrado em administração	2013	BARROS, Leandro Eduardo Vieira PAIVA, Kely César Martins de
13	Autoavaliação de impactos: o que nos dizem os egressos de um Mestrado Profissional em Administração?	2013	PAIXÃO, Roberto Brasileiro HASTENREITER FILHO, Horácio Nelson AMOEDO, Renata
14	Proposição de um portal de egresso (alumni) baseado em benchmarking e processo inovador	2014	TEIXEIRA, Gislaiane Cristina dos Santos MACCARI, Emerson Antonio
15	Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de	2014	MACCARI, Emerson Antonio

	Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB)		ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de RICCIO, Edson Luiz ALEJANDRO, Thomas Brashear
16	Proposição de um plano de ações estratégicas para Associações de Alunos Egressos baseado em benchmarking internacional e no Brasil	2014	TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos MACCARI, Emerson Antonio RUAS, Roberto Lima
17	Estratégia e planejamento de projeto para acompanhamento de alunos egressos de programas de pós-graduação stricto-sensu	2014	MACCARI, Emerson Antonio TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos
18	Dimensões do relacionamento entre a universidade e seus egressos por meio da informação: o caso da Universidade Federal de Minas Gerais	2016	QUEIROZ, Tatiana Pereira PAULA, Cláudio Paixão Anastácio de

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Um elemento que causou estranheza foi a ocorrência superior da combinação dos termos “Egresso” e “Gestão” combinados, em comparação a “Egresso” e “Acompanhamento”. Porém, ao realizar a leitura destes casos em específico, percebeu-se que a primeira combinação resultava exclusivamente para trabalhos que tratavam simultaneamente dos egressos e da gestão da pós-graduação, porém não de forma associada. Os resultados obtidos na segunda combinação, por sua vez, diziam respeito ao acompanhamento de egressos, essencialmente.

Logo, entende-se que esta pesquisa, embasada na temática de egressos, especialmente no que diz respeito à *gestão de egressos*, torna-se um avanço neste campo científico, considerando os poucos estudos

encontrados na área, percebido pela pesquisa bibliométrica aqui realizada. Assim, entende-se que este estudo acarreta também em uma contribuição científica.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A partir do exposto, dá-se seguimento a apresentação estrutural deste trabalho, em que conste cinco capítulos, sendo este o primeiro, identificado como a Introdução, em que são levantadas breves reflexões sobre as dificuldades encontradas pelos programas de pós-graduação, especialmente os da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, no que diz respeito a obtenção de recursos e melhora de seu conceito no sistema de avaliação da CAPES, bem como aspectos relacionados à importância do acompanhamento de egressos, ao analisar esta ação sob uma ótica mais gerencial, e também de que forma a Visão Baseada em Recursos pode auxiliar nestas questões. Ainda na Introdução, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos propostos, bem como uma justificativa para a realização deste trabalho de pesquisa.

Seguidamente, a Fundamentação Teórica toma forma em um segundo capítulo, no qual são abordados os temas: breve histórico da pós-graduação brasileira, o sistema de avaliação da CAPES e sua influência no contexto universitário, a gestão de egressos como elemento imprescindível para a gestão universitária e a Visão Baseada em Recursos como ferramenta estratégica a ser utilizada no contexto universitário.

Em um terceiro capítulo, por sua vez, a Estrutura Metodológica é apresentada, com base, especialmente, na metodologia proposta por Saunders, Lewis e Thornhill (2009). Nesta seção, também são apresentados os instrumentos de pesquisa utilizados, os procedimentos relacionados ao questionário-teste aplicado e o insucesso na aplicação de entrevista semiestruturada, que foi posteriormente substituída por um questionário.

Na seção referente à Análise e Discussão dos Resultados, constam os achados provenientes dos quatro objetivos específicos, no que diz respeito aos itens do sistema de avaliação da CAPES que possuem relação com a gestão de egressos; os recursos disponíveis no PPGA considerados de maior impacto e sua aplicabilidade para a gestão de egressos; a percepção dos discentes e egressos sobre as ações estratégicas postas em prática, além da realidade do PPGA sobre a gestão de egressos; e, por fim, o panorama atual do sistema utilizado para promoção da gestão de egressos na instituição e a proposição de meios mais eficientes que

possam auxiliar o PPGA a buscar uma aproximação com seus egressos e discentes. Os dados apresentados, vale mencionar, não corroboraram todas as afirmações teóricas apresentadas na seção de Fundamentação Teórica, casos estes em que houve explanação e levantamento de hipóteses sobre tais situações.

Na seção final, das Conclusões, além de serem sumarizados os achados da pesquisa, são listadas as limitações enfrentadas durante a realização da pesquisa e também indicação de estudos futuros que possam complementar este trabalho e corroborar o pensamento de que a gestão de egressos é essencial no contexto universitário.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para elucidar o contexto no qual a gestão de egressos ocorre, são apresentados um breve histórico da pós-graduação no Brasil e também aspectos relacionados ao sistema de avaliação da CAPES. Posteriormente, tratar-se-á da importância dos egressos e os benefícios de mantê-los próximos à universidade, além de elucidar aspectos relacionados à Visão Baseada em Recursos como ferramenta estratégica fundamental às universidades.

2.1 BREVE HISTÓRICO DA PÓS-GRADUAÇÃO BRASILEIRA

O modelo de cátedras caracteriza-se como o início da pós-graduação no Brasil, em meados de 1930, quando foram trazidos professores estrangeiros para o país. Com eles, veio o primeiro modelo institucional de pós-graduação, o qual alcançou pequenas proporções para o contexto educacional do país (BALBACHEVSK, 2005; MORITZ; MORITZ; MELO, 2011).

Foi por meio do Parecer Sucupira que o Ministério da Educação deu início a regulamentação deste novo nível de ensino, já em 1965 (BALBACHEVSK, 2005). Este Parecer, aprovado pelo Conselho Federal de Educação, definiu o formato institucional da pós-graduação, ao instituir o mestrado e o doutorado, sendo o primeiro pré-requisito para a realização do segundo. Ainda, estipulou a diferenciação entre a pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu* (BALBACHEVSK, 2005; GIULIANI, 2010).

Aponta Balbachevsk (2005) que, com a reforma universitária ocorrida em 1968, diversas modificações ocorreram. Dentre elas, destacam-se: a criação dos conselhos de pós-graduação, a exigência da realização de um número mínimo de disciplinas especializadas, a qualificação do pós-graduando junto a uma banca composta por pelo menos um professor externo ao departamento, no caso de mestrado, e dois professores, para doutorado (BALBACHEVSK, 2005). Desta maneira, no auge da ditadura militar ocorrida no Brasil, a pós-graduação brasileira foi efetivamente regulamentada (MORITZ; MORITZ; MELO, 2011).

A criação da Universidade de Brasília (UnB) também exerceu forte influência na pós-graduação brasileira. Seu surgimento, na década de 1960, trouxe à realidade nacional um conceito inovador: a indissociabilidade entre ensino e pesquisa. Além disso, a UnB também regulamentou, dentre outros, a organização dos cursos por meio de

sistema de créditos e fez da pós-graduação elemento regular da atividade institucional (MORITZ; MORITZ; MELO, 2011).

O crescimento efetivo da pós-graduação deu-se, entretanto, apenas com investimentos financeiros motivados por interesses em desenvolvimento tecnológico e científico. Foi devido à conciliação dos interesses Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e do Ministério da Educação que a pós-graduação brasileira se desenvolveu de forma razoavelmente equilibrada, no tocante à distribuição nas diferentes áreas do conhecimento (BALBACHEVSK, 2005).

A primeira avaliação dos programas de pós-graduação ocorreu em 1976, por meio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), cujo foco residia especialmente na produção científica (BALBACHEVSK, 2005). A CAPES realizou a avaliação de forma a contar com colaboração e participação ativa da comunidade científica de modo a contribuir com o desenvolvimento dos cursos de mestrado e doutorado por meio da pesquisa científica e tecnológica (MACCARI et al, 2009; MORITZ; MORITZ; MELO, 2011).

Tem-se um marco para a história da CAPES e da pós-graduação brasileira, pois, após alguns anos de conflitos nesta agência, tendo ela sido extinguida e recriada no início da década de 1990, em 1995 o sistema de pós-graduação ultrapassa a marca de mil cursos de mestrado e seiscentos cursos de doutorado (CAPES, 2017d). Isso significa o envolvimento de mais de 60 mil alunos neste quarto grau de educação.

Hoje, o sistema de avaliação da CAPES é considerado um dos mais modernos e eficientes a nível mundial (MACCARI et al, 2009). Este sistema é elaborado com metodologias próprias de avaliação, por meio das quais delinea, organiza e estrutura os cursos e programas de pós-graduação das áreas do conhecimento reconhecidas (OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011; VOGEL, KOBASHI, 2015). O sucesso da pós-graduação brasileira está diretamente relacionado ao sistema de avaliação da CAPES, além das ações de apoio à pesquisa efetuadas pelo CNPQ (MORITZ; MORITZ; MELO, 2011).

É devido às agências de fomento, que viabilizam o financiamento à pesquisa, que a pós-graduação pôde se consolidar e mantém-se em expansão, além de obter notório reconhecimento por estes avanços (MORITZ; MORITZ; MELO, 2011; ZAIDAN et al, 2011). Apesar de seu desenvolvimento recente, em período conturbado na história política do país, a importância e o papel central da pós-graduação na produção científica do país não são diminuídos (OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011).

Ao se considerar o histórico de criação e fortalecimento da CAPES, torna-se, portanto, oportuno verificar de que modo esta agência delineou seu sistema de avaliação, que é utilizado para conceituar os programas de pós-graduação nacionais.

2.2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES

De acordo com Maccari et al (2014), o monitoramento do desempenho das IES, ao fazer uso de sistemas de avaliação específicos, tornou-se mecanismo auxiliador para desenvolver e aprimorar os sistemas educacionais de determinado país. Isso se aplica especialmente aqueles países que fazem uso do domínio tecnológico como elemento impulsionador do progresso e do bem-estar social (MACCARI et al, 2014).

A pós-graduação brasileira é conduzida e avaliada pela CAPES, por meio de seu sistema de avaliação, o qual possibilita o credenciamento dos programas de pós-graduação, além de assegurar o funcionamento destes (MARTINS et al, 2012). À CAPES, cabe o papel de ser agência impulsionadora da pós-graduação em busca de um padrão de excelência científica, atuando de maneira compacta e centralizadora (SPAGNOLO; SOUZA, 2004; SANTOS, 2015).

Os objetivos da avaliação realizada pela CAPES consistem em: a) certificar a qualidade da pós-graduação brasileira, que servirá como referência para a distribuição de recursos financeiros para fomentar pesquisas, e b) identificar assimetrias regionais e de áreas estratégicas do conhecimento no Sistema Nacional de Pós-Graduação, a fim de orientar ações de criação e expansão de programas de pós-graduação no território nacional (CAPES, 2017a).

Isto posto, cabe ao sistema almejar a padronização da qualidade do ensino superior público e privado de pós-graduação *stricto sensu*, no que diz respeito a todas as nove grandes áreas do conhecimento (CAPES, 2017a). Ademais, ao abranger estas áreas e ter sua influência exercida em todo o território nacional, o sistema de avaliação da CAPES possibilita evidenciar as assimetrias regionais e de áreas consideradas estratégicas (FAGÁ, QUONIAM, 2015; MACCARI; MARTINS; ALMEIDA, 2015; MORITZ; MORITZ; MELO, 2011). Portanto, a CAPES direciona seus esforços à expansão e à consolidação da pós-graduação *stricto sensu* em todo o país (MARTINS et al, 2013a).

Realizar um processo de avaliação de um programa de pós-graduação no Brasil significa realizar a mensuração de resultados, ao verificar se o que foi previamente planejado é, de fato, realizado. Cabe

aos programas definirem seus processos internos que irão atender às exigências do sistema avaliativo, de modo que o sistema e seus critérios passem a ser elementos direcionadores na definição de plano de ações (MACCARI et al, 2009). Ao se considerar que todos os programas devem seguir os mesmos critérios de avaliação do sistema, e que há a imposição de uniformidade organizacional, devido às regulamentações governamentais e às expectativas culturais, entende-se que há a possibilidade da prática do isomorfismo coercitivo (MARTINS et al, 2013a). Assim, a avaliação objetiva expressar a qualidade e a efetividade das estratégias traçadas pelas organizações e postas em prática.

Destaca-se, portanto, que o foco da avaliação realizada pela CAPES reside no produto, e não no processo que ocorre para a obtenção deste produto (MACCARI; MARTINS; ALMEIDA, 2015). Tal enfoque baseia-se na possibilidade de criar uma conexão entre desempenho e sucesso: quanto melhor a avaliação do programa, maior a chance deste obter recursos para financiamento de suas pesquisas (MORITZ et al, 2011; MORITZ; MORITZ; MELO, 2011).

Martins et al (2013b) apontam que o sistema de avaliação abarca procedimentos que tem como base informações relacionadas aos recursos utilizados e aos resultados alcançados, o que permite verificar, por conseguinte, a eficiência na alocação dos recursos para alcance de determinados resultados. Desde 1976, quando o modelo de avaliação foi implementado pela CAPES, a agência realiza avaliações de performance dos programas de forma periódica (SANTOS, 2015).

Considerado um dos sistemas de avaliação de ensino mais modernos e eficiente a nível mundial, o sistema da CAPES delinea, organiza e estrutura os cursos e programas de pós-graduação de diversas áreas do conhecimento (OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011). Ao fazer uso de metodologia própria desenvolvida para tal, o sistema de avaliação também regula o método de divulgação do conhecimento científico criado (OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011; VOGEL; KOBASHI, 2015).

Conforme apontam Moritz et al (2011), a política nacional de pós-graduação é diretamente influenciada pelo sistema de avaliação promovido pela CAPES, uma vez que este sistema permite a sistematização do desempenho dos programas, bem como estabelece padrão mínimo de qualidade acadêmica. É também decisivo na elevação da qualidade, aprimoramento e regulamentação dos cursos de mestrado e doutorado do país (MORITZ; MORITZ; MELO, 2011).

Devido ao bom nível de qualidade do Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG), a CAPES ganhou legitimidade na condução de seus trabalhos avaliativos (SPAGNOLO, SOUZA, 2004; VERHINE;

DANTAS, 2009). Desta forma, ser reconhecido pelo sistema CAPES de avaliação é sinônimo de possuir um selo de qualidade, o que confere ao programa considerável prestígio (VOGEL; KOBASHI, 2015).

Verifica-se que o sistema de avaliação torna possível um processo de melhoria contínua da pós-graduação, por serem explícitas as exigências de qualidade e as diretrizes a serem alcançadas. Pode-se dizer, por conseguinte, que o sistema de avaliação auxilia no direcionamento dos novos programas a uma rápida consolidação (MACCARI et al, 2009). As estratégias que os programas de pós-graduação pensam e adotam objetivam retornos consistentes e sustentáveis ao longo dos anos, ao tomarem como objetivo norteador o sistema de avaliação da CAPES (MARTINS et al, 2013a).

A partir do exposto, torna-se claro o papel desenvolvido pela CAPES no desenvolvimento da educação e da pesquisa no país, ao assegurar a base em que estas crescem e se expandem (HORTA, 2006; MACCARI et al, 2009). Logo, tem-se que é devido ao processo avaliativo sistemático conduzido pela CAPES, além das ações do governo brasileiro, que houve a consolidação da pós-graduação como o elemento mais bem-sucedido no sistema educacional brasileiro (MACCARI et al, 2009; 2015). Richetti e Alves Filho (2012) compartilham do mesmo pensamento:

A pós-graduação *stricto sensu* brasileira tem hoje respeito e reconhecimento internacional e é resultado, sem dúvida, do sistema de avaliação aplicado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), instalada desde 1976, nos programas existentes. Claro está que restrições e críticas se fazem presentes às regras impostas pela CAPES, muitas delas justificadas pelas diferentes áreas, mas há de se entender sua complexidade, amplitude e importância e que a cada ano vem se aprimorando pela própria comunidade avaliadora (representantes de área, comissões de área e representantes de grande área) (RICHETTI; ALVES FILHO, 2012, p. 65).

Apesar da reconhecida importância, são percebidas algumas críticas com relação a determinados aspectos deste sistema de avaliação. O seu caráter homogeneizador, que não pondera as especificidades das grandes áreas e a heterogeneidade das condições econômicas dos

programas de pós-graduação, pode ser citado como exemplo destas críticas (HORTA, 2006; NASCIMENTO, 2010).

O viés mais polêmico dentre as críticas do sistema parece apontar ao enfoque acadêmico da pós-graduação, em que a valorização demasiada dada às publicações científicas confere ao sistema um enfoque produtivista (NASCIMENTO, 2010; SANTOS, 2015; SPAGNOLO, SOUZA, 2004). Além disso, é possível perceber uma relação entre as políticas de financiamento e as práticas produtivistas, que eram notadas deste a implantação do sistema e mais recentemente se apresentam como aspecto dominante (NASCIMENTO, 2010; OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011).

Ao serem reconhecidas as críticas, nota-se que há um desafio em medir a qualidade dos programas de pós-graduação de forma satisfatória, porém sem inviabilizar iniciativas inovadoras (MARTINS et al, 2012; MACCARI; MARTINS; ALMEIDA, 2015). Para tentar solucionar esta situação, a CAPES promove mudanças contínuas em seu sistema, como forma de buscar aperfeiçoamento (MACCARI et al, 2014, MARTINS, 2012; SPAGNOLO, SOUZA, 2004). Dentre estas mudanças, destacam-se: a ampliação do período de avaliação de dois para três anos (SPAGNOLO; SOUZA, 2004) e, mais recentemente, para quatro anos (CAPES, 2017b); a alteração dos conceitos, de cinco letras para sete conceitos numéricos (SPAGNOLO; SOUZA, 2004); a informatização do sistema (MACCARI et al, 2014; SPAGNOLO, SOUZA, 2004); a transparência obtida por meio da publicação dos dados estatísticos resultantes das avaliações (MARTINS et al, 2012); e a atribuição de conceitos aos programas de pós-graduação, e não aos cursos individualmente (MACCARI; MARTINS; ALMEIDA, 2015).

Apesar de reconhecidamente controverso, a adoção de padrões internacionais como critério de qualidade para a avaliação dos programas de pós-graduação gerou uma forte mudança no modo como é produzida ciência no Brasil (FAGÁ; QUONIAM, 2015; MACCARI; MARTINS; ALMEIDA, 2015). Com a realização das alterações e adaptações apresentadas, que almejaram uma consolidação e melhores resultados avaliativos, o sistema da CAPES, atualmente, tem seu funcionamento organizado como descrito a seguir.

2.2.1 Funcionamento do Sistema de Avaliação da CAPES

O sistema de avaliação atua em duas frentes, as quais se embasam pelos mesmos princípios, diretrizes e normas: a primeira frente consiste na entrada de propostas de novos cursos, enquanto a segunda

trata da permanência dos cursos já regulares no sistema, por meio de avaliações periódicas (CAPES, 2017b; MACCARI et al, 2009).

Com relação às novas propostas de programas de pós-graduação, tem-se como método de avaliação a verificação da proposta no que concerne o atendimento do que é considerado como padrão de qualidade exigido pela CAPES. Após esta verificação, seu resultado é encaminhado ao Conselho Nacional de Educação (CNE), órgão vinculado ao Ministério da Educação (MEC), para que o programa possa ser reconhecido e incorporado ao Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG) (MACCARI et al, 2009).

Os programas que já são credenciados e reconhecidos pelo sistema da CAPES enfrentam uma avaliação diferente, composta por um acompanhamento anual e uma avaliação quadrienal. Na primeira, tem-se o levantamento das informações necessárias para a avaliação junto aos coordenadores de curso de pós-graduação, realizado na Plataforma Sucupira (antigo Coleta Capes). Essas informações contemplam as atividades desenvolvidas pelos docentes e discentes vinculados ao programa ao longo de um ano (FAGÁ, QUONIAM, 2015; MARTINS et al, 2012; MORITZ; MORITZ; MELO, 2011).

Por sua vez, as avaliações quadrienais resultam efetivamente na atribuição de conceito ao programa de pós-graduação. Para tal, os programas preenchem uma ficha de avaliação, elaborada por uma Comissão Técnica. Nesta ficha, constam os quesitos e fatores e atributos passíveis de avaliação, além de espaço para justificativa e comentários da comissão avaliadora (MACCARI et al, 2009; MACCARI; MARTINS; ALMEIDA, 2015).

Por serem realizadas por avaliadores desvinculados aos programas objetos de análise e à própria CAPES, as avaliações são ditas externas (MACCARI et al, 2009).

Destacam-se três eixos norteadores deste sistema de avaliação:

- a) Realizada por pares: a avaliação é realizada por pesquisadores renomados, selecionados pela credibilidade e por serem vinculados a instituições com variedade regional dentro do país, o que visa assegurar a legitimidade junto à comunidade científica nacional;
- b) De natureza meritocrática: o julgamento que é realizado pelos pares é baseado em conjunto de dados sistematizados pela CAPES sobre o desempenho dos programas que são avaliados; e
- c) Vinculação ao reconhecimento: o resultado da avaliação é ferramenta que auxilia o estabelecimento de critérios para o

financiamento dos programas (BITTENCOURT et al, 2012; SPAGNOLO, SOUZA, 2004; VOGEL, KOBASHI, 2015).

Para a realização da avaliação, cinco conceitos são verificados: proposta do programa; corpo docente; corpo discente, teses e dissertações; produção intelectual e inserção social. Estes critérios possuem pesos diferentes entre si na composição final da nota atribuída ao programa, porém percebe-se que estes são, em sua maioria, de caráter quantitativo, focados, portanto, nos resultados e no produto (MACCARI et al, 2014).

Em uma escala que varia de 1 a 7, um programa de pós-graduação é considerado credenciado se alcança nota igual ou superior a 3 na avaliação da CAPES, o que lhe assegura seu funcionamento, validade do diploma, além de reconhecimento e recomendação pelo quadriênio subsequente ao da avaliação (MACCARI et al, 2009; MARTINS, 2012; SANTOS, 2015). Caso contrário, há o impedimento deste programa em abrir novos processos seletivos, pelo menos até o próximo período de avaliação, no qual o programa pode obter conceito igual ou superior a 3 (MACCARI et al, 2014).

2.2.2 A avaliação da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

A área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo tem apresentado crescimento continuado e conta atualmente com 184 programas de pós-graduação, 62 doutorados, 107 mestrados acadêmicos e 75 mestrados profissionais (CAPES, 2017c). Ao analisar a distribuição destes programas por conceito atribuído, verifica-se que, dos 184 programas, 51% possuem conceito 3, 34% alcançaram a nota 4, 12% obtiveram nota 5, 2% com nota 6 e 1% remanescente com nota 7 (CAPES, 2017c).

Maccari e Nishimura (2014) já apontaram a importância da área avançar na avaliação e povoar mais os estratos Conceitos 6 e 7, de modo a retratar o desenvolvimento da área. Caso isso não ocorra, poderão ocorrer distorções na área, no próprio sistema de pós-graduação e no desenvolvimento do país (MACCARI; NISHIMURA, 2014).

Apesar de a referida área ser composta por diferentes cursos, estes precisam ser equivalentes em termos de qualidade da formação oferecida. Essa equivalência, cabe dizer, também deve ocorrer entre as demais áreas (CAPES, 2017c).

Como já verificado anteriormente, os quesitos de avaliação são: proposta do programa; corpo docente; corpo discente, teses e dissertações; produção intelectual e inserção social, sendo que cada quesito possui um valor percentual a ele atribuído que influenciará no conceito do programa. Por sua vez, os quesitos possuem itens correspondentes, os quais representam também um percentual do peso atribuído ao quesito.

As áreas do conhecimento, por meio de seus Comitês das Áreas de Avaliação, possuem certa autonomia para adaptar o peso destes quesitos em até 5% para mais ou para menos (MACCARI; NISHIMURA, 2014). Já os itens podem ter seus pesos alterados ou mesmo suprimidos, caso o item não se aplique às necessidades da respectiva área (MACCARI; NISHIMURA, 2014). Desta maneira, os itens do sistema de avaliação da CAPES podem refletir melhor a realidade de cada uma das áreas (MACCARI; MARTINS; ALMEIDA, 2015).

No caso da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, os pesos dados aos quesitos são:

Quadro 2: Quesitos e pesos para a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

Quesito	Peso
Proposta do Programa	Avaliação qualitativa
Corpo Docente	20%
Corpo Discente	35%
Produção Intelectual	35%
Inserção Social	10%

Fonte: CAPES, 2017c.

Verifica-se que os quesitos são avaliados preponderantemente em termos quantitativos, ponderados pelos percentuais de cada item dentro dos quesitos. O único quesito qualitativo e que não possui peso na avaliação é o que se refere à proposta do programa. A proposta do programa, portanto, não possui peso definido, sendo avaliada apenas como “Adequada” ou “inadequada” (MACCARI et al, 2014). Todavia, isso não significa que itens de avaliados quantitativamente em seu peso possuam somente indicadores quantitativos (ver Apêndice A).

Para os programas de pós-graduação de mestrado e doutorado acadêmicos da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, espera-se que seja atingido, no âmbito de cada quesito, o disposto no Quadro 3, elaborado com base no Documento de

Área correspondente, conforme Ficha de Avaliação referente ao quadriênio 2013-2016. Ressalta-se que a Ficha de Avaliação em questão é destinada apenas aos programas de pós-graduação com mestrado e doutorado acadêmicos, pois o PPGA, programa analisado neste trabalho, enquadra-se nesta categoria. A versão completa da Ficha de Avaliação, contendo os pontos contemplados em cada quesito, encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

Quadro 3: Itens avaliados conforme Ficha de Avaliação

Quesito / Item	Peso	Tipo
1. Proposta do Programa	-	
a) Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular.	50%	Qualitativa
b) Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos para melhor formar os alunos, suas metas quanto à inserção social dos seus egressos.	30%	Qualitativa
c) Infraestrutura para ensino, pesquisa e extensão.	20%	Qualitativa
2. Corpo Docente	20%	
a) Perfil do corpo docente, ao considerar titulação, diversificação de formação, aprimoramento e experiência, e compatibilidade com o Programa.	15%	Qualitativa
b) Adequação e dedicação dos Docentes Permanentes (DP) às atividades de pesquisa e de formação do programa.	30%	Quantitativa
c) Distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa.	30%	Quantitativa
d) Contribuição dos docentes para atividades de ensino e/ou pesquisa na graduação, com atenção à repercussão destas na formação de futuros ingressantes na pós-graduação e também à formação de profissionais mais capacitados (válido somente para programas que estejam vinculados à graduação).	10%	Quantitativa

e) Participação dos docentes em eventos ligados a sua área de atuação	15%	Quantitativa
3. Corpo discente, teses e dissertações	35%	
a) Quantidade de teses e dissertações defendidas, em relação aos DP e dimensão do corpo discente.	10%	Quantitativa
b) Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas em relação aos docentes do programa.	20%	Quantitativa
c) Qualidade das Teses e Dissertações e da produção de discentes autores na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes.	50%	Quantitativa
d) Eficiência do programa na formação de mestres e doutores bolsistas: tempo de formação e percentual de bolsistas titulados.	10%	Quantitativa
e) Apresentação pelos discentes e egressos em eventos alinhados à proposta do programa.	10%	Quantitativa
4. Produção Intelectual	35%	
a) Publicações por DP qualificadas.	50%	Quantitativa
b) Distribuição de publicações qualificadas em relação ao DP do programa	35%	Quantitativa
c) Produção técnica, patentes e outras produções relevantes.	15%	Quantitativa
5. Inserção social	10%	
a) Inserção e impacto regional e/ou nacional do programa.	50%	Qualitativa
b) Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional, relacionados ao programa, para desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação.	30%	Qualitativa
c) Visibilidade ou transparência dada pelo programa a sua atuação.	20%	Qualitativa

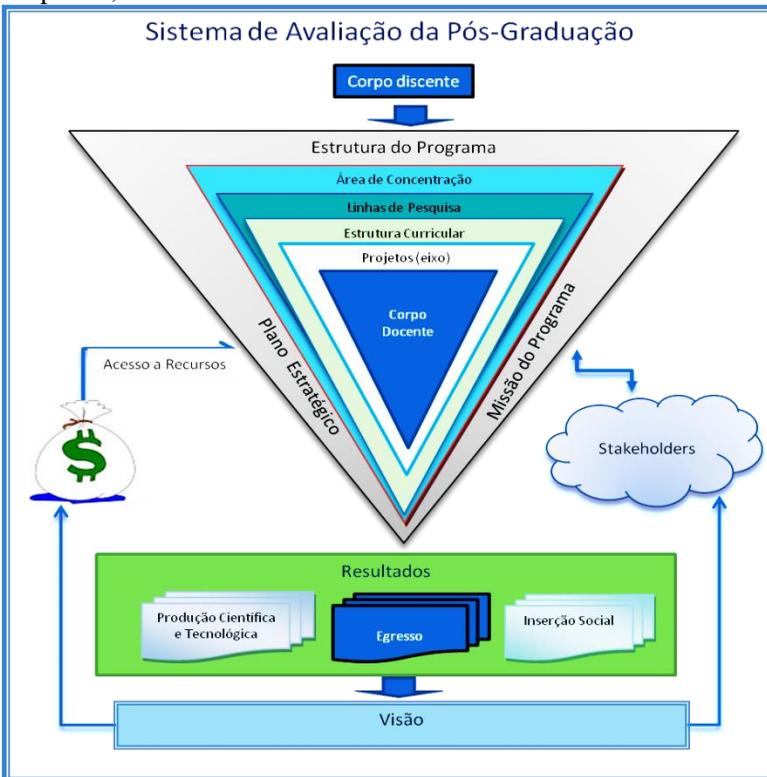
Fonte: Adaptado de CAPES (2017c)

Com base no Quadro 3, os programas de pós-graduação fornecem as informações necessárias à CAPES para que ela possa dar o conceito merecido ao programa avaliado. Maccari et al (2009) destacam a tendência do sistema de incentivar que os discentes e seus orientadores

tivessem produções intelectuais produzidas em parceria, visto que esta produção conta pontos para o critério de produção docente e para produção discente.

Ao considerar que a avaliação da pós-graduação no Brasil tem seu foco de análise nos resultados, Maccari et al (2014) destacam a importância dos resultados serem averiguados mais especificamente nestes três elementos: produção científica e tecnológica, egressos e inserção social. Esta visão pode ser verificada na proposta de modelo de gestão (Figura 01), apresentado pelos autores, desenvolvida especificamente para a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo.

Figura 1: Modelo de gestão para a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo



Fonte: Maccari et al (2014)

Neste modelo, cabe notar o caminho percorrido pelo corpo discente, que entra neste sistema, perpassa pelos aspectos inerentes a um programa de pós-graduação – área de concentração, linhas de pesquisa, estrutura curricular e projetos -, para ser, ainda, influenciado pelo corpo docente, em última instância. Todos estes elementos, por sua vez, são influenciados pela estrutura do programa, pelo plano estratégico e pela missão do programa, que são elementos direcionadores do programa, em uma visão mais ampla. Como resultados deste modelo, percebe-se a presença da produção científica e tecnológica, dos egressos e da inserção social, elementos estes que influenciam diretamente no acesso a recursos e a *stakeholders* por parte do programa.

Maccari et al (2014), ao proporem este modelo, apontam que o aluno que se torna egresso deve ser considerado, pelos programas, como elemento fundamental, visto que ele é um disseminador de conhecimento capaz de modificar seu entorno e também de contribuir para o desenvolvimento do país. Nessa perspectiva, considera-se *mister* estudar de forma mais aprofundada esta questão, com o intuito de fortalecer a gestão universitária, por meio da melhora contínua do programa de pós-graduação, ao fazer uso do conhecimento que este egresso detém.

2.3 GESTÃO DE EGRESSOS

Os egressos representam parte importante de uma IES, visto que eles são o resultado real do aprendizado proporcionado por esta instituição, além de promover a credibilidade e longevidade desta, o que lhes confere a condição de um dos ativos mais valiosos das universidades (BARNARD; RENSLEIGH, 2008; QUEIROZ; DE PAULA, 2016; TEIXEIRA; MACCARI, 2014). As experiências vividas durante a realização do curso influenciam no impacto social promovido pela educação, além de tornar evidente o nome da universidade para a sociedade (RICHETTI; ALVES FILHO, 2012; TEIXEIRA; MACCARI, 2014).

Ao conhecer o perfil de seus egressos, é possível verificar qual a inserção destes no mercado de trabalho, seja ele acadêmico ou não, para averiguar se este trabalha com geração de conhecimento, de produtos ou de tecnologias, bem como identificar o que os egressos pensam ou sentem com relação à formação recebida, com o intuito de identificar pontos passíveis de ajustes ou melhorias e a relação desta formação com as necessidades do mercado de trabalho (FELLI et al, 2011; LOUSADA; MARTINS, 2005). Isto permite identificar, em última instância, de que forma o egresso auxilia no desenvolvimento do país.

Por meio do egresso, é possível a construção de uma rede de conhecimentos que pode ser compartilhada, impactando no modo como a universidade é percebida socialmente (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014; TEIXEIRA, MACCARI, 2014). Neste sentido, o acompanhamento de egresso é essencial para um programa de pós-graduação, ao ser possível entender o tamanho da contribuição que o programa dá no desenvolvimento das carreiras de seus alunos, o que por sua vez possibilita adequação das suas estruturas internas, de modo a serem mais efetivos na formação dos discentes (MACCARI et al, 2014). Melo Filho e Alves (2015) falam que realizar este acompanhamento deve ser uma prática educacional da universidade, pois seu resultado permite a reavaliação de políticas educacionais e institucionais na busca de uma melhor qualidade do programa. Para Barnard e Rensleigh (2008), o estabelecimento e a alimentação desta relação, que é benéfica para ambos os lados, deve ser prioridade para as instituições de ensino que almejam prosperar, mesmo sob circunstâncias dinâmicas. Os autores ainda acrescentam que essas conexões também podem ser estabelecidas não somente com a universidade e vice-versa, mas também entre os próprios egressos, o que faz dessa uma relação multidirecional.

Ademais, manter o egresso próximo da instituição é considerado um diferencial competitivo, ao passo em que este é também elemento considerado no sistema de avaliação da CAPES e ações que objetivem aproximar o egresso da IES são avaliadas positivamente por este sistema. Consequentemente, esta ação melhora o conceito que a CAPES atribui ao programa de pós-graduação, bem como fornece subsídios que permitem ao curso potencializar a formação dos discentes (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014, 2014). Paiva (2006) defende a integração da opinião do egresso como complemento ao processo de avaliação promovido pela CAPES, pois podem emergir das opiniões destes ex-alunos elementos norteadores de novas propostas para os programas.

Os egressos são afetados pelas experiências vividas durante a realização do seu curso, porém este efeito vai para além do diploma recebido ao final da pós-graduação. As relações estabelecidas entre o aluno e a universidade e também a relação dos alunos entre si se perpetuam para além da realização do curso, pois este *networking* contribui para a trajetória pessoal, profissional e acadêmica dos egressos (TEIXEIRA, MACCARI, 2014).

Portanto, uma preocupação comum, depois de verificada a importância e os benefícios que podem ser proporcionados pelo egresso, é mantê-lo ligado a sua instituição de ensino. Para Teixeira e Maccari (2014), estabelecer e manter uma boa relação com seus alunos e egressos,

ao envolvê-los em processos de tomada de decisão e na construção de rede de relacionamentos, contribui para o avanço da universidade. Além disso, conforme Queiroz e De Paula (2016), os egressos podem ter participação nas avaliações institucionais e em projetos acadêmicos e de extensão, retornar à universidade com insumos e necessidades do mercado, o que possibilita a melhoria dos currículos dos cursos de modo a ajustar-se mais rapidamente às demandas sociais e econômicas, por conseguinte tornando-se mais efetivos. Paiva (2006) aponta para a possibilidade da construção de conhecimento participativo, que pode auxiliar no aprimoramento do programa, mas também da pós-graduação em um sentido mais amplo.

