

PROPOSIÇÃO DE UM PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA ASSOCIAÇÕES DE ALUNOS EGRESSOS BASEADO EM *BENCHMARKING* INTERNACIONAL E NO BRASIL

*Proposition of a Strategic Action Plan to Alumni Associations
Based on Benchmarking*

Gislaine Cristina dos Santos Teixeira

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, SP. Brasil. *E-mail*: gislainesteixeira@gmail.com

Emerson Antonio Maccari

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – FEA/USP. Diretor do Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, SP. Brasil. *E-mail*: emersonmaccari@gmail.com

Roberto Lima Ruas

Doutor em Economia pela Universidade Jules Verne – França. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Nove de Julho – UNINOVE. São Paulo, SP. Brasil. *E-mail*: roberuas@gmail.com

Resumo

Uma preocupação comum em Instituições de Ensino Superior (IES) é manter o aluno formado ligado às atividades educacionais, entendendo que a promoção do relacionamento estendido para além do período de realização do curso propicia oportunidades de *networking* e continuidade do processo de geração de conhecimento. As Associações de Alunos Egressos são organizações formais destinadas a fortalecer os laços entre IES e egressos, porém, no Brasil, essas Associações enfrentam certas barreiras culturais que dificultam sua implantação. Dessa forma, uma Associação que busque a adesão e a participação dos egressos deve investir no desenvolvimento de um plano de ações estratégicas que despertem o interesse do público-alvo. Baseada em pesquisa documental combinada com *survey*, este estudo se propõe a, por meio de *benchmarking*, analisar as práticas das Associações de Alunos Egressos de IES e apresentar um plano de ações estratégicas que atenda as atuais necessidades do mercado.

Palavras-chave: Egresso. Associação de Egressos. Gestão de IES. *Alumni*. *Benchmarking*.

Abstract

A common concern in Institutions of Higher Education (HEI) is to keep the former students involved with educational activities, understanding that the promotion of relationship beyond the period of the course provides opportunities for networking and continuity of knowledge generation process. Alumni Associations are formal organizations aimed at strengthening ties between HEIs and former students but in Brazil, these associations are facing some cultural barriers that make it difficult their deployment. Thus, an association that seeks alumni participation should invest in developing a strategic action plan that arouses the interest of the target audience. Based on a survey combined with documentary research, this study aims, through benchmarking, to analyze the practices of Alumni Associations of HEI and present a strategic action plan that meets the current needs of the market.

Keywords: Alumni. Alumni Association. HEI management. Benchmarking.



1 INTRODUÇÃO

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), fundação do Ministério da Educação (MEC), é responsável por acompanhar o funcionamento dos programas brasileiros de pós-graduação *stricto sensu* e entre suas principais atividades está o reconhecimento e a avaliação deste tipo de curso. Os resultados desta avaliação servem de base para a formulação de políticas e também para o dimensionamento das ações de fomento destinadas aos cursos de pós-graduação *stricto sensu*. (CAPES, 2013)

Sobre o panorama atual e futuro da pós-graduação, o Plano Nacional da Pós-Graduação 2011-2020 (CAPES, 2010) destaca uma nova tendência a ser observada pelas IES na avaliação dos cursos, em que serão considerados parâmetros que suplantam as aplicações acadêmicas, tornando-se relevante considerar o efeito prático das dissertações e teses. Desta forma, é relevante que as IES passem a reconhecer quais são e como se dá a implicação e o impacto social do trabalho desenvolvido por seus egressos (ex-alunos).

Um acompanhamento eficaz do aluno egresso é para a IES um diferencial competitivo, tanto para melhorar a nota no sistema de avaliação da CAPES, uma preocupação recorrente nas IES, como para fornecer subsídios que permitam ao curso potencializar a formação de seus alunos. Porém, existem grandes desafios associados aos projetos de acompanhamento de egressos, entre eles destacam-se: (1) a operacionalização dos dados, que geralmente estão isolados e desatualizados (ARCOVERDE, 2013; DAVIDSON-SHIVERS; INPORNJIVIT; SELLERS, 2004) e; (2) a falta de interesse dos egressos nos processos avaliatórios das IES (MACCARI *et al.*, 2008; PAIVA, 2006)

A despeito das tentativas de acompanhar o egresso é preciso considerar que apenas implantar um sistema estático pode não ser suficiente para alcançar resultados efetivos, dado o desinteresse dos egressos neste tipo de avaliação, a ausência da cultura em manter os dados disponíveis e, principalmente, a inobservância de que a partir da análise dos efeitos práticos do curso podem emergir ações para a melhoria do programa. Para funcionar efetivamente, além das características técnicas, um sistema pode demandar o uso de procedimentos que incentivem a participação do egresso, por reconhecer a utilidade do processo.

Sobre este tipo de envolvimento, cabe destacar que as IES se preocupam em manter o aluno formado ligado às atividades promovidas pela escola, pois é consenso que o egresso é um dos ativos mais valiosos da universidade, já que é a partir do conhecimento adquirido durante o curso que se verifica a contribuição efetiva da educação para a sociedade, de modo que o nome da universidade é evidenciado. (TEIXEIRA; MACCARI, 2014)

Consideradas as preocupações elencadas, uma alternativa possível e muito usual no âmbito internacional é a adoção de uma organização formal denominada Associação de Alunos Egressos, que a partir da promoção de ações estratégicas pode prolongar o relacionamento dos egressos com a universidade e egressos entre si. Uma organização deste teor destaca-se por coadunar os interesses dos alunos e egressos promovendo-lhes benefícios. Ademais, esse tipo de organização permeia todo o processo de acompanhamento de alunos e egressos e se bem conduzida, persevera em seu propósito, independente das determinações da CAPES ou da gestão da IES.

