



GESTÃO DE EGRESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: POSSIBILIDADES E PONTENCIALIDADES

LUCIANO SERGIO MICHELAN
CARLOS AUGUSTO HARGER
GIOVANI EHRHARDT
RAFAEL PEREIRA OCAMPO MORÉ

RESUMO

Como objetivo do presente estudo visou-se identificar as potencialidades e possibilidades de Gestão de Egressos no contexto brasileiro. O presente estudo se caracteriza como aplicado, qualitativo e descritivo da realidade da Gestão de Egresso em âmbito nacional. Para levantamento dos dados foram realizadas pesquisas documental e bibliográfica em: Planos de Desenvolvimento Institucional, Planos de Avaliação Institucional, Relatórios de Avaliação de Egressos, legislação educacional e artigos referente a temática egressos. As apresentações das possibilidades e potencialidades da Gestão de Egressos ocorreu em quatro níveis de intensidade de relacionamento da IES com os egressos: Registro e Acompanhamento do Perfil do Egresso; Avaliação da IES e do Curso pelo Egresso; Fatores de Dificuldade e Facilidade de Inserção do Egresso no Mercado; e Relacionamento com o Egresso. Como resultados da pesquisa identificou-se como pré-requisitos para Gestão de Egresso a necessidade de uma Política Institucional consolidada, além de um Sistema de Informação pautado em diretrizes de Gestão do Conhecimento. Por fim, constatou-se que a Gestão de Egressos proporciona à organização uma melhor efetividade das ações institucionais, gerando benefícios às IES, à Sociedade e especialmente aos Egressos.

Palavras-chave: Egresso. Gestão de Egresso. Administração Universitária.

1 INTRODUÇÃO

Desde antes de Taylor e Fayol já se sabia da importância do “controle” das atividades empreendidas por organizações, especialmente para as atividades que demandam dispêndio de esforços coletivos e também de recursos financeiros e materiais.

Sobre isso, Lodi (1978, p. 14) faz o seguinte comentário:

Examinando agora as funções da organização e não o papel do administrador, muitos economistas clássicos tiveram algo a dizer. Turgot (1770) concebia como funções da administração a direção e o controle. Say (1817) falou sobre o planejamento. Bowker (1886) mencionou organização e direção. [...]

O conceito de controle estava no início confundido com o de controle de furtos (John Suart Mill: Princípios da Economia Política). Mais tarde os economistas passaram a pensar mais em termos de controle do desperdício.

Lacombe (2004, p. 79) afirma que o controle é uma função administrativa e conceitua: “consiste em medir e corrigir o desempenho [...] para assegurar que os objetivos e as metas da empresa sejam atingidos”. Diferente do acompanhamento, que significa “manter-se permanentemente informado sobre a evolução de alguma coisa” (LACOMBE, 2004, p. 6). Ainda sobre controle Newman (1964, p. 436) afirma que “há três etapas essenciais a todo

processo de controle: o estabelecimento de padrões em pontos estratégicos; acompanhamento da execução e preparo de relatórios; adoção de medidas corretivas”.

Em se tratando de controle dos resultados em Instituições de Educação Superior (IES), incumbe-se à área de Administração Universitária, especificamente na linha de Avaliação Institucional, controlar e acompanhar os resultados dos investimentos e propor melhorias para que os resultados sejam atingidos de forma efetiva.

Destarte, sabe-se que o “ensino” é uma dos principais objetivos da Universidade, junto à pesquisa e à extensão, já para as IES de maneira geral o ensino é sua principal função, sendo necessário um controle acurado das ações educacionais direcionadas aos seus alunos com a finalidade de mensurar o resultado dos esforços empreendidos pela IES, sejam elas públicas ou privadas.

Os alunos estão sujeitos a avaliação e acompanhamento durante toda sua vida acadêmica de diversas formas, entre elas o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que é um dos três componentes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), utilizado pelo Ministério da Educação (MEC).

Entretanto, cabe também acompanhá-los e avaliá-los após sua formação, pelo simples fato de que atualmente no Brasil:

as universidades são depositárias das esperanças sociais de grande parte da população, que espera e cobra resultados, benefícios sociais e culturais efetivos das IES. Tais instituições, para darem cumprimento a essa tarefa, necessitam ter uma consistência clara e suas potencialidades e limites, bem como contar com mecanismos capazes de indicar, com clareza, as diretrizes e metas futuras. (LOUSADA; MARTINS, 2005, p. 75).

Sendo estes sujeitos de avaliação considerados como “egressos” cabe iniciar uma discussão sobre a definição do termo no contexto do ensino superior para que se tenha segurança sobre o que se diz.

Neste contexto, Lousada e Martins (2005, p. 74) afirmam que “se uma das finalidades da Universidade é inserir na sociedade diplomados aptos para o exercício profissional, deve ter ela retorno quanto à qualidade desses profissionais que vem formando, principalmente no que diz respeito à qualificação para o trabalho”.

Entretanto, Pena (2000) alerta que há uma grande carência de estudos acerca do tema egressos no Brasil. No que diz respeito ao controle e acompanhamento dos resultados educacionais, assim verifica-se que o assunto ainda tem a evoluir e diante deste desafio o presente estudo releva o assunto em nível de gestão, especificamente podendo ser abordado como Gestão de Egressos.

Neste artigo, que visa adotar uma abordagem temática de forma original no meio acadêmico-científico, buscou-se evidenciar o tema para além da avaliação e da caracterização de egressos, explorando as potencialidades e possibilidades da Gestão de Egressos para que esta adquira maior visibilidade e prestígio, primeiramente na sociedade acadêmica, e num segundo momento alcançar os gestores de Instituições de Educação Superior.