Entretanto, segundo Lousada e Martins (2005):

As IES não obtêm o *feedback* necessário à avaliação do ensino ofertado, deixando de realizar, periodicamente, as mudanças necessárias em seus currículos e processos de ensino-aprendizagem dos conteúdos ministrados, visando ao preenchimento de lacunas eventualmente existentes, perdendo oportunidades, inclusive, de obter retorno positivo dessa retroalimentação como, por exemplo, utilização dos resultados como forma de aperfeiçoar ações de marketing institucional (LOUSADA; MARTINS, 2005, p. 74).

Para Ingram et al (2005), a partir do momento em que um programa de pós-graduação apresenta determinado nível de maturidade, a necessidade de analisar e reanalisar sistematicamente suas práticas com relação ao acompanhamento de egressos torna-se essencial. O acompanhamento dos egressos faz-se necessário, portanto, na medida em que se percebe que a busca pela excelência institucional, aliada à necessidade da relevância social, passam por esta ação estratégica (QUEIROZ; DE PAULA, 2016).

Porém, o distanciamento do egresso de sua instituição parece ser o comportamento padrão, ao se verificar que a relação entre o aluno e a universidade é interrompida quando o aluno recebe seu diploma, o que gera uma sensação de abandono por parte da instituição (BACKES et al, 2002; QUEIROZ; DE PAULA, 2016). Para Cabral, Silva e Pacheco (2016):

Independentemente do nível do saber humano em que o aluno se forme, a finalização de um curso representa uma passagem de um momento em que o então estudante se torna um ex-aluno, de maneira

provisória ou permanente, da instituição na qual se formou. Entretanto, ainda que o afastamento entre ex-aluno e universidade seja permanente, é fato que o vínculo entre estes permanece ao longo da vida e não se rompe jamais (CABRAL; SILVA; PACHECO, 2016, p. 160).

Queiroz e De Paula (2016) falam que, de modo a evitar esta desvinculação, algumas IES estão tornando-se conscientes da relevância de cuidar de seu importante ativo. A criação e manutenção dos vínculos vêm sendo reconhecidas como importantes ferramentas institucionais, de modo que estas IES possam aproveitar a experiência dos egressos em benefício próprio (QUEIROZ; DE PAULA, 2016), bem como, por outro lado, garantir a participação da comunidade em geral nas ações e projetos desenvolvidos pela própria instituição (BACKES et al, 2002).

Essa busca pela manutenção do vínculo, entretanto, esbarra em algumas dificuldades: a falta de interesse, por parte do egresso, em manter suas informações atualizadas junto à universidade, mas também junto à Plataforma Lattes (TEIXEIRA; MACCARI, 2014); falta de interesse, também por parte dos egressos, nos processos avaliativos da instituição, por não haver a compreensão que destes processos podem resultar ações de melhoria para o programa (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014); falta de comunicação entre o egresso e seu ex-orientador e com o programa de pós-graduação ao qual estava vinculado (TEIXEIRA; MACCARI, 2014); dificuldade na operacionalização dos dados, os quais podem estar isolados ou desatualizados, devido a uma ausência de cultura em manter estes dados disponíveis e atualizados (CUNHA et al, 2007; TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014); e a fragilidade do estabelecimento de um senso de comunidade entre os alunos de um programa de pós-graduação, ao se verificar que este público é composto por estudantes adultos que trabalham e provavelmente dispõem de pouco tempo para investir neste tipo de relação (INGRAM et al, 2005).

Reconhecer a importância de disponibilizar dados atualizados é o primeiro passo para facilitar o acompanhamento de egressos, o que tem efeito direto na valorização profissional destes ex-alunos, pois, conforme lembram Maccari e Teixeira (2014), o conceito do programa de pós-graduação é divulgado na Plataforma Lattes junto ao nome do programa em que o egresso obteve sua titulação. Ainda conforme os autores:

No futuro, a consolidação dessa cultura possibilitará à IES desenvolver novos projetos que abarquem o relacionamento permanente entre

alunos e egressos, formando uma rede de relacionamentos que contribua não só para o desenvolvimento profissional, mas principalmente para a ampliação dos conhecimentos que colaboram para o desenvolvimento econômico e social do país (MACCARI; TEIXEIRA, 2014, p. 104).

Sob essa perspectiva, verifica-se a existência de variados desafios que dificultam o acompanhamento do egresso. Porém, um desafio que impacta diretamente nos demais é o que Teixeira, Maccari e Ruas (2014) denominam de “ausência de cultura”. Aqui, entende-se cultura como “o conjunto de lógicas e valores contextualizados de forma recorrente na maneira de administrar” (BARBOSA, 1996, p. 19), o que independe do tipo ou porte da organização. Ou seja, a cultura pode ser percebida por meio da realização recorrente de uma ou mais práticas administrativas, motivadas por uma lógica ou valor próprios da organização.

Ao apropriar-se do conceito de cultura organizacional/administrativa para a gestão de egressos, considera-se esta ausência de cultura como a ausência de hábito na manutenção do vínculo da instituição com seu egresso, mesmo que esta ação traga benefícios à universidade, aos egressos e aos discentes. Sob essa perspectiva, é plausível esperar que um aluno o qual, durante seu mestrado ou doutorado, não possui um vínculo forte com a universidade, mantenha este comportamento, ou esta cultura, após a finalização da sua pós-graduação.

Conforme Saraiva (2002), a cultura pode ser aprendida mediante processos de socialização, visto que é um fenômeno grupal, resultante da coletividade e do convívio institucional. Alcadipani e Crubellate (2003) acrescentam que a cultura está atrelada ao contexto momentâneo. Coelho Junior e Andrade (2004) reiteram esta volatilidade da cultura ao afirmarem que ela é fenômeno vivo, por meio do qual os sistemas em que as pessoas interagem são criados e recriados constantemente. Os autores ainda acrescentam que a cultura é perpetuada e reproduzida considerando a socialização de novos membros ingressantes no grupo.

Todavia, as tentativas de mudança na cultura costumemente enfrentam barreiras na sua consolidação, por ser necessário agir contra pressupostos básicos da organização e eventuais relações de poder (SARAIVA, 2002). Nesse sentido, Coelho Junior e Andrade (2004) apontam duas formas de criação da cultura: a partir da reação dos

membros de um grupo após um incidente crítico, situação essa que pode influenciar na cultura existente até a ocorrência do incidente, ou por influência da liderança atuante, que promove seus valores para que o grupo os interiorize.

Nesse sentido, Queiroz e De Paula (2016) apontam a necessidade de influenciar a cultura da gestão de egressos, de modo a criar um vínculo entre a instituição e o aluno, durante seu ciclo de vida dentro da instituição, o qual deverá continuar após sua formação. Teixeira e Maccari (2014) também apontam a importância do estabelecimento e manutenção de uma boa relação com os egressos, mas também com os alunos.

Cabe destacar que, quanto mais estendido for o relacionamento entre a universidade e seus egressos, maiores as chances de retroalimentação de informações e desenvolvimento do conhecimento, possibilitando tomada de decisões mais acertadas, de modo a promover interação e adaptação dos programas com o mercado de trabalho, o que enfatiza a importância deste vínculo ser estabelecido desde o início da vida acadêmica do discente (LOUSADA; MARTINS, 2005; TEIXEIRA, MACCARI, 2014). Deste modo, pode-se dizer que o vínculo com a universidade é fortalecido desde o princípio, o que abre espaço para a criação de uma nova cultura, em que o aluno de pós-graduação é mais participativo, ou pelo menos se torna mais consciente, das ações do programa.

2.3.1 Estratégias de aproximação com egressos

De modo a aproximar discentes e egressos do programa e também da universidade, algumas ferramentas estratégicas são encontradas na literatura, como Associações Egressos e Portal de Egressos, ferramentas essas propostas por Barnard e Rensleigh (2008), Teixeira e Maccari (2014), Teixeira, Maccari e Ruas (2014), Cabral, Silva e Pacheco (2016). Porém, cabe observar que, apesar dessas ferramentas terem como foco a manutenção do vínculo junto aos egressos, os alunos regularmente matriculados na pós-graduação também devem ser contemplados nesse contexto, para atender ao que se considerada, neste trabalho, como gestão de egressos. Conforme apontam Teixeira Maccari e Ruas (2014, p. 210), “é necessário planejar adequadamente as ações estratégicas de integração, com vistas a engajar alunos, egressos e IES em uma eficiente rede de relacionamento, que aumente a credibilidade do programa.”.

Sendo assim, acredita-se que o termo “acompanhamento de egressos” não é suficiente para abarcar esta nova necessidade. Por sua vez, realizar uma “gestão de egressos” parece compreender a importância de criar esta cultura antes do aluno chegar à condição de egresso. Guimarães et al (2004, p. 1645) apontam que o conceito de gestão, para o campo da Administração, “se aproxima da ideia de gerência e desta forma toma um caráter mais operacional e instrumental ao prevalecer o entendimento de que se trata de uma função organizacional voltada para a coordenação e o controle.” Com base no conceito apresentado, entende-se que este pode ser estendido à gestão de egressos, ao ser percebido o enfoque que deve ser dado aos aspectos operacional e instrumental, devido às dificuldades já elencadas na realização da gestão de egressos.

Além disso, a importância da coordenação e controle das informações provenientes desta ação estratégica também já foi apontada, visto que é por meio destas informações que o programa de pós-graduação promoverá ações de melhoria e adaptação à realidade do mercado e da sociedade. Por conseguinte, o termo **gestão de egressos** será utilizado nesta pesquisa, de modo a significar *a criação e manutenção do vínculo com o aluno durante a pós-graduação, mas também, e especialmente, quando este não mais estiver vinculado à universidade, ou seja, for considerado um egresso.*

Abre-se parênteses para enfatizar que a inclusão do aluno regularmente matriculado na pós-graduação no conceito acima proposto objetiva focar na criação e na manutenção do vínculo, etapas essenciais para a criação de uma cultura de aproximação que idealmente devem ocorrer enquanto o aluno ainda não finalizou sua pós-graduação. Uma possível “gestão de alunos” englobaria outros enfoques de pesquisa como, por exemplo, acompanhamento do desempenho acadêmico, produção científica ou ainda participação em atividades além de ensino, como pesquisa e/ou extensão. Por conseguinte, o olhar da gestão de egressos com relação ao discente de pós-graduação repousa apenas sobre este enfoque – da criação e manutenção do vínculo, requisitos para a gestão de egressos.

Ainda antes de discutir sobre as ferramentas que podem auxiliar na gestão de egressos, é importante apresentar alguns elementos mais subjetivos, como os discutidos por Queiroz e De Paula (2016), que fazem uso de conceitos provenientes da Psicologia para auxiliar na equação que trará o egresso para mais próximo da IES. Os autores apontam aspectos como identificação organizacional, papel e vínculo, em que o indivíduo define a si mesmo em termos de sua participação em uma organização em particular. No caso de instituições de ensino, Queiroz e De Paula (2013;

2016) apontam, embasados em estudo realizado por Mael e Ashforth (1992), que, para que essa identificação organizacional ocorra, o indivíduo verifica pressupostos organizacionais – prestígio e competitividade interinstitucional – e pressupostos individuais – tempo de permanência e saída da instituição, relação com um mentor, contribuição desta instituição de ensino no alcance dos objetivos pessoais do aluno e sentimentalismo.

Mael e Ashforth (1992) apontam também o papel que o interacionismo possui, visto que este diz respeito à interação que acontece entre as pessoas e na interpretação das ações que uma pessoa faz da outra. Ao aplicar este conceito para a universidade e para os egressos, Queiroz e De Paula (2016) verificam a importância do relacionamento entre os próprios egressos, e destes com a sua universidade e também com os alunos. Dentro dessa conjuntura, faz-se necessário verificar as relações interpessoais promovidas no período da pós-graduação, seja com os colegas ou com a figura do mentor, que se pode considerar como sendo o orientador, os quais representam significativa parcela na vontade de manter o vínculo do egresso com a universidade (QUEIROZ; DE PAULA, 2016).

Desta maneira, Queiroz e De Paula (2016) enfatizam, por fim, que a criação do vínculo afetivo deveria ser estimulada pela instituição durante o período de realização do curso, para que seja possível estendê-lo para após a formação do aluno, quando ele já for egresso. Isso porque, com o relacionamento criado, espera-se que haja reciprocidade, o que significa dizer que o egresso poderá proporcionar algum benefício ou *feedback* à instituição e vice-versa.

No que diz respeito às ferramentas auxiliaadoras na gestão de egressos, Cabral, Silva e Pacheco (2016) afirmam que uma das maneiras de se realizar a manutenção do relacionamento com seus egressos, ao fazer uso de recursos tecnológicos, é utilizar um portal *online* como ferramenta, o qual deve fornecer informações úteis e manter os egressos e discentes atualizados. Barnard e Rensleigh (2008) enfatizam que a disseminação de informações deve ser o embrião na promoção da comunicação entre egressos e universidade. Por este motivo, a escolha das informações disponibilizadas no portal deve ser feita de forma inteligente, visto que “a informação é o amálgama para a continuidade dessa relação após a formatura” (QUEIROZ; DE PAULA, 2016, p. 45), ao ser capaz de estabelecer uma relação e incitar um sentimento de pertencimento a uma instituição. Por meio de um Portal de Egressos, é possível estender o contato para além do período de realização do curso, independente da localização geográfica ou do tempo, facilitando e

promovendo pesquisas, troca de experiências, *networking* pessoal, profissional e acadêmico (BARNARD; RENSLEIGH, 2008; TEIXEIRA; MACCARI, 2014).

Um portal, que conforme Primo (1997), enquadra-se no conceito de comunidade virtual, tem como base de formação a proximidade de pessoas com interesses em comum e não sofre influência da proximidade geográfica, do contato físico ou do tempo. Teixeira e Maccari (2014) corroboram a afirmação ao lembrar que a internet, além de ser fundamental na gestão estratégica universitária, promove encontros síncronos ou assíncronos que independem do tempo ou da localização geográfica. Dentro de instituições de ensino, o uso de ferramentas estratégicas objetiva facilitar as atividades de planejamento e gestão, o que reforça a importância desta ferramenta (QUEIROZ; DE PAULA, 2016).

Conforme apontam Barnad e Rensleigh (2008) e Queiroz e De Paula (2016), anteriormente a criação de um Portal, devem ser identificadas as necessidades da informação, ou seja, porque e como determinada pessoa busca ou deixa de buscar informações, de modo que este portal atenda às necessidades e demandas de seus usuários e estabeleça uma relação efetiva entre ambos. Teixeira, Maccari e Ruas (2014) apontam que é preciso refletir sobre as informações a serem disponibilizadas neste Portal, visto que elas precisam ser genéricas o bastante para serem entendidas por seus usuários e potenciais usuários, mas também precisam ser personalizadas, de modo a despertar interesse neste público.

Como problemas na utilização de Portais de Egressos, tem-se o fato desta comunicação ser, costumeiramente, unidirecional; ou seja, as informações são disponibilizadas pela universidade com foco no egresso, não abrangendo os alunos ou mesmo os professores, bem como não permitindo espaço para interação entre seus membros (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014). De modo a possibilitar, portanto, uma ferramenta que pudesse promover uma comunicação multidirecional, além de ser espaço para interação entre seus membros e a instituição (BARNARD; RENSLEIGH, 2008), Teixeira e Maccari (2014) apresentaram protótipo de um Portal de Egressos (Figura 02), elaborado após ter sido realizado um *benchmarking* em Portais de Egressos nacionais e internacionais. Apesar de não terem sido consideradas as limitações tecnológicas ou eventuais impedimentos técnicos, como apontam os autores, buscou-se contemplar todas as características consideradas imprescindíveis a este tipo de ferramenta.

O Portal proposto é composto de duas áreas: uma pública e outra restrita. Na área pública, são identificados os seguintes menus: a) A Associação, em que é apresentada a Associação de Egressos promotora do Portal, bem como seus objetivos, público-alvo, benefícios e projetos especiais, se houver; b) Notícias; c) Eventos, sejam eles científicos, corporativos ou promovidos pela universidade; e d) Seção para cadastro de Visitantes.

Figura 2: Protótipo de Portal de Alumni - Área pública



Fonte: Teixeira e Maccari (2014).

Por sua vez, na área restrita do Portal conforme ilustrado pela Figura 03, são verificadas as seções: a) Comunidade Virtual, para discussões sobre temas de interesse dos membros; b) Pesquisas em desenvolvimento, para consulta ou cadastro de áreas temáticas de interesse; c) Acompanhamento de Egresso, onde é possível consultar a trajetória profissional e acadêmica dos alunos e egressos cadastrados; d) Biblioteca Virtual, que diz respeito às bases de dados vinculadas à instituição; e) Consulta de Perfil, cuja busca pode ser feita por meio dos filtros de turma, cursos ou área de interesse; f) Perfil, que pode ter as informações importadas por meio da ferramenta LinkedIn; e g) Oportunidades Profissionais, seção esta em que é possível cadastrar ou consultar vagas de trabalho previamente cadastradas.

Figura 3: Protótipo de Portal de Alumni - Área restrita



Fonte: Teixeira e Maccari (2014).

Para Barnard e Rensleigh (2008), esse tipo de tecnologia *online* proporciona um ambiente interativo por onde informações são disseminadas e compartilhadas livremente, o que potencializa o alcance dessa ferramenta.

Além do Portal de Egressos, Teixeira e Maccari (2014) destacam a importância de uma Associação de Egressos, que deve ser capaz de coadunar os interesses tanto dos alunos como dos egressos, conforme a proposta da gestão de egressos, além de proporcionar-lhes benefícios. Esta associação também consiste numa estratégia para prolongar o contato e engajar alunos e egressos em um relacionamento duradouro com sua instituição. Apesar da sua importância, a criação de uma Associação de Egressos esbarra em dificuldades similares as da elaboração de um portal, conforme Teixeira e Maccari (2014): falta de atualização dos contatos e desconhecimento do potencial e das oportunidades que uma associação pode promover no que diz respeito a relacionamentos profissional, acadêmico ou mesmo pessoal.

Estes autores, em estudo realizado para a proposição de plano estratégico para a criação de uma Associação de Egressos, ao unirem *survey* com egressos e *benchmarking* aplicado a associações em funcionamento, nacionais e internacionais, identificaram o que os egressos esperam como benefícios fornecidos pela Associação, quais

ações podem ser tomadas para tornar esses benefícios uma realidade e qual o objetivo estratégico que se espera alcançar com isso. Essa relação está exposta no Quadro 4:

Quadro 4: Benefícios de uma Associação de Egressos

Benefícios	Práticas	Objetivos
Promoção de pesquisa	Criação de grupos de interesse.	Promover discussão virtual ou geração de conteúdo colaborativo, que podem culminar em produção científica.
	Promoção de <i>workshops</i> para alunos e egressos.	Compartilhar experiências profissionais ou acadêmicas vivenciadas por egresso ou discutir temas atuais a partir da exposição de pesquisadores ou executivos reconhecidos.
	Promoção de eventos científicos.	Incentivar produção científica conjunta de egressos.
	Desconto especial para egressos nos eventos científicos promovidos pela IES.	Atrair o público para enriquecer as discussões, considerando a experiência profissional e acadêmica dos egressos.
Troca de experiências, <i>Networking</i> e Oportunidades profissionais	Publicação de vagas, permitindo consulta e cadastro.	Promover <i>networking</i> profissional em uma rede com formação diversa, porém nivelada.
	Acesso ao perfil dos outros alunos egressos.	Ampliar a rede de relacionamentos, permitindo selecionar perfis conforme necessidade ou interesse.
	Oferecer serviços de carreira, por meio do convênio com empresa terceira ou a partir de trabalho voluntário.	Beneficiar alunos e egressos com serviços que possam melhorar a carreira.

Encontros e Interação	Promover eventos de interação entre turmas passadas.	Propiciar momentos de interação, que permitam relembrar os tempos de estudo, compartilhar experiências e principalmente, manter o networking ativo.
-----------------------	--	---

Fonte: Adaptado de Teixeira, Maccari e Ruas (2014).

Nessa perspectiva, verifica-se que há ferramentas estratégicas disponíveis para estimular a aproximação e o relacionamento da universidade com seus egressos e discentes da pós-graduação, como por exemplo o Portal de Egressos e a Associação de Egressos. Percebe-se, ainda, que a tecnologia e os sistemas informacionais são aliados importantes nessa questão. Porém, cabe verificar se a universidade possui todos os recursos imprescindíveis para tornar realidade a promoção dessas ferramentas, os quais podem ser identificados por meio da Visão Baseada em Recursos, como será visto a seguir.

2.4 ESTRATÉGIA POR MEIO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A compreensão das fontes de recursos que podem ser transformadas em vantagem competitiva para as organizações tem sido objeto de estudo da área de gestão estratégica (BARNEY, 1991). As teorias desenvolvidas na área de estratégia, por sua vez, almejam explicar e compreender as diferenças de desempenho entre empresas (SERRA et al, 2008). O processo de planejamento estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional apoiadora no momento da tomada de decisão e também para interpretar o ambiente no qual a organização se insere (KICH; PEREIRA, 2011).

Para Rajiv, Hambrick e Chen (2007), o conceito de planejamento estratégico, no entanto, aparenta ser frágil e pouco consensual, devido a suas fronteiras amorfas. Os autores afirmam que esta área situa-se na intersecção de diversos outros campos de estudo, como economia, sociologia, finanças e marketing. É devido a este pluralismo teórico no qual o planejamento estratégico se apoia que sua definição não se limita a uma restrita visão metodológica, o que enriquece este campo de estudo (RAJIV; HAMBRICK; CHAN, 2007)

No início da década de 1970, o conceito de estratégia apontava para uma percepção inicial de definição de objetivos, com a combinação

de capacidades internas e oportunidades externas (PEREIRA; FORTE, 2008). Já na década de 1980, os principais avanços na área estratégica possuía como foco a relação entre estratégia e o ambiente externo (GRANT, 1991). Porém, a partir da década de 1990, percebe-se uma alteração do enfoque dos estudos estratégicos, em que a vantagem competitiva foi associada às diferenças internas entre as empresas, causados por seus recursos (TRIGO, 2016).

Nesse sentido, Martins et al (2013) e Pereira e Forte (2008) destacam a importância do estudo realizado por Wernerfelt (1984), no que diz respeito aos recursos estratégicos, pois este autor demonstrou ser mais vantajoso analisar as empresas sob a ótica de seus recursos internos próprios. Este trabalho tomou destaque juntamente com as pesquisas realizadas por Amit e Schoemaker (1993) e Barney (1986), que tratavam de analisar os motivos que poderiam interferir no desempenho de empresas de um mesmo ramo. Ferreira et al (2014) apontam, por sua vez, que o trabalho escrito por Barney (1991) se tornou um dos mais usados como embasamento teórico em diversas áreas de pesquisa, devido ao seu impacto na discussão sobre a gestão estratégica e a Visão Baseada em Recursos (VBR).

Estratégia, conforme Hall e Saias (1980), pode ser descrita como uma afirmação da missão da organização, os objetivos a serem alcançados e o modo como os recursos disponíveis são utilizados na direção destes objetivos. Para os autores, a estratégia inclui aspectos relacionados à comunicação e autoridade, bem como fluxo de informações que percorrem estes níveis de autoridade e linhas de comunicação. Cabe ressaltar que a estrutura de uma organização influencia sua estratégia não apenas em um aspecto racional, mas também nos aspectos morais e emocionais (HALL; SAIAS, 1980).

Para Fernandez et al (2015), a aplicação da estratégia faz-se necessária independente do tamanho, da forma ou do segmento da organização. Aguiar, Aguiar e Possamai (2009) apontam que a educação é um diferencial competitivo fundamental no desenvolvimento de uma nação. Sob essa perspectiva, independente das visões que se tem sobre a universidade e a educação fornecida por esta - como serviço a ser fornecido pelo Estado ou como mercadoria -, entende-se que é necessário melhorar o desempenho também destas instituições de ensino superior, por meio de ações estratégicas que abarquem as responsabilidades sociais inerentes do fornecimento de educação (FERNANDEZ et al, 2015). Isso porque a profissionalização da gestão universitária, que é resultado da aplicação da estratégia nas universidades, é uma opção viável para que

esta organização possa enfrentar os desafios contemporâneos (AGUIAR; AGUIAR; POSSAMAI, 2009)

Martins et al (2013) acrescentam que o desafio de lidar com as mudanças no mercado também se estende às Instituições de Ensino Superior, ao terem passado de um ambiente estável para um ambiente altamente competitivo, de modo que estas precisam adotar a gestão estratégica de seus recursos, sejam eles tangíveis ou intangíveis, para que o desempenho da instituição seja melhorado e, posteriormente, mantido. Além disso, ao fazer uso da gestão estratégicas de seus recursos, as IES podem atender efetivamente seus compromissos na promoção da inovação e da produção do conhecimento (MARTINS et al, 2013).

A criação de uma vantagem competitiva para a universidade lhe proporciona uma melhoria da sua imagem em seu contexto social, de modo que a instituição se destaque pela qualidade do ensino fornecido, conferindo-lhe um caráter heterogêneo quando comparada a sua concorrência (AGUIAR; AGUIAR; POSSAMAI, 2009). De acordo com Grant (1991), o objetivo estratégico de uma organização deve consistir não em estar em posição de monopólio, mas sim em obter vantagem competitiva e retornos financeiros acima do que fora investido nos recursos.

Cabe distinguir os diferentes tipos de vantagem, propostos por Barney (1991): a vantagem competitiva e a vantagem competitiva sustentável. A primeira consiste na implementação de uma estratégia para criação de valor que não está sendo implementada por (potenciais) competidores. A segunda consiste na implantação de estratégia para criação de valor que não está sendo implementada por (potenciais) competidores e que também não pode ter seus resultados reproduzidos, o que confere à organização uma posição de equilíbrio. É necessário perceber, entretanto, que a sustentabilidade da vantagem competitiva não é um estado definitivo, ao passo que a concorrência pode fazer uso de outros recursos que adquiram outras vantagens e que as destaquem no mercado na qual estão inseridas. Wernerfelt (1984) afirma que, em uma busca pela vantagem sustentável, é mais fácil ser pioneiro do que almejar substituir uma organização nesta posição de pioneirismo, dentro do seu nicho de mercado.

Como aponta Barney (1991), a formulação de uma estratégia deve ser focada em permitir o melhor uso possível dos principais recursos e capacidades de uma organização. Aguiar, Aguiar e Posamai (2009) enfatizam que, para a sobrevivência organizacional em um ambiente competitivo, a organização deve focar seus recursos na criação de uma vantagem competitiva. O que uma organização precisa, afirma Wernerfelt

(1984), é criar uma situação em que o posicionamento de seus recursos torne difícil a existência de competidores que se situem em um mesmo nível.

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), ou *Resource Based View* (RBV), encontrou na literatura espaço, justamente por enfatizar a importância da obtenção de vantagem competitiva (PEREIRA; FORTE, 2008). A partir da influência exercida pela VBR nos estudos estratégicos, verifica-se que a construção do planejamento organizacional passou a ser um movimento de dentro para fora da instituição (visão *inside out*), em que o ambiente externo é confrontado com a mobilização dos recursos internos (CASTRO; MELLO JUNIOR; PINTO, 2012; FERNANDEZ et al, 2015; FERREIRA et al, 2014; MARTINS et al, 2013; PINTO, 2012; TRIGO et al, 2016).

De acordo com Gonçalves, Coelho e Souza (2011), o pressuposto básico da VBR consiste no fato de ser possível explicar o desempenho de uma empresa ao se verificar de que modo os seus recursos são geridos, utilizados e combinados. Destaca-se que a combinação de recursos organizacionais é única em cada organização, o que acarreta também em resultados únicos para cada empresa e para cada situação (SILVA; OLIVEIRA, 2014).

Segundo Wernerfelt (1984), recursos são quaisquer forças ou fraquezas de determinada organização ou, ainda, ativos tangíveis ou intangíveis que estão vinculados a uma organização. De acordo com Barney (1991), por sua vez, recursos organizacionais são definidos como ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento e similares, controlados pela organização para implementação de estratégias com o objetivo de melhorar sua eficiência e eficácia. O autor divide estes recursos em três grupos: físicos, humanos e organizacionais. Os recursos físicos são, por exemplo, a tecnologia física utilizada, seja o espaço físico, equipamentos, localização geográfica e facilidade de acesso a materiais necessários. Recursos humanos compreendem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamento e visão dos funcionários. Já os recursos organizacionais abarcam a estrutura da organização, seu planejamento formal e informal, formas de controle e sistemas utilizados para tal, além de relacionamentos informais entre os grupos da organização e também entre a organização e seu ambiente externo (BARNEY, 1991).

Grant (1991) afirma que os recursos internos à organização, bem como suas capacidades, mostram a direção necessária para uma organização desenvolver sua estratégia e são fonte primária de lucro de qualquer organização. O autor define recursos como unidades básicas de

análise dentro da cadeia de produção de uma organização, por exemplo, equipamentos, habilidades individuais dos empregados e patentes. De maneira isolada, os recursos possuem pouco valor. Porém, as capacidades de uma organização, por sua vez, consistem na habilidade de tornar funcional um agrupado de recursos, por meio de uma complexa rede de padrões coordenados entre pessoas e recursos. Assim, entende-se que, enquanto os recursos são a fonte das capacidades de uma organização, as capacidades são a fonte principal da vantagem competitiva (GRANT, 1991).

Percebe-se, desta forma, que a organização tem a sua disposição recursos não somente materiais, mas também pessoais e intangíveis. Recursos tangíveis são identificáveis de forma objetiva e avaliados facilmente, como propriedade ou equipamentos, enquanto os intangíveis são de difícil mensuração, como marca, cultura organizacional ou recursos humanos (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011; OLIVEIRA; GONÇALVES; MARTINS, 2016).

Uma organização deve perceber quais recursos podem ser utilizados para sustentar sua vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984). Martins et al (2013) afirmam que os recursos internos levam a organização a um desempenho superior e à obtenção de vantagem competitiva, tornando possível, portanto, gerar e sustentar essa vantagem por meio da correlação entre os recursos internos da organização para melhora de sua performance. Ainda, mudar o foco do planejamento estratégico para os recursos próprios da empresa torna-se uma ação mais segura na construção da vantagem, visto que o ambiente externo é volátil, por este ambiente sofrer mudanças constantemente (CASTRO; MELLO JUNIOR; PINTO, 2012). Assim, ao analisar o contexto organizacional por meio da ótica da VBR, adquire-se uma compreensão mais abrangente e tem-se uma noção mais real do seu papel como importante instrumento auxiliador no desenvolvimento de uma estratégia (PEREIRA; FORTE, 2008).

Barney (1991) enfatiza que a Visão Baseada em Recursos não se baseia nas premissas de que os recursos organizacionais são homogêneos e imóveis. O enfoque da VBR consiste na ligação estabelecida entre as características dos recursos internos disponíveis à organização e sua performance, como resultado do uso destes recursos. Ferreira et al (2014) apontam que o âmbito de pesquisa da VBR foca nos recursos organizacionais e como a vantagem competitiva é influenciada por estes, de modo a influenciar também o nível de competitividade de uma organização.

A volatilidade dos recursos faz com que eles sejam pensados para as oportunidades atuais, sem poder se esquecer da necessidade de gerar novos recursos que possam ser necessários para cenários futuros (PEREIRA; FORTE, 2008). Uma estratégia que se baseia nos recursos internos de uma organização deve se preocupar não somente em trabalhar com os recursos já existentes, mas em desenvolver uma rede básica consistente de recursos (GRANT, 1991). Para Martins et al (2013), quanto mais complexas forem as ligações entre os recursos, mais difícil torna-se para a concorrência destruir a vantagem competitiva criada, visto que essas ligações são de difícil reprodução. Os autores ainda afirmam que é possível realizar diversas interações entre os recursos e capacidades, de modo a encontrar as melhores combinações que propiciem mais vantagem sustentável. Wernerfelt (1984) destaca que um mesmo recurso pode ter efeitos distintos em diferentes organizações, devido à interação que os recursos desenvolvem entre si, o que o autor chama de sinergia.

Silva e Oliveira (2014, p. 08) afirmam que “são as diferenças em recursos das empresas que irão justificar que as estratégias bem-sucedidas não sejam imitadas, logo os recursos são a essência da vantagem competitiva sustentável”. Trigo et al (2016) corroboram esta ideia ao apontar que não existe vantagem competitiva que se sustente se os recursos disponíveis à organização também estão disponíveis às demais empresas do mesmo ramo. Os autores ainda afirmam que a principal fonte de vantagem competitiva são os recursos desenvolvidos e controlados pela própria organização. Portanto, para a organização, deve ficar nítido que nem todos os seus recursos disponíveis agregam o mesmo potencial de contribuição em prol da vantagem competitiva (PEREIRA; FORTE, 2008).

Se, por um lado, é inviável elencar todos os potenciais recursos, por outro, é possível especificar quais características estes recursos devem possuir para serem fonte de vantagem competitiva (SERRA et al, 2008). Nesse sentido, para que essas interações e combinações entre os recursos ocorram de forma satisfatória, é preciso verificar se os recursos possuem quatro atributos apontados como essenciais por Barney (1991): ser valioso, ser raro, ser imperfeitamente imitável e imperfeitamente substituível. Estes atributos dão forma a um modelo intitulado VRIS: Valor, Raridade, Imitabilidade Imperfeita e Substituibilidade.

Neste modelo VRIS, proposto por Barney (1991), para que um recurso seja valioso, ele deve permitir a exploração de novas oportunidades e/ou neutralizar possíveis ameaças, ao permitir a implementação ou concepção de estratégias organizacionais em busca de eficiência. Um recurso raro, por sua vez, é aquele que implementa valor

à estratégia organizacional e não é facilmente encontrado nas organizações do mesmo ramo, o que garante uma fonte de competitividade. Recursos imperfeitamente imitáveis se enquadram em um ou mais de três motivos: (a) origem do recurso é dependente exclusivamente de condições históricas, (b) o elo entre a organização e seus recursos é casualmente ambíguo e (c) o recurso gera vantagem socialmente complexa. O último atributo de um recurso capaz de fornecer vantagem competitiva sustentável consiste na sua capacidade de não ser substituído, ou seja, a concorrência não pode possuir um recurso diferente que a permita conceber e implementar a mesma estratégia. Conforme Barney (1991), se muitas organizações possuem os mesmos recursos ou podem adquiri-los ou imitá-los, então é esperado que nenhuma delas consiga alcançar uma vantagem competitiva sustentável sob as outras.

Porém, em 2007, Barney e Hesterly, em novo estudo realizado pelos autores, propõem uma alteração no modelo, que passa a ser composto pelos atributos Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Desta maneira, toma forma o modelo VRIO, que se diferencia do modelo anterior sob os seguintes aspectos, conforme apontam Gonçalves, Coelho e Souza (2011) e Oliveira, Gonçalves e Martins (2016):

- a) Inclusão da ideia de Substituibilidade dentro do conceito de Imitabilidade, conceito este que se manteve no modelo, juntamente com os atributos Valor e Raridade;
- b) Inclusão do atributo Organização, que diz respeito ao modo como a organização, de fato, organiza seus recursos (sejam eles valiosos, raros e/ou inimitáveis) e capacidades, com o objetivo de aproveitar seu potencial para gerar vantagem competitiva sustentável por meio destes. Os componentes que ajudam na promoção da Organização são àqueles ligados à estrutura, como hierarquia, sistemas de controle, políticas de remuneração, entre outros, ou seja, de aspecto intangível; e
- c) Mudança de um enfoque mais teórico, verificado no modelo VRIS, para uma aplicação mais prática da teoria, por meio do modelo VRIO.