Para Barnard e Rensleigh (2008), um agrupamento de egressos tem elevado potencial para contribuir em termos financeiros, estratégicos e sociais para aumentar a credibilidade de uma universidade que aspira prosperar em um mercado competitivo e em rápida mutação. Adicionalmente, uma rede integrada de relacionamento pode dar à instituição a oportunidade de criar uma situação ganha-ganha. Porém, as poucas e recentes associações de egressos brasileiras esbarram em uma dificuldade já relatada, a falta de atualização de contatos, o que leva as IES a pensarem em formas de aumentar a aproximação com os alunos formados, criando projetos ou áreas específicas para gerir este tipo de relacionamento. (ARCOVERDE, 2013)

Considerando os elementos que orbitam ao redor dos projetos educacionais, é preciso atinar-se para o fato de que no mercado da educação, assim como nos demais, as organizações sofrem com a falta de recursos, apresentam dificuldades em implementar processos inovadores que lhes tragam vantagem competitiva. Além disso, as organizações de ensino superior possuem características particulares e incompatíveis com modelos estratégicos racionais e mecânicos, aqueles baseados na previsibilidade do plano traçado pela alta direção (MEYER JR.; PASCUCCI; MANGOLIN,

2012). Nessas organizações, as estratégias acadêmicas não são claras, são fragmentadas e emergem de um grande número de pequenas mudanças, resultado do poder compartilhado e distribuído nas diversas áreas da academia. (MINTZBERG; ROSE, 2003)

Para uma IES empenhada em acompanhar o seu egresso, mantendo ativo o contato e, principalmente, reintegrando-o às atividades educacionais é importante criar uma Associação de Alunos Egressos que seja responsável por ações e benefícios reconhecidamente úteis ao público-alvo e neste sentido, é importante analisar como se dá a atuação deste tipo de Associação nas IES melhor avaliadas, tanto em âmbito nacional quanto internacional.

Considerando as particularidades alusivas à gestão de IES, as dificuldades relacionadas ao acompanhamento de egressos e a forma como atuam as Associações de Alunos Egressos, 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. Dessa forma, este estudo busca responder a seguinte indagação: se analisadas as ações e benefícios, geralmente empregados pelas Associações de Alunos Egressos na atração do público-alvo, quais recursos devem ser considerados por uma Associação em desenvolvimento e que deseja atuar de maneira atrativa?

No intuito de minimizar o esforço despendido no desenvolvimento de uma nova Associação de Alunos e Egressos, propõe-se estudar as formas de interação e os benefícios oferecidos pelas Associações das escolas de administração melhor avaliadas no Brasil e no mundo e, por outro lado, investigar que tipo de ação seria considerada benéfica, a partir da opinião dos egressos que virão a integrar tal Associação. O cruzamento do *benchmarking* com os dados do levantamento servirá como base para a proposição de um plano de ações estratégicas de cunho atrativo e que possa ser utilizado por qualquer Associação com este fim.

Para responder a essa questão, será realizada uma pesquisa científica aplicada, com abordagem qualitativa, natureza exploratória e aplicados os seguintes métodos: pesquisa documental combinado com *survey* e proposição de planos.

Como resultado, espera-se que as análises da literatura sirvam de direcionador para a criação do

plano de ações da Associação de Alunos Egressos, em que se pretende contribuir para as reflexões acadêmicas nesse tema e, em termos práticos, colaborar com projetos educacionais que beneficiem tanto egressos quanto IES.

Em adição a esta seção, este artigo compreende outras quatro, a saber: Revisão Bibliográfica sobre gestão de IES e Associações de Alunos Egressos; Metodologia, Análise e Discussão dos Resultados e, por fim, a Conclusão.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O referencial teórico deste trabalho explora: aspectos da gestão de IES, como influenciadores na execução de projetos educacionais e Associações de Alunos Egressos, abrangendo seus objetivos e desafios.

2.1 Gestão de Instituições de Ensino Superior

As iniciativas inovadoras das IES desencadeadas a partir da identificação de oportunidades no ambiente externo podem se tornar um fator estratégico de sucesso, atraindo recursos, pessoal qualificado e criando uma imagem positiva perante a comunidade. Projetos de inovação das IES proporcionam vantagens comparativas, porém, não podem prescindir de uma competente administração. (MEYER JR.; MARPHY, 2000)

Desde longa data, as universidades são reconhecidas por determinadas peculiaridades, o que lhes confere o título de organizações complexas. Conforme Borges e Araújo (2001), suas principais características são: (a) as tarefas são dominadas por indivíduos com alto grau de profissionalismo e para executar operações corriqueiras, os profissionais demandam autonomia e liberdade de supervisão; (b) as decisões são descentralizadas; (c) existe uma multiplicidade de concepções distintas, dificultando a definição da missão e dos objetivos; (d) o poder é ambíguo e disperso; e (e) reduzida coordenação de tarefas.

Pelas características supracitadas, os autores afirmam que utilizar o planejamento estratégico em universidades não é uma tarefa trivial, pois demanda considerações prévias a respeito da natureza deste tipo de organização, já que as características impactam

diretamente no processo decisório. Segundo Meyer Jr. e Marphy (2000), o processo decisório também é complexo, pois há excessivos níveis de decisão baseados em comitês, colegiados e reuniões que pouco valor agregam à decisão.

A partir de estudo, Andrade (2003) conclui que a estratégia global das universidades não é resultado de um processo de planejamento centralizado e desenvolvido pela cúpula e sim de um ciclo de influências entre a alta administração e as diversas unidades. Geralmente, cada unidade acaba por desenvolver seu próprio processo de formulação de estratégia e gestão.

Meyer Jr., Pascucci e Mangolin (2012) acrescentam que há uma mescla de estratégias deliberadas e, principalmente, estratégias emergentes, pois as estratégias decorrem tanto de planos formais institucionais quanto de iniciativas individuais e grupais, que resultam de interações, sentimentos e da visão e reação de gestores e docentes, diante dos desafios e projetos cotidianos.