Como motivo para aduzir um estudo sobre egressos elenca-se as seguintes justificativas:

- a) obter uma nova face de avaliação da IES, sobre o enfoque de quem já se formou e está no mercado de trabalho;
- b) levantar o perfil social e a trajetória profissional dos egressos;
- c) elucidar fatores que facilitam e dificultam o ingresso no mercado de trabalho;
- d) identificar as competências exigidas pelo mercado de trabalho;
- e) adequar os currículos dos cursos e programas político-pedagógico da IES às necessidades e demandas dos alunos, do mercado de trabalho e da sociedade; e
- f) reforçar o compromisso de excelências em uma formação de nível superior e de qualidade.

Apenas os dois últimos quesitos já seriam suficientes como justificativas para um esforço e empenho em empreender estudos neste sentido, mas somarão a estas possibilidades outras a serem apresentadas neste artigo.

Desta forma, acredita-se que este estudo se torna relevante à medida que esta prática proporciona às IES maior efetividade de suas ações administrativas e educacionais, permitindo identificar possíveis melhorias em seu plano político-pedagógico visando formar um profissional melhor preparado para a sociedade e para o mercado.

Diante desta exposição de motivos de relevância da Gestão de Egressos, o presente artigo tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Quais as potencialidades e possibilidades de Gestão de Egressos no contexto brasileiro?

Para que este propósito seja atingido busca-se, dentro da temática: discutir e expor uma definição de egresso válida para IES; aduzir as leis, teorias e práticas adotadas por IES no contexto nacional; retratar as políticas institucionais aplicadas por IES no acompanhamento de seus egressos; e propor uma forma de gestão de egressos para as IES.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os itens abordados a seguir foram definidos a partir dos assuntos inerentes à gestão e ao acompanhamento de egressos, sendo apresentados os seguintes itens: definição; políticas institucionais para acompanhamento de egressos; e perfil dos egressos.

2.1 Definição de Egresso

Por haver diferentes formas de se usar a palavra egresso cabe apresentá-la dentro do contexto educacional para que o termo seja utilizado de forma correta.

Em um contexto geral o termo egresso pode ter como sinônimos a idéia de afastamento, retirada, saída (DICSIN, 2009).

No dicionário o egresso é definido como a pessoa “1. Que saiu, que se afastou, que deixou de fazer parte de uma comunidade. s.m.; 2. Indivíduo que deixou o convento, ex-frade; 3. Saída; retirada.” (PRIBERAM, 2009). Em outro dicionário tem-se: [Do lat. *egressus*] 3. Indivíduo que deixou o convento; ex-frade; 4. Detento ou recluso que, tendo cumprido sua pena, ou por outra causa legal, se retirou do estabelecimento penal. (FERREIRA, 1999).

Por último ainda pode ser acrescentado um termo utilizado internacionalmente, o *alumni*, que significa “*a graduate student of a specific school, college, or university*” (DICTIONARY.COM, 2009).

No âmbito educacional, Pena (2000) relata a existência de divergências quanto à definição de egresso, pois segundo a autora, alguns estudiosos usam o termo egresso para referir-se exclusivamente aos alunos formados; outros abrangem a denominação a todos os indivíduos que saíram do sistema escolar por diferentes vias, sejam eles ex-alunos: diplomados, por desistência, por transferência ou jubilados.

Ferreira (2004) apresenta o conceito de egresso, no âmbito educacional, como sendo o indivíduo que cumpriu a grade curricular de um curso de graduação ou pós-graduação e obteve uma titulação em determinada área do conhecimento.

Analisando o termo egresso contido na legislação da área educacional, entende-se como sendo a pessoa que efetivamente concluiu os estudos, recebeu o diploma e está apto a ingressar no mercado de trabalho (BRASIL, 1996). Ainda no âmbito do Ministério da Educação (MEC) pode-se relatar a seguinte afirmação (INEP, 2006, destaque nosso):

Importante elemento da organização acadêmica, o currículo é concebido como um espaço de formação plural, dinâmico e multicultural, fundamentado nos

referenciais sócio-antropológicos, psicológicos, epistemológicos e pedagógicos em consonância com o perfil do **egresso**.

Assim, expondo que o egresso é realmente aquela pessoa que se forma na instituição, sendo necessária a exposição de seu perfil (MEC, 2006, p. 10):

Cada área/curso explicitou na proposta de diretrizes curriculares o perfil do egresso, contemplando as competências intelectuais e a heterogeneidade das demandas sociais, permitindo uma diversidade de perfis para o mesmo curso.

A formação de nível superior passa a ser visualizada como um processo contínuo, autônomo e permanente, com uma sólida formação básica e uma formação profissional fundamentada na competência teórica-prática.

A Portaria nº 646/97 esclarece que as Instituições Federais, especificamente as destinadas à Educação Tecnológica, precisam identificar novos perfis de profissionais e adequar a oferta de cursos às demandas dos setores produtivos. Para isto, precisam criar sistemas de acompanhamento permanente de egressos e estudos de demanda profissional.

Embora o presente artigo não esteja focado especificamente em instituições de educação tecnológica federais, como os CEFETs, porém atualmente estão em fase de transição para um modelo mais parecido com o de Universidade Federal. Contudo, compete também a este estudo prever possibilidades de uso de legislações correlatas para serem aplicadas futuramente em IES, por isso no decorrer do estudo foram encontrados textos que tratavam especificamente de instituições tecnológicas, mas que são absolutamente aplicáveis às IES num sentido de Administração Universitária, assim ampliando e aplicando melhorias para as avaliações previstas em lei para as IES.

Por fim, adotou-se a definição de egresso como sendo o ex-aluno diplomado por uma IES, seja ele graduado ou pós-graduado. Ainda ressalta-se que o termo *alumni* seria mais apropriado por designar especificamente os ex-alunos de uma instituição de ensino, contudo a preferiu-se seguir a legislação brasileira que adotou o termo egresso.

A partir dos conceitos e critérios utilizados na definição do termo egresso, importa expor o que a legislação fala sobre egressos, bem como as políticas institucionais aplicadas para o acompanhamento e gestão de egressos.