Credita-se ao novo atributo Organização a função de combinar todos os outros recursos de modo a gerar vantagem competitiva sustentável, o que lhe confere um valor estratégico (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011). Além disso, conforme demonstram Gonçalves, Coelho e Souza (2011), por seu papel estratégico, o atributo

Organização não tem valor sozinho: ele deve ser aplicado de modo complementar a outros recursos.

A realização da VBR consiste na combinação e compatibilidade dos recursos internos da organização com os fenômenos externos, de modo a serem percebidas as influências e características do ambiente e do ramo organizacional. (FERNANDEZ et al, 2015). Por sua vez, de acordo com Castro, Mello Junior e Pinto (2012, p. 26):

a vantagem competitiva sustentável não pode ser criada simplesmente pela avaliação das oportunidades e ameaças ambientais, pois depende do entendimento completo das forças e fraquezas internas à organização, culminando em recursos e capacidades únicos que a empresa traz para o ambiente competitivo. (CASTRO; MELLO JUNIOR; PINTO, 2012, p. 26)

A VBR identifica, portanto, a melhor combinação de recursos únicos com competências e habilidades, capazes de proporcionar à organização o atingimento de uma vantagem sustentável (PEREIRA; FORTE, 2008). Assim, o cerne da proposta da VBR é a identificação dos recursos intrínsecos internos e verificação de como estes recursos podem ser utilizados para garantir uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo.

A partir do exposto nesta fundamentação teórica, que abarcou aspectos referentes a: a) sistema de avaliação da CAPES, seu histórico e funcionamento; b) gestão de egressos de pós-graduação e c) Visão Baseada em Recursos como ferramenta estratégica, objetivou-se construir um arcabouço teórico capaz de subsidiar a pesquisa aqui proposta. De modo a entender como será o percurso metodológico a ser trilhado pela pesquisa, dá-se seguimento à seção de Metodologia.

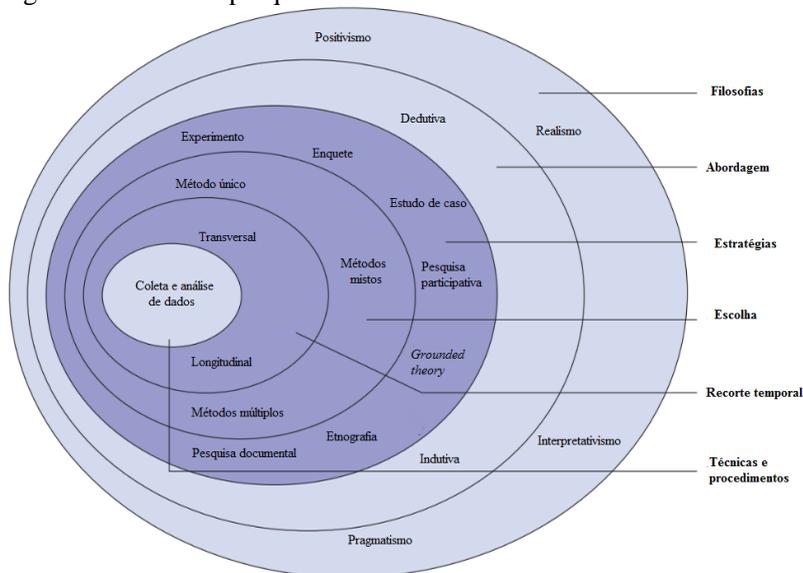
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos, que contemplam informações sobre o delineamento da pesquisa e os instrumentos de pesquisa elaborados para atingir os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

3.1 NATUREZA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Como delineamento adotado para a realização desta pesquisa, tomou-se como base o modelo proposto por Saunders, Lewis e Thornhill (2009), conhecido como “Cebola de pesquisa” (Figura 04).

Figura 4: Cebola de pesquisa



Fonte: Adaptado de Saunders, Lewis e Thornhill (2009).

Com base no modelo apresentado, é possível visualizar o panorama geral de uma pesquisa, sendo que a camada externa representa a filosofia que guia a pesquisa e, ao afunilar gradativamente para a camada mais interna, chega-se a informações sobre coleta e análise de dados. Este caminho, quando traçado, incita a reflexão por parte do pesquisador, sobre qual é o seu objetivo ao realizar determinada pesquisa. Desta maneira, torna-se perceptível o percurso metodológico perpassado

pelo pesquisador da esfera mais abrangente até a mais específica (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Para a primeira camada, que diz respeito à filosofia adotada nesta pesquisa, tem-se que essa se enquadra na visão positivista. A filosofia pode ser analisada sob três aspectos: o ontológico, que é a forma como o pesquisador entende que o mundo funciona; o epistemológico, que diz respeito à construção e validação do conhecimento; e o axiológico, que percebe o afastamento ou a aproximação do pesquisador ao aplicar seu juízo de valor no tema pesquisado (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Assim, entende-se que, do ponto de vista ontológico, essa pesquisa busca analisar uma realidade objetiva, com base nos dados; na esfera epistemológica, busca-se a constatação dos fatos de modo que estes possam resultar em generalizações ou inferências com base nos dados obtidos; axiologicamente, espera-se que não haja interferência do pesquisador, sendo esse, em teoria, completamente isento. Neste sentido, considerando que sob os três aspectos supracitados, suas características são predominantemente positivistas, pode-se comprovar a adoção de uma filosofia positivista para guiar essa pesquisa.

Como abordagem de pesquisa, tem-se o dedutivismo como o viés adotado nesta pesquisa. A ênfase dedutivista caracteriza-se por embasar-se em princípios científicos, em que se passa da teoria para análise de dados, ao explicar relações entre variáveis de dados geralmente qualitativos. Ainda, Saunders, Lewis e Thornhill (2009) apontam que a abordagem dedutivista ocorre de forma bem estruturada e não influenciada pelo pesquisador. Nesta pesquisa, portanto, buscou-se verificar na prática os indícios apontados pela literatura relacionada à gestão de egressos, especialmente no que diz respeito aos motivos que levam ao distanciamento do egresso com relação a sua instituição.

Apesar de não constar na estrutura proposta pela “cebola de pesquisa”, Saunders, Lewis e Thornhill (2009) apresentam também as diferenças entre os objetivos de pesquisa, que podem ser: descritivos, exploratórios e explanatórios. Nesta ótica, essa pesquisa vai ao encontro do objetivo descritivo, ao observar-se que este tipo de estudo pretende expor uma situação, um evento ou um perfil de pessoas de forma clara. Além disso, a pesquisa descritiva caracteriza-se também pelo encorajamento em analisar os dados e sintetizar ideias obtidas por meio destes. Ao almejar descrever os itens do sistema de avaliação da CAPES que dizem respeito a egressos, descrever também como ocorre a gestão de egressos no PPGA/UFSC, por meio da visão dos discentes e egressos, e descrever ainda opções de aplicabilidade dos recursos disponíveis do

PPGA em prol da gestão de egressos, percebe-se que a pesquisa aqui realizada tem objetivos descritivos.

As estratégias adotadas consistiram na utilização da pesquisa documental para desenvolver arcabouço teórico sobre os temas aqui tratados (o sistema de avaliação da CAPES, a gestão de egressos e a Visão Baseada em Recursos) e também na seleção de um estudo de caso (Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC), de modo a ser possível uma coleta de dados e enfrentamento das informações obtidas frente à literatura verificada na pesquisa documental. Conforme orientam Saunders, Lewis e Thornhill (2009), com o caso estudado, espera-se angariar informações sobre o contexto de um programa de pós-graduação, de modo a observar como este programa faz uso de seus recursos para melhorar sua gestão de egressos e, conseqüentemente, seu conceito no sistema de avaliação da CAPES. Ressalta-se a não interferência do pesquisador quando da observação do caso estudado.

No que diz respeito à coleta de dados, é utilizado nesta pesquisa os métodos múltiplos (*multi-method approach*), que consiste na combinação de mais de uma técnica de coleta de dados, mas restrito a obter apenas dados quantitativos ou qualitativos (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). Para a realização desta pesquisa, portanto, almeja-se obter a opinião dos membros da gestão atual e da gestão anterior do PPGA sobre os recursos disponíveis, através de questionário com escala Likert, mas também, por meio de questionários com o mesmo tipo de escala, revelar a opinião dos discentes e egressos do PPGA sobre a gestão de egressos do programa. Neste caso, acredita-se que a coleta e análise dos dados de forma paralela ou sequencial não interfere nos resultados a serem obtidos, pois os sujeitos pesquisados nestas diferentes coletas de dados são também distintos.

Como recorte temporal, adota-se a análise transversal no que diz respeito à gestão de egressos, pois se espera ser possível perceber também como ocorre a gestão de egressos em um dado momento, sem perceber alterações causadas pela passagem do tempo, sob a perspectiva do programa e também dos discentes e egressos. Para os objetivos específicos deste trabalho, foram adotados recortes temporais distintos: para a identificação dos critérios de avaliação da CAPES que se relacionam à gestão de egressos, foi consultado o Documento de Área que compreende o período de 2013-2016. Por sua vez, para a aplicação do questionário junto aos discentes e egressos, aplicou-se a temporalidade explicada no Quadro 12.

Para a análise de dados, por fim, o método de complementaridade demonstra-se apropriado, pois é destinado a análise de dados para

combinações de métodos de coleta de dados, quando se espera verificar aspectos diferentes de uma mesma situação (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009).

Nesse sentido, de forma sucinta, tem-se o resumo do delineamento adotado para esta pesquisa, conforme Quadro 5.

Quadro 5: Delineamento da pesquisa

Delineamento da pesquisa	
Filosofia	Positivista
Abordagem	Dedutiva
Objetivos	Descritivos
Estratégias	Pesquisa documental e estudo de caso
Coleta de dados	Múltipla escolha
Recorte temporal	Transversal
Análise de dados	Complementaridade

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A partir do exposto, dá-se seguimento a apresentação sobre como os objetivos geral e específicos desta pesquisa são alcançados.

3.2 REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS

Para o alcance do objetivo geral proposto - *verificar como o PPGA/UFSC pode utilizar os recursos disponíveis para realizar a gestão de egressos, de modo a melhorar seu desempenho no sistema de avaliação da CAPES, alicerçado na teoria da Visão Baseada em Recursos* -, foram delineados quatro objetivos específicos. De modo a concretizá-los, tem-se o seguinte desenho da pesquisa:

Quadro 6: Ações para realização dos objetivos específicos

Objetivos Específicos	Operacionalização	O que se pretende alcançar?
-----------------------	-------------------	-----------------------------

<p>a) Averiguar quais os critérios do sistema de avaliação da CAPES que o PPGA deve atender com relação à gestão de egressos;</p>	<p>Consulta aos documentos relativos ao funcionamento do sistema de avaliação da CAPES, especialmente o Documento de Área da Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, com ênfase na gestão de egressos.</p>	<p>1) Elencar quais critérios de avaliação do sistema da CAPES dizem respeito ou consideram a gestão de egressos.</p> <p>2) Identificar os pesos atribuídos aos critérios elencados.</p>
<p>b) Identificar os recursos disponíveis no PPGA que podem ser utilizados em prol da gestão de egressos;</p>	<p>Utilização de questionário objetivo com Escala Likert para mensuração de importância dos recursos do PPGA, com base na visão da gestão atual e da gestão anterior do PPGA, com posterior relação interpretativa entre os recursos e o PPGA.</p>	<p>1) Identificar os recursos de maior impacto sob a visão da gestão atual e da gestão anterior do PPGA.</p> <p>2) Propor direcionamentos na utilização destes recursos na realização da gestão de egressos.</p>
<p>c) Verificar eventuais lacunas na gestão de egressos realizada pelo PPGA e de que modo ela pode ser aperfeiçoada.</p>	<p>Aplicação de questionário com egressos e discentes, de modo a identificar suas visões sobre o alcance da gestão de egressos realizada pelo PPGA.</p>	<p>1) Identificar ações percebidas pelos discentes e egressos que signifiquem, sob a perspectiva destes, a realização de uma gestão de egressos.</p> <p>2) Expor possíveis pontos ainda não executados de forma satisfatória pelo PPGA, na percepção dos discentes e egressos.</p>

d) Promover a construção de um instrumento para auxiliar o PPGA da UFSC na gestão de egressos.	Levantamento dos requisitos necessários para um instrumento auxiliador na gestão de egressos para o PPGA e indicação dos recursos necessários para desenvolvimento do instrumento.	1) Elencar os requisitos mínimos necessários para a concepção do sistema. 2) Verificar a viabilidade e indicar possível alocação de recursos para desenvolver o sistema.
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

De posse das informações obtidas por meio da realização dos quatro objetivos específicos, o seguinte resultado é esperado:

Quadro 7: Ações para realização do objetivo geral

Objetivo Geral	Operacionalização	O que se pretende alcançar?
Analisar como o Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFSC pode potencializar a gestão de egressos, de modo a melhorar seu desempenho no sistema de avaliação da CAPES, alicerçado na teoria da Visão Baseada em Recursos	Recomendar um melhor direcionamento dos recursos disponíveis no PPGA para atendimento dos critérios exigidos pelo sistema de avaliação da CAPES, de forma embasada pela percepção do público alvo da ação e também da literatura obtida na pesquisa documental e bibliometria realizadas.	Levantamento dos requisitos mínimos para motivar a concepção de um instrumento que possa ser utilizado pelo PPGA para a gestão dos egressos, de forma a atender efetivamente aos critérios de avaliação da CAPES e aos anseios dos discentes e egressos, sem extrapolar os limites dos recursos disponíveis ao

		PPGA, tornando, portanto, plausível a materialização posterior do instrumento.
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A seguir, são apresentados os instrumentos de pesquisa elaborados para que alcançar os objetivos específicos *b* e *c* desta pesquisa. Cabe lembrar que, para a realização dos objetivos específicos *a* e *d* não foram utilizados instrumentos de pesquisa.

3.3.1 Instrumento de pesquisa para identificação dos recursos do PPGA

O primeiro instrumento, que busca atender o objeto específico *b* deste trabalho - *identificar os recursos disponíveis no PPGA que podem ser utilizados para melhorar a gestão de egressos* -, foi feito com base na teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) e trata-se de entrevista semi-estruturada que foi aplicada junto ao Coordenador e a um membro administrativo do PPGA. O roteiro da entrevista foi elaborado com base em entrevistas já realizadas por Ramalho (2013) e Cobalto (2014), ambos com enfoque na VBR.

Todavia, no decorrer da realização da pesquisa, percebeu-se que o instrumento proposto acima não atingiria seu objetivo. O questionário foi efetivamente aplicado junto ao Chefe de Expediente do PPGA, porém, apesar deste reconhecer a importância da gestão de egressos, o fato deste não deter conhecimentos prévios sobre a RBV dificultou seu entendimento sobre as questões propostas e a consequente aplicação do questionário. Além disso, uma esmiuçada explicação dos conceitos tornaria a entrevista morosa e maçante para o entrevistado, que prontamente não conseguiria refletir sobre os conceitos e a aplicabilidade destes no contexto analisado.

Ciente dessa problemática, foi necessário elaborar novo instrumento que fosse capaz de identificar os recursos disponíveis no PPGA e suas possíveis utilidades em prol da gestão de egressos. A proposta de entrevista feita anteriormente encontra-se no Apêndice B deste trabalho.

3.3.1.1 Reformulação do questionário sobre a Teoria da VBR

Considerando a ineficácia do instrumento anteriormente utilizado e para buscar instrumentos já validados em outros trabalhos, foram identificados dois instrumentos utilizados em outras pesquisas que trataram da Teoria da Visão Baseada em Recursos. Ressalta-se que em uma dessas pesquisas o caso estudado também se tratava de uma IES (D'ÁVILA 2010; PETRY et al, 2016). A partir da análise da metodologia dos trabalhos, foi possível perceber um aspecto em comum na abordagem desses autores: ambos apresentavam, aos seus entrevistados, indicações de possíveis recursos condizentes com o contexto de cada uma das organizações, cabendo aos entrevistados unicamente a atribuição de valor aos recursos apresentados.

Considerando que os resultados obtidos em ambas as pesquisas foram satisfatórios, como apontam os próprios autores, deu-se início, então, à elaboração de um novo instrumento que pudesse ser aplicado ao PPGA. Neste instrumento, foram listados 34 (trinta e quatro) recursos compatíveis com o contexto da pós-graduação em geral, aplicáveis ao PPGA (Quadro 8). Este instrumento, por meio de questionário eletrônico, foi apresentado ao Sub-coordenador e ao Chefe de Expediente, ambos da gestão atual do Programa, e também ao Coordenador e ao Sub-coordenador da gestão anterior do PPGA, que se encerrou em julho deste ano. A aplicação do questionário com os membros da gestão anterior foi uma decisão tomada com base no provável conhecimento que estes detêm, proveniente das experiências gerenciais que lhes foram proporcionadas enquanto atuaram na gestão do programa.

Quadro 8: Questionário aplicado referente aos recursos do PPGA

Recursos	
Humanos	Habilidade de trabalhar em equipe dos gestores do PPGA
	Habilidade de trabalhar em equipe do PPGA com a UFSC
	Relacionamento e rede de contatos do PPGA
	Treinamentos oferecidos pelo PPGA
	Equipe do PPGA (servidores e estagiários)
	Experiência, julgamento e inteligência da equipe do PPGA
	Conhecimento técnico e científico
	Capacidade gerencial
	Agilidade no processo de compra de insumos
	Suporte e atendimento aos discentes e egressos

	Suporte e atendimento aos docentes
	Qualidade do serviço prestado à comunidade acadêmica
Físicos	Localização geográfica
	Tamanho do PPGA
	Equipamentos (hardware e software)
	Informatização e tecnologias adotadas nos processos administrativos
	Acesso aos discentes
	Acesso aos egressos
	Acesso a fornecedores
	Acesso aos docentes em relação à localização do PPGA
	Capacidade de oferta de cursos
Organizacionais	Reputação do PPGA
	Marketing do PPGA
	Alcance internacional
	Conceito CAPES do PPGA
	Cultura organizacional
	Sistemas de planejamento do PPGA
	Sistemas de controle do PPGA
	Sofisticação tecnológica
	Capacidade de inovação do PPGA
	Comunicação interna
	Comunicação externa
	Incentivo financeiro (bolsas e participações em eventos)
	Financiamento por projetos ou fundações

Foi solicitado aos respondentes que ponderassem sobre a importância destes recursos dentro do contexto do PPGA, com base nas características do Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), atribuindo um valor de 1 a 10, por meio de uma Escala Likert. A partir da atribuição de valor aos recursos do Quadro 10 pelos respondentes do questionário, foi necessário ponderar sobre quais recursos mais se destacavam no contexto do PPGA. Esta ponderação segue o proposto em Petry et al (2016): recursos que obtiveram média inferior ou igual a 8 são considerados insuficientes para serem VRIO; recursos com nota maior que 8 e menor que 9, se tiverem melhorias, podem tornar-se VRIO; recursos com média igual ou superior a 9 possuem tendência em ser VRIO.

A partir da média dos valores atribuídos a cada item, é possível identificar os recursos considerados de maior impacto no PPGA.

Posteriormente, tendo sido identificados os recursos de maior impacto, é possível também analisar de que modo estes recursos podem auxiliar o PPGA na gestão de egressos, o que é realizado neste trabalho de modo interpretativo e associativo pela autora desta pesquisa. Dada à subjetividade do tema e à infinidade de possibilidades de aplicação, entende-se que a relação dos recursos com a teoria que embasa a gestão de egressos proporciona a autora deste trabalho subsídios para a proposição destas aplicações. Por este motivo, esta análise deu-se de modo subjetivo e interpretativo.

3.3.2 Instrumento de pesquisa direcionado aos discentes e egressos do PPGA

Para a realização do objetivo específico *c - verificar eventuais lacunas na gestão de egressos realizada pelo PPGA e de que modo ela pode ser aperfeiçoada* -, foram elaborados dois questionários a serem aplicados, sendo um destes questionários aplicado junto aos discentes e outro, aos egressos do PPGA. Ambos os questionários utilizam a escala Likert para valoração das perguntas feitas, em uma escala de 1 a 5. Vale mencionar que, para ambos os questionários, as perguntas marcadas com um (*) são condicionais, ou seja, podem ser aplicadas de acordo com eventuais respostas dos discentes e egressos.

Destaca-se, aqui, a singularidade deste questionário quando comparado a outros trabalhos existentes na área de egressos. Como verificado por meio da pesquisa bibliométrica realizada, muitas são as pesquisas que objetivam identificar o perfil dos egressos de um programa de pós-graduação, ao buscar conhecer, dentre outros, dados sociodemográficos, atividades profissionais contemporâneas e expectativas relacionadas à profissão. Porém, como já apontado, identificar este tipo de informação não é o principal objetivo desta pesquisa. Ressalta-se que, para este objetivo específico, a identificação de eventuais lacunas na gestão de egressos, com base na percepção de discentes e egressos do PPGA, objetiva perceber aspectos relacionados ao relacionamento dos discentes e egressos com o PPGA, com seus orientadores, com seus colegas, sua satisfação com o curso, dentre outros.

Por este motivo, justifica-se a não utilização de questionários já aplicados e validados em outras pesquisas, visto que seus objetivos são efetivamente distintos. Cabe ressaltar, entretanto, que tais questionários podem ser utilizados pelo PPGA justamente para fins de

identificação do perfil de seus egressos, em um segundo momento. Nesse sentido, sugere-se ao PPGA que faça uso do questionário aplicado e validado por Teixeira (2015).

Antes da efetiva aplicação do questionário junto ao discentes e egressos do PPGA, foi necessário realizar um questionário-teste, como descrito a seguir.

3.3.2.1 Aplicação de questionário-teste

Em momento anterior à aplicação dos questionários, e cientes da amplitude que os questionários direcionados a egressos e discentes tomaria, foi necessário aplicar um questionário-teste para ambas as modalidades de questionários. A partir dessa necessidade, identificou-se um programa de pós-graduação na Universidade Federal de Santa Catarina, de mesma área e de mesmo conceito que o PPGA, e neste foram aplicados os questionários.

Foi encaminhado um e-mail à coordenação administrativa do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) solicitando que os questionários fossem encaminhados a uma turma de cada modalidade: discentes de mestrado, egressos de mestrado, discentes de doutorado e egressos de doutorado. Os questionários-teste ficaram disponíveis para resposta durante o período de 28 de agosto a 06 de setembro (dez dias). Foram obtidas 14 respostas para o questionário-teste dos discentes, de um total de 64 discentes que receberam o questionário-teste, e 11 respostas para o questionário-teste dos egressos, de um total de 70 egressos que também receberam este questionário.

Os questionários originais (Apêndices C e D), então, foram adaptados em alguns detalhes para a realidade do PPGC, como a troca de todas as ocorrências do nome PPGA por PPGC e também a troca das cinco linhas de pesquisa do PPGA pelas duas linhas de pesquisa do PPGC. Foi incluído também, ao final de cada uma das seções do questionário, um espaço para que os respondentes pudessem incluir sugestões ou dúvidas que enfrentaram durante o processo de resposta. Por fim, foi solicitado aos respondentes que informassem quanto tempo eles levaram para responder o questionário-teste por completo.

A partir das respostas provenientes desses questionários-teste, viu-se a necessidade de realizar algumas alterações, sendo elas:

- a) Ajustes na hierarquização das perguntas e na quantidade de seções, de modo a dar mais fluidez ao questionário. A hierarquização trata-se de uma limitação do formulário on-

line utilizado, em que a passagem de uma seção a outra não era feita automaticamente, mas pelo respondente. Originalmente, o questionário direcionado aos discentes contava com 17 seções e foi ajustado para 15 seções, e o questionário aplicado aos egressos, de 15 seções, diminuiu para 13. Porém, cabe dizer que os respondentes não perpassam por todas estas seções, visto que as respostas são condicionadas e hierarquizadas; logo, podem direcioná-los a seções não-subsequentes;

- b) Inclusão, em todas as seções, de orientação referente à Escala Likert e ao seu funcionamento nesta pesquisa. Originalmente, essa orientação constava apenas na página inicial do questionário, onde também constam informações gerais da pesquisa, mas a indicação da Escala Likert apenas na página inicial não atendeu de forma satisfatória ao objetivo, conforme dificuldade apontada pelos respondentes;
- c) As perguntas “Você conhece o Portal de Egressos da UFSC?” e “Você já acessou o Portal de Egressos da UFSC?” foram unidas em: “Você conhece ou já acessou o Portal de Egressos da UFSC?”. Foi incluída uma nova pergunta: “Você acessa com frequência o Portal de Egressos da UFSC?”. Essa alteração foi motivada por dois respondentes que alegaram conhecer o Portal, mas não o terem acessado, de modo que não poderiam opinar e responder as seções subsequentes relacionadas ao tema;
- d) Foram incluídas sugestões de redes sociais que possibilitassem o relacionamento entre discentes e egressos, com base nas respostas fornecidas nos questionários-teste, sendo estas: WhatsApp, Facebook, LinkedIn, e-mail e Dropbox. Foi mantida uma opção em aberto, para que os discentes e egressos do PPGA pudessem incluir alguma opção, além das listadas pelos discentes e egressos do PPGC;
e
- e) Foi informado que o tempo máximo para resposta dos questionários não ultrapassaria dez minutos, considerando que o tempo máximo apontado pelos respondentes do PPGC alcançou a marca de oito minutos.
- f) Por fim, incluiu-se a informação de que o questionário fora validado pelos discentes e egressos do PPGC.

A partir do exposto, entende-se que a aplicação do questionário-teste foi fundamental para robustecer o questionário e torná-lo mais eficiente na busca de informações relacionadas à gestão de egressos com os discentes e egressos do PPGA.

3.3.2.2 Aplicação de questionário no PPGA

Com base no feedback proporcionado pelos discentes e egressos do PPGA, algumas alterações foram realizadas nos questionários aplicados, como visto na seção anterior. Deste modo, as versões finais dos questionários aplicados aos discentes (Quadro 9) e aplicados aos egressos (Quadro 10) podem ser verificadas a seguir.

Quadro 9: Questionário aplicado junto aos discentes do PPGA

Público-alvo	Questionamentos	Fundamentação teórica
Discente	Qual sua linha de pesquisa: Finanças e Desenvolvimento Econômico, Produção e Desenvolvimento, Organizações e Sociedade, Marketing e Estratégia nas Organizações ou Gestão Universitária?	Informações gerais para identificar o vínculo do respondente com o PPGA.
Discente	Você está matriculado a nível de Mestrado ou Doutorado no PPGA?	
Discente Doutorado	Realizou seu Mestrado na UFSC? <i>*Se não: Em que instituição?</i> <i>*Se sim: O orientador do doutorado é o mesmo que do mestrado?</i>	A (falta de) comunicação entre orientador e egresso influenciam na gestão de egressos (TEIXEIRA; MACCARI, 2014).
Discente Mestrado	Realizou sua Graduação na UFSC? <i>*Se não: Em que instituição?</i>	Relacionamento interpessoal com a figura do mentor

	*Se sim: O orientador do mestrado é o mesmo que da graduação?	(MAEL; ASHFORTH, 1992).
Discente	Você mantém bom relacionamento com o orientador, seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?	
Discente	Você mantém bom relacionamento com seus colegas (outros discentes do PPGA), seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?	Estabelecimento de relação
Discente	Você conhece os egressos do PPGA? *Se sim, mantém bom relacionamento com esses, seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?	multidirecional entre universidade, egressos e discentes (BARNARD; RENSLEIGH, 2008).
Discente	Existe algum tipo de rede de relacionamento entre discentes e egressos que possibilite <i>networking</i> , seja ela formal ou informal, da qual você participe? *Se sim, qual? Sugestões: <i>WhatsApp, Facebook, LinkedIn, e-mail, Dropbox.</i>	<i>Networking</i> contribui para a trajetória pessoal, profissional e acadêmica dos egressos (TEIXEIRA, MACCARI, 2014). Relacionamentos interpessoais com colegas (MAEL; ASHFORTH, 1992; QUEIROZ; DE PAULA, 2016).
Discente	Recebe avisos ou divulgações de eventos por parte do PPGA?	

Discente	Já recebeu solicitações do PPGA para dar opinião sobre o programa ou alguma informação relacionada a este?	Participação dos egressos nos processos de avaliação institucional ou projetos acadêmicos e de extensão (QUEIROZ; DE PAULA, 2016).
Discente	Além da pós-graduação, realiza atividade profissional remunerada? <i>*Se sim, é em área correlata?</i> <i>*Se sim, consegue aplicar conhecimentos da pós-graduação na realização do trabalho?</i>	Disponibilização de pouco tempo para investir no relacionamento com os discentes, egressos e o programa (INGRAM et al, 2005). Influência das práticas educativas, contribuição que o programa dá na carreira dos egressos e impacto social (RICHETTI; ALVES FILHO, 2012; TEIXEIRA; MACCARI, 2014).
Discente	Considera-se satisfeito com o curso?	Identificação organizacional (QUEIROZ; DE PAULA, 2016)
Discente	Considera-se interessado pelo desenvolvimento e melhoria contínua do curso?	
Discente	Considera-se interessado pelo processo de avaliação conduzido pela CAPES que o PPGA participa?	
Discente	Você proativamente mantém seus dados (e-mail, endereço, telefone) atualizados junto ao PPGA?	

Discente	O PPGA já solicitou atualização dos seus dados (e-mail, endereço, telefone)?	
Discente	Você mantém seu Lattes atualizado?	
Discente	Você considera a Plataforma Lattes uma ferramenta fácil de ser utilizada?	
Discente	<p>Você conhece ou já acessou o Portal de Egressos da UFSC?</p> <p><i>Se sim:</i></p> <p><i>* Você acessa com frequência o Portal de Egressos da UFSC?</i></p> <p><i>* Já realizou algum tipo de ação no Portal de Egressos da UFSC (cadastro, consulta, inclusão de depoimento)?</i></p> <p><i>* Já encontrou alguma informação interessante no Portal de Egressos da UFSC?</i></p> <p><i>* Considera o Portal de Egressos da UFSC uma ferramenta de fácil uso?</i></p> <p><i>* Acredita que o Portal de Egressos da UFSC promove a interação entre os discentes, egressos e o PPGA?</i></p> <p><i>Se não:</i></p> <p><i>* Acredita que um Portal de Egressos pode promover a interação entre os discentes, egressos e o PPGA?</i></p>	<p>Manutenção de relacionamento por meio de Portal de Egressos (BARNARD; RENSLEIGH, 2008; CABRAL; SILVA; PACHECO, 2016; PRIMO, 1997; TEIXEIRA; MACCARI, 2014).</p>
Discente	Você já ouviu falar sobre Associações de Egressos?	Associação de egressos;
	Gostaria que o PPGA promovesse uma Associação de Egressos?	desconhecimento do potencial e oportunidades que

	Gostaria que a UFSC promovesse uma Associação de Egressos?	uma associação pode promover (TEIXEIRA; MACCARI, 2014).
	Você desenvolveria pesquisas em conjunto com os membros de uma Associação de Egressos?	
	Você gostaria de trocar experiências e fazer <i>networking</i> em uma Associação de Egressos?	
	Você participaria de eventuais encontros promovidos por uma Associação de Egressos?	

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quadro 10: Questionário aplicado junto aos egressos do PPGA

Público-alvo	Questionamentos	Fundamentação teórica
Egressos	Qual foi sua linha de pesquisa: Finanças e Desenvolvimento Econômico, Produção e Desenvolvimento, Organizações e Sociedade, Marketing e Estratégia nas Organizações ou Gestão Universitária?	Informações gerais para identificar o vínculo do respondente com o PPGA.
Egressos	Você é egresso do Mestrado, do Doutorado ou do Mestrado e Doutorado do PPGA?	A (falta de) comunicação entre orientador e egresso influenciam na gestão de egressos (TEIXEIRA; MACCARI, 2014).
Egressos	Você possuía um bom relacionamento com o orientador, seja ele acadêmico/profissional ou pessoal, durante a sua pós-graduação? <i>*Se sim: Após a finalização da sua pós-graduação, você continuou mantendo bom</i>	Relacionamento interpessoal com a figura do mentor (MAEL; ASHFORTH, 1992).

	<i>relacionamento com o orientador, seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?</i>	
Egressos	Desenvolveu novas pesquisas com o ex-orientador após a finalização da pós-graduação?	
Egressos	Houve a publicação da sua tese (para egressos doutores) ou dissertação (para egressos mestres) em eventos, revistas, livros ou similares, após a conclusão da pós-graduação?	
Egressos	Você possuía um bom relacionamento com seus colegas (à época, discentes do PPGA), seja ele acadêmico/profissional ou pessoal, durante a sua pós-graduação? <i>*Se sim: Após a finalização da sua pós-graduação, você continuou mantendo bom relacionamento com seus colegas (agora egressos do PPGA), seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?</i>	Estabelecimento de relação multidirecional entre universidade, egressos e discentes (BARNARD; RENSLEIGH, 2008). Networking contribui para a trajetória pessoal, profissional e acadêmica dos egressos (TEIXEIRA, MACCARI, 2014). Relacionamentos interpessoais com colegas (MAEL; ASHFORTH, 1992; QUEIROZ; DE PAULA, 2016).
Egressos	Você conhece os discentes do PPGA? <i>*Se sim, mantém bom relacionamento com esses, seja</i>	

	<i>ele acadêmico/profissional ou pessoal?</i>	
Egressos	<p>Existe algum tipo de rede de relacionamento entre discentes e egressos que possibilite <i>networking</i>, seja ela formal ou informal, da qual você participe?</p> <p><i>*Se sim, qual?</i> <i>Sugestões: WhatsApp, Facebook, LinkedIn, e-mail, Dropbox.</i></p>	
Egressos	Recebe avisos ou divulgações de eventos por parte do PPGA?	
Egressos	Já recebeu solicitações do PPGA para dar opinião sobre o programa ou alguma informação relacionada a este?	Participação dos egressos nos processos de avaliação institucional ou projetos acadêmicos e de extensão (QUEIROZ; DE PAULA, 2016).
Egressos	<p>Você atua profissionalmente em área correlata a sua pós-graduação?</p> <p><i>*Se sim, consegue aplicar conhecimentos da pós-graduação na realização do trabalho?</i></p>	<p>Disponibilização de pouco tempo para investir no relacionamento com os discentes, egressos e o programa (INGRAM et al, 2005).</p> <p>Influência das práticas educativas, contribuição que o programa dá na carreira dos egressos e impacto social (RICHETTI; ALVES FILHO, 2012;</p>

		TEIXEIRA; MACCARI, 2014).
Egressos	Considera-se satisfeito com o curso?	Identificação organizacional (QUEIROZ; PAULA, 2016) DE
Egressos	Você acredita que sua satisfação com o curso é a mesma de quando você era discente? <i>*Se não, é maior ou menor? *Em quais aspectos difere? O que motivou a mudança na satisfação?</i>	
Egressos	Considera-se interessado pelo desenvolvimento e melhoria contínua do curso?	
Egressos	Considera-se interessado pelo processo de avaliação conduzido pela CAPES que o PPGA participa?	
Egressos	Você proativamente mantém seus dados (e-mail, endereço, telefone) atualizados junto ao PPGA?	
Egressos	O PPGA já solicitou atualização dos seus dados (e-mail, endereço, telefone)?	Desatualização de informações (TEIXEIRA; MACCARI, 2014)
Egressos	Você mantém seu Lattes atualizado?	
Egressos	Você considera a Plataforma Lattes uma ferramenta fácil de ser utilizada?	
Egressos	Você conhece ou já acessou o Portal de Egressos da UFSC? <i>Se sim: * Você acessa com frequência o Portal de Egressos da UFSC?</i>	Manutenção de relacionamento por meio de Portal de Egressos (BARNARD; RENSLEIGH, 2008; CABRAL; SILVA; PACHECO, 2016; PRIMO, 1997;

	<p><i>*Já realizou algum tipo de ação no Portal de *Egressos da UFSC (cadastro, consulta, inclusão de depoimento)?</i></p> <p><i>*Já encontrou alguma informação interessante no Portal de Egressos da UFSC?</i></p> <p><i>*Considera o Portal de Egressos da UFSC uma ferramenta de fácil uso?</i></p> <p><i>*Acredita que o Portal de Egressos da UFSC promove a interação entre os discentes, egressos e o PPGA?</i></p>	TEIXEIRA; MACCARI, 2014).
Egressos	<p>Você já ouviu falar sobre Associações de Egressos?</p> <p>Gostaria que o PPGA promovesse uma Associação de Egressos?</p> <p>Gostaria que a UFSC promovesse uma Associação de Egressos?</p> <p>Você desenvolveria pesquisas em conjunto com os membros de uma Associação de Egressos?</p> <p>Você gostaria de trocar experiências e fazer networking em uma Associação de Egressos?</p> <p>Você participaria de eventuais encontros promovidos por uma Associação de Egressos?</p>	Associação de egressos; desconhecimento do potencial e oportunidades que uma associação pode promover (TEIXEIRA; MACCARI, 2014).