2.2 Associações de Alunos Egressos

Em estudo sobre a criação e entrega de valor em serviços educacionais, Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006) identificaram algumas vertentes centradas na perspectiva de alunos de MBA, Mestrado e Doutorado e entre as principais consta: (a) desenvolver “o sentido de pertencer” relacionado ao mercado de trabalho, considerando que o título de um curso proporciona a aceitação do aprendiz em seu meio profissional; (b) identificar como a escola pode melhor oferecer valor em seus serviços; (c) promover a ideia de que a certificação está associada à qualidade comprovada da IES e estimular o envolvimento do aluno com a escola, durante e após o curso.

Pesquisa sobre o senso de pertencimento do aluno à IES remonta às Associações de ex-alunos que nos Estados Unidos e na Europa são tradicionais, mas no Brasil, somente nos últimos anos, percebe-se um movimento na criação de Associações de Alunos Egressos, internacionalmente denominadas Associações de *Alumni*. (ARCOVERDE, 2013)

Segundo Maccari, Riccio e Martins (2013), em estudo sobre Universidades nos Estados Unidos, os autores identificaram que essas Universidades incentivam a criação e a manutenção de Associações de Alunos

Egressos, com o objetivo de mantê-los próximos ao programa. Dessa forma, elas conseguem obter constantes *feedbacks*, com vistas a identificar oportunidades de melhoria. Outro ponto destacado foi o fato de que o egresso, por meio das doações realizadas (*Fundraising*), é uma importante fonte de receita das Universidades.

Para o *Council for Advancement and Support of Education* [Conselho para Avanço e Suporte da Educação] (2005), os programas de relacionamento entre egressos e IES objetivam construir e fortalecer relações de longo prazo, além de facilitar a comunicação entre ambos. Para a IES, o egresso é um porta-voz que ajuda a manter a história e as tradições, garantindo o futuro da organização. O Conselho também postula alguns princípios que podem ajudar as associações a fortalecer os laços, entre eles: (1) disponibilizar ampla gama de instrumentos de comunicação; envolver todo o público interno da organização no engajamento dos alunos; (2) informar aos alunos e egressos a missão institucional, as metas e os programas da Associação, buscando *feedback* a respeito da oferta de serviços; (3) garantir que a missão, objetivos e programas da Associação sejam consistentes com as metas da IES; (4) assegurar que os dados pessoais fornecidos sejam tratados de maneira confidencial e; (5) incentivar os egressos a apoiar e participar dos programas, serviços e eventos da associação.

Existe um grande potencial em captar recursos a partir do egresso, além disso, há uma grande capacidade para construir uma rede de conhecimentos que possa ser compartilhada e que proporcione uma aprendizagem ao longo da vida, fazendo diferença na maneira como a instituição é percebida pelos clientes internos, externos potenciais e até mesmo pelos concorrentes. Portanto, é vital estabelecer e manter boa relação com os alunos egressos, pois contribui para o avanço global da instituição. (BARNARD; RENSLEIGH, 2008)

Levantamento sobre o tema Associações de Alunos Egressos demonstra que existem diversos desafios relacionados à implantação, sucesso ou mesmo interesse neste tipo de organização. Para Barnard e Rensleigh (2008), é um desafio manter relacionamentos com egressos e ainda mais desafiador é a divulgação de informações em portais *online* de egressos, pois é preciso disponibilizar informações genéricas o bastante

para serem entendidas e, também personalizadas o suficiente para gerar interesse no público-alvo.

Ingram, Haynes e Davidson-Shivers (2005) constatam outra dificuldade na manutenção do contato contínuo: o senso de comunidade entre os alunos de um programa de pós-graduação é difícil, já que o público é composto por estudantes adultos que trabalham em tempo integral que em sua maioria divide o tempo entre família e outras tantas responsabilidades e talvez não tenham tempo para investir neste tipo de relação.

Segundo Brant e Regan (2002), existem dois passos a serem seguidos por Associações para aumentar o envolvimento do egresso, são eles: (1) esforçar-se para conhecer o egresso; (2) aumentar o que se sabe sobre ele por meio da obtenção de um perfil completo que envolve ter nome, endereço, telefone e e-mail e promover eventos.

Newman e Petrosko (2011) diagnosticaram que as experiências que os alunos vivem depois de formados impactam no interesse em tornar-se um membro da Associação, portanto, o trabalho dos profissionais dessas Associações pode contribuir para melhorar a percepção do egresso, refletindo no aumento do número de membros.

Considerada a experiência de instituições internacionais, verifica-se que os sistemas existentes são geralmente desenvolvidos para facilitar o *networking* entre os egressos e as respectivas IES, mas a maioria dos sistemas atuais não é utilizada massivamente pelos ex-alunos. Entre essas razões existe o fato de os sistemas serem estáticos, sendo que eles disponibilizam somente informações da universidade a partir de uma comunicação unidirecional; existe pouco espaço para atividades futuras e interação entre os membros. Além disso, tradicionalmente, esses sistemas estão disponíveis apenas para os egressos, não identificando os atuais alunos ou professores como potenciais beneficiários. Portanto, é premente que as universidades se concentrem em encontrar maneiras mais modernas de desenvolver suas redes de *alumni*, de tal forma a aumentar as interações entre as várias categorias de pessoas associadas à universidade. (CHI; JONES; GRANDHAM, 2012)

Para a constituição de uma Associação de Alunos Egressos, considerando aspectos de ordem prática, cabe ressaltar que apesar de válido, o *benchmarking* sobre as relações dos egressos com as IES tem sido

historicamente difícil, pois esse tipo de ambiente reflete histórias únicas, culturas, costumes, estruturas e ambientes de seus campi, de tal sorte que parece que cada instituição quer apresentar algo diferente. (BRANT; REGAN, 2002)

3 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2008), esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, aplicada e exploratória, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à interpretação de fenômenos e solução de problemas específicos a partir da investigação de hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos. Como estratégia de pesquisa o estudo utiliza a pesquisa documental combinada com *survey* e, proposição de planos e programas baseados em revisão de literatura sobre gestão de IES e Associações de Alunos Egressos. A técnica de coleta utilizada envolve a pesquisa documental de sites e redes sociais de Associações de Alunos Egressos para embasamento do *benchmarking*.