2.2 Legislação

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - LDB versa em seus artigos que:

Art. 2º - A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

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

Portanto, conforme expresso no texto da lei, o ensino nas IES deve ser ministrado também com enfoque no trabalho, portanto voltado ao mercado de trabalho. Diferente de qualquer idéia que se possa ter sobre uma formação exclusivamente generalista.

No Brasil, segundo o artigo 7º da LDB “o ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: II - autorização de funcionamento e avaliação de qualidade pelo Poder Público” (BRASIL, 1996).

Diante disso, para que realmente seja comprovado se isto ocorre nas instituições, no artigo 9º, inciso VIII, da mesma lei fica expresso que é incumbência da União: “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino”.

Com isso, o sistema de avaliação nacional obedeça à seguinte regra:

A avaliação, responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, passa a ser realizada segundo diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, assegurando assim uma melhor integração da avaliação com as políticas de Estado, criando condições mais adequadas para o uso dos resultados nos processos regulatórios e construindo bases sólidas para que a educação superior brasileira em seu conjunto atinja patamares cada vez mais altos de qualidade. (MEC, 2006, p. 5).

Para que isso ocorra, o SINAES instituiu uma forma integrada a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes, estabeleceu igualmente que a avaliação das instituições se passa em dois momentos: a auto-avaliação, a ser coordenada por Comissões Próprias de Avaliação (CPAs), e a avaliação externa, realizada por comissões de docentes da educação superior, devidamente cadastrado e capacitado (MEC, 2006).

Importa ainda lembrar que o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES foi instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril, de 2004 que tem como objetivo “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes, nos termos do art. 9º, VI, VIII e IX, da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996”. (MEC, 2004).

O SINAES avalia as Instituições de Educação Superior, identificando o seu perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões institucionais, sendo uma a de principal enfoque do presente estudo: Políticas de atendimento aos estudantes.

Sobre o roteiro do processo de avaliação institucional, o SINAES (2004, p. 120) determina elementos para a constituição de indicadores que visam: “Identificar e avaliar as medidas institucionais para incentivar a participação dos egressos na vida da instituição”. Assim, não fica exposto, no Instrumento de Avaliação, tanto para o avaliador como para o avaliado que tipo de avaliação deve ser realizada a contento, havendo um incentivo da participação do egresso na instituição.

No que diz respeito ao Instrumento de Avaliação Externa de Instituições de Educação do SINAES (MEC, 2006) aprovou-se um extrato que versa sobre as dimensões, sobre grupos de indicadores e sobre indicadores a serem analisados: a dimensão é a Política de Atendimento aos Estudantes; o grupo de indicador é o Egresso; e os indicadores são: Política de acompanhamento do egresso e Programas de educação continuada voltados para o egresso.

Como critérios de análise de indicadores têm-se as seguintes condições de pontuação:

Política de acompanhamento do egresso
5 - Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma plenamente satisfatória; práticas consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando existe na IES uma linha permanente de estudos e análises sobre alunos egressos, objetivando avaliar a qualidade do ensino e adequação dos currículos que contemple: a) mecanismos para a criação de uma base de dados, com informações atualizadas dos egressos; b) mecanismos para a promoção de um relacionamento contínuo entre a instituição e seus egressos; c) mecanismos para avaliar a adequação da formação do profissional para o mercado de trabalho; d) mecanismos de utilização das opiniões dos egressos para aperfeiçoamento do processo de formação.

4 - Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas.
3 - Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização.
2- Quando existe política de acompanhamento do egresso de forma eventual ou acidental.
1- Quando não existe política de acompanhamento do egresso.

Quadro 01: Critérios de Análise do Indicador Política de Acompanhamento do Egresso.

Fonte: MEC (2006, p. 164-165).

Por este instrumento de avaliação verifica-se que é atribuída nota máxima quando existe um relacionamento com o egresso de forma mais intensa. Contudo não é especificado que tipo de relacionamento. Além disso, também não é especificado qualquer outro tipo de relação da universidade com o egresso, como a pesquisa ou a extensão, sendo essas outras possibilidades que poderiam ser elencadas.

Abaixo é apresentado outro critério para avaliação do indicador egresso:

Programas de educação continuada voltados para o egresso
5- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma plenamente satisfatória; as práticas encontram-se consolidadas e institucionalizadas; há indicativos claros de organização e gestão com visão de futuro, ação direcionada; consistência nas práticas; política institucional assumida pelos atores internos e visível para a comunidade externa; quando existem na IES programas voltados para a constante atualização do egresso caracterizados por: a) realização de seminários e outros eventos congêneres; b) realização de cursos de curta duração ou de especialização, elaborados de acordo com os interesses profissionais dos egressos.
4- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma adequada; resulta ou expressa uma diretriz clara e definida para a ação dos atores acadêmicos, é de conhecimento da comunidade interna; aponta coerência, pertinência e congruência entre objetivos da IES; denota práticas institucionalizadas e difundidas.
3- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma razoável; resulta ou expressa, ainda que de forma incipiente, uma diretriz de ação; acessível à comunidade interna; denota programas e ações adequadas aos objetivos propostos pela IES; as práticas encontram-se em via de institucionalização.
2- Quando existem programas de educação continuada voltados para o egresso de forma eventual ou acidental.
1- Quando não existem programas de educação continuada voltados para o egresso.

Quadro 02: Critérios de Análise do Indicador Programas de Educação Continuada para o Egresso.

Fonte: MEC (2006, p. 166-167).

Assim, verifica-se que a partir deste instrumento também é avaliado se existem políticas educacionais direcionadas aos egressos de forma bastante detalhada.

2.2 Políticas Institucionais

As políticas de ensino, pesquisa e extensão, e suas respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, com as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades devem utilizar informações quanto à atuação profissional dos egressos, a fim de que as IES apliquem melhorias nas políticas e nas diretrizes curriculares (MEC, 2006).