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os questionários relacionados a discentes e a egressos apresentam, sob sua população, o seguinte recorte temporal: para discentes de mestrado, consideraram-se os ingressos de 2016 e 2017 enquanto que, para discentes de doutorado, consideraram-se os ingressos de 2014 a 2017. Por sua vez, para os egressos de mestrado, consideraram-

se os ingressantes de 2014 e 2015, enquanto que, para egressos de doutorado, consideraram-se os ingressos de 2011 a 2014 (Quadro 11). Essa seleção temporal baseou-se no que regulamentou a CAPES, no que tange a consideração da produção científica dos egressos, em que são admitidas as publicações de egressos até dois anos após a titulação para mestrado e três anos após a titulação para doutorado (CAPES, 2017c).

Quadro 11 – População-alvo com base no ano de ingresso PPGA

Mestrado							
Ano de Ingresso	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Discente						20	12
Egresso				2	9		
Doutorado							
Ano de Ingresso	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Discente				2	5	2	8
Egresso	4	4	1	0			

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Para que os Questionários pudessem ser devidamente divulgados, solicitou-se ao Chefe de Expediente do PPGA os e-mails de contato dos discentes e egressos do PPGA, conforme requisitos acima listados. A partir desses contatos, duas listas de e-mail foram criadas – ppga.discentes@mailman.ufsc.br e ppga.egressos@mailman.ufsc.br – com o intuito de facilitar o contato com a população-alvo, mas também preservar a privacidade dos e-mails de contato de todos.

Os formulários foram encaminhados às duas listas e as respostas foram aceitas por um período de 10 dias no mês de setembro. Contatos informais também foram realizados, por meio de redes sociais e troca de e-mails com discentes e egressos já conhecidos pela autora desta pesquisa, o que nitidamente aumentou o número de respondentes dos questionários, especialmente aquele direcionado aos discentes.

Porém, o número de discentes e egressos respondentes alcançou um número relativamente baixo, quando comparado à população em questão, alcançando apenas 49 respondentes discentes e 20 respondentes egressos, de um total esperado de 125 discentes (126 discentes, excluída a autora desta pesquisa) e 82 egressos, para os quais foram enviados os questionários. Assim, a amostra de discentes corresponde a

aproximadamente 40% da população, enquanto a amostra de egressos corresponde a aproximadamente 24% da população.

Cabe mencionar que, apesar de não ter sido o objetivo inicial da aplicação destes questionários, a baixa adesão dos discentes e egressos em respondê-los pode ser percebida como consequência de uma má gestão de egressos. Quando ambas as populações foram convidadas a manifestarem sua opinião sobre, entre outros, ações relacionadas ao programa em que já estiveram ou ainda estão vinculadas, mais da metade destas populações apresentou-se omissa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A partir da literatura já abordada, da metodologia proposta e do objetivo geral deste trabalho - *analisar como o PPGA/UFSC pode potencializar a gestão de egressos, de modo a melhorar seu desempenho no sistema de avaliação da CAPES, alicerçado na teoria da Visão Baseada em Recursos* -, dá-se início à análise dos dados de modo a tornar mais claro como se dá a gestão de egressos no PPGA, para que seja possível fazer o levantamento dos elementos considerados essenciais para a otimização da gestão de egressos deste programa.

4.1 CRITÉRIOS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO RELACIONADOS À GESTÃO DE EGRESSOS

De modo a atingir o primeiro objetivo específico deste trabalho - *averiguar quais os critérios do sistema de avaliação da CAPES relacionam-se à gestão de egressos* -, foi necessário consultar o Documento de Área mais recente, datado de 2016, referente à área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo (CAPES, 2017c). Este documento relata o estágio atual da área, tendo como base o último quadriênio, e também apresenta a Ficha de Avaliação a ser considerada na próxima avaliação. Nesta Ficha, constam todos os quesitos e itens a serem avaliados, bem como seus respectivos pesos atribuídos, que são específicos para cada área.

Ressalta-se que foi necessário avaliar os quesitos, itens e pesos atribuídos na Ficha de Avaliação de Mestrado e Doutorado Acadêmicos, visto que o PPGA, caso objeto de análise neste estudo, enquadra-se nesta classificação. Ao retomar o Quadro 3, tem-se que os quesitos avaliados são: Proposta do Programa (avaliação qualitativa), Corpo Docente (20%), Corpo Discente, Teses e Dissertações (35%), Produção Intelectual (35%) e Inserção Social (10%). Os itens relacionados a cada quesito (Quadro 4) abarcam os principais aspectos a serem analisados, porém, apenas por estas descrições, não é possível ter a real dimensão de quais destes itens consideram a influência dos egressos para um programa. Assim, dá-se seguimento para a análise das definições e comentários sobre os quesitos e itens.

A seleção dos itens relacionados com a temática de egressos deu-se pela simples ocorrência do termo, tanto na descrição do item, como nas definições ou comentários. Causa certa estranheza que em alguns momentos foi possível perceber o termo “egresso” no item objeto de análise, porém não constante nos comentários respectivos, o que dificulta

o processo de análise por parte dos programas de pós-graduação, além de dificultar também a proposição de diretrizes e ações sobre como estes programas devem considerar a influência dos egressos.

A partir do Quadro 3, foi possível direcioná-lo aos quesitos e itens que tratam de egressos, conforme pode ser verificado no Quadro 12.

Quadro 12 – Egressos no Sistema de Avaliação da CAPES

Quesito / Item	Peso
1. Proposta do Programa	-
a) Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular.	50%
b) Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos para melhor formar os alunos, suas metas quanto à inserção social dos seus egressos.	30%
2. Corpo Docente	20%
a) Perfil do corpo docente, ao considerar titulação, diversificação de formação, aprimoramento e experiência, e compatibilidade com o Programa.	15%
3. Corpo discente, teses e dissertações	35%
c) Qualidade das Teses e Dissertações e da produção de discentes autores na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes.	50%
e) Apresentação pelos discentes e egressos em eventos alinhados à proposta do programa.	10%
5. Inserção social	10%
a) Inserção e impacto regional e/ou nacional do programa.	50%

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A partir do Quadro 12, portanto, é possível quantificar quanto importante é a presença do egresso no Sistema de Avaliação da CAPES, na medida em que este elemento se faz presente em itens que equivalem a 29% desta avaliação, além de 80% da avaliação do quesito qualitativo (Proposta do Programa). Pode-se dizer, então, que o egresso é elemento analisado e considerado em uma parcela considerável dos quesitos, estando presente em 4 dos 5 quesitos objeto de análise, o que reitera sua importância dentro do contexto da pós-graduação e enfatiza a necessidade dos programas atentarem para este aspecto. Destaca-se, entretanto, que

não há menção à “gestão de egressos” no que concernem os itens avaliados pela CAPES.

Dá-se seguimento, portanto, à análise individual de cada item que discorre sobre o egresso.

4.1.1 Egresso na Proposta do Programa

Dentro do quesito Proposta do Programa, cuja análise é qualitativa, percebe-se a influência do egresso no primeiro item, relacionado à *coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular*, que representa 50% do conceito atribuído a este quesito. Neste item, o egresso é relevante, pois é preciso que a área de concentração do programa, suas linhas de pesquisa, sua estrutura curricular e seus projetos de pesquisa estejam coerentes com o perfil do egresso esperado. Para tal, é necessário que tanto os objetivos do programa quanto o perfil do egresso sejam apresentados de forma clara e objetiva.

Ainda neste quesito, consta também o item *Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do conhecimento, seus propósitos na melhor formação de seus alunos, suas metas quanto à inserção social mais rica dos seus egressos, conforme os parâmetros da área*, que corresponde a 30% deste quesito. Todavia, a descrição deste item não é explícita quanto ao que é esperado que o programa faça na relação entre o seu planejamento e o egresso. A análise de ambos os itens é somente qualitativa.

4.1.2 Egresso no Corpo Docente

Para o item Corpo Docente, que configura 20% do conceito atribuído ao programa, identifica-se em seu primeiro item mais uma ocorrência do termo *egresso*. O item *Perfil do corpo docente, ao considerar titulação, diversificação de formação, aprimoramento e experiência, e compatibilidade com o Programa*, responsável por 15% do conceito atribuído ao Corpo Docente, é avaliado considerando a compatibilidade do perfil do corpo docente não somente com as linhas de pesquisa de um programa, mas também com o perfil do egresso esperado, de modo a dirimir eventuais fragilidades. A análise deste item se dá pela avaliação da produção científico do corpo docente do programa, para que seja verificada o alinhamento desta com a proposta do programa.

4.1.3 Egresso no Corpo Discente, Teses e Dissertações

O quesito Corpo Discente, Teses e Dissertações, que representa 35% do conceito atribuído a um programa de pós-graduação, conta com dois itens que abarcam o egresso. O primeiro item consiste na *Qualidade das Teses e Dissertações e da produção de discentes autores na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes* e representa 50% do conceito para seu quesito correspondente. Apesar de na nomenclatura do item não ficar explícito, é em sua descrição que se percebe que as publicações de teses e dissertações, mas também de produção científica de modo geral (livros classificados pela área ou em revistas referenciadas no Qualis) será considerada não somente para os discentes, mas também para egressos. Destaca-se que a autoria conjunta de docentes do programa com alunos é valorizada, o que se aplica também aos egressos. Para avaliar este item, os indicadores são a proporção de discentes autores, bem como a proporção de egressos autores, em que é calculada a média dos dois indicadores.

Por sua vez, o último item deste quesito busca averiguar a *Apresentação pelos discentes e egressos em eventos alinhados à proposta do programa*, o que corresponde a 10% do quesito. Em contraponto ao item anterior - em que o item não era claro sobre a influência do egresso em seu peso, mas na descrição era presente – neste item, o egresso é explicitamente trazido, porém não em sua descrição. Todavia, por dedução, acredita-se que, onde couber, o egresso deve ser considerado. Assim, a produção dos egressos em eventos, considerada aquela publicada em anais, será contabilizada. Os eventos passíveis de serem considerados precisam estar alinhados à proposta do programa, podendo ser regionais, nacionais ou internacionais. O indicador para este item é a proporção de discentes com publicações em anais. Destaca-se que o indicador não fala explicitamente sobre egressos, mas acredita-se que estes devem ser considerados na contabilização.

4.1.4 Egresso na Produção Intelectual

Não foram identificados itens que abordassem o egresso, uma vez que este quesito foca preponderantemente na produção científica proveniente dos docentes permanentes vinculados ao programa analisado.

4.1.5 Egresso na Inserção Social

Este quesito, que corresponde a 10% do conceito do programa, apresenta um item relacionado a egressos, sendo este a *Inserção e o impacto regional e/ou nacional do programa*, o qual, por sua vez, representa 50% do quesito. Neste item, são considerados quatro tipos de impactos: educacional, social, cultural e tecnológico/econômico. Os egressos são abordados no primeiro tipo de impacto, o educacional, ao ser verificada a inserção de egressos do programa analisado em IES públicas e privadas em que exerçam atividades de melhoria do ensino nos diferentes níveis de formação. Como indicador para este quesito, tem-se uma avaliação qualitativa das dimensões da inserção social que o programa considerar pertinente.

4.1.6 Egresso e Internacionalização

A internacionalização é, pelo sistema de avaliação da CAPES, elemento a ser analisado somente daqueles programas que alcançarem o conceito 5, para almejam, conseqüentemente, os conceitos 6 e 7 nesta avaliação. A inserção internacional é considerada como a “efetiva influência na comunidade da área de conhecimento atuando fora do Brasil” (CAPES, 2017c, p. 23). Quanto maior a amplitude desta influência e a importância dos interlocutores estrangeiros, maior o grau de inserção internacional (CAPES, 2017).

Uma maneira de avaliar a inserção internacional de um programa de pós-graduação, no que diz respeito aos egressos, consiste na empregabilidade destes no mercado internacional, por meio da atuação de egressos pesquisadores em grupos de pesquisa fora do país. Essa empregabilidade seria o reflexo da preparação dos discentes e egressos que lhes permitisse competir no mercado internacional. Com base no exposto, a internacionalização leva em consideração indicadores como *proxies* de mobilidade (CAPES, 2017c).

A partir do exposto, verifica-se que foi possível contemplar o proposto no primeiro objetivo específico, visto que foram percebidos quais critérios de avaliação do sistema de avaliação da CAPES relacionam-se com a temática da gestão de egressos e qual o impacto destes critérios na avaliação dos programas de pós-graduação acadêmicos da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, em que o PPGA se enquadra.

4.2 RECURSOS DO PPGA PARA A GESTÃO DE EGRESSOS

Conforme exposto na seção metodológica deste trabalho, a aplicação de um questionário com membros da gestão do PPGA não foi bem-sucedida e, a partir disso, para o cumprimento do segundo objetivo específico deste trabalho - *Identificar os recursos disponíveis no PPGA que podem ser utilizados em prol de sua gestão de egressos* – foi aplicado questionário junto aos membros das gestões anterior e atual do PPGA, em que foram listados 34 recursos, classificados na tipologia proposta por Barney (1991), entre humanos, físicos e organizacionais, mas também considerando suas características de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Destaca-se que os recursos listados estão em conformidade com o pressuposto teórico de que o planejamento institucional, pela ótica da VBR, é um movimento de dentro para fora, ou seja, o ambiente externo é confrontado a partir da mobilização dos seus recursos internos (CASTRO; MELLO JUNIOR; PINTO, 2012; FERNANDEZ et al, 2015; FERREIRA et al, 2014; MARTINS et al, 2013; PINTO, 2012; TRIGO et al, 2016).

A partir da valoração dos recursos, em uma Escala Likert de 1 a 10, foi possível verificar quais recursos são considerados de maior impacto no contexto do PPGA. A seguir, são apresentadas as médias das notas atribuídas aos recursos, classificados por tipo (Quadros 13, 14 e 15), que foram obtidas pela média das notas atribuídas pelos respondentes na Escala Likert.

Para os doze recursos humanos, percebeu-se a maior amplitude nas notas atribuídas aos recursos (entre 9,25 e 5,5), além de ter sido um recurso humano que obteve a maior média entre os três tipos de recursos (9,25).

Quadro 13: Recursos Humanos do PPGA

Recursos Humanos	Média
Habilidade de trabalhar em equipe dos gestores do PPGA	9,25
Habilidade de trabalhar em equipe do PPGA com a UFSC	8,25
Suporte e atendimento aos discentes e egressos	8,25
Suporte e atendimento aos docentes	8,25
Experiência, julgamento e inteligência da equipe do PPGA	8
Conhecimento técnico e científico	8

Capacidade gerencial	8
Relacionamento e rede de contatos do PPGA	8
Equipe do PPGA (servidores e estagiários)	7,5
Qualidade do serviço prestado à comunidade acadêmica	7
Agilidade no processo de compra de insumos	6,5
Treinamentos oferecidos pelo PPGA	5,5
Média dos itens	8

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os nove recursos físicos, que contaram com a menor quantidade de itens elencados, alcançaram uma média regular (7,5) e uma baixa amplitude entre a média de seus recursos (entre 7 e 8,5).

Quadro 14: Recursos Físicos do PPGA

Recursos Físicos	Média
Localização geográfica	8,5
Informatização e tecnologias adotadas nos processos administrativos	8,5
Acesso aos discentes	8,5
Equipamentos (hardware e software)	7,75
Acesso aos docentes em relação à localização do PPGA	7,5
Capacidade de oferta de cursos	7,5
Tamanho do PPGA	7
Acesso aos egressos	7
Acesso a fornecedores	7
Média dos itens	7,5

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Dentre os treze recursos organizacionais, é possível perceber a menor média total (7) entre os três tipos de recursos. Os recursos tiveram variação regular entre suas médias atribuídas (entre 6,25 e 8,25).

Quadro 15: Recursos Organizacionais do PPGA

Recursos Organizacionais	Média
Comunicação interna	8,25
Reputação do PPGA	8
Comunicação externa	7,75
Marketing do PPGA	7,5

Sistemas de planejamento do PPGA	7,5
Sistemas de controle do PPGA	7,5
Alcance internacional	7
Cultura organizacional	7
A capacidade de inovação do PPGA	7
Financiamento por projetos ou fundações	7
Incentivo financeiro (bolsas e participação em eventos)	6,75
A sofisticação tecnológica	6,5
Conceito CAPES	6,25
Média dos itens	7

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No panorama geral dos recursos, os recursos organizacionais (O) alcançaram, majoritariamente, as médias mais baixas. Os recursos físicos (F) estão uniformemente distribuídos. Por sua vez, os recursos humanos (H) ocuparam as duas extremidades em nota, como pode ser visto no Quadro 16.

Quadro 16: Recursos do PPGA

Tipo	ID	Recurso	Nota
H	1	<i>Habilidade de trabalhar em equipe dos gestores do PPGA</i>	9,25
F	2	<i>Localização geográfica</i>	8,5
F	3	<i>Informatização e tecnologias adotadas nos processos administrativos</i>	8,5
F	4	<i>Acesso aos discentes</i>	8,5
H	5	<i>Habilidade de trabalhar em equipe do PPGA com a UFSC</i>	8,25
H	6	<i>Suporte e atendimento aos discentes e egressos</i>	8,25
H	7	<i>Suporte e atendimento aos docentes</i>	8,25
O	8	<i>Comunicação interna</i>	8,25
H	9	Experiência, julgamento e inteligência da equipe do PPGA	8
H	10	Conhecimento técnico e científico	8
H	11	Capacidade gerencial	8
H	12	Relacionamento e rede de contatos do PPGA	8
O	13	Reputação do PPGA	8
F	14	Equipamentos (hardware e software)	7,75

O	15	Comunicação externa	7,75
H	16	Equipe do PPGA (servidores e estagiários)	7,5
F	17	Acesso aos docentes em relação à localização do PPGA	7,5
F	18	Capacidade de oferta de cursos	7,5
O	19	Marketing do PPGA	7,5
O	20	Sistemas de planejamento do PPGA	7,5
O	21	Sistemas de controle do PPGA	7,5
H	22	Qualidade do serviço prestado à comunidade acadêmica	7
F	23	Tamanho do PPGA	7
F	24	Acesso aos egressos	7
F	25	Acesso a fornecedores	7
O	26	Alcance internacional	7
O	27	Cultura organizacional	7
O	28	A capacidade de inovação do PPGA	7
O	29	Financiamento por projetos ou fundações	7
O	30	Incentivo financeiro (bolsas e participação em eventos)	6,75
H	31	Agilidade no processo de compra de insumos	6,5
O	32	A sofisticação tecnológica	6,5
O	33	Conceito CAPES	6,25
H	34	Treinamentos oferecidos pelo PPGA	5,5

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Destaca-se, por sua vez, as baixas notas alcançadas pelo recurso organizacional *Conceito CAPES* e pelo recurso físico *Acesso aos egressos*. Por serem dois dos principais temas norteadores desta pesquisa e, conseqüentemente, terem uma reconhecida importância dentro do contexto da pós-graduação, o fato destes dois recursos não serem considerados como de grande impacto na gestão do PPGA pode prejudicar a gestão do PPGA, uma vez que o programa obrigatoriamente passa pela avaliação da CAPES e que o acesso aos egressos pode lhe proporcionar benefícios e oportunidade de melhora no contexto do programa.

Além disso, como apontado por Queiroz e De Paula (2013; 2016), a identificação de um indivíduo com sua organização perpassa, dentre outros, por pressupostos organizacionais como o prestígio. O

prestígio de um programa de pós-graduação, para Vogel e Kobashi (2015) está atrelado ao bom desempenho no sistema de avaliação da CAPES. Por este motivo, é importante que o PPGA e seus gestores reconheçam e promovam a importância deste recurso, para que seus discentes e egressos se identifiquem com o programa e estejam motivados a manter seu vínculo após a finalização da pós-graduação.

Ao considerar a classificação proposta por Petry et al (2016), verifica-se que os itens de 9 a 34 do Quadro 16 são considerados insuficientes para ser VRIO. Por sua vez, o item 1, considerado com forte tendência para ser VRIO, e os itens de 2 a 8, que com melhorias podem tornar-se VRIO, foram objeto da entrevista em questão. A partir desta classificação, torna-se possível estudar a viabilidade de relacionar tais recursos com a gestão de egressos do PPGA, tomando como recursos a serem analisados apenas aqueles que, com melhoria, podem ser VRIO e que possuem forte tendência para ser VRIO.

4.2.1 Aplicabilidade dos recursos do PPGA para a gestão de egressos

A partir dos oito recursos do PPGA mais bem pontuados – ou seja, aqueles que mais se destacam no contexto geral do PPGA e de sua atuação -, é possível relacioná-los com a gestão de egressos, de modo a incitar uma aplicabilidade destes recursos nesta ação estratégica.

4.2.1.1 Habilidade de trabalhar em equipe dos gestores do PPGA

A gestão de egressos, por ser uma ação estratégica, deve partir da coordenação do programa de pós-graduação. Com o reconhecimento da importância da gestão de egressos pelos gestores do PPGA, torna-se possível incluir esta ação no planejamento estratégico do programa, o que lhe confere visibilidade, de modo a garantir a busca por eventuais recursos que sejam necessários a sua aplicação, sejam eles financeiros, humanos ou materiais.

A partir do momento em que os gestores do PPGA possuem habilidade para se organizarem e trabalharem em equipe, e considerando também que os gestores reconhecem a importância da gestão de egressos, vê-se como viável a inclusão desta ação na rotina administrativa do PPGA. Logo, a gestão de egressos se fortifica no contexto do PPGA, a partir de seus gestores. Cabe lembrar que, conforme apontam Coelho Junior e Andrade (2004), a criação de uma cultura pode ser incitada pela liderança atuante na organização e, por este motivo, entende-se que os

gestores do PPGA exercem papel fundamental como recursos atuantes na promoção da gestão de egressos

4.2.1.2 Localização geográfica

A localização geográfica da UFSC, e consequentemente do PPGA, é um recurso importante ao programa. Sua centralidade no estado de Santa Catarina e também na região da Grande Florianópolis certamente são atrativos para que potenciais alunos se interessem pelo programa e pela universidade.

Em pesquisa publicada em outubro deste ano pelo Jornal Nexo, com dados obtidos do CNPQ, é possível verificar que, para a área de Ciências Sociais Aplicadas, a região da Grande Florianópolis é uma das regiões com maior número de formados na área, ao contar com um número entre 48 a 56 doutores a cada 100 mil habitantes. A região também se destaca em comparação a outras regiões para as Ciências Humanas, com 73 doutores a cada 100 mil habitantes, e na área de Linguísticas, Letras e Artes, com 34 doutores a cada 100 mil habitantes. A partir do exposto, é possível perceber que a localização geográfica do PPGA consiste em uma região em que há forte concentração de egressos de pós-graduações, em diferentes áreas do conhecimento, o que tende a fortalecer a região a partir do impacto social regional da pós-graduação.

A localização geográfica do PPGA, ao mesmo tempo em que pode funcionar como atrativo para potenciais alunos, pode também facilitar a manutenção do vínculo com os egressos por sua centralidade na região do estado e acessibilidade. Eventuais ações presenciais que possam ser realizadas, como encontros entre discentes e egressos ou eventos científicos, são facilitadas pela centralidade geográfica do PPGA, o que confere a este recurso alto valor VRIO.

4.2.1.3 Informatização e tecnologias adotadas nos processos administrativos

Os gestores atuais e antigos do PPGA consideram a informatização e as tecnologias adotadas em seus processos administrativos internos como um recurso importante para o programa. A criação de processos internos para a gestão de egressos, apoiada na informatização e na tecnologia, tende a facilitar a gestão de egressos, pois, como visto anteriormente, uma das principais dificuldades encontradas nesta ação estratégica é a operacionalização de dados. Logo, os recursos informacionais e automação dos processos podem auxiliar na diminuição

desta dificuldade. Considerando, portanto, a disponibilidade destes recursos no PPGA, vê-se neste recurso um benefício importante para o programa.

4.2.1.4 Acesso aos discentes

O fácil acesso aos discentes, recursos importante e disponível no PPGA, possibilita a criação do vínculo que é basilar para a gestão de egressos. Por exemplo, a coordenação do PPGA está fisicamente próxima ao local em que os discentes costumemente realizam suas aulas. Este fácil acesso possibilita uma aproximação por meio do contato diário. Além disso, o acesso pode se dar também por meio digital, através de e-mail, redes sociais, ou pelos sistemas próprios da UFSC que viabilizam a comunicação.

Este acesso, por sua vez, oportuniza ações como a manutenção dos dados atualizados, a verificação da satisfação dos discentes com o programa e consequente fornecimento de *feedback*. Tais ações são alguns dos objetivos da gestão de egressos e o acesso aos discentes, portanto, permite a realização destas ações de forma menos onerosa, além de possibilitar também a criação e manutenção do vínculo com o futuro egresso.

4.2.1.5 Habilidade de trabalhar em equipe do PPGA com a UFSC

O bom relacionamento do PPGA com os demais departamentos da instituição permite ao programa suprir suas eventuais necessidades que não podem ser contempladas no escopo do programa. Estas necessidades podem ser financeiras ou tecnológicas. Por exemplo, os programas de pós-graduação buscam junto à Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG) recursos para financiar a participação de seus alunos em eventos. Os programas de pós-graduação também encontram na Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SETIC) suporte tecnológico para desenvolvimento de sistemas informacionais que supram suas necessidades administrativas internas, como o Sistema de Controle Acadêmico da Pós-graduação (CAPG) e o Portal de Egressos.

Percebe-se, portanto, que a habilidade de se relacionar com a universidade, de modo geral, oportuniza o desenvolvimento de ações que excedem as atribuições e as limitações técnicas e financeiras do PPGA. Assim, este programa pode buscar junto à instituição outros recursos que lhe possibilitem realizar uma gestão de egressos de forma satisfatória, de

modo a corroborar a importância deste recurso no contexto do programa analisado.

4.2.1.6 Suporte e atendimento aos discentes e egressos

É possível entender que o suporte e atendimento, tanto aos discentes como aos egressos, são elementos que precedem e oportunizam uma gestão de egressos dentro do PPGA. A partir do momento em que o programa consegue prover este tipo de suporte, vislumbra-se uma possibilidade de manutenção do vínculo entre o programa e seus discentes e egressos.

Como Queiroz e De Paula (2016) afirmam, a criação do vínculo com os egressos deve ser iniciada tão breve quanto possível, ou seja, enquanto o egresso ainda está vinculado ao seu programa de pós-graduação. Desta forma, corrobora-se o entendimento de que o suporte e atendimento fornecido pelo PPGA deve ser um recurso que abarca tanto discentes quanto egressos, pois é mais um viés de manutenção do vínculo almejado.

4.2.1.7 Suporte e atendimento aos docentes

O suporte e atendimento aos docentes, apesar de não estar estritamente relacionado à gestão de egressos, representa uma oportunidade de aproximação do PPGA com seus docentes, que pode ser utilizada em prol da gestão de egressos. Como apontado por Mael e Ashforth (1992), uma boa relação do discente com seu mentor pode ter efeitos positivos na aproximação do egresso com a IES. Por conseguinte, o vínculo existente entre o PPGA e os docentes pode ser utilizado para uma intermediação entre o PPGA e seus alunos, por meio do orientador, que exerce papel fundamental na gestão de egressos.

4.2.1.8 Comunicação interna

A comunicação interna é um recurso que é capaz de relacionar alguns dos demais recursos, como a habilidade de trabalhar em equipe dos gestores do PPGA, a habilidade de trabalhar em equipe do PPGA com a UFSC, o acesso aos discentes, e o suporte e atendimento aos discentes, egressos e docentes. A comunicação do PPGA, portanto, possibilita outras ações de acontecerem e intermedia várias estratégias, como a solicitação de *feedback* e a participação no processo avaliativo do programa.

A partir do que fora apresentado, nota-se que, dentre os recursos classificados pelos gestores do PPGA como de maior impacto, em certa medida todos podem ser utilizados em prol da gestão de egressos, de maneiras e com impactos distintos. Conforme Grant (1991), os recursos internos de uma organização mostram a direção necessária para que esta desenvolva sua estratégia. Uma vez que o PPGA reconhece quais são seus recursos mais fortes, torna-se possível aplicá-los em prol de uma estratégia de ação consistente. Tornar funcional o agrupamento de recursos existentes, relacionando-os de forma complexa e única, é um desafio pelo qual o PPGA precisa passar, de modo a garantir uma vantagem competitiva (GRANT, 1991; MARTINS et al, 2013) – ou seja, um bom desempenho no sistema de avaliação da CAPES.

Com o exposto, entende-se que o segundo objetivo específico deste trabalho foi alcançado, uma vez que não somente foram identificados os recursos de maior impacto, mas também foram indicadas recomendações sobre como estes podem ser utilizados de modo direcionado à gestão de egressos.

4.3 A GESTÃO DE EGRESSOS NO PPGA

Ao objetivar-se *verificar eventuais lacunas na gestão de egressos realizada pelo PPGA e de que modo ela pode ser aperfeiçoada*, terceiro objetivo específico deste trabalho, e a partir dos questionários direcionados aos discentes e egressos do PPGA, foi possível trazer à luz alguns aspectos a serem considerados na abordagem da gestão de egressos. Porém, antes de dar seguimento a apresentação dos dados obtidos, é mister apresentar breve perfil dos respondentes de ambos os questionários.

No que diz respeito aos discentes e sua distribuição entre as linhas de pesquisa do PPGA, tem-se que 34,7% dos 49 respondentes estão vinculados à linha de Gestão Universitária; 18,4% são oriundos de Marketing e Estratégia nas Organizações; 18,4% são da linha de Produção e Desenvolvimento; 14,3% vinculam-se a Organizações e Sociedade e outros 14,3% estudam Finanças e Desenvolvimento Econômico. Dos 49 respondentes, 32 (65,3%) são alunos de mestrado, enquanto 17 (34,7%) são alunos de doutorado. O ano de ingresso destes, por sua vez, concentra-se majoritariamente em 2016 (42,9%) e 2017 (40,8%), enquanto 12,2% são alunos ingressantes em 2015 e 4,1% ingressaram em 2014. A grande parcela dos respondentes oriundos de mestrado, ingressantes em 2016 e

vinculados à linha de Gestão Universitária pode ser explicada pela acessibilidade aos respondentes, por serem da mesma turma que a autora desta pesquisa.

No caso dos egressos, por sua vez, as respostas são provenientes de egressos majoritariamente de mestrado (55%), seguidamente de 30% oriundos de doutorado. Dos 20 respondentes, 15% realizaram seu mestrado e doutorado no PPGA. Com relação às linhas de pesquisa, 45% dos respondentes estiveram vinculados à linha de Organizações e Sociedade; cada uma das linhas de Gestão Universitária, Produção e Desenvolvimento e Finanças e Desenvolvimento Econômico teve 15% de representantes egressos; a linha de Marketing e Estratégia nas Organizações contou com 10% de respondentes. O ano de ingresso destes egressos é mais variado, ao compreender: 30% de 2015, 20% de 2011 e 2012 e 10% para 2013, 2014 e 2016.

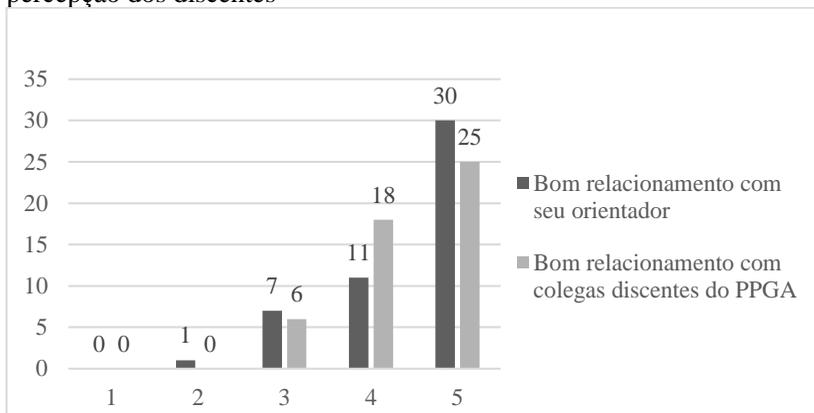
4.3.1 A percepção dos discentes

Aos discentes, foi questionado se estes realizam seu mestrado (no caso de doutorandos) ou sua graduação (no caso de mestrandos) na UFSC (não necessariamente no PPGA) e/ou com o mesmo orientador. No caso dos doutorandos, 70,6% realizou seu mestrado na UFSC, porém somente 35,3% com o mesmo orientador. Para os mestrandos, 50% realizou a graduação na UFSC e somente 25% mantiveram o mesmo orientador.

4.3.1.1 Relacionamento sob a percepção dos discentes

Quando questionados sobre o bom relacionamento com o orientador e com os colegas, os respondentes, em sua maioria, consideram que possuem um bom relacionamento com ambos, como pode ser verificado na Figura 5.

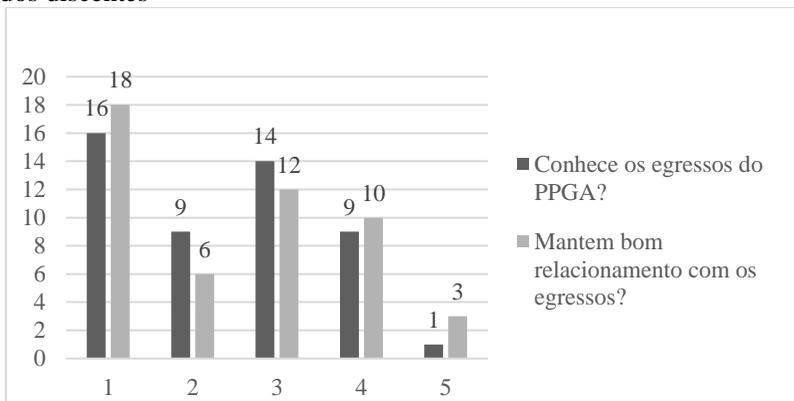
Figura 5: Relacionamento com orientador e colegas discentes sob a percepção dos discentes



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Porém, no que diz respeito aos egressos, os discentes ponderaram que, em sua maioria, não os conhecem e, conseqüentemente, não mantêm um bom relacionamento com estes (Figura 6). Apesar disso, as poucas respostas dos que afirmam possuírem um bom relacionamento com os egressos pode ser justificada por aqueles que efetivamente mantêm relações particulares ou profissionais e acadêmicas com um número pequeno de egressos, não estendendo esse relacionamento aos demais.