Busca-se, portanto, a partir dessa sequência, propor um plano de ações estratégicas de cunho atrativo que possa ser utilizado por Associações de Alunos Egressos em desenvolvimento ou até mesmo por aquelas já consolidadas e que queiram estabelecer um bom relacionamento com seus egressos, a partir da oferta de benefícios que efetivamente gerem interesse e valor percebido.

Seguindo as recomendações de Martins e Theóphilo (2009), iniciou-se o estudo pela pesquisa bibliográfica, que envolveu o levantamento do referencial teórico sobre os temas a fim de saber como o problema é abordado na literatura. Já a proposição de planos e programas trata-se de uma estratégia de pesquisa que apresenta soluções para problemas organizacionais já diagnosticados, buscando-se por meio de uma pesquisa empírico-analítica, um estudo de viabilidade de planos alternativos para a solução de problemas. Martins e Theóphilo (2009) destacam que o autor do estudo deve, preferencialmente, propor a aplicação de modelos a situações práticas, sendo valorizadas a engenhosidade e a criatividade quanto às adaptações do modelo teórico a uma situação específica. Quanto a coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental combinada com a pesquisa *survey*. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

Na primeira fase foram definidas as questões direcionadoras da revisão bibliográfica que serviram de sustentação para a análise dos resultados e posterior proposição do plano de ações.

A segunda fase compreendeu a investigação da IES que está constituindo a Associação de Alunos Egressos, Universidade Nove de Julho (UNINOVE), e que se beneficiará diretamente com o resultado deste estudo, o plano de ações estratégicas. Com essa investigação, pretendeu-se entender o contexto que abarca o desenvolvimento de seus projetos educacionais.

A terceira fase envolveu a aplicação da *survey* ao público interessado. O questionário enviado compreendia duas questões abertas, cuja resposta era livre. O objetivo era deixar o respondente com total liberdade de apreensão da realidade.

Seguiu-se para a quarta fase: escolha das unidades de análise do *benchmarking*. Segundo Melo, Carpinetti e Silva (2000), o *benchmarking* é um instrumento de melhoria que busca alcançar vantagem competitiva com base no aprendizado das melhores práticas no mercado, levando a um desempenho superior. Dentre as classificações possíveis de *benchmarking*, o presente estudo utiliza a abordagem funcional/genérica, pois identifica as melhores práticas em qualquer tipo de organização que tenha estabelecido uma reputação de excelência em área específica. Os autores também afirmam que, de um modo genérico, os processos de *benchmarking* envolvem cinco etapas básicas: determinar o objeto do *benchmarking*, identificar os parceiros, coletar e analisar dados, estabelecer metas, implementar ações e monitorar resultados.

As instituições internacionais foram selecionadas a partir do *Global Ranking MBA 2013* divulgado pelo jornal *Financial Times* (2013), as dez primeiras do *ranking* são: Harvard Business School, Stanford Graduate School of Business, University of Pennsylvania – Wharton, London Business School, Columbia Business School, Insead, Iese Business School, Hong Kong UST Business School, MIT: Sloan e University of Chicago: Booth.

As instituições de ensino brasileiras foram selecionadas a partir das Planilhas Comparativas da Avaliação Trienal da CAPES (2013b) na área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Optou-se por analisar os portais das Associações de Egressos das instituições que tiveram os maiores conceitos (6 e 7) nos programas

acadêmicos na área de Administração, o que culminou em três instituições: Universidade de São Paulo (USP), Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

A quinta e última fase compreendeu a discussão dos autores a partir dos resultados do *benchmarking* e da *survey* para a proposição de um plano de ações estratégicas de cunho atrativo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Análise e a Discussão dos Resultados são compostas por quatro etapas, a saber: 1) caracterização da IES empenhada na constituição de uma Associação de Alunos Egressos, 2) resultados da *survey*, 3) resultados do *benchmarking* e 4) discussão dos resultados para a proposição de um plano de ações estratégicas que viabilize à Associação promover a efetiva interação entre os egressos e a IES.

4.1 Caracterização da IES Beneficiária do Plano de Ações

Conforme definido na metodologia, procedeu-se ao diagnóstico da organização para entender o contexto em que se delinea o projeto de criação da Associação de Alunos Egressos. Desse modo, seria possível alinhar os resultados esperados ao planejamento estratégico da instituição. Procurou-se caracterizar a organização, de forma a constatar se as particularidades identificadas por Andrade (2003), Meyer Jr. et al. (2012) e Mintzberg e Rose (2003), no que tange à administração e à estratégia da IES, fazem-se presentes.

A partir do reconhecimento do cunho estratégico da avaliação da CAPES, o programa de pós-graduação *stricto sensu* em Administração da UNINOVE preocupou-se em estruturar a coleta de dados dos seus egressos, viabilizada por uma Associação de Alunos Egressos. O que caracteriza uma iniciativa individual de cunho administrativo e estratégico da gestão do programa, muito mais em virtude de um desafio cotidiano do que o de uma determinação da alta administração, um comportamento comum em organizações complexas.

Considerando a área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo da CAPES, o programa escolhido é representativo. Conforme dados divulgados nas

Planilhas Comparativas da Avaliação Trienal (CAPES, 2013b), o Curso de Administração, modalidade acadêmica, destacou-se em alguns quesitos quando considerados os programas mais novos (criados a partir de 2000) e que obtiveram a nota cinco (Conceito “Muito bom”): maior número de docentes permanentes (28); maior quantidade de trabalhos publicados em anais de eventos científicos (427); maior quantidade de artigos publicados em periódicos científicos, se somadas todas as classificações (320) e maior quantidade de capítulos de livros (87).

Considera-se também a declarada necessidade da IES em desenvolver e implantar um Projeto de Acompanhamento do Egresso, diagnosticada em estudo sobre a priorização de projetos educacionais relacionados à melhoria do desempenho do programa na avaliação CAPES, realizado por Martins, Maccari e Martins (2013).