Quanto às políticas de atendimento aos estudantes, estas estão relacionadas à existência de programas de educação continuada baseados nas demandas da sociedade e dos egressos, incluindo a manutenção de serviços e programas que visem o apoio às necessidades dos estudantes (MEC, 2006). O acompanhamento destas políticas pode ser feito a partir de ações destinadas a gestão da informações e gestão de egressos, tais como a criação de Sistemas de Acompanhamento de Egressos que possibilitem criar um banco de dados que armazene os dados referente aos egressos, mas que também seja utilizada para interação entre o egresso e a IES.

As IES têm como um de seus objetivos a inserção dos seus egressos na sociedade de forma a estarem preparados a atuar de maneira produtiva no mercado de trabalho (LOUSADA; MARTINS, 2005). Elas ainda têm a responsabilidade de obter retorno quanto à qualidade dos profissionais que são formados por elas.

Outro importante aspecto abordado pelo MEC (2006) é quanto ao currículo das organizações acadêmicas, que deve ser concebido como um espaço de formação plural, dinâmico e multicultural, fundamentado nos referenciais sócio-antropológicos, psicológicos, epistemológicos e pedagógicos em consonância com o perfil do egresso. Nesse documento deve constar, dentre outros elementos, os conhecimentos e saberes necessários à formação das competências estabelecidas no perfil do egresso.

Diante desta afirmação, pode-se verificar que há duas finalidades ao se determinar um perfil de profissional desejado. Segundo a ABMES (*apud* SILVA *et al*, 2008) a IES deve visar a formação de um profissional generalista, com fundamentos humanísticos, mas ao mesmo tempo com uma habilitação definida que possibilite a empregabilidade. Complementa-se a idéia de que a formação generalista deve-se referir a uma compreensão holística, e não a ausência total de qualquer especialidade, como marketing, finanças, recursos humanos, etc., que impeça o egresso que conquistar posição no mercado de trabalho. Por isso, Amatucci (2007 *apud* SILVA *et al*, 2008) afirma que a formação deve ser coordenada pelo trinômio generalidade, especialidade e empregabilidade.

As políticas institucionais de atendimento aos estudantes devem ainda ser fundamentadas a partir de pesquisas ou estudos sobre os egressos; dados sobre a ocupação dos egressos; e evidências que apontam a necessidade de atividades de formação continuada para os egressos. As políticas de egressos instituídas a partir das políticas institucionais buscam a inserção profissional dos egressos e a participação deles na vida da instituição (IESJT, 2005).

No momento em que as IES não obtêm *feedback* dos seus egressos, Lousada e Martins (2005) relatam que elas provavelmente não aplicarão as mudanças necessárias em seus currículos e processos de ensino-aprendizagem, mudanças estas que podem preencher as lacunas que existem entre a formação acadêmica do aluno e as reais necessidades de qualificação exigidas pelo mercado de trabalho; e ainda perdem a oportunidade de aplicar muitas das informações adquiridas com os egressos em, por exemplo, ações de marketing institucional, como divulgação de cursos *lato* e *stricto sensu* e parcerias com organizações privadas.

A partir da definição das políticas institucionais que podem ser adotadas pelas IES para acompanhamento e gestão de egressos, é importante definir os critérios utilizados para compor o perfil do egresso almejado pela instituição.

2.3 Perfil dos Egressos

A descrição e definição do egresso pela IES ocorrem mediante a necessidade de formar cidadãos com conhecimento, habilidades e competências que serão exigidos pelo mercado de trabalho e também pela sociedade. Estas exigências irão servir de base para o planejamento do curso e definição das ementas das disciplinas ministradas.

O conhecimento é a capacidade de aplicar informação a um trabalho, que segundo Crawford (1994), pode ser descrito a partir de quatro características principais: a) difundível, ou seja, ele se expande à medida que é utilizado. O profissional utiliza seus conhecimentos para desempenhar uma tarefa, e quanto mais utiliza, mais aprimora o conhecimento e se aprofunda na tarefa; b) substituível: um conhecimento pode ser substituído por um novo em detrimento de novas descobertas e informações que antes eram desconhecidas; c) transportável: um conhecimento pode ser levado a locais diferentes, de modo a disseminá-lo; e d) compartilhável, onde seu uso por outras pessoas não impede a utilização do mesmo conhecimento pelo detentor principal.

O conhecimento quando analisado nas IES necessita de mecanismos que facilitem a sua gestão. Neste aspecto, a gestão do conhecimento contribui para a compreensão de como este recurso intangível pode constituir a base de uma estratégia competitiva, e ainda definir quais ativos estratégicos que irão assegurar resultados superiores para a organização no futuro (FLEURY, 2001).

Já a competência é definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições (DUTRA, 2004). Vergara (2000, p. 38) define como sendo: “uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado”.

A competência pode ser descrita como a inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos, e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta (ZARIFIAN, 2003).

O estudante, dependendo do curso e de seu futuro profissional, precisa adquirir competências específicas, no entanto, Dutra (2004) relaciona competências comuns a diversas áreas de atuação dentro das organizações:

- a) capacidade de planejar e organizar: relaciona-se a organização, sistematização, antecipação de tendências que facilitem o processo de decisão;
- b) capacidade de comunicação: transmitir informações e conhecimentos de forma a ser compreendido por qualquer interlocutor em qualquer ambiente;
- c) capacidade de negociação: busca pelo equilíbrio nos resultados visando benefícios para os envolvidos, gerando credibilidade e criando relacionamentos necessários para obter resultados;
- d) visão sistêmica: entendimento de todo o negócio, da relação entre os processos organizacionais e da clareza sobre sua agregação de valor ao negócio;
- e) capacidade analítica: captação e organização sistemática de informações relativas a assuntos dentro do escopo de atuação, através de análise, comparação e identificação de relações de causa e efeito;
- f) relacionamento interpessoal: desenvolvimento de relações estratégicas e utilização de rede de relacionamento na busca de maximizar resultados, e oportunidades;
- g) multifuncionalidade: mobilizar diversidade de conhecimentos e informações, adaptando-se a vários papéis e ajustando para responder adequadamente a diferentes ambientes; e
- h) capacidade de gerenciar projetos: visa elaborar, estruturar, avaliar e controlar projetos, gerenciar o tempo, recursos e resultados e definir prioridades de maneira integrada.