Figura 6: Relacionamento dos discentes com os egressos sob a percepção dos discentes



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quando questionados sobre a existência de uma rede de relacionamento entre discentes e egressos que proporcionasse *networking* entre esses de modo formal ou informal, 67,3% afirmaram não haver – ou desconhecer a existência de uma. Por sua vez, aqueles que alegaram existir e participarem de algum tipo de rede de relacionamento afirmaram que esta se materializa, cumulativamente ou não, por meio de WhatsApp (70%), Facebook (50%), LinkedIn (15%), e-mail (10%) e Dropbox (5%).

4.3.1.2 Contato com o PPGA sob a percepção dos discentes

No que diz respeito ao relacionamento burocrático entre os discentes e o PPGA, 100% dos respondentes afirmaram receber avisos gerais ou divulgações de eventos por parte do PPGA. Além disso, mais de 83% dos discentes afirmam comunicar ao PPGA eventuais alterações ou atualizações de e-mail, telefone ou endereço para contato.

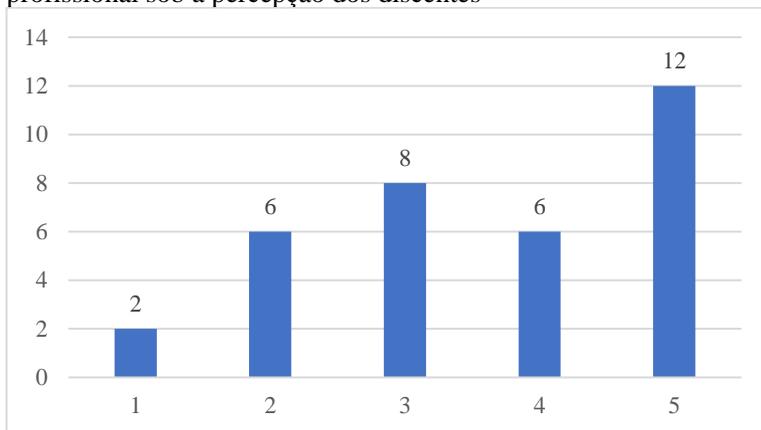
O movimento contrário, entretanto, não ocorre: quase 88% dos respondentes afirmam que o PPGA nunca solicitou dados para atualização cadastral. Além disso, quase 60% dos respondentes nunca foram acionados pelo Programa para opinar ou prestar informações ou julgamento de valor com relação a este.

Essa ausência de interesse por parte do PPGA em saber a opinião de seus discentes pode representar uma comunicação efetivamente unilateral, apesar do fato dos discentes proativamente atualizarem seus dados junto ao PPGA, ato este que, apesar de essencialmente burocrático, viabiliza ações posteriores com objetivos distintos.

4.3.1.3 Atividade profissional sob a percepção dos discentes

Dentre os respondentes, 70% afirmou realizar atividade profissional remunerada e, destes, aproximadamente 88% atuam em área correlata ao que estudam no programa. Apesar disso, a aplicação dos conhecimentos aprendidos durante a pós-graduação não é unânime ou completa, sendo que apenas metade dos que realizam atividade profissional consideram que podem aproveitar o conhecimento oriundo da pós-graduação, como pode ser percebido a seguir na Figura 7:

Figura 7: Aplicação do conhecimento na realização da atividade profissional sob a percepção dos discentes

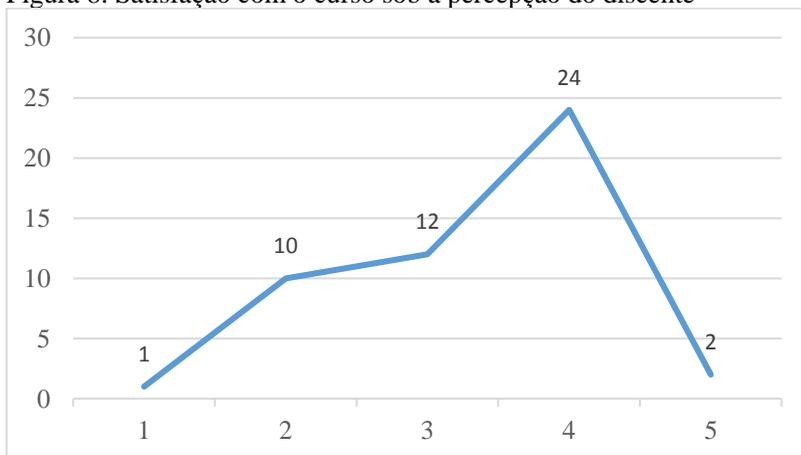


Fonte: Elaborado pela autora (2017)

4.3.1.4 Relação com o curso sob a percepção dos discentes

Ao mensurar a satisfação com o curso (Figura 8), a partir da perspectiva dos discentes, apesar desta ser majoritariamente positiva, ela também não é unânime.

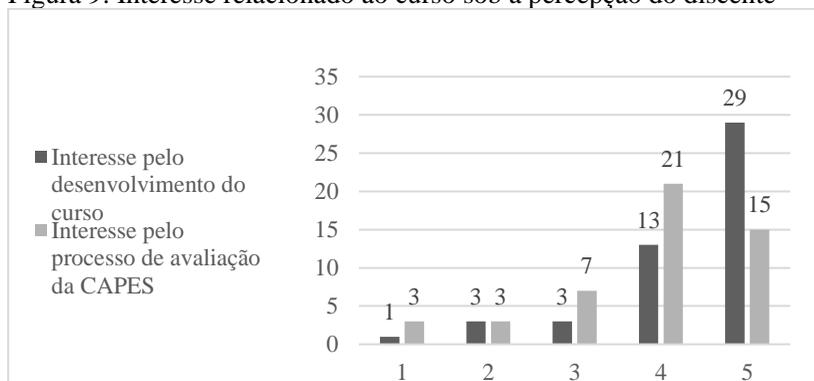
Figura 8: Satisfação com o curso sob a percepção do discente



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Por outro lado, mais de 85% dos discentes classificaram seu interesse pelo desenvolvimento e melhoria contínua do curso com as duas maiores notas na Escala Likert utilizada. O interesse pelo processo de avaliação conduzido pela CAPES, apesar de ainda relativamente positivo, não se apresentou tão forte entre os discentes, como pode ser visto no comparativo pela Figura 9.

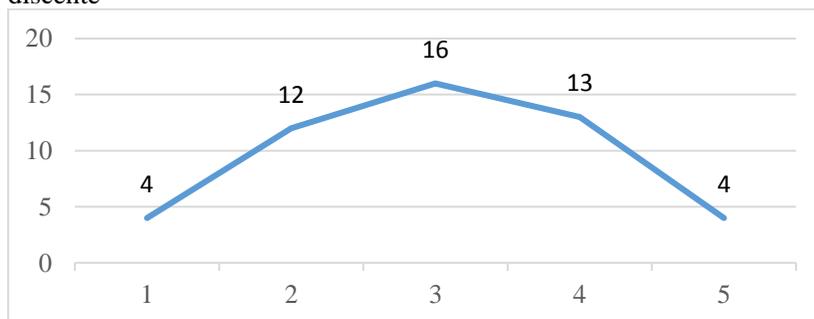
Figura 9: Interesse relacionado ao curso sob a percepção do discente



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No que diz respeito à atualização do Currículo Lattes, por parte dos discentes, mais de 85% afirmam que mantém este atualizado, apesar de uma considerável parcela dos respondentes não entender que a Plataforma Lattes seja uma ferramenta de fácil uso (Figura 10):

Figura 10: Facilidade de uso da Plataforma Lattes sob a percepção do discente



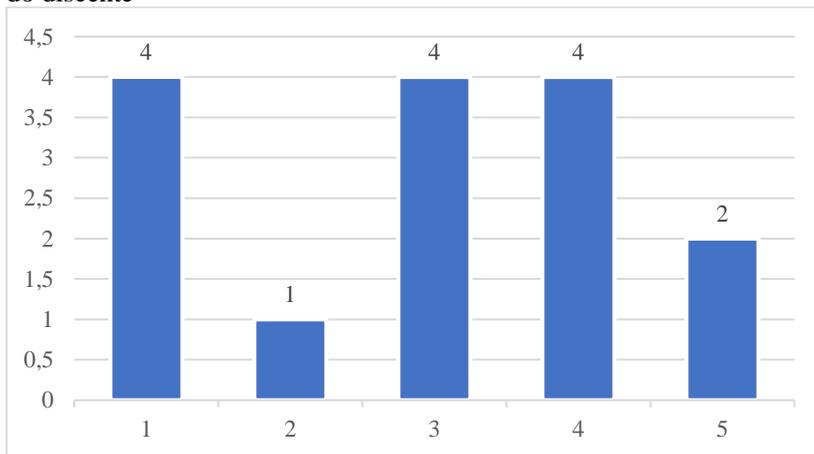
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

4.3.1.5 Portal de Egressos da UFSC sob a percepção dos discentes

Quando questionados sobre conhecerem ou já terem acessado em algum momento o Portal de Egressos da UFSC, a maioria dos discentes (69,4%) afirmou não ter tido contato com o mesmo. Consequentemente, apenas 15 respondentes conhecem o Portal e foram direcionados para as perguntas subsequentes, relacionadas a sua usabilidade.

Destes 15 respondentes, 93,3% afirmam não acessar o Portal de Egressos da UFSC com frequência. Apesar disso, 66,7% já realizaram algum tipo de ação no Portal – cadastro, consulta, inclusão de depoimento. A qualidade das informações obtidas no Portal, porém, não são amplamente satisfatórias (Figura 11). Quando questionando sobre já terem encontrado alguma informação interessante no Portal de Egressos, a opinião dos discentes divide-se, conforme apresentado a seguir:

Figura 11: Relevância atribuída à informação encontrada sob a percepção do discente

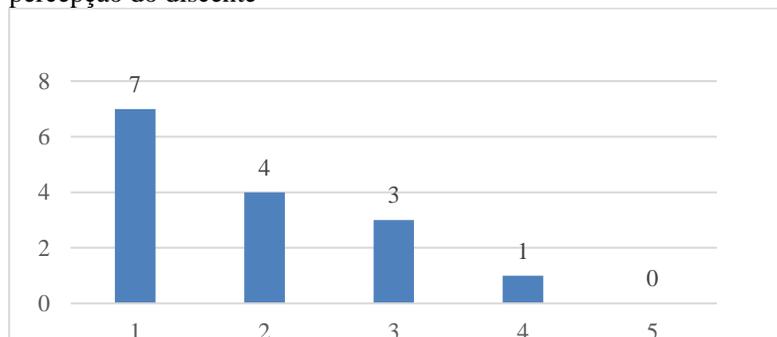


Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quanto à facilidade de uso da ferramenta, o Portal de Egressos parece ser, do ponto de vista dos discentes, mais complicado do que a Plataforma Lattes. Dentre os respondentes, 60% assinalaram a nota 1 na Escala Likert. Os demais 40% dividem-se entre as notas 5 com 20% de respostas, 4 com 13,3% das respostas e, por fim, 6,7% assinalou a nota 3 na escala. Nenhum discente classificou o Portal no nível 2 da Escala Likert proposta.

A opinião dos discentes no que diz respeito à promoção da interação entre discentes, egressos e o PPGA apresenta-se como relativamente incrédula, conforme pode ser verificado na Figura 12.

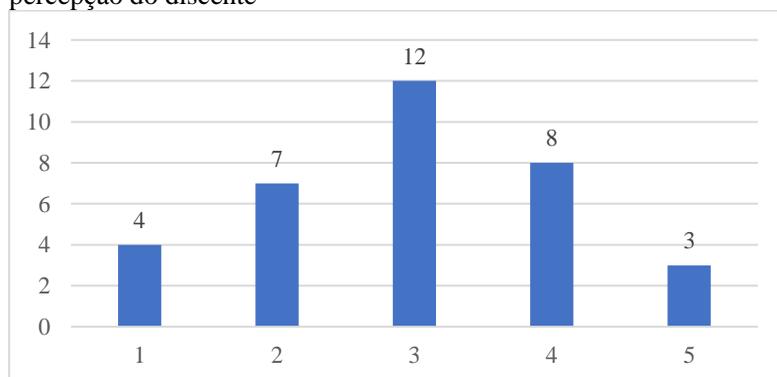
Figura 12: A interatividade do Portal de Egressos da UFSC sob a percepção do discente



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Por outro lado, aos que afirmaram não ter tido nenhum contato com o Portal de Egressos (34 respondentes), foi questionado se um Portal de Egressos poderia promover a interação entre discentes, egressos e um programa de pós-graduação, o que gerou uma resposta mediana entre os discentes, como pode ser verificado na Figura 13.

Figura 13: A possível interatividade de Portais de Egressos sob a percepção do discente



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

4.3.1.6 Associação de Egressos sob a percepção dos discentes

Considerando que nem a UFSC, tampouco o PPGA, possuem uma Associação de Egressos, foi questionado aos discentes se estes conhecem ou já ouviram falar sobre Associação de Egressos, porém 83,7% dos 49 respondentes responderam negativamente à pergunta. Apesar disso, a amostra pesquisada mostrou-se positivamente interessada na promoção de uma Associação de Egressos, seja pela UFSC (75,5% de respostas positivas) ou pelo PPGA (79,6% de respostas positivas).

A aceitabilidade da Associação de Egressos continua nas perguntas seguintes do questionário aplicado, visto que 85,7% dos discentes responderam que desenvolveriam pesquisas em conjunto com outros membros de uma Associação de Egressos da qual fizessem parte; 89,8% gostariam de trocar experiências e fazer *networking*; e 81,6% participariam de eventuais encontros promovidos por uma Associação de Egressos.

4.3.1.7 Considerações adicionais dos discentes

Apesar de o questionário aplicado ser objetivo, no que concerne seu formato, foi aberto espaço aos discentes para que pudessem manifestar suas opiniões que não tivessem sido contempladas pelas perguntas previamente feitas. Com isso, alguns discentes mostraram-se interessados na Associação de Egressos, por seu impacto poder ser percebido não somente no período de realização da pós-graduação, mas especialmente na vida profissional destes, o que estaria diretamente relacionado a uma forte participação dos discentes e dos egressos na Associação.

Além disso, foi sugerido, como ação a ser tomada pelo PPGA, que não fossem somente divulgadas e publicadas as teses e dissertações produzidas pelos egressos, mas que fosse feita uma correlação dos temas das pesquisas realizadas. A partir disso, seria possibilitada uma aproximação maior dos discentes com os egressos e dos egressos entre si, de modo a incitar o desenvolvimento de novas pesquisas.

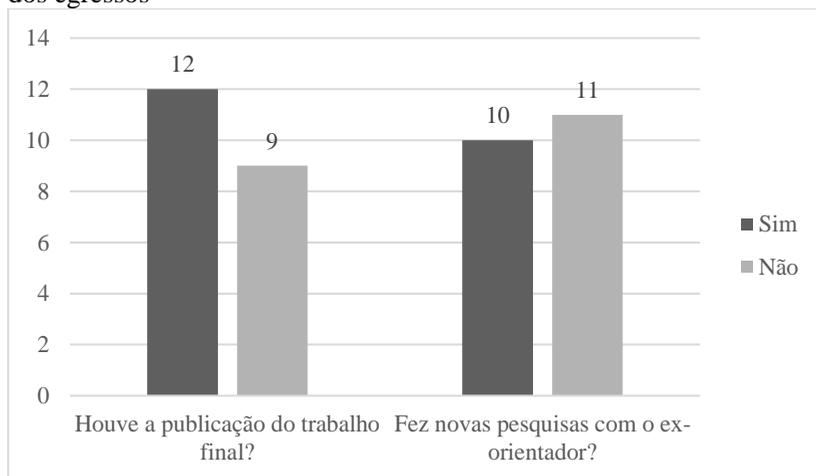
4.3.2 A percepção dos egressos

Dá-se início à análise dos resultados obtidos por meio de questionário aplicado junto aos egressos do PPGA.

4.3.2.1 Relacionamento sob a percepção dos egressos

Foi questionado aos egressos, diferentemente dos discentes, se estes publicaram suas teses ou dissertações em eventos, revistas, livros ou similares, após a conclusão da pós-graduação. Também foi questionado se novas pesquisas foram realizadas por estes egressos em parceria com seus ex-orientadores. O resultado pode ser visto na Figura 14:

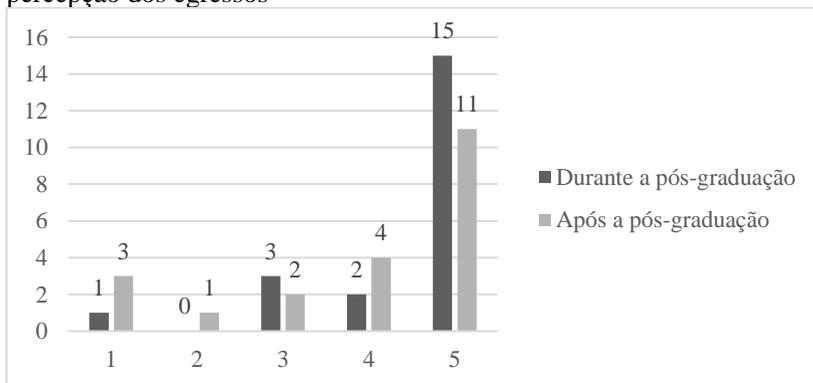
Figura 14: Desenvolvimento de pesquisas com orientador sob a percepção dos egressos



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Os egressos também foram questionados sobre a manutenção de um bom relacionamento, seja ele acadêmico, profissional ou pessoal, durante a realização da pós-graduação, e sobre a manutenção deste relacionamento após a finalização da pós-graduação (Figura 15). Os resultados são, em sua maioria, positivos, mas é possível perceber a diminuição da qualidade do relacionamento após a finalização do curso.

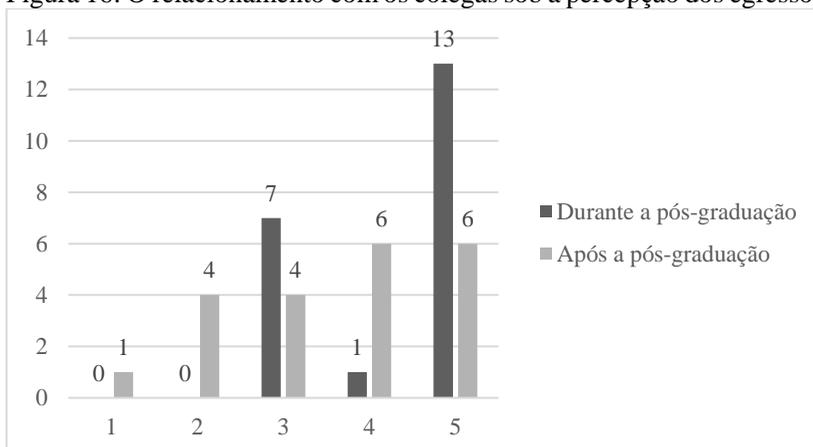
Figura 15: Manutenção do relacionamento com orientador sob a percepção dos egressos



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Sobre o relacionamento dos egressos com seus colegas, durante e após a finalização da pós-graduação, é possível perceber também uma nítida diminuição da qualidade deste relacionamento, por meio da Figura 16.

Figura 16: O relacionamento com os colegas sob a percepção dos egressos

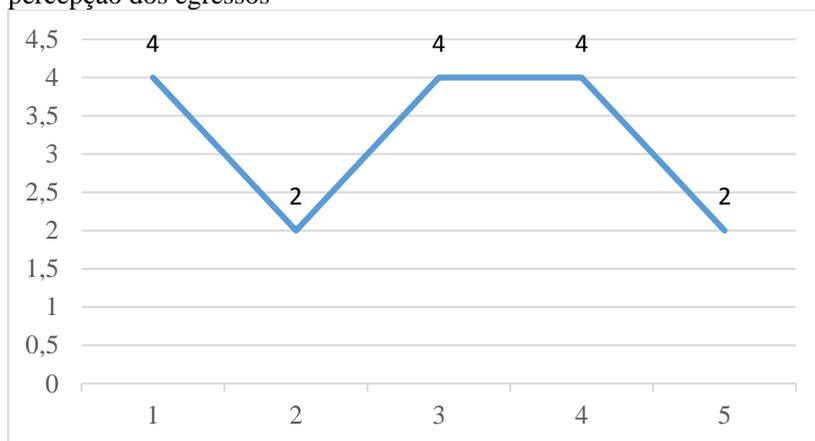


Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quando o enfoque do relacionamento é passado para os discentes, sob a perspectiva dos egressos, mais de 57% afirmam não

conhecer os atuais discentes do PPGA e, ao qualificarem o relacionamento com estes, a resposta foi mediana (Figura 17).

Figura 17: O relacionamento dos egressos com os discentes sob a percepção dos egressos



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Ao serem questionados sobre a existência de uma rede de relacionamento entre discentes e egressos que proporcionasse *networking* entre esses de modo formal ou informal, 76,2% afirmaram não haver – ou desconhecer a existência de uma. Porém, os que confirmaram a existência de algum tipo de rede de relacionamento afirmaram que esta se materializa, cumulativamente ou não, por meio de WhatsApp (85,7%), Facebook (42,9%) e e-mail (42,9%).

4.3.2.2 Contato com o PPGA sob a percepção dos egressos

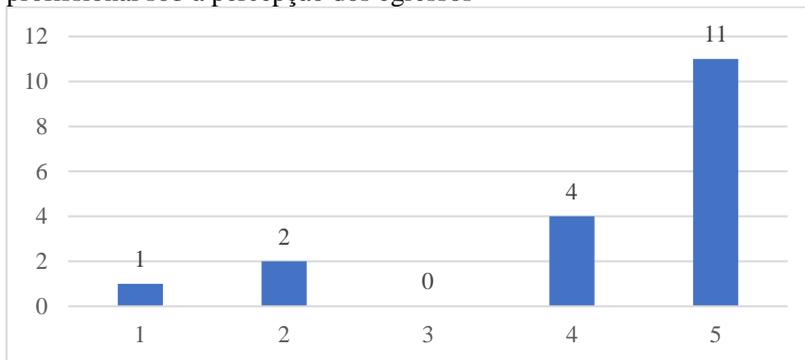
No que diz respeito ao relacionamento entre os discentes e o PPGA, 66,7% dos egressos respondentes afirmaram receber avisos gerais ou divulgações de eventos por parte do PPGA, enquanto os 33,3% restantes afirmam não os receber. Por sua vez, 47,6% dos egressos atualizam seus dados de forma proativa junto ao programa.

A solicitação de dados, por parte do PPGA, junto aos egressos é muito pequena, pois apenas 9,5% dos egressos responderam que o PPGA já solicitou atualização de seus dados. O percentual de egressos respondentes que afirmaram que já foram convidados a opinar sobre o programa também é de 9,5%.

4.3.2.3 Atividade profissional sob a percepção dos egressos

Dentre os respondentes, aproximadamente 86% atuam em área correlata ao que foi estudado em sua respectiva pós-graduação. No que concerne à aplicação dos conhecimentos aprendidos, percebe-se conforme ilustrado na Figura 18 que a resposta dos egressos é, em sua maioria, positiva.

Figura 18: Aplicação do conhecimento na realização da atividade profissional sob a percepção dos egressos

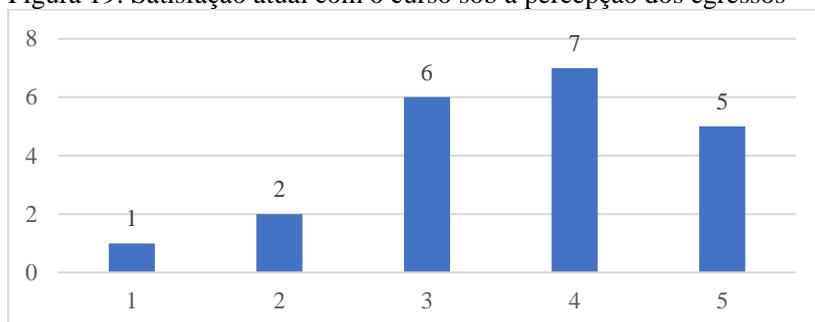


Fonte: Elaborado pela autora (2017)

4.3.2.4 Relação com o curso sob a percepção dos egressos

Ao mensurar a satisfação com o curso, a partir da perspectiva dos egressos (Figura 19), percebe-se que, apesar de majoritariamente positiva, ela não é unânime. Esta satisfação, no entanto, sofreu pouca alteração entre a finalização da pós-graduação e o momento da pesquisa, uma vez que apenas 14,3% dos respondentes afirmaram que a satisfação atual difere da satisfação da época em que o curso estava sendo realizado.

Figura 19: Satisfação atual com o curso sob a percepção dos egressos

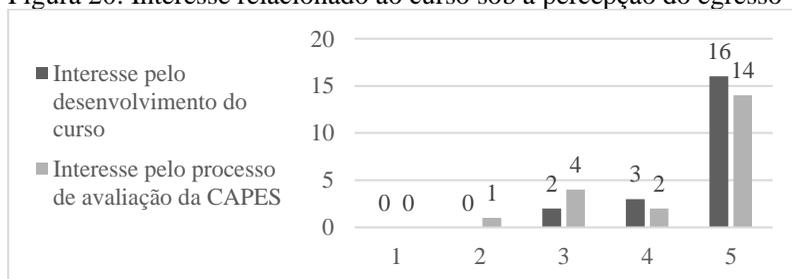


Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Aos que afirmaram ter havido uma mudança na satisfação com o curso, foi questionada a motivação desta mudança. A comparação com outros programas de pós-graduação influenciou na satisfação de um dos egressos, que teve a oportunidade de comparar a didática aplicada em sala de aula pelos professores e também a falta de promoção de palestras e debates com pesquisadores externos ao programa, o que limitaria o raciocínio crítico dos discentes ao modelo proposto pelo PPGA. Além disso, um fator que influenciou negativamente na satisfação dos egressos foi a diminuição de professores atuantes no programa que são considerados de linha crítica. Por outro lado, houve o relato de um egresso que manifestou o aumento de sua satisfação com o curso, motivado por uma visão mais abrangente do aprendizado durante a pós-graduação e a aplicabilidade deste conhecimento na sua prática profissional.

O interesse dos egressos em relação ao curso e em relação ao processo de avaliação conduzido pela CAPES é positivo, como apresentado na Figura 20.

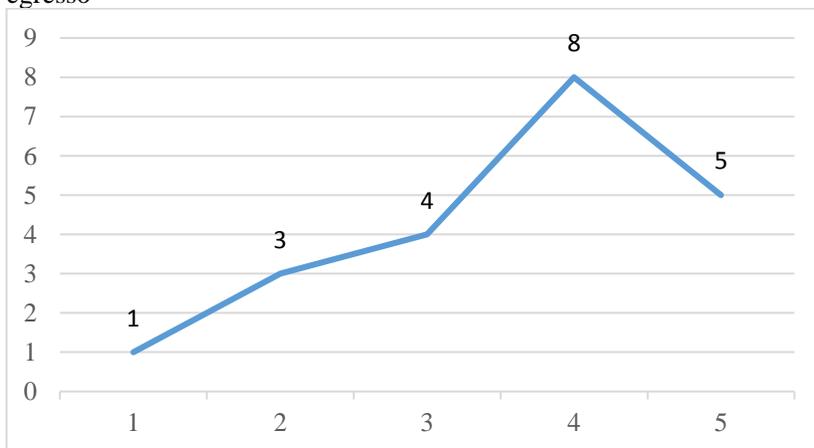
Figura 20: Interesse relacionado ao curso sob a percepção do egresso



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Sobre a atualização do perfil na Plataforma Lattes, 95,2% dos egressos confirmou que mantém este perfil atualizado. A usabilidade desta ferramenta (Figura 21), por sua vez, apresenta a seguinte distribuição:

Figura 21: Facilidade de uso da Plataforma Lattes sob a percepção do egresso



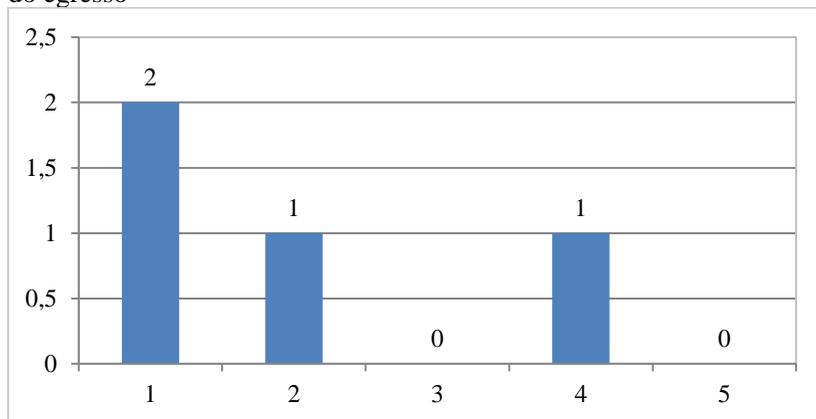
Fonte: Elaborado pela autora (2017)

4.3.2.5 Portal de Egressos da UFSC sob a percepção dos egressos

Foi questionado também aos egressos se estes conhecem ou já acessaram o Portal de Egressos da UFSC. Como resposta, apenas 19% respondeu positivamente (4 egressos), contra 81% (18 egressos) que não tiveram qualquer tipo de contato com o Portal. Para os que responderam ter tido contato com o Portal de Egressos, foi questionado se esses o acessam com frequência, o que teve uma resposta 100% negativa.

Questionou-se também se estes egressos que tiveram contato com o Portal de Egressos já realizaram alguma ação no Portal, como cadastro, consulta ou inclusão de depoimento, tendo sido a resposta 50% positiva. Sobre a qualidade da informação que encontraram no Portal, os egressos ponderaram de forma predominantemente negativa sobre esta, como consta na Figura 22:

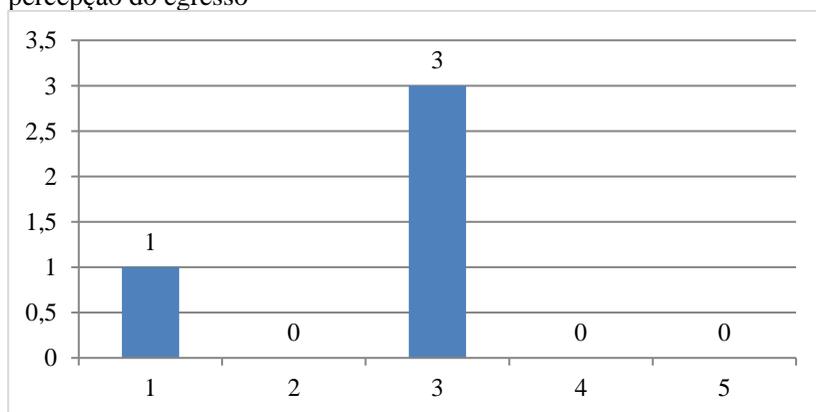
Figura 22: Relevância atribuída à informação encontrada sob a percepção do egresso



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Quando questionados, por sua vez, se o Portal de Egressos é uma ferramenta de fácil uso, as respostas dos egressos dividiram-se igualmente entre as notas 3 e 4 da Escala Likert proposta. Os egressos, além disso, não necessariamente acreditam que o Portal de Egressos da UFSC promove a interação entre os discentes, os egressos e o PPGA, pois a opinião destes é, em sua maioria, mediana (Figura 23):

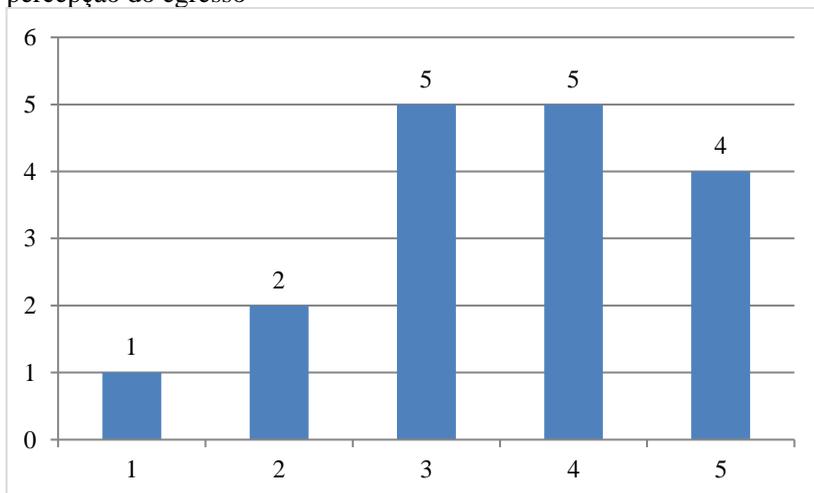
Figura 23: A interatividade do Portal de Egressos da UFSC sob a percepção do egresso



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Aos egressos que responderam não ter acessado ou não conhecer o Portal de Egressos da UFSC, foi questionado se estes acreditam que um Portal de Egressos seria importante na promoção da interação entre os discentes, os egressos e o PPGA, programa analisado. A resposta destes 17 egressos é apresentada na Figura 24:

Figura 24: A possível interatividade de Portais de Egressos sob a percepção do egresso



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

4.3.2.6 Associação de Egressos sob a percepção dos egressos

Quando questionados sobre o conhecimento relacionado a Associações de Egressos, os egressos participantes da pesquisa responderam categoricamente que desconhecem. Porém, apesar de desconhecerem ou nunca terem abordado este assunto, 76,2% dos egressos gostaria que o PPGA promovesse uma Associação de Egressos. O mesmo percentual positivo se aplica ao interesse da UFSC promover uma Associação de Egressos.

Os egressos também foram abertos e positivos quanto à possibilidade de desenvolverem pesquisas em conjunto com membros de uma Associação de Egressos, uma vez que 66,7% responderam positivamente. Sobre a eventual participação em eventos promovidos por uma Associação de Egressos, 71,4% responderam positivamente. Por sua vez, no que diz respeito ao interesse em trocar experiências e fazer

networking no contexto de uma Associação de Egressos, 81% dos egressos do PPGA questionados responderam positivamente.

4.3.2.7 Considerações adicionais dos egressos

Por meio do espaço aberto aos egressos para que estes se manifestassem, foi possível verificar o interesse destes nas iniciativas propostas, por sugerirem ideias de aplicabilidade, em especial, da Associação de Egressos, ao afirmarem que as trocas de experiências, discussões sobre a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos e enfoques práticos de pesquisa seriam um meio de valorizar os encontros promovidos por uma Associação.

Ademais, os egressos lembraram o importante papel dos Núcleos de Pesquisa, uma vez que estes seriam uma possível maneira dos egressos continuarem desenvolvendo pesquisas e participando da vida acadêmica. O Núcleo de Pesquisa foi considerado, por um dos egressos, como “o grande elo entre o pesquisador egresso e a instituição”.

4.3.3 Análise comparativa da opinião de discentes e egressos do PPGA e discussão dos resultados

A partir dos dados expostos nas seções anteriores, é possível traçar um panorama geral no que diz respeito à percepção de discentes e egressos sobre a gestão de egressos promovida pelo PPGA.

4.3.3.1 Relacionamento

A opinião dos discentes e dos egressos em relação ao relacionamento com seus respectivos orientadores é bastante similar – em sua maioria, positiva. Porém, pode-se verificar que houve uma diminuição da qualidade do relacionamento com o orientador após a finalização da pós-graduação, conforme apontaram os egressos. Neste sentido, é possível explicar esta situação com base no afastamento natural que ocorre após a finalização do curso, especialmente quando não é mantido o vínculo entre os egressos e seu programa por meio de estratégias como uma Associação ou um Portal de Egressos. O fato de menos da metade dos egressos terem desenvolvido pesquisas com seus ex-orientadores corrobora este afastamento, que, apesar de não ser causado por eventuais problemas de relacionamento entre o discente e seu orientador, é visto por Teixeira e Maccari (2014) como algo natural, decorrente da falta de comunicação entre egresso e ex-orientador.