Depois de desenvolvida, a Associação atenderá aos programas de pós-graduação em Administração que compreende os cinco programas, um acadêmico, com mestrado e doutorado e quatro profissionais, com o total aproximado de 150 alunos por ano e que se tornarão egressos em ciclos de dois anos para o mestrado e quatro anos para o doutorado.

A criação da Associação está sendo proposta pela diretoria do programa e a sua estrutura e funcionamento estão sendo definidos conjuntamente pelos professores, alunos e egressos dos diversos cursos.

4.2 Resultados da Survey

Parte da coleta de dados para o Relatório de Avaliação Trienal – CAPES 2010/2012 da UNINOVE buscou identificar a trajetória dos egressos e entre diversas questões indagou-se: Uma Associação de Egressos beneficiaria a si e aos colegas?

Dos 130 questionários enviados aos egressos do programa de pós-graduação de administração, apenas 46 foram respondidos. Os dados indicam que a maioria dos egressos, 82,6% acredita que sim, que a criação de uma associação de egressos será benéfica. Apenas 8,7% acreditam que não e 8,7% abstiveram-se. A partir das respostas, depreende-se que uma Associação deste teor é reconhecidamente importante para os egressos, dado que as respostas, totalmente espontâneas, não foram precedidas de qualquer explicação sobre quais

seriam os objetivos dessa Associação ou mesmo de um exemplo de como geralmente este tipo de organização funciona, mesmo assim, o interesse demonstrado fora significativo.

Para uma IES que almeja ser reconhecida por entregar valor em seus serviços educacionais, a partir do senso de pertencimento do aluno, conforme Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006), este é o resultado que indica que há concordância e respaldo da principal parte interessada nesse tipo de organização: o aluno egresso.

Indagados sobre em que sentido a Associação de Egressos seria benéfica, os egressos responderam com diversas ações, conforme Tabela 1.

Tabela 1: Possíveis benefícios da Associação de Alunos Egressos

AÇÕES	PERCENTUAL
Promoção de pesquisas	32%
Troca de experiências	20%
Networking	20%
Interação	10%
Oportunidades profissionais	8%
Promoção de <i>workshops</i>	4%
Encontros	2%
Colaboração	2%
Aproximação da diretoria do programa	2%

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

O benefício maior deste tipo de Associação, segundo 32% dos egressos, seria a “promoção de pesquisas”. Acredita-se que este resultado seja decorrente do público ao qual a *survey* fora aplicada, como egressos dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, tiveram uma sólida formação em pesquisa. Empatados, os benefícios “troca de experiências” e “*networking*” foram citados por 20% da população. Embora 20%, tenha citado “*networking*”, apenas 8% da população identificou “oportunidades profissionais” como um possível benefício da Associação de Alunos Egressos, o que denota que não existe a cultura e a tradição de se promover a divulgação de oportunidades profissionais entre os alunos/egressos.

Essas respostas auxiliam na estratégia de desenvolvimento de uma Associação de Alunos Egressos

atrativa, na medida em que apresentam informações que interessam ao público alvo. Fato este que não dispensa uma investigação mais ampla, que procure entender como este tipo de prática se dá em outras IES, pois segundo Porter (1996), as empresas têm de se comparar com os rivais para obter maior eficiência e evoluir continuamente.

4.3 *Benchmarking* de Associações de Alunos Egressos

Conforme definido na metodologia procedeu-se à etapa de realização do *benchmarking*. O estudo avaliou as práticas das Associações de Alunos Egressos em 13 universidades, sendo três brasileiras e 10 internacionais. Nesse estudo, foram examinados os portais de Egressos dessas instituições e a pesquisa retornou que 100% das Associações analisadas divulgam em seu *site*: benefícios e ações de interação.

Esse primeiro resultado indica a conduta de mercado das Associações selecionadas, mas também pode suscitar tendências quando se objetiva utilizar as melhores práticas para obter um desempenho superior.

A seguir, a Tabela 2 relata 15 benefícios, dispostos em ordem alfabética, comumente ofertados pelas Associações internacionais e os compara com as nacionais. Os resultados demonstram que, enquanto as organizações nacionais oferecem apenas cinco benefícios (33% do total) e com baixa convergência, as internacionais proporcionam uma oferta bem maior e similar, dos 15 benefícios elencados, sete são ofertados por mais de 70% das associações internacionais: “Acesso à biblioteca”, “Acesso ao perfil de outros egressos”, “Divulgação de vagas”, “E-mail para a vida”, “Eventos exclusivos para egressos”, “Periódicos da IES” e “Serviços de Carreira”. Cabe destacar que evento destinado aos egressos é um benefício unânime nas Associações internacionais e também o mais praticado no Brasil, aparecendo em duas das três IES pesquisadas.

O *networking* nas organizações internacionais é potencializado por meio de três benefícios: “Acesso ao perfil dos outros egressos”, “Divulgação de vagas” e “Serviços de carreira”, todos eles são ofertados por 90% das associações dessas Universidades.

A amplitude dos benefícios oferecidos confirmam a pujança e o estágio de consolidação em que se encontram as Associações internacionais em compa-

ração com as nacionais a fim de manter e ampliar o relacionamento entre IES e egressos.

Tabela 2: Benefícios proporcionados por Associações aos seus Alunos Egressos

BENEFÍCIOS	IES NACIONAIS	IES INTERNACIONAIS
Acesso à biblioteca	33%	90%
Acesso à capela	0%	20%
Acesso ao <i>fitness center</i>	0%	60%
Acesso ao perfil dos outros egressos	33%	90%
Cursos gratuitos	0%	20%
Desconto em outros cursos	0%	50%
Descontos em produtos ou serviços (empresas parceiras)	33%	30%
Divulgação de vagas	66%	90%
E-mail para a vida	0%	80%
Eventos exclusivos para egressos	66%	100%
Eventos sobre gestão	0%	30%
Periódicos da IES (acesso ou desconto)	0%	70%
Programas de cartão de crédito	0%	20%
Programas de viagens	0%	20%
Serviços de carreira	0%	90%

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

Foram levantadas nove ações de interação proporcionadas pelas Associações, e os resultados estão expressos na Tabela 3.