A definição do perfil profissiográfico do egresso da IES é resultado das análises de mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais decorrentes das relações sociais e produtivas.

Estas análises decorrem de reuniões com o corpo docente, mesas redondas com a participação de empresários, sindicatos patronais e de trabalhadores, bem como pesquisas de mercado local e regional que apontam a necessidade de formação de profissionais para

competências e habilidades que atendam as demandas exigidas pelo atual mundo do trabalho está em constante inovação (CEFET-AM, 2007). Inclui-se a pesquisa com o mercado de trabalho junto aos profissionais que são ex-alunos da instituição, exatamente por saberem como é a realidade da mesma, assim podendo contribuir de forma significativa para que esta se adapte as condições do meio em que está atuando.

Apresentado a fundamentação teórica que traduz a importância das IES em acompanhar e gerenciar seus egressos, a seguir será demonstrado a metodologia de pesquisa aplicada neste estudo.

3 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos, (2007) a pesquisa caracteriza-se por ser um procedimento sistematizado que utiliza técnicas de maneira lógica e objetiva, incorrendo em relato e registro metuculoso, detalhando determinada realidade.

Este estudo é considerado eminentemente qualitativo, quanto a este método Richardson *et al* (2007, p. 79) afirmam que: “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Por isso, o presente estudo é considerado com qualitativo, pela investigação ter sido abordada a temática egressos nas IES sem empregar qualquer método estatístico, portanto, pautando-se essencialmente na descrição da realidade.

De acordo com Ander Egg (1978 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 19) a pesquisa aplicada é “caracterizada pelo interesse prático e utilidade das soluções de problemas que ocorrem na realidade”.

Diante disto, esta pesquisa pode ser considerada como aplicada, visto a sua utilização em âmbito de Instituições de Educação Superior visa a aplicabilidade dos conhecimentos aqui desenvolvidos para aprimorar o relacionamento com os egressos.

Best (1972 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2007, p. 20) classifica a pesquisa em diferentes tipos, sendo esta pesquisa considerada descritiva, ou seja, “quando descreve o que é, enfocando os processos de: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais objetivando o seu funcionamento no presente”. Assim, busca-se descrever as práticas de acompanhamento e relacionamento com egresso em diversas IES, além de apresentar a legislação em âmbito nacional a fim de compor um material que possa ser julgado como Gestão de Egressos.

A presente pesquisa, em sua natureza é aplicada, uma vez que “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigidos a soluções de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 21). Para pesquisadores em administração universitária, este tipo de pesquisa revela-se oportuno por comparar a realidade prática das IES com o referencial teórico (ainda incipiente) e também com a legislação existente.

Quanto ao procedimento de coleta de dados, esta se baseou em informações secundárias, assim, foram levantados os seguintes documentos para análise: Planos de Desenvolvimento Institucional; Plano de Avaliação Institucional; Relatórios de Avaliação de Egressos; dissertações, legislação artigos especificamente tratando do tema egresso; e, por fim, uma investigação intensiva na legislação educacional relacionada ao tema.

Diante desta ampla e intensa leitura de diferentes fontes busca-se reunir num único documento, o presente artigo, o estado da arte sobre o assunto a ampliá-lo para além das pesquisas de caracterização dos egressos d uma única IES até alcançar o nível de Gestão, ou melhor de Gestão de Egressos.

4 GESTÃO DE EGRESSOS

Com base nos pontos abordados durante a pesquisa foram contemplados: a definição do termo egresso e seus usos; identificação e análise da legislação pertinente; investigação das políticas institucionais utilizadas; e das práticas relatadas em projetos políticos pedagógicos e diversos artigos no âmbito nacional, propõe a utilização de um instrumento que dê suporte à Gestão de Egresso para IES, com diversas finalidades.

A partir das informações levantadas chegou-se às possibilidades e potencialidades de gestão de egressos em quatro diferentes níveis de intensidade de interação da IES com o Egresso: Registro e Acompanhamento do Perfil do Egresso; Avaliação da IES e do Curso pelo Egresso; Fatores de Dificuldade e Facilidade de Inserção do Egresso no Mercado; e Relacionamento com o Egresso. Sendo estes pontos apresentados nas seções a seguir.

4.1 Registro e Acompanhamento do Perfil do Egresso

O estudo da Gestão de Egressos requer antecipadamente um perfil de egresso exigido por cada curso, relatando as competências que o aluno deve obter ao final do curso. A exigência de determinado nível de formação tem por objetivo fixar uma meta, portanto há de se mensurar em que nível de competências formadas estão os egressos de determinada instituição ou curso.

Neste sentido, se torna necessário um registro mínimo dos egressos que contemple ao menos a formação requerida, entretanto, o presente artigo visa explorar com maior intensidade as possibilidades e potencialidades da gestão de egressos.

Faz parte do indicador de maior pontuação na dimensão “egressos” a “criação de uma base de dados, com informações atualizadas dos egressos” (MEC, 2006, p. 164).

Assim, por meio de investigação em materiais bibliográficos, como planos de desenvolvimento institucional, relatórios de pesquisas de egressos, artigos e dissertações sobre o tema, propõe-se a investigação junto aos egressos, abordando:

- a) Registro pessoal e sócio-econômico;
- b) Informações relacionadas à formação acadêmica no ensino, pesquisa e extensão;
- d) Aceitação do egresso do mercado; e
- d) Histórico profissional.