Os discentes afirmam, em sua maioria, manter um bom relacionamento com seus colegas discentes do programa. Os egressos corroboram esta afirmação, porém nitidamente a manutenção deste relacionamento sofre uma queda após a finalização do curso, segundo os egressos. Ao considerar, também, que os discentes afirmam, majoritariamente, não conhecer os egressos e a recíproca sendo verdadeira, visto que mais da metade dos egressos também afirma não conhecer os discentes, nota-se uma lacuna a ser suprida. Apesar de ter sido apontada por Ingram et al (2005) uma fragilidade em estabelecer um senso de comunidade, percebe-se que os discentes conseguem manter níveis satisfatórios de relacionamento. A dificuldade passa a aumentar quando os discentes do PPGA tornam-se, de fato, egressos, que são influenciados por fatores externos como trabalho ou outras relações pessoais. Essa constatação corrobora a necessidade apontada por Queiroz e De Paula (2016), que afirmam que a criação do vínculo afetivo deve ser buscada durante a realização do curso, para que se estenda para após a formação do aluno.

Apesar de terem sido elencadas algumas redes de relacionamento (WhatsApp, Facebook e e-mail), discentes e egressos, em sua maioria, afirmam que não há redes de relacionamento (ou desconhecem ou não participam das redes existentes) que possam promover *networking* de modo formal ou informal entre discentes e egressos. Cabe destacar, também, que nenhum dos discentes ou egressos, mesmo os que afirmaram conhecer o Portal de Egressos da UFSC, lembrou-se desta ferramenta neste momento, quando questionados sobre alguma ferramenta que possibilitasse esta interação. Pode-se interpretar esta situação como uma confirmação da ausência do caráter interativo do Portal de Egressos da UFSC, como apresentado nas seções 4.3.1.5 e 4.3.2.5.

4.3.3.2 Contato com o PPGA

Se, durante a realização da pós-graduação, todos os discentes recebem notificações constantes do PPGA sobre eventos ou avisos gerais, uma perceptível queda neste percentual é notada após a finalização do curso. Ocorre também uma diminuição na taxa de atualização de dados como telefone, e-mail ou endereço, por parte dos egressos, o que pode acarretar em uma maior dificuldade de contato entre o PPGA e seus egressos, dificuldade esta que já havia sido apontada por Cunha et al (2007) e Teixeira, Maccari e Ruas (2014), ao lembrarem que a dificuldade da operacionalização de dados, por parte dos programas de pós-graduação, reside na sua desatualização.

O PPGA não solicita habitualmente a atualização de dados, independente de serem discentes ou egressos. Se o programa, no que diz respeito ao aluno discente, requer poucas vezes sua opinião sobre o programa, quando este se torna egresso, o contato para requerer *feedback* é praticamente nulo.

Percebe-se, portanto, que durante a realização da pós-graduação, a manutenção do vínculo entre o PPGA e os discentes ocorre de forma regular, porém é drasticamente reduzida após a finalização do curso. Os egressos, portanto, não são ouvidos e perdem este contato com o programa.

4.3.3.3 Atividade profissional

Tanto discentes quanto egressos atuam profissionalmente, em sua maioria, em área correlata à pós-graduação. Quanto à aplicabilidade do conhecimento, por sua vez, os egressos acreditam que conseguem utilizar o que aprenderam no contexto da pós-graduação com maior frequência do que os discentes.

Trata-se de um ponto que pode demonstrar amadurecimento profissional dos egressos, quando comparado ao momento em que eram discentes. Após a conclusão do curso, os egressos adquirem uma melhor noção de suas áreas e podem agregar mais valor a suas respectivas profissões. Apesar disso, esta aplicabilidade do conhecimento adquirido não é unânime, o que abre espaço para reflexão sobre o que é ensinado nas disciplinas realizadas pelos discentes, de modo a direcioná-los a algo mais condizente com a realidade profissional destes.

4.3.3.4 Relação com o curso

A satisfação dos discentes e dos egressos com seu curso é majoritariamente positiva, apesar de não ser unânime. Por sua vez, os egressos relataram que houve certo grau de diminuição de sua satisfação com o curso, após a finalização deste, causado por eventuais comparações com outros programas de pós-graduação e práticas bem-sucedidas realizadas por estes. O interesse dos discentes, tanto pelo desenvolvimento do curso quanto pelo processo de avaliação da CAPES, é bastante positivo, e tende a manter-se alto mesmo após a conclusão do curso.

Tal resultado é contrário ao previamente visto na literatura sobre o tema, em que se percebia a falta de interesse por parte dos egressos nos processos avaliativos da instituição (TEIXEIRA; MACCARI; RUAS,

2014). A partir do resultado do PPGA, pode-se verificar uma conscientização dos discentes e dos egressos sobre a importância desses processos avaliativos, o que lhes confere uma pré-disposição em fazer parte e fornecer informações necessárias a estes.

Os processos acima citados levam em consideração também as publicações, participações em eventos, capítulos de livro ou livros publicados, materiais estes que devem ser inseridos na Plataforma Lattes. Por isso, a facilidade do uso desta ferramenta e o grau de atualização dos dados da plataforma devem ser medidos.

Discentes e egressos confirmaram manter seus currículos atualizados na Plataforma, apesar de não necessariamente considerarem sua usabilidade satisfatória. Apesar das dificuldades, entretanto, é por meio desta atualização da Plataforma Lattes que os acadêmicos, os pesquisadores e os docentes podem divulgar seus trabalhos e eventualmente encontrar potenciais redes de colaboração.

Tal resultado também surpreende, pois Teixeira e Maccari (2014) perceberam a falta de interesse dos egressos em manter seus dados atualizados na Plataforma Lattes. Supõe-se ter havido processos de conscientização individual, por meio dos orientadores para com seus orientandos, da importância de manter seus trabalhos atualizados na Plataforma em questão, visto que não foram identificadas ações nesse sentido que tivessem partido do PPGA.

4.3.3.5 Portal de Egressos

Uma das possíveis estratégias de aproximação e manutenção do vínculo do PPGA com seus egressos (BARNARD; RENSLEIGH, 2008; TEIXEIRA; MACCARI, 2014; TEIXEIRA; MACCARI; RUAS, 2014; CABRAL; SILVA; PACHECO, 2016), o Portal de Egressos da UFSC (ver mais informações na seção 4.4.1) é desconhecido pela maioria dos discentes e egressos, que alegaram não conhecer, tampouco ter tido algum contato com esta ferramenta de abrangência institucional. A descrença na possibilidade de promoção de interação, promovidas por ferramentas como Portais de Egressos, é significativa entre os discentes, especialmente quando em comparação aos egressos.

Dentre aqueles que conhecem a ferramenta institucional da UFSC, discentes e egressos não costumam acessá-la com frequência, apesar de uma parcela considerável já ter realizado alguma ação no Portal. Isso pode significar que discentes e egressos eventualmente tem necessidades específicas e buscam suprir esta necessidade acessando o Portal de Egressos para buscar uma informação pontual. Cabe apontar,

por sua vez, que a relevância das informações encontradas é considerada baixa para ambos os públicos.

O baixo alcance do Portal de Egressos, no escopo do PPGA, não parece estar vinculado à facilidade do uso da ferramenta, pois discentes e egressos não consideram a plataforma de difícil uso. Entretanto, o insucesso da ferramenta pode ser explicado pela incredulidade nesta como capaz de promover a integração entre os discentes, os egressos e o programa.

4.3.3.6 Associação de Egressos

Discentes e egressos afirmaram desconhecer a existência de Associações de Egressos, estratégia de aproximação também proposta por Teixeira e Maccari (2014). O desconhecimento, entretanto, não representa desinteresse, uma vez que ambos confirmaram, em sua maioria, terem interesse em participar de uma associação de egressos, seja ela promovida pelo PPGA ou mesmo pela UFSC.

A existência de uma Associação de Egressos também proporciona a oportunidade de *networking* entre os membros da associação, a realização de pesquisas em conjunto e a participação em eventos promovidos por esta hipotética Associação, situações positivamente avaliadas por discentes e egressos.

4.3.4 A gestão de egressos no PPGA

A partir do exposto, é possível perceber que a gestão de egressos do PPGA é permeada e afetada por diversos fatores, positiva e negativamente. Tais fatores relacionam-se, especialmente, com: o relacionamento com o orientador, durante e após a realização da pós-graduação; o relacionamento entre os discentes, entre os egressos e também entre discentes e egressos; o contato com o PPGA; a aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos durante a pós-graduação; a satisfação com o curso; o interesse pelos processos de avaliação pelos quais o programa perpassa; a eficiência das estratégias de aproximação do programa com seus discentes e egressos; e a predisposição e o interesse destes em manterem-se em contato com o programa e ativos cientificamente.

A começar pelo relacionamento com seus pares, é nítido que o relacionamento positivo com o orientador e com os colegas, por parte dos discentes e egressos, pode fazer da pós-graduação uma experiência bastante positiva para os discentes. Essa relação pode se manifestar tanto

na esfera acadêmica e profissional, ao viabilizar a construção de redes de colaboração acadêmica, como também na esfera pessoal, ao criar vínculos que possam perdurar ao longo da vida dos egressos. As redes de relacionamento formadas e firmadas no PPGA, facilitadas pelo bom relacionamento percebido entre os discentes e entre discentes e seus orientadores, por sua vez, podem proporcionar trocas de experiências e agregar conhecimento aos egressos.

A relação com o PPGA também representa papel importante na gestão de egressos. Apesar de ser um vínculo predominantemente burocrático, o contato com o PPGA é uma das ramificações que permite a retroalimentação de informações pertinentes à melhoria contínua do programa, por meio de eventuais iniciativas institucionais. A manutenção dos dados cadastrais atualizados, apesar de essencialmente burocrático, oportuniza outras ações de aproximação e de *feedback*.

A vinculação direta entre a atividade profissional e o conteúdo aprendido durante a pós-graduação pode ser vista como o objetivo dos discentes ou potenciais discentes do PPGA, e conseqüentemente pode vir a motivá-los na realização do curso e de novas pesquisas, por verem um propósito no que estão fazendo. A experiência profissional dos egressos pode orientar os discentes nesse sentido, ao escolherem as matérias e as temáticas mais pertinentes e atuais profissionalmente falando, seja o campo de atuação a docência, a pesquisa, ou a esfera empresarial.

O interesse com os processos de melhoria contínua do PPGA e o de avaliação da CAPES, por sua vez, pode ser um dos eixos facilitadores que incite uma aproximação dos egressos ao PPGA. Ambos os processos devem perpassar e contemplarem a experiência dos egressos a qual, por sua vez, é averiguada através de possíveis ações institucionais do PPGA.

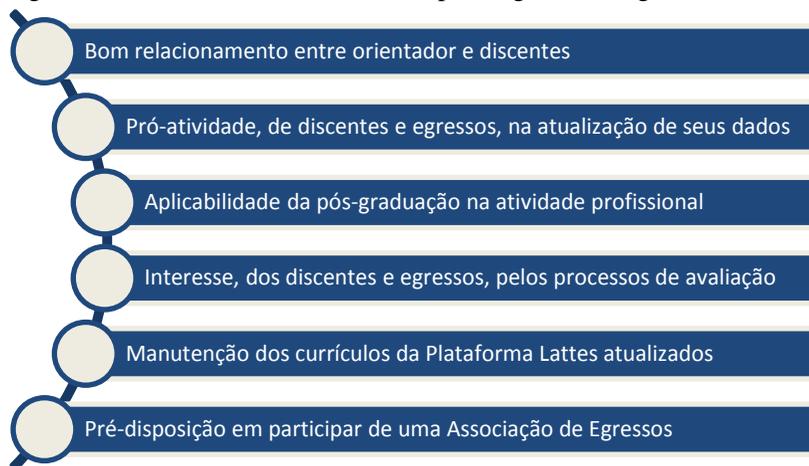
O fato de os egressos do PPGA ainda manterem seus currículos atualizados na Plataforma Lattes mostra que não há uma desvinculação ou um desinteresse pela vida acadêmica e de pesquisa. Ao contrário: como apontado anteriormente, esta plataforma permite novas conexões e potencializa a criação de redes de colaboração científicas. Uma vez que os currículos dos egressos encontram-se atualizados, manifesta que estes ainda possuem o intuito de continuar pesquisando.

O Portal de Egressos da UFSC, apesar de ser uma ferramenta que objetiva promover a interação acadêmica, não tem obtido sucesso no que diz respeito ao PPGA. Porém, por outro lado, a ideia de uma Associação de Egressos foi bem aceita por discentes e por egressos, conforme resultados obtidos na aplicação do questionário. A partir disso, percebe-se que há vontade e uma propensão destas iniciativas serem bem aceitas

entre os membros do PPGA, se realizadas, em contraponto à ferramenta já existente.

A partir do exposto, é possível elencar as potencialidades para a realização da gestão de egressos do PPGA (Figura 25), com as quais o programa pode inicialmente dedicar esforços para dar início a ações voltadas à materialização desta ação estratégica.

Figura 25 – Potencialidades do PPGA para a gestão de egressos



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Em contraponto, não devem ser perdidas de vista as dificuldades que o PPGA deve enfrentar (Figura 26), uma vez que o sucesso da gestão de egressos perpassa por diversas esferas. Esses aspectos precisam ser trabalhados de modo que o PPGA possa conduzir uma gestão de egressos eficiente e consolidá-la com o tempo.

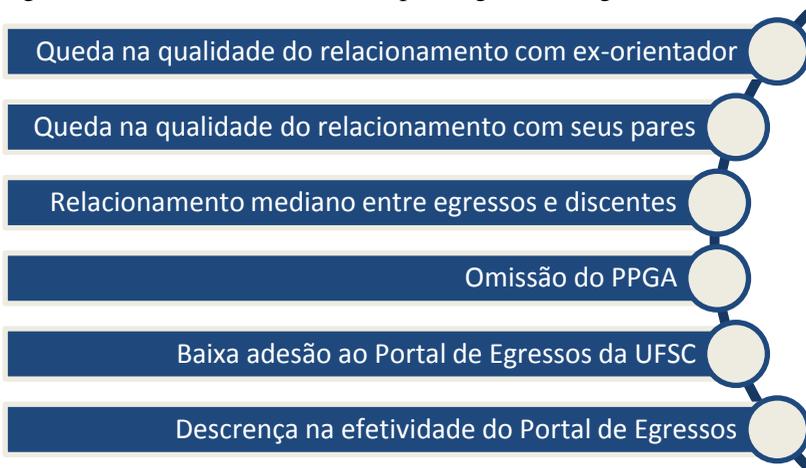
A diminuição da qualidade da relação do egresso com seu orientador pode ser dirimida a partir do estímulo do desenvolvimento de novas pesquisas em conjunto, ou minimamente da divulgação dos resultados da dissertação ou da tese. Vale lembrar que mais da metade dos egressos afirmou não ter desenvolvido novas pesquisas com seus orientadores e aproximadamente 40% destes afirmaram também não ter publicado seus trabalhos finais de pós-graduação.

A queda na qualidade do relacionamento com os pares e também a dificuldade de relacionamento notada entre discentes e egressos muito dificilmente será resolvida por iniciativa própria destes. Cabe ao PPGA promover oportunidades de aproximação entre discentes e egressos, para

que estes possam criar laços, os quais permitirão ações posteriores, como o desenvolvimento de pesquisas em redes de colaboração e/ou troca de experiências profissionais.

De modo a auxiliar nas questões acima apontadas, é possível apropriar-se, inclusive, de uma das sugestões dadas pelos egressos respondentes dos questionários, em que os Núcleos ou Grupos de Pesquisa podem permitir a aproximação dos pares (discentes e egressos) e destes com seus orientadores e ex-orientadores, por meio da promoção da pesquisa. Estes grupos podem estimular a participação de egressos com base nas suas linhas de pesquisa ou de eventuais novos interesses de temáticas, que podem ser verificadas através do currículo na Plataforma Lattes, se devidamente atualizado.

Figura 26 – Dificuldades do PPGA para a gestão de egressos



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Nítidamente, o PPGA tem se portado de forma omissa na manutenção do seu relacionamento com os egressos, conforme apontado por estes. Mesmo quando as ações do PPGA são analisadas sob a ótica dos discentes, que supostamente estariam mais próximos ao programa, esta consta como deficitária. Cabe ao programa, então, primeiramente conscientizar-se da importância da gestão de egressos, para então planejar ações estratégicas que viabilizem, por exemplo, a manutenção dos dados de discentes e egressos atualizados, a divulgação de eventos para ambos os públicos e o regular acompanhamento da atuação dos egressos. Destaca-se que as listas de e-mail produzidas para fins deste trabalho, cuja

propriedade será repassada ao PPGA, podem auxiliar nessas ações, pois automatizam a divulgação de eventos e similares, por exemplo.

No que diz respeito ao Portal de Egressos, seu insucesso, percebido pela baixa adesão de discentes e egressos do PPGA, pode ser explicado por fatores relacionados a uma possível unilateralidade e não eficiência da ferramenta com relação ao que se propõe, gerando assim certa incredulidade sobre quão eficientes e interativos Portais de Egressos podem ser. Desta forma, cabe analisar a ferramenta da UFSC à luz de literatura propositiva sobre este tipo de iniciativa.

4.4 INSTRUMENTAÇÃO DA GESTÃO DE EGRESSOS DO PPGA

Para que seja possível atingir o quarto objetivo específico proposto neste trabalho - *elencar os elementos essenciais à elaboração de um sistema que auxilie o PPGA na realização de sua gestão de egressos* -, e com base no que fora percebido por meio dos questionários aplicados junto aos discentes e egressos, as estratégias de aproximação que emergiram da literatura consultada (Seção 2.3.1 deste trabalho) são assuntos que suscitaram questionamentos. Além disso, incutiu-se nos discentes e egressos o interesse em participar de ações como o Portal de Egressos e a Associação de Egressos, por terem sido divulgadas estas estratégias.

Desta maneira, percebe-se que há espaço para melhorias no Portal de Egressos da UFSC, uma vez que a ferramenta já está disponível e ativa na UFSC e o descarte dessa iniciativa institucional seria não somente um desperdício de recursos, mas também um desaproveitamento desta oportunidade de aproximação. Por este motivo, a proposição de melhorias no Portal de Egressos da UFSC será abordada nesta seção do trabalho. Todavia, a possibilidade de criação de uma Associação de Egressos própria do PPGA, a partir da exposição de eventuais benefícios proporcionados por esta associação (eventos, promoção de pesquisas, *networking*), também deve ter espaço nesta pesquisa. Assim, uma proposição incipiente de ações que possam fomentar o início de uma Associação de Egressos no PPGA também será apresentada nesta seção.

4.4.1 Melhorias no Portal de Egressos da UFSC

Como verificado, a partir da percepção de discentes e egressos, foram identificadas lacunas no que diz respeito à efetividade do Portal de Egressos da UFSC. Desta maneira, antes de dar seguimento à proposição

de ações relacionadas a esta estratégia de aproximação, é pertinente analisar o panorama do instrumento utilizado pela Universidade para motivar a aproximação com seus egressos.

4.4.1.1 Panorama do Portal de Egressos da UFSC

A UFSC dispõe de um portal de egressos, acessado pelo link egressos.ufsc.br (Figura 27), que consiste em um sistema projetado e desenvolvido como forma para buscar o fortalecimento da integração entre a UFSC e a sociedade (SILVA; BEZERRA, 2015). Motivado pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSC 2011-2015 e à época intitulado de Sistema de Acompanhamento de Egressos, hoje é chamado pelo PDI 2015-2019 de Egressos da UFSC e é de responsabilidade do Departamento de Integração Acadêmica e Profissional (DIP). Esta ferramenta foi criada em 2010, quando da comemoração dos 50 anos da Universidade, por iniciativa da então chamada Pró-Reitoria de Ensino de Graduação.

O objetivo deste portal consiste não apenas em aproximar ex-alunos, sejam eles de graduação ou pós-graduação, mas também dimensionar o índice de sucesso da instituição. Esperava-se que, com esta iniciativa, fosse possível obter informações que auxiliassem na melhoria dos cursos e na reforma curricular, caso fossem detectadas deficiências (SILVA; BEZERRA, 2015). Tal objetivo é compatível com o apontado por Brandalise et al (2013), visto que, conforme os autores, as informações provenientes do acompanhamento de egressos oportunizam melhorias na qualidade de ensino, bem como conhecer casos de sucesso dentre os egressos da instituição.

No Portal do Egresso da UFSC, o egresso pode, por meio de um cadastro voluntário, registrar suas informações a partir do seu número de matrícula ou CPF, gerando uma senha pessoal para futuros acessos. As informações cadastradas no referido portal pelo ex-aluno seriam encaminhadas à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação e ao respectivo curso de cada egresso (UFSC, 2010).

Figura 27 – Portal de Egressos da UFSC

The image shows a web browser window displaying the UFSC Alumni Portal. The browser's address bar shows 'egressos.ufsc.br'. The page header features the UFSC logo and the text 'UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Pró-Reitoria de Ensino de Graduação Acompanhamento de Egressos'. Below the header is a navigation menu with options: 'Página Inicial', 'Cadastrar-se', 'Todos os Egressos', 'Departamentos', and 'Egressos de Destaque'. A search bar is visible on the right side of the header.

The main content area is titled 'Sistema de Acompanhamento de Egressos'. It includes a section for 'UFSC 50 anos' with a commemorative logo. The 'Egressos da UFSC' section contains a welcome message in Portuguese, stating that the portal is for graduates of the Federal University of Santa Catarina, aiming to assist them in their careers and provide information on courses and events. It also lists the administrator's contact information: 'Alf, Administrador do Portal de Egressos e-mail: alf@egressos.ufsc.br'. There are also sections for 'Notícias semanal da UFSC' and 'Prêmio Nacional de Inovação na Gestão Universitária de 2014'.

Fonte: SILVA; BEZERRA (2015).

No portal, ao ser autenticado com sua senha, o egresso tem acesso à tela de cadastro, em que constam as seguintes informações: informações gerais do egresso (e-mail, foto), cursos na UFSC em que o egresso se graduou, cursos externos à instituição, informações pessoais (telefone, endereço, página pessoal, currículo lattes) e informações profissionais (registro da ocupação, informações sobre a empresa em que atua). É possível, ainda, que o egresso dê seu depoimento a respeito do curso realizado, informando suas experiências dentro da Universidade e como estas influenciaram sua vida profissional. Também é permitido, ao egresso, obter informações sobre sua vida acadêmica, como seu histórico escolar e seu índice acadêmico (SILVA; BEZERRA, 2015).

O sistema permite um relacionamento constante entre os egressos e a instituição. Após o registro do egresso no portal, este ex-aluno pode fazer uso da Biblioteca Universitária em caráter permanente e passa a receber informes institucionais sobre eventos programados (SILVA; BEZERRA, 2015). Desta forma, o egresso se mantém próximo da instituição e pode fazer uso da sua estrutura.

Silva e Bezerra (2015) apontam que o sistema foi desenvolvido com esse intuito: potencializar as atividades profissionais dos egressos ao mantê-los participantes nas atividades acadêmicas. A reaproximação do egresso com sua instituição é uma necessidade corroborada por Queiroz e De Paula (2016), pois os autores afirmam que o vínculo deve ser

estimulado por meio de experiências durante o curso e devem permanecer após a finalização deste.

Ademais, através do portal, o egresso também tem acesso a consulta dos alunos que ingressaram na sua turma ou em seu curso. O portal permite que o egresso motive estes colegas para também se cadastrarem no Egressos da UFSC e, conseqüentemente, atualizarem suas informações, incluïrem seus depoimentos e promoverem a interação com demais colegas egressos (SILVA; BEZERRA, 2015).

Ressalta-se, por fim, que os dados referentes aos nomes, curso, ano de ingresso e formatura e depoimentos são públicos. Desta forma, torna-se possível a interação da UFSC também com a sociedade, o que enfatiza o papel social exercido pelos egressos.

Quando o Portal Egressos da UFSC é analisado com base no protótipo proposto por Teixeira e Maccari (2014), entretanto, algumas lacunas podem ser observadas no que diz respeito aos requisitos considerados essenciais, conforme pode ser verificado no Quadro 17:

Quadro 17 - Comparativo entre protótipo e Egressos da UFSC

	Protótipo		Egressos UFSC	
	Possui	Acesso restrito	Possui	Acesso restrito
Associação de Egressos	Sim	-	-	-
Comunidade Virtual	Sim	Sim	-	-
Consulta a outros egressos	Sim	Sim	Sim	Sim
Consulta a outras turmas	Sim	Sim	Sim	Ambos
Cursos Externos	-	-	Sim	Sim
Cadastro de Depoimentos	-	-	Sim	-
Informações gerais	Sim	Sim	Sim	Sim
Informações pessoais	Sim	Sim	Sim	Sim
Informações acadêmicas	Sim	Sim	Sim	Sim
Informações profissionais	Sim	Sim	Sim	Sim
Notícias e Eventos	Sim	-	-	-
Oportunidades Profissionais	Sim	Sim	-	-
Pesquisas em Desenvolvimento	Sim	Sim	-	-

Fonte: Elaborado pela autora com base em Teixeira e Maccari (2014)

É possível notar, através deste quadro comparativo, que o Portal Egressos da UFSC possui 6 elementos compatíveis com o protótipo (Consulta a outros egressos, Consulta a outras turmas, Informações gerais, Informações pessoais, Informações acadêmicas e Informações profissionais), 5 elementos omissos (Associação de Egressos, Comunidade Virtual, Notícias e Eventos, Oportunidades Profissionais e Pesquisas em Desenvolvimento) e 2 acréscimos em relação ao modelo proposto (Cursos Externos e Depoimentos).

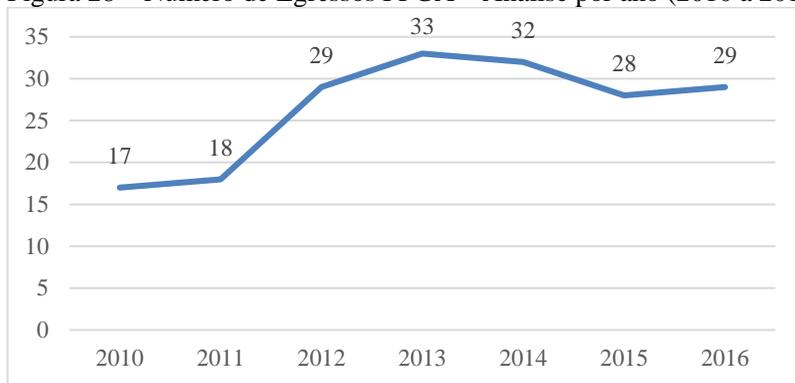
Vale lembrar que, no que diz respeito aos elementos considerados compatíveis, foi considerado o cerne da seção, sua ideia e/ou seu objetivo, sendo ignoradas diferenças relacionadas a nomenclatura ou posicionamento da seção dentro do Portal. Dentre os elementos compatíveis entre o protótipo e o Portal da UFSC, percebeu-se apenas uma diferença no que diz respeito à restrição ao acesso: a seção “Consulta a outras turmas” apresenta duas versões: um para buscas com cadastro e outra para buscas sem cadastro (destinada a comunidade como um todo ou a egressos que não fizeram seu cadastro).

Percebe-se, a partir do exposto, que não foram identificadas distinções ou privilégios no que diz respeito aos egressos de graduação ou de pós-graduação. O sistema Egressos da UFSC engloba, portanto, ambas as modalidades, apesar de ter como gestor do sistema o DIP, que é vinculado à Pró-Reitoria de Graduação da UFSC.

4.4.1.1.1 A representatividade do PPGA no Portal de Egressos da UFSC

O PPGA conta com um total 939 mestres e 33 doutores formados desde o início de sua atuação, em 1978 (SUCUPIRA, 2017). Porém, ao limitar-se a análise dos dados aos anos de 2010 a 2016 (anos completos após a criação do Portal de Egressos), o número de egressos do programa em questão reduz-se a 195. A partir de uma análise temporal, a variação do número de egressos do PPGA pode ser verificada conforme Figura 28.

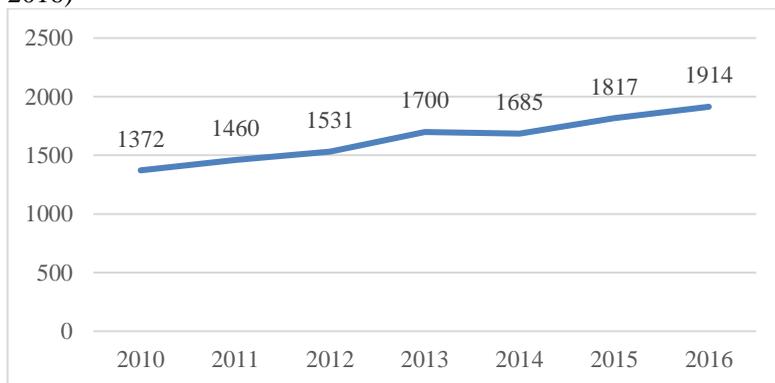
Figura 28 – Número de Egressos PPGA – Análise por ano (2010 a 2016)



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Proporcionalmente falando, o PPGA acompanha a tendência de crescimento percebida nos programas de pós-graduação da UFSC, apesar de uma ligeira queda no número de egressos nos anos de 2014 e 2015 (Figura 27), como percebido na Figura 29.

Figura 29 – Egressos de Pós-Graduação UFSC – Análise por ano (2010 a 2016)

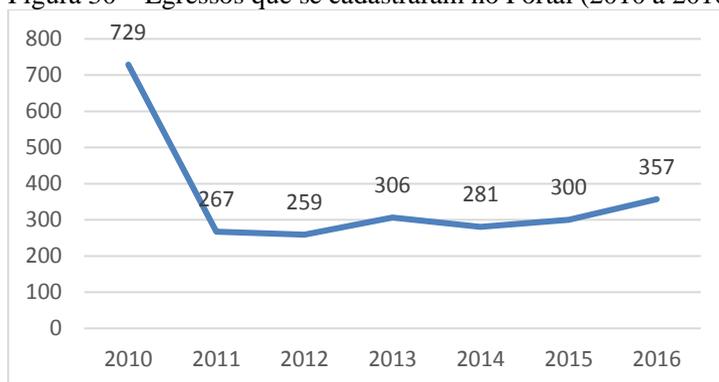


Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Porém, quando é analisado o quantitativo de cadastros, de discentes ou egressos, por ano no mesmo período, é possível verificar que, no caso da UFSC, houve um pequeno crescimento no número de cadastros de egressos de pós-graduação. O pico de cadastros percebido em 2010 é justificado pela ampla divulgação que o Portal teve no

momento de sua criação (UFSC, 2016b). Porém, a partir de 2011, o número de cadastros teve uma variação pouco representativa.

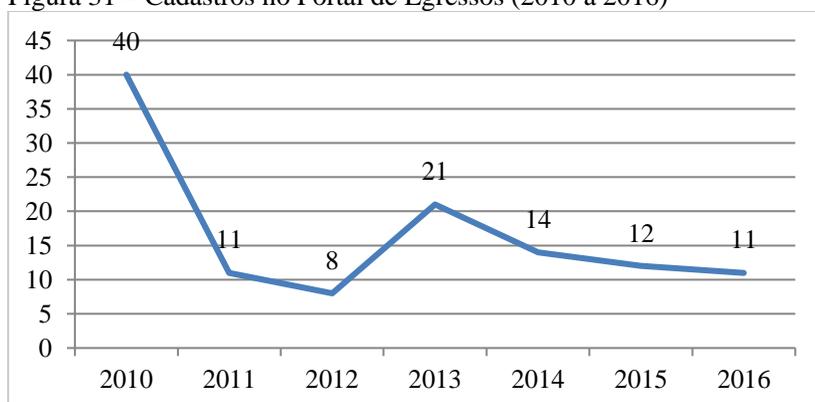
Figura 30 – Egressos que se cadastraram no Portal (2010 a 2016)



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

No contexto do PPGA, por sua vez, no período analisado o número total de cadastros totaliza 117, o que representa 4,68% dos cadastros, percentual este acima da representatividade percebida dos egressos do PPGA quando comparados aos egressos de pós-graduação da UFSC (3,3%). Em uma análise temporal, o número de cadastros de egressos provenientes do PPGA segue a seguinte linearidade:

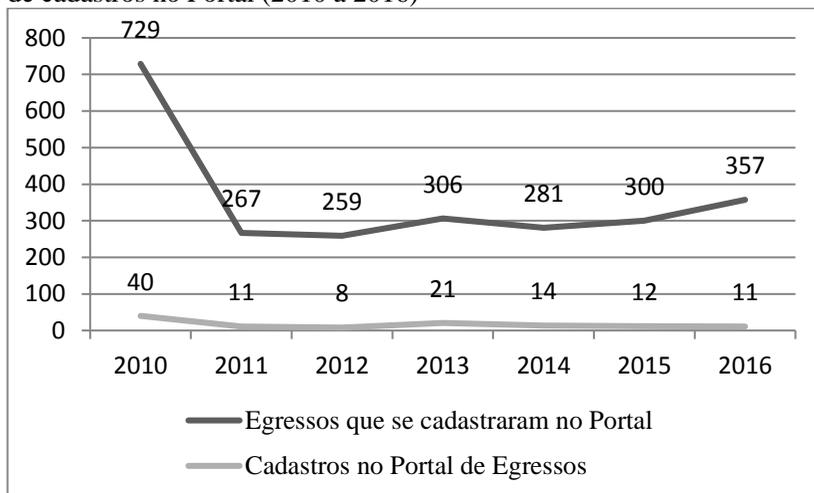
Figura 31 – Cadastros no Portal de Egressos (2010 a 2016)



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A partir do exposto, é possível fazer uma comparação temporal entre os alunos do PPGA que se tornaram egressos e o número de cadastros do Portal deste programa:

Figura 32 – Comparativo entre número de egressos da UFSC e número de cadastros no Portal (2010 a 2016)



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Como critério para verificar a participação ativa no Portal, foi selecionada a ação de publicação de depoimento. No contexto geral da UFSC, foram cadastrados 739 depoimentos. Porém, no período analisado e no âmbito da pós-graduação, houve a inclusão de 134 depoimentos. Por sua vez, e apesar da representatividade percebida com relação aos cadastros, não foram identificados depoimentos provenientes de discente ou egressos do PPGA.

4.4.2.2 Proposições de melhorias

Ao tomar como base o protótipo de Portal de Egresso (TEIXEIRA; MACCARI, 2014), os quesitos relacionados aos egressos pelo sistema de avaliação da CAPES, associadas também à percepção interpretativa da autora desta pesquisa, entende-se que algumas propostas de melhorias podem ser aplicadas para aprimorar o Portal de Egressos da UFSC.

4.4.2.2.1 Proposição de melhorias embasadas no Protótipo de Portal de Egressos

Ao tomar por base o protótipo de Portal analisado, a UFSC o excede no que diz respeito aos itens Cursos externos e Cadastro de depoimentos. Como percebido por meio da opinião de discentes e egressos e também pelo número de depoimentos publicados no Portal, especialmente de egressos do PPGA, a presença dos depoimentos não traz efeitos significativos e/ou positivos para a gestão de egressos.

A Associação de Egressos que, pelo protótipo de Teixeira e Maccari (2014), está atrelada ao Portal de Egressos, será tratada de modo pormenorizado em subseção posterior, porém é importante que este item se faça presente no Portal, mesmo que por meio de um direcionamento. A Associação deve ser incluída no Portal de Egressos, por sua aceitabilidade na opinião dos discentes e egressos e também para adaptar-se ao proposto no modelo.