Similar à análise dos benefícios, as ações nas organizações nacionais também são tímidas, sendo as mais comuns “*Blog* ou comunicação pelo *site*” e “Eventos de integração”, ambas com 66%. Já as ações voltadas à socialização de conteúdo, não ocorrem, bem como a divulgação da Associação por meio de páginas sociais, por exemplo: Facebook®, LinkedIn®, Twitter®, entre outras.

No âmbito internacional, o resultado é bem diferente, sete das oito ações são promovidas por 70% ou mais das Associações, sendo “Eventos de interação” ofertada por todas elas. O envio de *newsletter* é a ação menos presente nas organizações (60%). Isso ocorre,

possivelmente, porque a maioria delas se utiliza das páginas sociais para a divulgação de notícias.

Tabela 3: Ações de interação praticada pelas Associações de Alunos Egressos

AÇÕES	IES	IES INTER-
	NACIONAIS	NACIONAIS
Blog ou comunicação pelo site	66%	70%
Clubes locais	0%	80%
Conteúdo online	0%	70%
Divulgação de notícias nas páginas sociais	0%	70%
Envio de newsletter	33%	60%
Eventos de integração	66%	100%
Eventos que abarcam conteúdo	0%	70%
Portal de interação ou comunidade virtual	33%	90%

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

As práticas aqui relatadas auxiliam na identificação de modelos inovadores para Associações de Alunos Egressos.

Cabe salientar que esse *benchmarking* não analisou a estrutura financeira das Associações, desconsiderando se os benefícios ou práticas são proporcionados pela contribuição dos egressos. É sabido que a cultura da doação (*fundraising*) é muito forte em outros países, por contribuição (voluntária ou compulsória) dos egressos ou por recursos financeiros das IES. Certamente, o montante de capital disponível facilita o investimento em projetos inovadores, porém, este tema não se constitui como objeto deste estudo.

4.4 Proposição de Plano de Ações Estratégicas

Como resultado do *benchmarking*, os autores sugerem um plano de ações estratégicas a ser praticado pelas Associações de Alunos Egressos em desenvolvimento, ou mesmo por aquelas que estão consolidadas, mas pensam em se reinventar, visando atender aos interesses do público alvo, a partir da oferta de benefícios e ações reconhecidamente úteis.

Como primeira etapa, antes de iniciar o desenvolvimento do plano de ações, recomenda-se investigar

o ambiente em que a Associação será desenvolvida, dado que IES são organizações complexas, cujas decisões são descentralizadas, o poder é ambíguo, há uma multiplicidade de concepções distintas e apresenta reduzida coordenação de tarefas, conforme Borges e Araújo (2001). Como pontos de atenção, é possível elencar estes:

- Envolver já no momento da concepção da Associação, coordenadores de diversos cursos, de tal forma que a multiplicidade de objetivos possa ser discutida e incorporada no propósito da organização, ou corre-se o risco de segregar os egressos de diferentes cursos, causando a inocuidade do projeto.
- Constituir um comitê organizador da Associação e envolver na etapa de planejamento os representantes-chave das partes interessadas: diretoria, coordenadores, docentes, discentes, egressos, equipe operacional e principalmente um gerente de projetos, visando facilitar o planejamento e a execução do projeto, dada a reduzida coordenação de tarefas característica em IES.
- Constituir um comitê executivo formado por atuais alunos e egressos, de tal sorte que as ações possam abarcar múltiplos interesses, que podem ser diferentes durante a realização do curso e após a titulação. Conforme Barnard e Rensleigh (2008), é preciso envolver os alunos e egressos na tomada de decisão.
- Entender o processo decisório da IES, conduzindo a aprovação da Associação até o patamar mais alto, neutralizando assim uma possível iniciativa pontual da gestão vigente e que possa se perder com a próxima troca de cargo.

A segunda etapa deverá ter início quando o ambiente já estiver reconhecido, bem como os aspectos operacionais do projeto determinados. A partir deste momento, cabe pensar nos objetivos da Associação e nas formas de construir uma rede de conhecimentos que viabilize aprendizagem ao longo da vida (BARNARD; RENSLEIGH, 2008). Com base no referencial teórico, no intuito de fortalecer as relações de longo prazo e também superar as dificuldades associadas a esse tipo de organização, sugere-se:

- Envolver todo o público interno da organização, entende-se professores, coordenadores

e secretárias, no engajamento dos alunos egressos, incentivando-os a participar de programas e eventos da Associação (COUNCIL FOR ADVANCEMENT AND SUPPORT OF EDUCATION, 2005). Segundo Newman e Petrosko (2011), o trabalho dessas pessoas pode contribuir para melhorar a percepção dos egressos, refletindo no aumento do número de membros.

- Garantir que a missão, objetivos e programas da Associação sejam consistentes com as metas da IES e também, que os benefícios e serviços estejam alinhados com os interesses dos alunos egressos (COUNCIL FOR ADVANCEMENT AND SUPPORT OF EDUCATION, 2005). Dessa forma, cabe instituir um comitê executivo permanente formado por no mínimo um representante de cada uma das partes interessadas e que se estabeleça uma rotatividade na ocupação dos cargos, que poderá ser determinada por eleição ou indicação.

Como terceira etapa, dado que existe uma dificuldade na manutenção do contato contínuo com egressos da pós-graduação, decorrente da falta de tempo experienciada por este tipo de público, de acordo com Ingram, Haynes e Davidson-Shivers (2005), faz-se necessário pensar no delineamento dos benefícios e ações que atraiam ao público-alvo. Neste sentido, este estudo irá combinar os dados do *benchmarking* e da *survey* e sugerir as práticas mais alinhadas às necessidades dos programas de pós-graduação em administração da UNINOVE.

Para cruzamento dos dados, optou-se por utilizar como chave os benefícios elencados pelos egressos da UNINOVE e realizar a correspondência com aqueles já oferecidos pelas Associações, tanto nacionais como internacionais. A Figura 3 demonstra como cada benefício vislumbrado pelo respondente da *survey* pode ser desdobrado em uma prática já comum neste tipo de organização.