No que diz respeito ao registro se faz necessário informações básicas de registro da pessoa, como nome, número de documentos, endereços de contato, estado civil, entre outros.

Quanto às Informações Acadêmicas, estas necessitam ser particionadas no ensino, pesquisa e extensão. No ensino se requerem dados como: curso de formação, ano de conclusão, pós-graduação, atualização acadêmica, estágios, áreas dos estágios, principais atividades de estágio, área acadêmica de preferência, área de concentração da monografia e a contribuição que este tipo de formação teve na atuação profissional.

Na pesquisa requer-se informações como a participação do aluno em: empresa júnior, intercâmbios, grupos de pesquisa, participações de projetos de pesquisa, participações monitorias, publicações científicas, participações em eventos científicos, área de pesquisa de preferência, e qual a contribuição que este tipo de formação teve na atuação profissional.

Na extensão importa buscar informações que dizem respeito à participação em: centro acadêmico, projetos de extensão, cursos de extensão, eventos sociais, estágios voluntários, comissão de formatura, associações atléticas, e qual a contribuição que este tipo de formação teve na atuação profissional.

Além destas informações também se torna importante avaliar qual o grau de aceitação deste profissional no mercado de trabalho para fazer as adaptações curriculares necessárias ou

então implementar melhoras no marketing institucional da instituição para que seus egressos tenham uma boa aceitação por parte do mercado.

Para estes três níveis de registro sobre as informações acadêmicas é importante que seja analisado o nível de interesse do egresso com o curso em que se e com possíveis formações na pós-graduação, como: especializações, MBA, mestrado profissional, mestrado acadêmico, doutorado e outras formações internacionais.

Complementarmente a esta idéia deve-se comparar a situação antes e depois do egresso, considerando informações como: empregabilidade, salário, competência, satisfação pessoal, desempenho profissional e cargo.

Por fim, quanto ao perfil do egresso ainda cabe identificar seu histórico profissional, levantando informações como: situação de trabalho atual (empregado, empresário, profissional liberal, desempregado, voluntário); empresas em que trabalha e trabalhou; cargo; faixa salarial; tipos de empresa: micro-empresa, pequena empresa, média empresa, grande empresa e serviço público; setor de atuação: indústria, comércio, serviços, informática, educação, construção civil, saúde, agricultura/pecuária e outros; e áreas de atuação da empresa. Além disso, cabe medir a satisfação com relação ao presente emprego, nível de participação de congressos, leitura de revistas e periódicos da área.

Tais informações, que dizem respeito ao perfil do egresso, tornam possível a tomada de decisões que impactam na formação de novos alunos, tornando-os mais receptivos pelo mercado de trabalho e pela sociedade.

No entanto, para que estas práticas possam ser acionadas o MEC (2006) afirma que é preciso haver alguns procedimentos institucionais, como: a criação de uma base de dados com informações atualizadas dos egressos e a promoção de um relacionamento contínuo entre a instituição e seus egressos.

O sucesso da IES ocorre, segundo Froncillo (2008), quando da inserção e permanência dos egressos no mercado de trabalho, além do atendimento de suas aspirações em relação ao curso e ao mercado de trabalho.

No momento que se observa dificuldades para os egressos no campo profissional, é preciso identificar possíveis falhas e propor melhorias na estrutura dos cursos, como, por exemplo, o currículo. Mas para que isto ocorra é preciso que a IES crie mecanismos para obter *feedbacks* do aproveitamento de seus egressos no mercado de trabalho, por exemplo, utilizando políticas voltadas a gestão de egressos.

A autora destaca ainda que a gestão de egressos destina-se a formação de um Sistema de Acompanhamento Institucional de Egressos, com proposta de acompanhar e obter informações sobre o impacto das ações institucionais na formação dos profissionais e no mercado de trabalho.

Após apresentada as possibilidades e potencialidades do Registro e Acompanhamento do Perfil dos Egressos verifica-se que tais informações servem como parâmetro para tomada de decisões relacionadas essencialmente às ementas e currículos dos cursos, dentre outras possibilidades no ensino pesquisa e extensão.

Assim, passa-se ao próximo nível de intensidade de interação da com o egresso, a Avaliação da IES e do Curso pelo Egresso, ou seja, tratar de questões que dão suporte a tomada de outras decisões, agora em âmbito institucional.

4.2 Avaliação da IES e do Curso pelo Egresso

Um relato bastante pertinente referente à Avaliação da IES e do Curso pelo Egresso é o seguinte: “a vivência acadêmica do aluno, no tempo da sua formação, e sua experiência na vida profissional torna-o a fonte de informação e de crítica mais categorizada e objetiva em

relação à qualidade dos cursos e, portanto, da pertinência de sua formação cidadã e profissional.” (UEL, 2006, p. 11).

Dentre as possibilidades de avaliação da Instituição ressaltam-se três essenciais: a IES, o Curso e os Professores. No entanto, cabe detalhar cada um dos mesmos para que se possa explorar as possibilidades.

No que diz respeito à IES cabe avaliação, por parte do egresso de: apoio administrativo, atividades de extensão, atividades de pesquisa, apoio a participação em eventos, sala de computadores, espaço físico para atividades de lazer, disponibilidade de lanchonete, entre outras possibilidades.

Para a avaliação da qualidade do curso cabe ao egresso avaliar o curso nos seguintes quesitos: número de alunos por turma, disponibilidade da bibliografia indicada pelo professor, método de avaliação em sala, materiais e equipamentos em sala de aula, apoio do pessoal técnico-administrativo, disciplinas obrigatórias e obrigatórias disponíveis, distribuição da grade curricular, apontamento de falta de disciplinas em determinadas áreas, apontamento de disciplinas em excesso em determinadas áreas e adequação do curso à realidade do mercado.

Como possibilidades de avaliação dos professores elencam-se os seguintes quesitos: domínio dos conteúdos das disciplinas, recursos didático-pedagógicos, assiduidade, pontualidade, atendimento extra-classe, estímulo ao aprendizado, relação entre professor e alunos e adequação do conhecimento dos professores à realidade do mercado.