A Comunidade Virtual, por sua vez, também deve ser incluída no Portal de Egressos da UFSC, pois é por meio desta que se inicia o processo de interação, uma vez que esta seção proporciona um espaço de discussões sobre temas de interesse dos membros (TEIXEIRA; MACCARI, 2014).

No que concernem as Informações Gerais, Pessoais e Acadêmicas, de modo a facilitar o processo de cadastramento, unicidade e atualização de informações, vê-se como uma possibilidade que o Portal de Egressos importe automaticamente esses dados da Plataforma Lattes, tendo em vista que esta é amplamente utilizada e atualizada por pós-graduandos e egressos. No Currículo disponível na Plataforma Lattes constam as informações: Resumo, Identificação, Formação (Acadêmica/titulação) e Atuação (Profissional). Estes dados podem ser importados pelo Portal de Egressos, caso este se comunique com a Plataforma Lattes. Assim, os discentes e egressos podem atualizar seus dados apenas em uma plataforma, pois a outra se atualizaria automaticamente ou regularmente. Consequentemente, as informações não se desatualizariam no Portal de Egressos.

Em complementação ao acima exposto, os Currículos da Plataforma Lattes contam também com o item Área de Atuação, que é preenchido com campos previamente definidos, conforme as áreas do conhecimento existentes e reconhecidas pela CAPES. A importação deste campo pelo Portal de Egressos auxiliaria os discentes e egressos do PPGA em consultas para buscar discentes e egressos que desenvolvam pesquisas em áreas correlatas, o que pode se relacionar com os itens Consulta a

outros egressos e Pesquisas em Desenvolvimento, sugeridas pelo protótipo do Portal de Egressos.

Vale mencionar que esta importação de dados oriundos da Plataforma Lattes para o Portal de Egressos é possível e já é utilizada em certo nível pela UFSC. Atualmente, os perfis institucionais das pessoas que possuem vínculo institucional com a UFSC contam com a importação da foto publicada no Currículo Lattes. Nesse sentido, entende-se que existe a viabilidade desta ação de importação das informações da Plataforma Lattes.

As Oportunidades Profissionais remetem a outra necessidade que precisa ser revista no Portal de Egressos. Habitualmente, estas oportunidades são divulgadas por coordenações do programa de pós-graduação e, em menor escala, pelos pares – discentes e egressos. Portanto, além do Portal de Egressos precisar incluir uma seção que possibilite a divulgação de oportunidades profissionais, é fundamental que seja viabilizado o acesso administrativo da equipe gestora dos programas de pós-graduação – que, no caso do PPGA, pode ser representado pelo Chefe de Expediente.

Com a viabilização do acesso para os programas de pós-graduação ao Portal de Egressos dá-se oportunidade para uma efetiva interação multidirecional, como apontam Barnard e Rensleigh (2008), em que são considerados os discentes, os egressos e a universidade. Este acesso, além de permitir a interação do PPGA, divulgando oportunidades profissionais, eventos da área e calendário de defesas de teses e dissertações, por exemplo, pode permitir ao programa a emissão de relatórios instantaneamente, com dados extraídos do Portal de Egressos. Os relatórios podem ser disponibilizados em forma de *dashboard*, que é um meio visual pelo qual as informações são consolidadas e apresentadas, para fácil acompanhamento do panorama e auxiliador na tomada de decisão. Assim, o Portal de Egressos pode fornecer ao PPGA – e a todos os programas de pós-graduação da UFSC, *dashboards* que permitam visualizar, dentre outros:

- número de discentes, egressos e seus *status* (regularmente matriculados, desligado, desistente, jubilado, falecido, prorrogação, matrícula em disciplina isolada, aluno convênio);
- discentes e egressos por linha de pesquisa;
- discentes e egressos por orientador;
- linha temporal dos discentes com prospecção de provável conclusão do curso;

- egressos concluintes por ano;
- recorrência de realização de disciplinas por linha de pesquisa; e
- discentes e egressos que realizaram estágio docência.

Os *dashboards* acima sugeridos não são as únicas possibilidades e podem levar ao PPGA a refletir sobre outros aspectos, como o impacto das disciplinas realizadas e do estágio docência na atividade profissional dos egressos, por exemplo. Cabe ressaltar que os relatórios emitidos do Portal de Egressos podem ser combinados com informações provenientes de outras fontes e, assim, serem criados novos *dashboards* que se atualizariam automaticamente.

Cabe ressaltar que o acesso dos programas de pós-graduação, a partir dos seus integrantes administrativos, também permite a presença destes na Comunidade Virtual, descrita anteriormente. Assim, reforça-se a comunicação multidirecional, pois ao PPGA é oportunizado mais um espaço para divulgação de notícias e atualização de informações. Vale lembrar que, como apontam Barnard e Rensleigh (2008), Cabral, Silva e Pacheco (2016) e Queiroz e De Paula (2016), a informação incluída em portais *online* deve ser útil e manter seu público alvo atualizado e interessado, visto que esta é considerada um elemento crucial para a gestão de egressos. Como resultado, o *dashboard* permite, por exemplo, pontos de melhorias na comunicação entre o PPGA e seus discentes e egressos, como a divulgação de eventos direcionados às linhas de pesquisa e às áreas de atuação de cada discente e egresso, respeitadas eventuais interdisciplinaridades.

4.4.2.2.2 *Proposição de melhorias embasadas no Sistema de Avaliação da CAPES*

Algumas ações podem ser realizadas motivadas pelos critérios de avaliação da CAPES e combinadas com as alterações propostas anteriormente. O *dashboard*, além das possibilidades já elencadas, pode permitir consultas que combinem buscas filtradas pela linha de pesquisa associado com as áreas de atuação do egresso, pois se torna possível visualizar facilmente se há o alinhamento da proposta do programa (representadas pelas linhas de pesquisa) com o perfil do egresso esperado (materializadas pelas áreas de atuação profissional e/ou acadêmica), que corresponde a um dos itens avaliados pelo sistema da CAPES, dentro do **questito Proposta do Programa**.

A partir dessa análise, é possível também, apesar de fora do escopo do Portal de Egresso da UFSC, que o PPGA possa traçar correlações entre o perfil do corpo docente e o perfil dos egressos do programa. Como define o sistema de avaliação da CAPES, o **questo Corpo Docente** determina que a formação diversificada dos docentes permanentes do programa deve estar compatível não somente com as linhas de pesquisa, mas com o perfil do egresso esperado. Trata-se de uma análise qualitativa que pode ser feita pelo PPGA a partir dos dados obtidos pelo Portal de Egressos, se relacionados com dados referentes aos docentes permanentes do programa.

De modo indireto, o **questo Corpo Discente, Teses e Dissertações** pode ser beneficiado e atendido pelo Portal de Egressos. Neste quesito são consideradas as publicações em parceria entre discentes e egressos com docentes. Essas parcerias podem ser criadas a partir da Comunidade Virtual do Portal de Egressos e descobertas por meio das buscas pelas áreas de atuação, importadas do Currículo da Plataforma Capes.

Além disso, ainda neste quesito, são valorizadas as produções divulgadas em eventos acadêmicos da área. Se a ação de divulgar os eventos relacionados às áreas de atuação dos discentes e egressos for realizada, é possível que haja um aumento do número de egressos e discentes que se interessem em divulgar suas pesquisas nestes eventos.

Como resultado da importação dos dados do currículo da Plataforma Capes, é possível identificar, como já verificado, a atuação profissional dos discentes e egressos. A partir desta ação, o **questo Inserção Social** é contemplado, na medida em que o sistema de avaliação da CAPES busca conhecer o impacto regional e/ou nacional do programa, por meio da atuação profissional de seus discentes e egressos.

Por consequência, a partir da análise da atuação profissional dos egressos, é possível analisar também a empregabilidade destes no mercado internacional, o que atende também ao viés da **internacionalização** levantado pelo sistema de avaliação da CAPES. Apesar da internacionalização não ser um quesito de avaliação do sistema, ela é elemento a ser considerado na análise dos programas que almejam conseguir os conceitos 6 e 7 na avaliação.

Cabe lembrar que o **questo Produção Intelectual** não aborda o egresso em seus critérios e, por este motivo, não são propostas melhorias no Portal de Egressos da UFSC com a finalidade de adaptar-se aos critérios deste quesito.

Vale ressaltar que nenhuma dessas alterações será efetiva se discentes e egressos do PPGA não realizarem seu cadastro no Portal, pois suas informações não seriam contabilizadas. O cadastramento de discentes e egressos no Portal de Egressos da UFSC é, atualmente, opcional e voluntário, ao partir do interesse de cada um. Porém, cabe ao PPGA incentivar este tipo de ação, apresentando aos pós-graduandos a importância e os benefícios de estarem ativos nesta ferramenta estratégica de aproximação, o que pode ser iniciado por uma campanha de conscientização e mantido por meio de iniciativas anuais com as turmas ingressantes e regulares com os discentes de mestrado e doutorado, de modo a alcançar 100% de adesão no Portal de Egressos da UFSC pelo PPGA.

As alterações acima propostas são motivadas, especialmente, pelo resultado dos questionários aplicados junto a discentes e egressos, em que estes, apesar de em sua maioria não conhecerem o Portal de Egressos da UFSC – 69,4% discentes e 81% egressos responderam não conhecer ou não ter acessado o Portal -, acreditam que Portais de Egressos podem promover a interação entre um programa de pós-graduação e seus discentes e egressos. Assim, entende-se que é viável propor melhorias a esta ferramenta já existente na instituição, de modo que se torne mais atrativa na percepção de seu público-alvo e mais eficiente para que o PPGA possa desenvolver uma gestão de egressos por meio desta estratégia.

4.4.2 Proposição de Associação de Egressos do PPGA

A partir da receptividade percebida na opinião de discentes e egressos, nota-se que a criação de uma Associação de Egressos do PPGA é uma ação estratégica que pode ter um resultado positivo na gestão de egressos do programa. Como apontam Teixeira, Maccari e Ruas (2014), os benefícios desta ação estratégia perpassam, especialmente, pela promoção da pesquisa, pela troca de experiências, *networking* e oportunidades profissionais, além de promover também encontros e interação entre os membros da Associação. Estes benefícios podem ser atingidos por meio das práticas elencadas no Quadro 5 deste trabalho, que trata, entre outros, da criação de grupos de interesse, da divulgação de vagas profissionais, da promoção de *workshops* e eventos científicos, mas também de eventos de interação entre discentes e egressos.

Porém, para que seja possível usufruir dos benefícios de uma Associação de Egressos, é necessário dar início ao processo de formação desta Associação. Nesse sentido, também é buscado apoio no trabalho

realizado por Teixeira, Maccari e Ruas (2014), em que os autores indicam alguns pontos de atenção que devem ser considerados, quando se há o intuito de iniciar uma ação estratégica como esta.

Efetivamente, os pontos elencados preveem a criação de uma Associação de Egressos institucional, ou seja, se aplicada ao caso aqui estudado, a Associação de Egressos deveria ser da UFSC. Porém, por esta se tratar de uma pesquisa de estudo de caso, embasada, dentre outros, na percepção dos discentes e egressos exclusivamente do PPGA, entende-se que foi verificada a pré-disposição deste público-alvo e a viabilidade tão-somente neste contexto. A ampliação da Associação de Egressos para a Universidade ou para todos os programas de pós-graduação requereria um estudo, ao menos, similar, porém com uma população maior e mais representativa.

Com base no exposto, Teixeira, Maccari e Ruas (2014) elencam alguns pontos que motivam a construção de uma Associação de Egressos, os quais são aqui adaptados ao contexto exclusivo do PPGA. Sendo assim, são os pontos desta etapa inicial:

- Envolver o coordenador do programa de pós-graduação, para que os objetivos desta possam ser incorporados no propósito da organização;
- Constituir um Comitê Organizador da Associação e envolver representantes das partes interessadas: coordenação do programa, discentes, egressos, docentes e equipe administrativa;
- Constituir um Comitê Executivo formado por discentes e egressos, para que sejam discutidos no escopo da Associação assuntos que sejam de seus interesses, durante e após a titulação; e
- Entender o processo decisório do PPGA, de modo que a aprovação da Associação perpassasse as etapas do processo administrativo necessário para sua realização, e garantir que esta iniciativa não esteja atrelada à gestão vigente do programa – o que ocasionaria sua descontinuidade em gestões subsequentes.

A partir da concretização destes pontos iniciais e do reconhecimento do ambiente em que a Associação se situa, Teixeira, Maccari e Ruas (2014) apontam novas ações que devem ser realizadas, sendo elas:

- Envolver o público interno do programa de pós-graduação (docentes, coordenadores, membros administrativos) para incentivar discentes e egressos a participarem das atividades da Associação; e
- Garantir que a missão e os objetivos da Associação estejam compatíveis e consistentes com a missão e os objetivos do PPGA; e
- Avaliar, de forma contínua, se os benefícios e serviços proporcionados pela Associação estão alinhados com as expectativas e interesses de discentes e egressos.

Por meio destas orientações, é possível dar início à proposição de uma Associação de Egressos do PPGA. Vale lembrar que a Associação de Egressos não consistia em uma das propostas de instrumentação da gestão de egressos do PPGA. Porém, devido a grande aceitabilidade e pré-disposição em participar dos discentes e egressos por meio dos questionários aplicados - 79,6% dos discentes e 76,2% dos egressos afirmaram querer que o PPGA promovesse uma Associação de Egressos -, viu-se que esta poderia ser uma estratégia de aproximação valiosa para o programa.

4.4.3 Proposições de melhorias embasadas na RBV

Para que o Portal de Egressos seja modificado e para a criação da Associação de Egressos, é essencial não perder de vista os recursos disponíveis no PPGA, especialmente aqueles considerados os mais importantes pelos membros da gestão atual e anterior do programa.

Nesse sentido, é mister reforçar a importância da habilidade de trabalhar em equipe dos gestores do PPGA, recurso humano mais importante disponível no programa. Como visto anteriormente, especialmente na etapa inicial da concepção da Associação de Egressos, em que o papel dos gestores do PPGA é essencial, pois estes são envolvidos no alinhamento da proposta da Associação com a proposta do programa.

Por sua vez, a habilidade de trabalhar em equipe do PPGA com a UFSC é essencial para que as melhorias sugeridas para o Portal de Egressos sejam aprovadas e executadas. Não cabe ao PPGA autorizar essas mudanças, pois o PPGA não é o responsável pelo sistema. Como consta no PDI 2015-2019, o Portal de Egressos da UFSC é de responsabilidade do DIP. Ademais, as alterações são, se aprovadas,

realizadas pela SETIC. Logo, é fundamental que o PPGA tenha habilidade em tratar destas questões com estes setores, para que o Portal de Egressos da UFSC seja melhorado.

A localização geográfica é um recurso que pode favorecer algumas atividades da Associação de Egressos, como possíveis encontros de confraternização ou eventos científicos. Ressalta-se que a região da Grande Florianópolis é central e atrai muitos potenciais pós-graduandos, o que pode valorizar e enriquecer ações presenciais da Associação de Egressos.

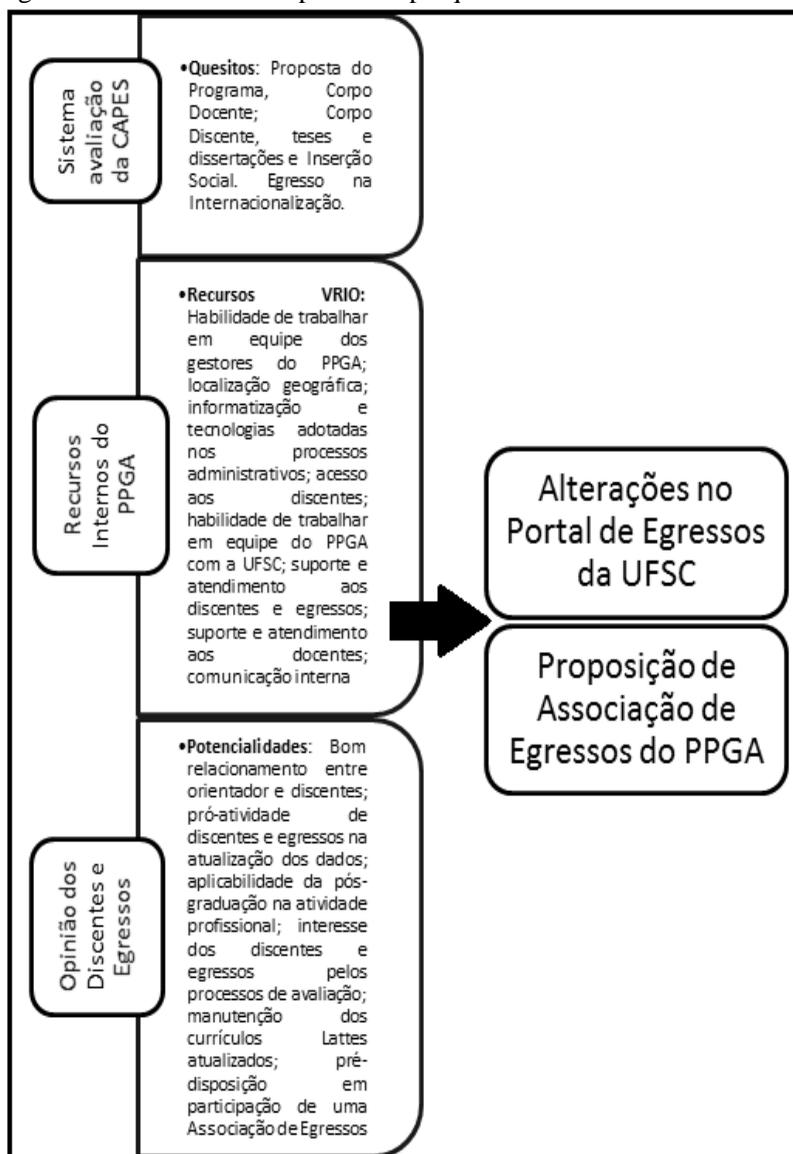
A informatização e tecnologias adotadas nos processos administrativos podem auxiliar no processo de concepção da Associação de Egressos, ao automatizar alguns procedimentos. A habilidade no manuseio destes recursos, por parte do PPGA, facilita também o uso de ferramentas como *dashboards* extraídos do Portal de Egressos.

O acesso aos discentes, o suporte e atendimento aos discentes, egressos e docentes, aliado a comunicação interna, são recursos que podem intermediar a aproximação destes sujeitos e viabilizar ações subsequentes em prol da gestão de egressos. São recursos condicionantes que permitem, por exemplo, a divulgação e promoção do Portal de Egressos da UFSC e o convite à participação da Associação de Egressos do PPGA. Como visto anteriormente, é por meio destes recursos que pode ser incitada a criação de uma cultura de aproximação do programa com seus discentes e egressos.

Entende-se que a combinação e a utilização dos recursos disponíveis no PPGA pode proporcionar ao programa uma vantagem no desenvolvimento da gestão de egressos, visto que se trata de recursos únicos, complexamente agrupados, em prol de uma ação com nítida importância para o sistema de avaliação da CAPES. Além disso, como apontam Martins et al (2013), as IES, em especial, devem utilizar seus recursos para a promoção da inovação e do conhecimento, de modo a atingirem seus objetivos.

As proposições aqui elencadas foram feitas com base no Sistema de Avaliação da CAPES, nos recursos disponíveis do PPGA e na opinião de discentes e egressos deste programa. Deste modo, pode-se visualizar o resultado desta pesquisa tomando como referência a Figura 33:

Figura 33 – Resultado compilado da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2017)

A partir do exposto, verifica-se que os recursos humanos, físicos e organizacionais foram levados em consideração na proposição de

instrumentos que se mostraram como ações estratégicas com potencial para incitar e melhorar a gestão de egressos do PPGA. Foram considerados também os critérios do sistema de avaliação da CAPES, em especial aqueles que se apresentaram como diretamente relacionados aos egressos. Por fim, tanto as melhorias no Portal de Egressos da UFSC como a proposição de uma Associação de Egressos do PPGA foram embasadas na percepção dos discentes e egressos do programa, obtidas por meio dos questionários aplicados. Com o exposto, considera-se atingido o quarto objetivo específico deste trabalho - *elencar os elementos essenciais à elaboração de um sistema que auxilie o PPGA na realização de sua gestão de egressos.*

5 CONCLUSÕES

A partir da materialização do que fora proposto na metodologia deste trabalho, a qual, vale ressaltar, sofreu profundas modificações durante sua realização, é possível concluir que o objetivo geral deste trabalho foi alcançado. Considerando o objetivo geral inicial deste trabalho, que consiste em *analisar como o PPGA/UFSC pode potencializar a gestão de egressos, de modo a melhorar seu desempenho no sistema de avaliação da CAPES, alicerçado na teoria da Visão Baseada em Recursos*, o que resultou desta pesquisa foram duas principais proposições: a) indicações de alterações no Portal de Egressos já existente na instituição, de modo a torná-lo mais interativo e eficiente em sua proposta, e b) levantamento da necessidade e aceitabilidade de uma Associação de Egressos, com indicação de ações iniciais para a criação desta.

As conclusões acima resumidas foram obtidas por meio de quatro etapas. A primeira etapa consistiu na averiguação dos critérios do sistema de avaliação da CAPES, em especial aqueles relacionados à gestão de egressos. Dos cinco critérios do sistema de avaliação, quatro abordam egressos e o levam em consideração no momento da análise e atribuição de conceito ao programa, tanto de modo qualitativo como quantitativo. Além disso, a internacionalização, apesar de não ser um critério de modo explícito, é essencial para que os programas alcancem conceitos 6 e 7 e também aborda o egresso em sua análise.

Os critérios de avaliação do sistema da CAPES relacionam o egresso com a proposta do programa, de modo que essa proposta esteja condizente com o perfil de egresso esperado; com o alinhamento da formação do corpo docente atuante no programa também com o perfil do egresso esperado; com as pesquisas e participações em eventos relacionados com a área por parte dos egressos; e, ainda, com a inserção destes egressos nas esferas regionais, nacionais e internacionais, identificando sua atuação profissional. Entretanto, apesar da nítida importância dada aos egressos pelo sistema de avaliação da CAPES, não foi identificado nos documentos diretivos da avaliação a menção explícita ao termo “gestão de egressos”.

Por conseguinte, foi necessário identificar os recursos disponíveis no PPGA, sejam eles físicos, humanos e organizacionais, que pudessem ser utilizados em prol da gestão de egressos do programa. Dentre os 34 recursos submetidos à análise das gestões anterior e atual do programa, 08 recursos alcançaram nota mínima para enquadrarem-se

como VRIO, ou seja, valiosos, raros, inimitáveis e organizáveis. Dos 26 recursos que não foram considerados de grande impacto no contexto do PPGA, destacam-se os recursos Conceito CAPES e Acesso aos egressos. A baixa importância dada a estes recursos pode caracterizar um desconhecimento da importância da gestão de egressos e destes recursos para o PPGA como um todo.

Porém, com os recursos que atingiram os requisitos para se classificarem como VRIO, foi possível fazer associações e proposições de ações para que o PPGA fizesse uso dos seus recursos internos em prol da gestão de egressos. Assim, a habilidade de trabalhar em equipe dos gestores do PPGA e do PPGA para com a UFSC, a localização geográfica, a informatização e tecnologias adotadas nos processos administrativos, o acesso aos discentes, o suporte e atendimento aos discentes, egressos e docentes e, por fim, a comunicação interna foram os recursos identificados como de maior importância no PPGA. Percebe-se a preponderância dos recursos humanos e físicos, quando comparado aos recursos organizacionais. Porém, esta preponderância não impediu ou limitou a associação de todos os recursos com ações ou estratégias propositivas que aproximassem o PPGA de seus discentes e egressos.

O terceiro objetivo específico deste trabalho buscou verificar eventuais lacunas existentes na gestão de egressos, a partir da percepção dos discentes e egressos do PPGA por meio da aplicação de questionário. A partir dos resultados obtidos, identificou-se que a gestão de egressos neste programa possui elementos facilitadores, chamadas de potencialidades, mas também há alguns aspectos que dificultam esta ação estratégica, as dificuldades.

Dentre as potencialidades apontadas pelos discentes e egressos, destacam-se: o bom relacionamento entre orientador e discentes; a proatividade, por parte dos discentes e egressos, na manutenção de seus dados atualizados junto ao programa; a percebida aplicabilidade da pós-graduação na atividade profissional; o interesse pelos processos de avaliação manifestado por discentes e egressos; a atualização constante dos currículos na Plataforma Lattes; e a pré-disposição e o interesse manifestados em participar de uma Associação de Egressos, caso existisse. Em contraponto, as dificuldades que mais foram apontadas pelos discentes e egressos podem ser resumidas nos seguintes pontos: queda na qualidade do relacionamento com o ex-orientador, por parte dos egressos; a queda na qualidade do relacionamento com seus pares; o relacionamento mediano percebido entre egressos e discentes; a omissão do PPGA no que concerne as ações relacionadas à gestão de egressos; a

baixa adesão ao Portal de Egressos da UFSC; e a incredulidade sobre a eficiência deste Portal.

De modo a atender o último objetivo específico, foi essencial entender o funcionamento e o impacto do Portal de Egressos existente na UFSC, para que pudessem ser propostas alterações de melhoria neste. Corroborou-se o que fora constatado no questionário aplicado com discentes e egressos: há uma baixa adesão por parte do PPGA no Portal de Egressos da UFSC, o que pode ser justificado pelo desconhecimento da ferramenta pela maior parte dos discentes e egressos, mas também pela descrença que este Portal promova uma interação e aproximação do programa com seus discentes e egressos.

A partir desta confirmação e ciente da importância, mas da insuficiência desta ferramenta no contexto da UFSC, tomou-se como base a literatura propositiva escrita por Teixeira e Maccari (2014) e Teixeira, Maccari e Ruas (2014), para que fossem elencados os elementos essenciais a serem considerados no ajuste do atual sistema que objetiva a promoção da gestão de egressos, mas também da proposição de uma nova ferramenta estratégica como a Associação de Egressos. Ambas as ferramentas, se realizadas e combinadas, fertilizam o terreno para a aproximação do PPGA com seus discentes e egressos, o que, como já apontado anteriormente, tende a trazer benefícios ao programa pela oportunidade de *feedback* e melhoria contínua, com base nas informações trazidas por seus egressos.

Ao compilar todas as informações obtidas nesta pesquisa, foi possível elencar, portanto, os elementos essenciais à elaboração de um sistema que auxiliasse o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina na realização de sua gestão de egressos. Foram utilizados aportes teóricos no que concerne a Visão Baseada em Recursos e a gestão de egressos, e o sistema de avaliação da CAPES agiu como elemento direcionador de ações aqui propostas.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

As limitações que permearam a realização deste trabalho foram, ao longo do texto, sendo levantadas, mas é importante ressaltar que a incipiência do termo “gestão de egressos” foi aspecto desafiador na realização da pesquisa. Apesar de a aproximação do programa de pós-graduação com os discentes ter sua importância reconhecida para alguns autores, a operacionalização desta aproximação em um estágio tão inicial

não fora debatida de forma explícita pelos autores consultados. Logo, a lacuna que motivou a realização deste trabalho também se apresentou como aspecto limitador.

A realização da pesquisa enfrentou também algumas limitações, como a aplicação de entrevista semiestruturada relacionada à Visão Baseada em Recursos, visto que, como descrito anteriormente, a VBR abrange muitos conceitos e aspectos difíceis de serem apresentados de forma simples e concisa no momento da realização da entrevista. Além deste problema na entrevista semiestruturada, que foi substituída por um questionário, percebeu-se também uma baixa adesão por parte dos discentes e egressos ao responderem os questionários direcionados a eles. Devido a essa baixa adesão que, em certa medida, corrobora o distanciamento existente entre o PPGA e seus discentes e egressos, as respostas obtidas nesta pesquisa podem refletir a opinião daqueles que já possuem uma pré-disposição em manterem-se ligados ao programa, mesmo após sua finalização.

Por conseguinte, cabe sugerir a aplicação do questionário com uma maior quantidade de discentes e egressos. Caso a iniciativa seja institucional, ou seja, proveniente do PPGA, é possível que a taxa de respostas seja maior. Assim, poder-se-ão corroborar os dados aqui apresentados.

Por fim, pesquisas similares, especialmente no que diz respeito à percepção dos discentes e egressos, podem ser reproduzidas em outros programas de pós-graduação, de modo a investigar como funciona a gestão de egressos em outros programas. Análises comparativas entre programas que possuem conceitos distintos no sistema de avaliação da CAPES podem auxiliar programas como o PPGA, conceito 4, a buscarem novas e melhores práticas de gestão de egressos, para implementar em sua gestão estratégica. Além disso, caso outros programas de pós-graduação da UFSC percebam as mesmas necessidades aqui apontadas, em especial no que diz respeito à criação da Associação de Egressos e às alterações no Portal de Egressos, figura-se uma motivação mais contundente para que estas ações institucionais sejam colocadas em prática.

O questionário relacionado aos recursos internos do PPGA também pode ser aplicado em outros programas na universidade, de modo que seja possível verificar se os recursos de maior impacto nos programas dentro da mesma instituição são similares ou não. Essa similaridade ou diferença em seus recursos internos pode ajudar a entender ou a explicar a complexidade típica de organizações universitárias, por sua multiplicidade de objetivos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Dênio Murilo de Aguiar; AGUIAR, Victor Rafael Kaurenciano; POSSAMAI, Fabiola. Análise preliminar da RBV na Pró-reitoria de Administração na Universidade da região de Joinville - UNIVILLE. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Salvador/BA, out. 2009.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE**, v. 43, n° 2, p. 64-77, 2003.

AMIT, Raphael; SCHOEMAKER, Paul J. H. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, jan. 1993. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/243775502_Strategic_Asset_and_Organizational_Rent>. Acesso em: 08 fevereiro 2017.

ANDRIGUETTO JUNIOR, Haroldo, et al. Estratégias Acadêmicas e suas manifestações – o discurso e a prática. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 4, n. 3, p. 126-152, set-dez. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2011v4n3p126>>. Acesso em: 12 dezembro 2016.

BACKES, Vânia Marli Schubert, et al. A educação continuada dos alunos egressos: Compromisso da universidade? **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 55, n. 2, p. 200-204, mar/abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672002000200015>. Acesso em 10 janeiro 2017.

BALBACHEVSKY, E. **A pós-graduação no Brasil: novos desafios para uma política bem-sucedida**. Rio de Janeiro, 2005.

BARBOSA, Lívia Neves de Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre Antropologia e Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 6-19, out/dez. 1996. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901996000400002>. Acesso em 10 dezembro 2016.

BARNARD, Zenia; RENSLEIGH, Chris. Investigating online community portals for enhanced alumni networking. **The electronic library**, v. 26, n. 4, p. 433-445, 2008. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02640470810893710>>. Acesso em: 15 janeiro 2017.

BARNEY, Jay. Strategic factor markets. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, nº 1, p. 99-120, 1991.

BITTENCOURT, Hélio Radke, et al. Indicadores institucionais e a avaliação da pós-graduação. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 9, n. 18, p. 597-614, dez. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21713/2358-2332.2012.v9.353>>. Acesso em: 15 setembro 2016.

BRANDALISE, Loreni Teresinha, et al. O papel social da Universidade no preparo profissional: uma pesquisa junto aos egressos de Administração da UNIOESTE - Cascavel. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, n. 1, p. 176-196, jan. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n1p176>>. Acesso em: 05 novembro 2016.

BROTTI, Maria Gorete; COLOSSI, Nelson. **Autonomia na universidade estadual do oeste do Paraná – UNIOESTE**. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista; Rio de Janeiro, 1994.

CABRAL, Thiago Luiz de Oliveira; SILVA, Fernanda Cristina da; PACHECO, Andressa Sasaki Vasques. As universidades e o relacionamento com seus ex-alunos: uma análise de portais online de egressos. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 9, n. 3, p. 157-173, set. 2016. Disponível em: <

<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n3p15>>. Acesso em: 20 novembro 2016.

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**. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

CAPES. **Sobre as áreas de avaliação**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-as-areas-de-avaliacao>>. Acessado em 22 de janeiro de 2017. (CAPES, 2017a)

CAPES. **Sobre a avaliação**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/sobre-a-avaliacao>>. Acessado em 22 de janeiro de 2017. (CAPES, 2017b)

CAPES. **Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/component/content/article/44-avaliacao/4649-administracao-ciencias-contabeis-e-turismo>>. Acessado em 24 de janeiro de 2017. (CAPES, 2017c)

CAPES. **História e missão**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/historia-e-missao>>. Acessado em 07 de agosto de 2017. (CAPES, 2017d)

CASTRO, Virginia Aparecida; MELLO JUNIOR, Edison; PINTO, Rogério de Melo Costa. Gestão do Conhecimento como recurso estratégico e fonte de vantagem. **Revista Organizações em contexto**, v. 8, n. 15, jan/jun. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v8n15p21-41>>. Acesso em: 05 fevereiro 2017.

COBALTO, Francisco Carlos. Construindo a interação entre o gerenciamento de projetos e a Resource Based View. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 2, mai/ago. 2014. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/1932/1683>>. Acesso em: 05 março 2017.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. Percepção da cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, nº 2, p. 191-199, dez. 2004.

CUNHA, Isabel Cristina Kowal, et al. Construindo instrumentos de avaliação para os cursos de pós-graduação lato sensu da Unifesp: relato de experiência. **Revista Estudos em Avaliação Educacional**, v. 18, n. 38, p. 29-40, set/dez. 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18222/ea1838200720837>>. Acesso em: 10 novembro 2017.

D'ÁVILA, Ricardo Augusto Cunha. **A percepção da utilização da Tecnologia da Informação como estratégia de valor: uma análise na Gestão Pública**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial), Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Faculdade Boa Viagem, 2010.

ESPARTEL, Lélis Balestrin. O uso da opinião dos egressos como ferramenta de avaliação de cursos: o caso de uma instituição de ensino superior catarinense. **Revista Alcance**, v. 16, n. 1, p. 102-114, jan/abr. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v16n1.p102-114>>. Acesso em: 10 novembro 2016.

FELLI, Vanda Elisa Andres, et al. Perfil de egressos da pós-graduação stricto sensu na área de Gerenciamento em Enfermagem da EEUSP. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45 (esp), p. 1566-73, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342011000700005>>. Acesso em: 15 novembro 2016.

FAGÁ, Isadora Trombeta; QUONIAM, Luc Marie. A relação entre produção científica e avaliação da CAPES: um estudo cientométrico de um programa das Engenharias II e de um programa interdisciplinar. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 12, n. 19, p. 651-679, dez. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21713/2358-2332.2015.v12.827>>. Acesso em: 15 outubro 2016.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; NAKAYAMA, Marina Keiko; RAMOS, Alexandre Moraes; OLIVEIRA, Paulo Cristiano. A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das Instituições de Educação Superior. **Revista Gestão Universitária na**

América Latina - GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 81-107, dez. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p81>>. Acesso em: 20 outubro 2016.

FERNANDEZ, Felipe, et al. The cloud university strategy. **Scholedge International Journal of Multidisciplinary & Allied Studies**, v. 2, n. 11, p. 8-28, 2015.

FERREIRA, Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos, et al. Understanding the footprint of the RBV in international business studies: the last twenty years of research. **GlobADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy**, v. 11, n. 4, jul/ago. 2014. Disponível em: <http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2013/09/Working_paper-96_globadvantage.pdf>. Acesso em: 10 fevereiro 2017.

GRANT, Robert. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GEOCAPES – Sistema de Informação Georreferenciadas.