Figura 3: Cruzamento de dados: benefícios esperados, práticas comuns das Associações e objetivos

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.
	Promover <i>workshops</i> para alunos e egressos.	Compartilhar experiências profissionais ou acadêmicas relevantes vivenciadas por egresso ou discutir temas atuais a partir da exposição de pesquisadores ou executivos reconhecidos.
	Promoção de eventos científicos.	Incentivar a produção científica conjunta de egressos. Os temas dos artigos podem estar associados à aplicação do conhecimento no dia a dia ou aos interesses comuns.
	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 uma seleção acurada de perfil que atenda determinada necessidade.
	Oferecer serviços de carreira, como <i>coaching</i> docente ou profissional, 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, como por exemplo: festas de formatura, jantares ou almoços.	Propiciar momentos de interação, que permitam lembrar os tempos de estudo, compartilhar experiências e principalmente, manter o <i>networking</i> ativo.

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

A análise da Figura 3 demonstra que os benefícios esperados pelos egressos convergem com as práticas das Associações de Alunos Egressos estabelecidas, assim como os objetivos deste tipo de organização, elencados no referencial teórico, e que neste momento, a partir da discussão dos autores, foram oportunamente combinados com as práticas.

Dois benefícios não foram citados pelos respondentes da *survey*, mas merecem ser citados como possível prática a ser adotada pela Associação:

- a) Permitir o acesso à biblioteca e à base de dados da IES – altamente relevante já que o público preocupa-se fundamentalmente com a promoção da pesquisa.
- b) Criar um *e-mail* para a vida – que pode facilitar em grande medida a comunicação com os egressos no longo prazo, minimizando as dificuldades de manter os contatos atualizados. Considerando também que algumas funcionalidades podem ser agregadas a este tipo de *e-mail*.

Sobre as ações de interação, um desafio a ser enfrentado pelas Associações é a oferta de um portal *online* atrativo, com informações genéricas e também personalizadas o suficiente para gerar interesse no público alvo, conforme Barnard e Rensleigh (2008). Nesse sentido, cabe investir em um sistema moderno que facilite o *networking*, que possibilite a comunicação multidirecional (IES – egressos e vice versa) e que proporcione interação entre os membros, preferencialmente agregando alunos correntes (CHI; JONES; GRANDHAM, 2012). Dada a dificuldade em reunir presencialmente muitos dos egressos, considerando a atribulada rotina diária, um portal se consolida como uma importante ferramenta de interação, pois ele promove o contato, independente da localização geográfica ou de tempo de cada um. (TEIXEIRA; MACCARI, 2014)

Compete às Associações tentar fazer uso, tanto quanto possível, das redes sociais já utilizadas pela maioria dos alunos egressos, desta forma, maximizam-se as chances de uma comunicação multidirecional e em tempo real, sem a necessidade de uma equipe dedicada à produção de uma *newsletter* que, na prática, acaba competindo com tantas outras comunicações já recebidas pelos alunos. Por outro lado, a parte pública do portal não deve ser negligenciada, cabe investir em

uma comunicação clara incluindo a divulgação de depoimentos e histórias de egressos, de tal forma que os exemplos de sucesso atraiam o público externo, sejam ele os futuros alunos, pesquisadores ou empresas.

As três etapas aqui propostas, constituem-se em um plano de ações estratégicas que visam o sucesso de uma Associação de Alunos Egressos específica, para outros casos, recomenda-se fortemente que os resultados sejam discutidos conjuntamente com o comitê executivo da Associação, de modo que as partes interessadas possam avaliar quais práticas são efetivamente aderentes às necessidades da IES.

5 CONCLUSÕES

A atual sociedade, denominada “sociedade do conhecimento”, destaca-se por ter o capital intelectual como um fator crítico estratégico e diferenciador entre organizações, países e regiões, o que coloca as IES, que por definição são “organizações do conhecimento”, no centro das mudanças (MEYER JR.; MARPHY, 2000). Dado esse panorama, verifica-se que as IES passaram a se preocupar em manter em seu raio de ação àqueles que colaboraram diretamente com sua própria produção de conhecimento nos últimos tempos: o aluno egresso.

Segundo Teixeira e Maccari (2014), o egresso é um dos ativos mais valiosos da IES, pois é a partir de suas ações que o nome da universidade é evidenciado na sociedade, desta maneira quanto mais abrangente for o contato entre a IES e o egresso maiores serão as oportunidades para retroalimentação do conhecimento, além disso, o egresso ajuda a manter a viva a história e as tradições da organização. Nesse sentido, os programas de relacionamento entre egressos e IES, viabilizados geralmente pelas Associações de Alunos Egressos, objetivam construir e fortalecer relações de longo prazo, além de facilitar a comunicação entre ambos. (COUNCIL FOR ADVANCEMENT AND SUPPORT OF EDUCATION, 2005)

No entanto, a literatura indica que são várias as dificuldades associadas tanto ao acompanhamento dos alunos egressos, quanto ao funcionamento efetivo das Associações, que deve ser atrativa o suficiente para competir com tantas outras atividades já desempenhadas pelo público-alvo, comprometidos

com a rotina profissional, pessoal e, muitas vezes, acadêmica desse egresso.

No intuito de trazer uma contribuição prática e útil para uma Associação de Alunos Egressos em fase de constituição, este estudo apresentou um plano de ações estratégicas, baseado em *benchmarking* nacional e internacional e principalmente refletido a partir das necessidades elencadas pelo público-alvo da IES objeto de estudo.

As inovações decorrentes deste estudo se caracterizam por combinar elementos frequentes em instituições de ensino renomadas com demandas do público-alvo. Contudo, entende-se que este plano possa ser inspirador para qualquer outra IES que pretenda desenvolver uma Associação deste teor, pois o resultado do estudo indica que há convergência entre as expectativas do público-alvo e as práticas das Associações já consolidadas. Dessa forma, os interesses da IES e dos egressos são compatíveis, independente do país ou curso.