Diante destas possibilidades de Avaliação da IES pelos egressos, cabe então identificar os fatores que podem ser facilitadores ou barreiras para inserção no mercado de trabalho e na sociedade.

4.3 Fatores de Dificuldade e Facilidade de Inserção do Egresso no Mercado

Complementarmente aos requisitos que os egressos consideram como importante no curso e na IES também se mostra relevante a análise dos fatores de dificuldade e facilidade de inserção no mercado de trabalho.

Assim, uma avaliação segundo a percepção do egresso, expondo dificuldades que o mesmo sentiu na entrada do mercado se faz necessário para preparar os alunos da instituição, alertando-os quanto aos riscos e dificuldades. Assim, aumenta as possibilidades de preparo e prevenção para melhorar a sua atuação no mercado e na sociedade.

Fatores que são considerados preponderantes na avaliação dos fatores que dificultam e trazem facilidades são os seguintes: segurança de atuação na profissão, falta de experiência, concorrência melhor preparada, conhecimento de língua inglesa, conhecimento de língua espanhola, conhecimento de outra língua estrangeira, experiências internacionais, atualização com relação às tecnologias do mercado, relação entre as aulas teóricas e a prática profissional, disciplinas muito específicas, disciplinas muito generalistas e quais seriam as recomendações de alterações e acréscimos na atual grade curricular.

A prática gestão de egressos se justifica no momento que é entendida como forma de garantir que o estudante graduado se torne um profissional que atenda as necessidades do atual mercado de trabalho, e possibilita, com sucesso, o seu ingresso e permanência na vida econômica.

Portanto, com as possibilidades acima elencadas e por meio de mecanismos pré-definidos é possível “avaliar a adequação da formação do profissional para o mercado de trabalho” bem como a “utilização das opiniões dos egressos para aperfeiçoamento do processo de formação.” (MEC, 2006, p. 164).

4.4 Relacionamento com o Egresso

A gestão de egressos contribui na interação entre as IES e a sociedade, em especial o setor produtivo, a comunidade científica e as organizações sociais (CEFET-AM, 2007).

Uma das responsabilidades da IES, segundo MEC (2006), é que o nivelamento educacional seja mantido, havendo participação de estudantes e supervisão de docentes, e tendo como prioridade os estudantes egressos do ensino médio público e socialmente carentes.

O acompanhamento de egressos possibilita reflexões sobre os avanços e as mudanças da educação no atendimento das reais necessidades do mercado e do contexto sociopolítico-econômico (FRONCILLO, 2008). Diante disto, a gestão de egressos em âmbito amplo busca reordenar as políticas públicas educacionais para a oferta de um ensino de qualidade numa perspectiva de futuro para o atendimento das vocações regionais e nacionais. Com esta afirmação fica expresso que o MEC não se preocupa somente com o aluno na vida acadêmica, mas também com o futuro do egresso na sociedade.

A gestão de egresso inicia-se com a existência de políticas institucionais voltadas ao acompanhamento de egressos, tais como: organização e gestão da IES com visão de futuro, ação direcionada; política institucional assumida pelos profissionais da IES e visível para a comunidade externa; e indícios na IES de uma linha permanente de estudos e análises sobre alunos egressos.

Assim, verifica-se que há possibilidades que vão além do acompanhamento do egresso, alcançando o nível de interação e relacionamento com o egresso da IES. De acordo com os estudos realizados em projetos políticos pedagógicos, relatório de egressos, planos de desenvolvimento institucional, artigos e dissertações, verifica-se três principais possibilidades de relacionamento com o egresso: Vínculo Institucional; Retorno; e Marketing Institucional.

O Vínculo Institucional tem finalidade e integrar o egresso junto a IES, tendo como consequência um melhor posicionamento social e profissional tanto dos formados como dos atuais alunos, assim considera-se possibilidades de: congregação de ex-alunos; reatar laços de amizade do passado; grupo de relacionamento de profissionais; participação em eventos técnicos e científicos; o egresso palestrar para novos alunos; participação em bancos de currículos e oportunidades; acesso aos bancos de currículos na IES; informações sobre cursos de pós-graduação e de cursos de atualização.

Quanto ao Retorno que a IES pode ter de seus egressos elenca-se uma série de oportunidades a serem investigadas: contratação de alunos para estágio; contratação de formandos para *trainee*; auxílio a programas sociais; voluntariado pessoal; parcerias entre sua organização e a IES; bolsas para alunos na organização; bolsas para alunos fazerem intercâmbio; doação de recursos próprios; doação de recursos da organização em que trabalha; gestor para congregar as turmas de egressos; gestor para administrar um site ou grupo de discussão de egressos; possibilidade de voltar a estudar na pós-graduação ou outro curso da IES.

Além destas informações cabe uma aproximação junto aos egressos premiando-os, por exemplo, pelo sucesso profissional ou na sociedade, especialmente para aqueles que têm destaque na sociedade. Ainda com a finalidade de integração com a IES é importante que pessoas de alto impacto na social ou empresarial possam fazer parte de um Conselho Consultivo para a IES ou para o curso, assim, este tipo de encontro pode gerar lobby e oportunizar novos projetos de grande impacto na sociedade e na comunidade em que a IES ou Curso estão inseridos.

5 CONCLUSÃO

Formar cidadãos aptos a exercer profissões ainda é um desafio em muitos países como o Brasil. É preciso formar pessoas capazes para desempenhar atividades que sequer existem atualmente. Isto significa ensinar conteúdos e habilidades úteis no presente, mas também ensinar a aprender para o futuro, fugindo um pouco da escola convencional (CASTRO *apud* MEHEDFF, 1999).