Disponível em: <http://geocapes.capes.gov.br/geocapes2/>. Acesso em: 22 de janeiro de 2017.

GIULIANI, Antonio Carlos. Perfil profissiográfico dos egressos do programa de mestrado profissional em Administração de uma Instituição de Ensino Superior do interior do estado de São Paulo. **Revista de Administração UFSM**, v. 3, n. 1, p. 94-108, jan/abr. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/198346592242>>. Acesso em: 20 novembro 2016.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. de F.; SOUZA, É. M. de. VRIO: vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciência da Administração**, v. 17, n. 3, p. 819-855, set/dez. 2011.

GUIMARÃES, Maria do Carmo Lessa, et al. Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento. **Caderno de Saúde Pública**, v. 20, n. 6, p. 1642-1650, nov/dez. 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2004000600023>>. Acesso em: 15 janeiro 2017.

HALL, David J.; SAIAS, Maurice A. Strategy follows structure! **Strategic Management Journal**, v. 1, p. 149-163, 1980.

HORTA, José Silvério Baia. Avaliação da pós-graduação: com a palavra os Coordenadores de Programas. **Revista Perspectiva**, v. 24, n. 1, p. 19-47, jan/jun. 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/10134>>. Acesso em: 20 novembro 2017.

INGRAM, Kathleen W., et al. Building an alumni support community: tracking alumni for program evaluation and added value. **College Student Journal**, v. 39, n. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.freepatentsonline.com/article/College-Student-Journal/133606091.html>>. Acesso em: 05 dezembro 2016.

LOUSADA, Ana Cristina Zenha; MARTINS, Gilberto de Andrade. Egressos como fonte de informação à gestão dos cursos de Ciências Contábeis. **Revista de Contabilidade e Finanças**, n. 37, p. 73-84, jan/abr. 2005. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772005000100006>>. Acesso em: 20 novembro 2016.

KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Mauricio Fernandes. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Caderno EBAPE**, v. 9, n. 4, dez. 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/523>>. Acesso em: 10 janeiro 2017.

MACCARI, Emerson Antonio, et al. Aplicação do modelo de planejamento estratégico em um programa de pós-graduação stricto sensu em Administração. **Revista de Ciências da Administração - CAD UFSC**, v. 8, n. 16, jul/dez. 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/5513>>. Acesso em: 20 outubro 2016.

MACCARI, Emerson Antonio, et al. A Gestão Dos Programas De Pós-Graduação Em Administração Com Base no Sistema de Avaliação da Capes. **Revista de Gestão - REGE**, v. 16, n. 4, p. 1-16, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2009.36682>>. Acesso em: 30 outubro 2016.

MACCARI, Emerson Antonio, et al. Proposta de um modelo de gestão de programas de pós-graduação na área de Administração a partir dos sistemas de avaliação do Brasil (CAPES) e dos Estados Unidos (AACSB). **Revista de Administração**, v. 49, n. 2, p. 369-383, abr/maio/jun. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5700/rausp1152>>. Acesso em: 15 outubro 2016.

MACCARI, Emerson Antonio; TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos. Estratégia e planejamento de projeto para acompanhamento de alunos egressos de programas de pós-graduação stricto-sensu. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 01, p. 101-116, mar. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5902/1983465910385>>. Acesso em: 20 novembro 2016.

MACCARI, Emerson Antonio; NISHIMURA, Augusto Takerissa. Povoamento dos estratos conceitos 6 e 7 no sistema de avaliação da CAPES pela área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo nas avaliações trienais de 2010 e 2013. **Revista Eletrônica de Administração - READ**, v. 20, nº 3, p. 601-624, set/dez. 2014. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/50134>>. Acesso em: 15 outubro 2016.

MACCARI, Emerson Antonio; MARTINS, Cibele Barsalini; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro. Comparativo entre os sistemas de avaliação da Association to Advance Collegiate Schools of Business (Estados Unidos) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil) e o seu uso pelos coordenadores de programas. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 12, nº 27, p. 39-66, abr. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21713/2358-2332.2015.v12.564>>. Acesso em 30 outubro 2016.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Respostas Estratégica da Administração e Contabilidade ao Sistema de Avaliação da Capes. **Revista O&S**, v. 10, n. 28, p. 63-82, 2003.

MAEL, Fred; ASHFORTH, Blake. Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated modelo of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 103-123, 1992.

Disponível em:

<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130202/epdf>>.

Acesso em: 25 novembro 2016.

MARTINS, Cibele Barsalini, et al. A Influência do Sistema de Avaliação nos Programas De Pós-Graduação Stricto Sensu brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, n. 3, p. 155–178, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n3p155>>. Acesso em 30 outubro 2016.

MARTINS, Cibele Barsalini, et al (a). Utilização da Resource Based-View no desempenho dos programas de pós-graduação stricto sensu em Administração, Ciências Contábeis e Turismo no Brasil: um estudo dos programas no período de 2001 a 2009. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2013. (MARTINS, 2013a)

MARTINS, Cibele Barsalini, et al (b). Influência das estratégias e recursos para o desenvolvimento dos programas de pós-graduação da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no Brasil no período de 2001 a 2009. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 6, nº 3, p. 146-168, set. 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n3p146>>. Acesso em 30 outubro 2016. (MARTINS, 2013b)

MELO FILHO; Edilson; ALVES, Eduardo Carvalho. Trajetórias profissionais: por onde andam os egressos do PPGCI/UFPB. **Páginas a&b**, v. 3, nº 3, p. 196-210, 2015. Disponível em: <<http://ojs.letras.up.pt/index.php/paginasueb/article/view/673>>. Acesso em 25 novembro 2016.

MENDES, Regina Ferraz, et al. Percepção sobre o curso e perfil dos egressos do Programa de Mestrado em Ciências e Saúde da UFPI. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 7, n. 12, p. 82-101, julho/2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21713/2358-2332.2010.v7.182>>. Acesso em: 25 novembro 2016.

MEYER JUNIOR, Victor; PASCUCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, nº 1, jan/fev. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n1/v46n1a04.pdf>>. Acesso em: 10 dezembro 2016.

MORITZ, Gilberto de Oliveira, et al. A prospecção de cenários nas universidades: variáveis portadoras de futuro e trajetória estratégica da UFSC para 2022. In: X COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR. Mar del Plata, 2010.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; MORITZ, Mariana Oliveira; MELO, Padro Antonio de. A Pós-Graduação Brasileira: evolução e principais desafios no ambiente de cenários prospectivos. In: ANAIS DO XI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL E II CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU. Florianópolis SC: 2011.

MORITZ, Mariana Oliveira, et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, nº 1, p. 228-249, jan/abr. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p228>>. Acesso em: 20 outubro 2016.

NASCIMENTO, Luis Felipe. Modelo Capes de Avaliação: quais as consequências para o triênio 2010-2012? **Revista Administração: Ensino e Pesquisa - RAEP**, v. 11, n. 4, p. 579–600, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.13058/raep.2010.v11n4.130>>. Acesso em: 15 novembro 2016.

NEXO. **A distribuição de pessoas com doutorado pelo Brasil**. Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/grafico/2017/10/23/A-distribui%C3%A7%C3%A3o-de-pessoas-com-doutorado-pelo-Brasil>>. Acesso em 24 outubro 2017.

OLIVEIRA, M. R.; ALMEIDA, J. Programas de pós-graduação interdisciplinares - contexto contradições e limites do processo de avaliação Capes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 8, n. 15, p. 37–57, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21713/2358-2332.2011.v8.210>>. Acesso em: 20 outubro 2016.

OLIVEIRA, R. R; GONÇALVES, C. A.; MARTINS, H. C. **Desempenho organizacional: integração do modelo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO) com a Gestão de Projetos**. In:

V SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, São Paulo, nov. 2016.

PAIVA, Angela Maria. **Rumos e perspectivas do egresso do programa de pós-graduação stricto-sensu em Educação PUC-Campinas (1993-2004)**. Dissertação (Mestrado em Educação), Programa de Pós-Graduação em Educação, PUC-Campinas, 2006.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro; HASTENREITER FILHO; Horário Nelson. Autoavaliação de impactos: o que nos dizem os egressos de um mestrado profissional em Administração? **Revista Administração: Ensino e Pesquisa - RAEP**, v. 15, nº 4, p. 831-859, out/nov/dez. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.13058/raep.2014.v15n4.9>>. Acesso em 20 novembro 2016.

PEREIRA, Maise Soares; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post LDB/96. **RAC**, v. 12, nº 1, p. 107-129, jan/mar. 2008.

PETRY, David Rodrigo, et al. Estratégias competitividades em Instituições de Ensino Superior. **Revista GUAL**, v. 10, nº 1, p. 01-09, 2017.

Plataforma Sucupira. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/>>. Acesso em 25 fevereiro 2017.

PRIMO, Alex Fernando Teixeira. A emergência das comunidades virtuais. In: XX CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, Santos/SP, 1997. Disponível em: <https://www.inf.ufes.br/~cvnascimento/artigos/comunidades_virtuais.pdf>. Acessado em 30 de janeiro de 2017.

Pró-Reitoria de Pós-Graduação. Disponível em: <<http://propg.ufsc.br>>. Acessado em 10 de janeiro de 2017.

QUEIROZ, Tatiana Pereira; DE PAULA, Cláudio Paixão Anastácio. O bom filho a casa sempre torna? Uma análise do perfil de egresso que, via informação, mantém-se vinculado à UFMG. **Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação**, v. 14, 2013.

QUEIROZ, Tatiana Pereira; DE PAULA, Cláudio Paixão Anastácio. Dimensões do relacionamento entre a universidade e seus egressos por meio da informação: o caso da Universidade Federal de Minas Gerais. **Revista Em Questão**, v. 22, n. 1, p. 37-66, jan/abr. 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245221.37-66>>. Acesso em 10 novembro 2016.

QS World University Rankings. Disponível em: <<http://www.topuniversities.com/universities/universidade-federal-de-santa-catarina#324793>> Acessado em 11 de dezembro de 2016.

RAJIV, Nag; HAMBRICK, Donald; CHEN, Ming-Jer. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 935-955, 2007.

RAMALHO, Isabel Maria Serra. RBV: valor, raridade, vantagem competitiva e desempenho – uma investigação empírica no setor do calçado português. Dissertação (Mestrado em Gestão), Programa de Pós-Graduação em Gestão, Universidade da Beira Interior, 2013.

RICHETTI, Graziela Piccoli; ALVES FILHO, José de Pinho. A referencialização como processo (e método): uma proposta para avaliar a formação de egressos em programas de pós-graduação da área de Ensino de Ciências. **Revista Dynamus**, v. 18, nº 1, p. 63-75, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.7867/1982-4866.2012v18n1p63-75>>. Acesso em: 15 novembro 2016.

RIZZATTI, Gerson; RIZAATTI JR, Gerson. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração - Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª ed., Editora Atlas SA, São Paulo, 2009.

ROJO, Claudio Antonio. **Modelo para simulação de cenários: uma aplicação em instituição de ensino superior privada**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SANTOS, André Luiz Marencos dos. When Institutions Matter: CAPES and Political Science in Brazil. **Revista de Ciência Política**, v. 35, n. 1, p. 33–46, 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/141336>>. Acesso em: 30 outubro 2016.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC**, v. 6, nº 1, p. 187-207, jan/abr. 2002.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 5ª ed. Pitman Publishing, Inglaterra, 2009.

SPAGNOLO, Fernando; SOUZA, Valdinei Costa. O que mudar na avaliação da CAPES? **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 1, nº 2, p. 8-34, nov. 2004.

SERRA, Fernando Ribeiro, et al. Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 1, nº 1, p. 39-56, jan/abr. 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/16893/evolucao-da-pesquisa-em-rbv--um-estudo-dos-ultimos-enanpad---s>>. Acesso em: 05 fevereiro 2017.

SERVA, Mauricio. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, nº 2, p. 26-35, Abr-Jun. 1992. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901992000200004>>. Acesso em: 20 outubro 2016.

SILVA, José Marcos da; BEZERRA, Roque Oliveira. Sistema de Acompanhamento dos Egressos aplicado na Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 8, n. 3, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/41923>>. Acesso em: 20 novembro 2016.

SILVA, Sandro Luis Freire de Castro; OLIVEIRA, Saulo Barbará. Alinhamento estratégico entre planejamento institucional e planejamento de tecnologia da informação: uma análise do núcleo estratégico de desenvolvimento de aplicativos institucionais da UFRRJ.

In: XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, Santa Catarina/BR, dez. 2014.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. Tese (Doutorado em Gestão do Conhecimento), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

SUCUPIRA. **Proposta do Programa – PPGA UFSC**. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/proposta/Programa/listaProposta.jsf>>. Acesso em: 07 novembro 2017.

TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos; MACCARI, Emerson Antonio. Proposição de um portal de egresso (alumni) baseado em benchmarking e processo inovador. In: 11TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT - CONTECSI, São Paulo/BR, maio, 2014.

TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos; MACCARI, Emerson Antonio; RUAS, Roberto Lima. Proposição de um plano de ações estratégicas para associações de alunos egressos baseado em benchmarking internacional e no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 208-220, dez/2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n40p208>>. Acesso em: 20 novembro 2016.

TEIXEIRA, Gislaine Cristina dos Santos. **Desenvolvimento de uma sistemática para acompanhamento de alunos e egressos sob a perspectiva da gestão de projetos**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão de Projetos, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2015.

TRIGO, Irineu, et al. Análise bibliométrica da produção científica em Resourced Based-View (RBV) e desempenho da firma: 1994 a 2016. **Revista Espacios**, v. 37, n. 37, ago. 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n37/16373727.html>>. Acesso em 05 fevereiro 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Administração. **Apresentação**. Disponível em: <<http://ppgadm.posgrad.ufsc.br/apresentacao/>> Acessado em 14 de janeiro de 2017. (PPGA-UFSCa)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Programa de Pós-Graduação em Administração. **Área de concentração e linhas de pesquisa**. Disponível em: <<http://ppgadm.posgrad.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>> Acessado em 14 de janeiro de 2017. (PPGA-UFSCb)

VERHINE, Robert; DANTAS, Lys. Reflexões sobre o sistema de avaliação da CAPES a partir do V Plano Nacional de Pós-graduação. **Revista de Educação Pública**, v. 18, n° 37, p. 295-310, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/educacaopublica/article/view/481>>. Acesso em: 30 outubro 2016.

VOGEL, Michely Jabala Mamede; KOBASHI, Nair Yumiko. Avaliação da pós-graduação no Brasil: seus critérios. In: XVI ENANCIB 2015, João Pessoa/PB, outubro, 2015.

WERNERFELT, Birger. A Resourced Based-View of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n° 2, p. 171-180, abr/jun. 1984.

ZAIDAN, Samira, et al. Pós-graduação, saberes e formação docente: uma análise das repercussões dos cursos de mestrado e doutorado na prática pedagógica de egressos do programa de pós-graduação da Faculdade de Educação da UFMG (1977-2006). **Educação em Revista**, v. 27, n. 1, p. 129-160, abr/2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-46982011000100007>>. Acesso em: 30 outubro 2016.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Critérios de avaliação para Programas de Pós-Graduação Acadêmicos da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo

Quesito / Item	Peso	Definições e comentários
1. Proposta do Programa	-	
a) Coerência, consistência, abrangência e atualização das áreas de concentração, linhas de pesquisa, projetos em andamento e estrutura curricular.	50%	<p>Áreas de concentração: devem apontar a área de conhecimento do programa e deixar clara sua especialidade. Avalia-se sua relevância e atualidade.</p> <p>Linhas de pesquisa: precisam expressar a especificidade do conhecimento a ser produzido, sendo o recorte bem específico e delimitado.</p> <p>Projetos desenvolvidos: devem manter coerência com as linhas de pesquisa e serem devidamente distribuídos entre estas.</p> <p>Estrutura curricular: contar com disciplinas ou seminários relacionados às áreas de concentração e às linhas de pesquisa do programa. Enfoque teórico definido nas ementas.</p> <p>Bibliografia deve compreender livros clássicos e textos científicos publicados em periódicos de bom nível, que representem o estado da arte no tema.</p>
b) Planejamento do programa com vistas a seu desenvolvimento futuro, contemplando os desafios internacionais da área na produção do	30%	Indicação de: a) estratégia para prospecção de alunos; b) requisitos do processo de seleção de candidatas; c) número previsto para ingressos; e d) plano de atualização

conhecimento, seus propósitos para melhor formar os alunos, suas metas quanto à inserção social dos seus egressos.		e renovação dos docentes do corpo permanente. Verificação de atividades que promovam impacto local, nacional e internacional, bem como na comunidade acadêmica e também não acadêmica.
c) Infraestrutura para ensino, pesquisa e extensão.	20%	Evidenciar a disponibilização de recursos – salas de aula; espaço para professores, alunos e grupos de pesquisa; laboratórios; biblioteca, coordenação do programa; secretaria; acesso às bases de dados.
2. Corpo Docente	20%	
a) Perfil do corpo docente, ao considerar titulação, diversificação de formação, aprimoramento e experiência, e compatibilidade com o Programa.	15%	Os Docentes Permanentes (DP) precisam sustentar as linhas de pesquisa, disciplinas e orientações. Espera-se compatibilidade do DP com as linhas de pesquisa e perfil do egresso, que poderá ser verificado por meio da produção científica do DP.
b) Adequação e dedicação dos Docentes Permanentes (DP) às atividades de pesquisa e de formação do programa.	30%	Será calculada a oscilação da composição do núcleo docente permanente (NDP), a qual deverá ser justificada. Necessário que haja pelo menos oito DP para programas com mestrado e 12 DP para doutorado. Até 20% das orientações e horas-aula podem ser responsabilidade de professores colaboradores e visitantes. Os DP devem ter, majoritariamente, regime integral com a instituição.
c) Distribuição das atividades de pesquisa e de formação entre os docentes do programa.	30%	Espera-se que cada DP tenha ministrado pelo menos 60 horas-aula no quadriênio da avaliação. Será verificada a experiência dos DP na condução de projetos de pesquisa financiados por recursos

		públicos ou provados, externos à IES.
d) Contribuição dos docentes para atividades de ensino e/ou pesquisa na graduação, com atenção à repercussão destas na formação de futuros ingressantes na pós-graduação e também à formação de profissionais mais capacitados (válido somente para programas que estejam vinculados à graduação).	10%	Espera-se que os DP realizem atividades de ensino ou pesquisa na graduação, ou ainda relacionadas à iniciação científica. Considera-se também oferta de atividades, projetos e programas de melhoria de ensino ou de capacitação de alunos e/ou professores.
e) Participação dos docentes em eventos ligados a sua área de atuação	15%	É contabilizada a publicação ou palestras dos DP em eventos científicos de abrangência nacional ou internacional.
3. Corpo discente, teses e dissertações	35%	
a) Quantidade de teses e dissertações defendidas, em relação aos DP e dimensão do corpo discente.	10%	É analisado o número de titulados no ano em relação ao número de discentes no ano anterior, separadamente para mestrado e doutorado.
b) Distribuição das orientações das teses e dissertações defendidas em relação aos docentes do programa.	20%	Verifica-se a alocação das orientações entre os DP em cada ano do quadriênio.
c) Qualidade das Teses e Dissertações e da produção de discentes autores na produção científica do programa, aferida por publicações e outros indicadores pertinentes.	50%	Avalia-se a participação de discentes e egressos na produção científica do programa, referenciada no Qualis Periódicos da área ou livros classificados. A autoria conjunta entre docentes e alunos é valorizada.

d) Eficiência do programa na formação de mestres e doutores bolsistas: tempo de formação e percentual de bolsistas titulados.	10%	Verifica-se o tempo mediano de titulação do mestrado e doutorado em meses, sejam bolsistas ou não bolsistas.
e) Apresentação pelos discentes e egressos em eventos alinhados à proposta do programa.	10%	A contabilização da produção dos discentes em eventos se dá por meio da publicação em anais. Considera-se eventos científicos regionais, nacionais ou internacionais, alinhados à proposta do programa.
4. Produção Intelectual	35%	
a) Publicações por DP qualificadas.	50%	Considera-se como produção bibliográfica a produção intelectual publicada sob a forma de artigos em periódicos do Qualis da área, livros e capítulos de livros devidamente analisados pelo Comitê da Área e alinhados à proposta do programa.
b) Distribuição de publicações qualificadas em relação ao DP do programa	35%	Proporção dos DP que alcançam índice estipulado pelo item 4.a.
c) Produção técnica, patentes e outras produções relevantes.	15%	As produções tecnológica e técnica são analisadas.
5. Inserção social	10%	
a) Inserção e impacto regional e/ou nacional do programa.	50%	Verificam-se os seguintes impactos: Educativo: inserção dos egressos do programa em IES públicas ou privadas exercendo atividades relacionadas à melhoria do ensino nos diferentes níveis de formação. Social: formação de recursos humanos que contribuam para o aprimoramento da gestão pública e para a redução da dívida social, ou para a formação de um público que

		<p>faça uso dos recursos da ciência e do conhecimento e formação de professores para o ensino de graduação.</p> <p>Cultural: formação de recursos humanos qualificados para o desenvolvimento cultural e artístico, formulando políticas culturais.</p> <p>Tecnológico/econômico: contribuição para desenvolvimento microrregional, regional ou nacional.</p>
<p>b) Integração e cooperação com outros programas e centros de pesquisa e desenvolvimento profissional, relacionados ao programa, para desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação.</p>	<p>30%</p>	<p>Avalia-se a integração e cooperação do programa com outras organizações de pesquisa e desenvolvimento. Valoriza-se ações como: oferta de cursos de mestrado e doutorado interinstitucional, promovidos conforme regras da CAPES, em especial os destinados a IES de regiões carentes de mestres e doutores; consórcio entre IES para oferta de cursos de mestrado e doutorado; participação em programas sistemáticos de cooperação e intercâmbio com programa de pós-graduação em fase de consolidação; participação em programas sistemáticos de cooperação e intercâmbio com programas de níveis de consolidação diferentes, voltados para inovação na pesquisa ou desenvolvimento da pós-graduação em regiões com menos DP; participação em programas de apoio à melhoria de ensino de pós-graduação e graduação;</p>

c) Visibilidade ou transparência dada pelo programa a sua atuação.	20%	Valorizam-se os seguintes aspectos: manutenção de página web para a divulgação de forma atualizada, além de dados do programa como critérios de seleção de alunos, sua produção docente, financiamentos recebidos, regulamento e resoluções da gestão do referido programa; garantia de amplo acesso às teses e dissertações.
--	-----	---

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

APÊNDICE B – Proposta invalidada de questionário embasado na RBV

Público-alvo	Questionamentos	Fundamentação teórica
Coordenador e membro administrativo do PPGA	Quais são os principais recursos físicos disponíveis no PPGA? De que modo estes recursos auxiliam ou podem auxiliar na gestão de egressos do PPGA?	Barney, 1991.
Coordenador e membro administrativo do PPGA	Quais são os principais recursos humanos disponíveis no PPGA? De que modo estes recursos auxiliam ou podem auxiliar na gestão de egressos do PPGA?	
Coordenador e membro administrativo do PPGA	Quais são os principais recursos organizacionais disponíveis no PPGA? De que modo estes recursos auxiliam ou podem auxiliar na gestão de egressos do PPGA?	
Coordenador e membro administrativo do PPGA	Sobre os recursos físicos disponíveis no PPGA que impactam na gestão de egressos: a) Você acredita que eles podem ser considerados valiosos? b) Você acredita que eles podem ser considerados raros? c) Você acredita que eles podem ser considerados imperfeitamente imitáveis? d) Você acredita que eles estão organizados entre si?	Grant, 1991.

<p>Coordenador e membro administrativo do PPGA</p>	<p>Sobre os recursos humanos disponíveis no PPGA que impactam na gestão de egressos:</p> <p>a) Você acredita que eles podem ser considerados valiosos?</p> <p>b) Você acredita que eles podem ser considerados raros?</p> <p>c) Você acredita que eles podem ser considerados imperfeitamente imitáveis?</p> <p>d) Você acredita que eles estão organizados entre si?</p>	<p>Grant, 1991.</p>
<p>Coordenador e membro administrativo do PPGA</p>	<p>Sobre os recursos organizacionais disponíveis no PPGA que impactam na gestão de egressos:</p> <p>a) Você acredita que eles podem ser considerados valiosos?</p> <p>b) Você acredita que eles podem ser considerados raros?</p> <p>c) Você acredita que eles podem ser considerados imperfeitamente imitáveis?</p> <p>d) Você acredita que eles estão organizados entre si?</p>	<p>Grant, 1991.</p>
<p>Coordenador e membro administrativo do PPGA</p>	<p>Você acredita que o PPGA encontra-se em uma posição pioneira perante sua concorrência no que diz respeito à gestão de egresso?</p>	<p>Wernerfelt, 1984.</p>
<p>Coordenador e membro</p>	<p>Você acredita que o PPGA enfrenta problemas de competição de mercado?</p>	

administrativo do PPGA	perante sua concorrência no que diz respeito à gestão de egresso?	
---------------------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

APÊNDICE C - Questionário teste encaminhado aos discentes do PPGC

Público-alvo	Questionamentos	Fundamentação teórica
Discente	Qual foi sua linha de pesquisa: Controle de Gestão e Avaliação de Desempenho Contabilidade Financeira e Pesquisa em Contabilidade	Informações gerais para identificar o vínculo do respondente com o PPGC.
Discente	Você está matriculado a nível de Mestrado ou Doutorado no PPGC?	
Discente Doutorado	Realizou seu Mestrado na UFSC? <i>*Se não: Em que instituição?</i> <i>*Se sim: O orientador do doutorado é o mesmo que do mestrado?</i>	A (falta de) comunicação entre orientador e egresso influenciam na gestão de egressos (TEIXEIRA; MACCARI, 2014). Relacionamento interpessoal com a figura do mentor (MAEL; ASHFORTH, 1992).
Discente Mestrado	Realizou sua Graduação na UFSC? <i>*Se não: Em que instituição?</i> <i>*Se sim: O orientador do mestrado é o mesmo que da graduação?</i>	
Discente	Você mantém bom relacionamento com o orientador, seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?	
Discente	Você mantém bom relacionamento com seus colegas (outros discentes do PPGC), seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?	Estabelecimento de relação multidirecional entre universidade, egressos e discentes

Discente	Você conhece os egressos do PPGC? <i>*Se sim, mantém bom relacionamento com esses, seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?</i>	(BARNARD; RENSLEIGH, 2008). <i>Networking</i> contribui para a trajetória pessoal, profissional e acadêmica dos egressos (TEIXEIRA, MACCARI, 2014).
Discente	Existe algum tipo de rede de relacionamento entre discentes e egressos que possibilite <i>networking</i> , seja ela formal ou informal, da qual você participe? <i>*Se sim, qual?</i>	Relacionamentos interpessoais com colegas (MAEL; ASHFORTH, 1992; QUEIROZ; DE PAULA, 2016).
Discente	Recebe avisos ou divulgações de eventos por parte do PPGC?	
Discente	Já recebeu solicitações do PPGC para dar opinião sobre o programa ou alguma informação relacionada a este?	Participação dos egressos nos processos de avaliação institucional ou projetos acadêmicos e de extensão (QUEIROZ; DE PAULA, 2016).
Discente	Além da pós-graduação, realiza atividade profissional remunerada? <i>*Se sim, é em área correlata?</i> <i>*Se sim, consegue aplicar conhecimentos da pós-graduação na realização do trabalho?</i>	Disponibilização de pouco tempo para investir no relacionamento com os discentes, egressos e o programa (INGRAM et al, 2005). Influência das práticas educativas, contribuição que o programa dá na

		carreira dos egressos e impacto social (RICHETTI; ALVES FILHO, 2012; TEIXEIRA; MACCARI, 2014).
Discente	Considera-se satisfeito com o curso?	Identificação organizacional (QUEIROZ; DE PAULA, 2016)
Discente	Considera-se interessado pelo desenvolvimento e melhoria contínua do curso?	
Discente	Considera-se interessado pelo processo de avaliação conduzido pela CAPES que o PPGC participa?	
Discente	Você proativamente mantém seus dados (e-mail, endereço, telefone) atualizados junto ao PPGC?	Desatualização de informações (TEIXEIRA; MACCARI, 2014)
Discente	O PPGC já solicitou atualização dos seus dados (e-mail, endereço, telefone)?	
Discente	Você mantém seu Lattes atualizado?	
Discente	Você considera a Plataforma Lattes uma ferramenta fácil de ser utilizada?	
Discente	<p>Conhece o Portal de Egressos da UFSC?</p> <p><i>Se sim:</i></p> <p><i>*Já acessou o Portal de Egressos da UFSC?</i></p> <p><i>*Já realizou algum tipo de ação no Portal de Egressos da UFSC (cadastro, consulta, inclusão de depoimento)?</i></p> <p><i>*Já encontrou alguma informação interessante no Portal de Egressos da UFSC?</i></p>	Manutenção de relacionamento por meio de Portal de Egressos (BARNARD; RENSLEIGH, 2008; CABRAL; SILVA; PACHECO, 2016; PRIMO, 1997; TEIXEIRA; MACCARI, 2014).

	<p><i>*Considera o Portal de Egressos da UFSC uma ferramenta de fácil uso?</i></p> <p><i>*Acredita que o Portal de Egressos da UFSC promove a interação entre os discentes, egressos e o PPGA?</i></p> <p><i>Se não:</i></p> <p><i>*Acredita que um Portal de Egressos pode promover a interação entre os discentes, egressos e o PPGC?</i></p>	
Discente	Você já ouviu falar sobre Associações de Egressos?	Associação de egressos; desconhecimento do potencial e oportunidades que uma associação pode promover (TEIXEIRA; MACCARI, 2014).
	Gostaria que o PPGC promovesse uma Associação de Egressos?	
	Gostaria que a UFSC promovesse uma Associação de Egressos?	
	Você desenvolveria pesquisas em conjunto com os membros de uma Associação de Egressos?	
	Você gostaria de trocar experiências e fazer <i>networking</i> em uma Associação de Egressos?	
	Você participaria das eventuais encontros promovidos por uma Associação de Egressos?	

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

APÊNDICE D - Questionário teste encaminhado aos egressos do PPGC

Público-alvo	Questionamentos	Fundamentação teórica
Egressos	Qual foi sua linha de pesquisa: Controle de Gestão e Avaliação de Desempenho Contabilidade Financeira e Pesquisa em Contabilidade	Informações gerais para identificar o vínculo do respondente com o PPGC.
Egressos	Você é egresso do Mestrado, do Doutorado ou do Mestrado e Doutorado do PPGC?	A (falta de) comunicação entre orientador e egresso influenciam na gestão de egressos (TEIXEIRA; MACCARI, 2014). Relacionamento interpessoal com a figura do mentor (MAEL; ASHFORTH, 1992).
Egressos	Você possuía um bom relacionamento com o orientador, seja ele acadêmico/profissional ou pessoal, durante a sua pós-graduação? <i>*Se sim: Após a finalização da sua pós-graduação, você continuou mantendo bom relacionamento com o orientador, seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?</i>	
Egressos	Desenvolveu novas pesquisas com o ex-orientador após a finalização da pós-graduação?	
Egressos	Houve a publicação da sua tese (para egressos doutores) ou dissertação (para egressos mestres) em eventos, revistas, livros ou similares, após a conclusão da pós-graduação?	
Egressos	Você possuía um bom relacionamento com seus colegas (à época, discentes do PPGC), seja ele	

	acadêmico/profissional ou pessoal, durante a sua pós-graduação? <i>*Se sim: Após a finalização da sua pós-graduação, você continuou mantendo bom relacionamento com seus colegas (agora egressos do PPGA), seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?</i>	(BARNARD; RENSLEIGH, 2008). Networking contribui para a trajetória pessoal, profissional e acadêmica dos egressos (TEIXEIRA, MACCARI, 2014). Relacionamentos interpessoais com colegas (MAEL; ASHFORTH, 1992; QUEIROZ; DE PAULA, 2016).
Egressos	Você conhece os discentes do PPGC? <i>*Se sim, mantém bom relacionamento com esses, seja ele acadêmico/profissional ou pessoal?</i>	
Egressos	Existe algum tipo de rede de relacionamento entre discentes e egressos que possibilite <i>networking</i> , seja ela formal ou informal, da qual você participe? <i>*Se sim, qual?</i>	
Egressos	Recebe avisos ou divulgações de eventos por parte do PPGC?	
Egressos	Já recebeu solicitações do PPGC para dar opinião sobre o programa ou alguma informação relacionada a este?	Participação dos egressos nos processos de avaliação institucional ou projetos acadêmicos e de extensão (QUEIROZ; DE PAULA, 2016).

Egressos	<p>Você atua profissionalmente em área correlata a sua pós-graduação?</p> <p><i>*Se sim, consegue aplicar conhecimentos da pós-graduação na realização do trabalho?</i></p>	<p>Disponibilização de pouco tempo para investir no relacionamento com os discentes, egressos e o programa (INGRAM et al, 2005).</p> <p>Influência das práticas educativas, contribuição que o programa dá na carreira dos egressos e impacto social (RICHETTI; ALVES FILHO, 2012; TEIXEIRA; MACCARI, 2014).</p>
Egressos	<p>Considera-se satisfeito com o curso?</p>	<p>Identificação organizacional (QUEIROZ; DE PAULA, 2016)</p>
Egressos	<p>Você acredita que sua satisfação com o curso é a mesma de quando você era discente?</p> <p><i>*Se não, é maior ou menor?</i></p> <p><i>*Em quais aspectos difere? O que motivou a mudança na satisfação?</i></p>	
Egressos	<p>Considera-se interessado pelo desenvolvimento e melhoria contínua do curso?</p>	
Egressos	<p>Considera-se interessado pelo processo de avaliação conduzido pela CAPES que o PPGC participa?</p>	
Egressos	<p>Você proativamente mantém seus dados (e-mail, endereço, telefone) atualizados junto ao PPGC?</p>	

Egressos	O PPGC já solicitou atualização dos seus dados (e-mail, endereço, telefone)?	
Egressos	Você mantém seu Lattes atualizado?	
Egressos	Você considera a Plataforma Lattes uma ferramenta fácil de ser utilizada?	
Egressos	<p>Conhece o Portal de Egressos da UFSC?</p> <p><i>Se sim:</i></p> <p><i>*Já acessou o Portal de Egressos da UFSC?</i></p> <p><i>*Já realizou algum tipo de ação no Portal de *Egressos da UFSC (cadastro, consulta, inclusão de depoimento)?</i></p> <p><i>*Já encontrou alguma informação interessante no Portal de Egressos da UFSC?</i></p> <p><i>*Considera o Portal de Egressos da UFSC uma ferramenta de fácil uso?</i></p> <p><i>*Acredita que o Portal de Egressos da UFSC promove a interação entre os discentes, egressos e o PPGA?</i></p>	<p>Manutenção de relacionamento por meio de Portal de Egressos (BARNARD; RENSLEIGH, 2008; CABRAL; SILVA; PACHECO, 2016; PRIMO, 1997; TEIXEIRA; MACCARI, 2014).</p>
Egressos	<p>Você já ouviu falar sobre Associações de Egressos?</p> <p>Gostaria que o PPGC promovesse uma Associação de Egressos?</p> <p>Gostaria que a UFSC promovesse uma Associação de Egressos?</p> <p>Você desenvolveria pesquisas em conjunto com os membros de uma Associação de Egressos?</p>	<p>Associação de egressos; desconhecimento do potencial e oportunidades que uma associação pode promover (TEIXEIRA; MACCARI, 2014).</p>

	Você gostaria de trocar experiências e fazer networking em uma Associação de Egressos?	
	Você participaria das eventuais encontros promovidos por uma Associação de Egressos?	

Fonte: Elaborado pela autora (2017)