Em síntese, uma Associação de Alunos Egressos empenhada em obter sucesso e efetivamente atrair o seu público-alvo, deve investir, desde o princípio, tempo e recursos para discutir os propósitos, a missão e os benefícios da organização, considerando a visão de cada uma das partes interessadas, de forma que o resultado seja congruente com a expectativa de todos.

Como limitação desta pesquisa, aponta-se a ausência de estudo sobre a estrutura financeira das Associações, que pode impactar na promoção de ações e benefícios e também o fato de ter avaliado somente o funcionamento de Associações de IES bem avaliadas, o que não significa que as IES que não integram *rankings* não tenham Associações de Egresso de sucesso. Sendo assim, o plano de ações é apenas uma referência, não pretendendo ser determinístico. Estudos futuros podem envolver pesquisa-ação que corrobore o desenvolvimento da Associação em questão ou mesmo com os aspectos estruturais e culturais desse tipo de Associação.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. D. Gestão Estratégica de Universidades: análise comparativa de instrumento de planejamento e gestão. In: ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003. p. 1-14.
- ARCOVERDE, L. Ex-alunos e universidades buscam aproximação. **Valor Econômico**, [on-line], 24 de outubro 2013. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/3314624/ex-alunos-e-universidades-buscam-maior-aproximacao#>>. Acesso em: 24 out. 2013.
- BARNARD, Z.; RENSLEIGH, C. Investigating online community portals for enhanced alumni networking. **The Electronic Library**, Johannesburg, v. 26, n. 4, p. 433-445, 2008. Disponível em: <<https://ujdigispace.uj.ac.za/handle/10210/851>>. Acesso em: 22 out. 2013.
- BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. D. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 4, p. 63-76, 2001.
- BRANT, K. E.; REGAN, P. J. The Spectrum of Alumni Involvement. **University at Albany**, fevereiro 2002. Disponível em: <http://www.albany.edu/alumni/images/D5_spectrum_involvement.pdf>. Acesso em: 29 out. 2013.
- CAPES. Cadernos CAPES – Plano Nacional de Pós-Graduação (PNPG) 2011-2020 – VI. I, 2010. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/plano-nacional-de-pos-graduacao/pnpg-2011-2020>>. Acesso em: 25 jul. 2013.
- CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, março 2013a. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br>>. Acesso em: 25 jul. 2013.
- CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Planilhas comparativas da Avaliação Trienal 2013, 2013b. Disponível em: <<http://www.avaliacaotrienal2013.capes.gov.br/resultados/planilha-de-notas>>. Acesso em: 14 maio 2014.

CHI, H.; JONES, E. L.; GRANDHAM, L. P. Enhancing Mentoring between Alumni and Students via Smart Alumni System. **Procedia Computer Science**, USA, 9, p.1.390-1.399, 2002.

COUNCIL FOR ADVANCEMENT AND SUPPORT OF EDUCATION. Principles of Practice for Alumni Relations Professionals at Educational Institutions. Case - Council for Advancement and Support of Education, Março 2005. Disponível em: <http://www.case.org/About_CASE/About_Advancement/About_the_Disciplines.html>. Acesso em: 24 out. 2013.

DAVIDSON-SHIVERS, G. V.; INPORNJIVIT, K.; SELLERS, K. Using Alumni and Student Databases for Program Evaluation and Planning. **College Student Journal**, USA, v. 38, n. 4, p. 510-520, 2004.

FINANCIAL TIMES. Global MBA Ranking 2013. **Financial Times**, 2013. Disponível em: <<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/global-mba-ranking-2013>>. Acesso em: 15 out. 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

INGRAM, K. W.; HAYNES, L. L.; DAVIDSON-SHIVERS, G. V. Building an Alumni Support Community: Tracking Alumni for Program Evaluation and Added Value. **College Student Journal**, USA, v. 39, n. 2, p. 203-217, 2005.

MACCARI, E. A. *et al.* Sistema de avaliação da pós-graduação da Capes: pesquisa-ação em um programa de pós-graduação em Administração. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, DF, v. 5, n. 9, p. 171-205, 2008.

MACCARI, E. A.; RICCIO, E. L.; MARTINS, C. B. A Influência do Sistema de Avaliação da AACSB na Gestão dos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração nos Estados Unidos. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 738-766, 2013.

MARTINS, G. D. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, S. B.; MACCARI, E. A.; MARTINS, C. B. A abordagem de múltiplos critérios na priorização de projetos em um Programa de Mestrado Profissional. INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT – CONTECSI, 10, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2013. p. 1.405-1.430.

MELO, A. M. D.; CARPINETTI, L. C. R.; SILVA, W. T. S. E. Proposta de Metodologia para Identificação de Objeto de Estudo de Benchmarking. ENEGEP, 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2000.

MEYER JR., V.; MARPHY, J. P. **Dinossauros Gazelas & Tigres**: novas abordagens da administração universitária – um diálogo Brasil e Estados Unidos. Florianópolis: Insular, 2000.

MEYER JR., V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão Estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012.

MINTZBERG, H.; ROSE, J. Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980. **Canadian Journal Of Administrative Sciences**, Canadá, v. 20, n. 4, p. 270-290, 2003.

NEWMAN, M. D.; PETROSKO, J. M. Predictors of Alumni Association Membership. **Research in Higher Education**, USA, 52, p. 738-759, 2011.

PAIVA, A. M. **Rumos e perspectivas do egresso do programa de pós-graduação stricto-sensu**. Dissertação de Mestrado, PUC-Campinas, Campinas, 2006.

PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, USA, p. 61-78, 1996.

TEIXEIRA, G. C. D. S.; MACCARI, E. A. Proposição de um portal de egresso (Alumni) baseado em benchmarking e processo inovador. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS AND TECHNOLOGY MANAGEMENT – CONTECSI, 11, 2014, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2014. p. 2.629-2.647.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A. Valor em Serviços Educacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 5, n. 2, 2006.