Para que isto ocorra, é necessário que as IES introduzam em seus currículos ajustes constantes, com o intuito de propiciar aos profissionais formados por ela conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem a realização de atividades e funções em processos diferenciados, sanando problemas inerentes à sua área de formação e de outras áreas, e também superando situações contingentes de maneira segura.

As IES que não obtêm o *feedback* necessário à avaliação do ensino ofertado, deixam de realizar as mudanças necessárias em seus currículos e processos de ensino-aprendizagem, e ainda não preenchem lacunas existentes na IES, como por exemplo a falta de sintonia entre a estrutura curricular e as necessidades de formação para o mercado.

Perdem ainda a oportunidade de obter informações quanto às necessidades do mercado de trabalho e os interesses por parte de egressos para cursos de pós-graduação. Estas informações poderiam ser utilizadas, por exemplo, para ações de marketing institucional.

Stainsack (1999) retrata que a questão central não é a IES se submeter às exigências do mercado de trabalho, mas sim a troca de informações, para que ambos os lados cheguem a um padrão satisfatório de exigência e qualidade dos novos profissionais.

O acompanhamento sistemático de egressos pode contribuir com tal relacionamento, uma vez que o fluxo de informações estabelecido pode proporcionar um ajuste e uma ampliação contínua das relações Universidade/Empresa.

A coleta e o armazenamento destas informações, de maneira organizada e com propósitos de aplicação pré-definidos, só poderão ser concretizados por meio de ações destinadas a gestão de egressos, sendo primordial que as IES realizem planejamento e aplicação de métodos voltados ao acompanhamento e registro dos egressos.

Neste estudo verificou-se que são pré-requisitos para a Gestão de Egressos em Instituições de Ensino Superior uma Política Institucional realmente consolidada e um Sistema de Informação pautado em diretrizes de gestão do conhecimento. Ainda assim, se faz necessário considerar os níveis de intensidade de interação da IES com o Egresso, sendo que quanto maior o nível de interação maior será o benefício para ambas as partes e conseqüentemente para a sociedade.

Assim, conforme a orientação de Newman (1964, p. 436) percebe-se que no processo de controle importa o estabelecimento de padrões (perfil de egressos) que após comparado com a realidade (por meio de pesquisa com egressos) necessitam medidas corretivas (no currículo, no curso e na IES) para adequar-se às necessidades da sociedade.

Portanto, seja em IES públicas ou privadas a temática gestão de egressos se mostra relevante devido às possibilidades de correções e diminuição de desperdícios que o estudo viabiliza, mas, sobretudo devido potencialidades que as interações possibilitam gerando benefícios à IES, à Sociedade e especialmente aos Egressos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei de diretrizes e bases da educação nacional – LDB. Lei nº 9394, de 20 de dezembro, de 1996.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm>. Acesso em: 22 jun. 2009.

_____. **Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Lei nº 10.861, de 14 de abril, de 2004.**

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DO AMAZONAS – CEFET-AM. **Plano de desenvolvimento institucional.** 2007. Disponível em: <http://www.cefetam.edu.br/downloads/2007/pdi_cefet_2007.pdf>. Acesso em: 12 maio 2009.

DICSIN. **Dicionário de sinônimos:** termo egresso. Disponível em: <http://www.dicsin.com.br/content/dicsin_lista.php>. Acesso em: 22 jun. 2009.

DICTIONARY.COM. Disponível em: <<http://dictionary.reference.com/browse/alumni>>. Acesso em: 12 maio 2009.

DUTRA, J. S. **Competências:** conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque Hollanda de. **Novo Aurélio século XXI:** o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas; 2001.

FRONCILLO, Roberta. **SAIE – 2000 a 2008:** relatório de egressos de cursos superiores de tecnologia do Centro Paula de Souza. 2008. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/sai/Livreto%20Egressos%20Fatec.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2009.

IESJT, Instituto de Ensino Superior Juvêncio Terra. **Projeto de avaliação institucional:** comissão própria de avaliação. Disponível em: <http://www.juvenioterra.edu.br/pub/docs/ava_institucional/Projeto.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2009.

LODI, João Bosco. **História da administração.** 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1978.

LOUSADA, A. C. Z. ; MARTINS, G. A. Egressos como fonte de informação a gestão dos cursos de Ciências Contábeis. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo/USP, v. 1, n. 37, p. 73-84, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Avaliação externa das instituições de educação superior:** diretrizes e instrumento. 2006. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/download/superior/2005/avaliacao_institucional/avaliacao_institucional_externa_8102005.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2009.

_____. **SINAES – sistema nacional de avaliação de da educação superior - da concepção à regulamentação.** 2. ed. Brasília: Inep, set. 2004.

MEHEDFF, Nassim Gabriel. **A Avaliação da educação e a inserção dos egressos do ensino médio no mercado de trabalho.** Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 1999.

MONTALVÃO, Arivaldo. **A Questão das cotas.** Disponível em: <<http://www.ufs.br/?pg=artigo&id=76>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa**: as técnicas de organização e gerência. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1964.

PENA, Mônica Diniz Carneiro. **Acompanhamento de egressos**: análise conceitual e sua aplicação no âmbito educacional brasileiro. 2000. Disponível em: <http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Arquivos_senept/anais/terca_tema2/TerxaTema2Artigo3.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2009.

PRIBERAM. **Dicionário Priberam da língua portuguesa**: termo egresso. Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/default.aspx?pal=egresso>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Antônio Costa *et al.* **As Competências do administrador e a aderência às demandas do mercado de trabalho**: uma análise a partir da percepção de egressos de um curso de administração. In: XI SemeAd - Seminários em Administração, 2008, São Paulo - SP. Anais..., 2008. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/881.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Ester Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL. SILVEIRA, Ricardo de Jesus (Coord.). **Acompanhamento do egresso**. Londrina: UEL, 2006.

STAINSACK, Shellen. A Interação universidade/empresa no Estado do Paraná. In: **1º Concurso de monografia sobre a relação universidade/empresa**. Curitiba: IPARDES, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac, 2003.