



FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
CONTABILIDADE E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ECONÔMICA DE FINANÇAS
PÚBLICAS

JOÃO RICARDO MORALES

A CONTRAPARTIDA DO EGRESSO: UMA ANÁLISE DO RELACIONAMENTO
COM OS *ALUMNI* E COMO ELES PODEM CONTRIBUIR PARA SUA *ALMA*
MATER

BRASÍLIA DF

2022

JOÃO RICARDO MORALES

A CONTRAPARTIDA DO EGRESSO: UMA ANÁLISE DO RELACIONAMENTO
COM OS *ALUMNI* E COMO ELES PODEM CONTRIBUIR PARA SUA *ALMA*
MATER

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito para obtenção do título de Mestre em Economia.

Área de Concentração: Gestão Econômica de Finanças Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Carolina Pereira Zoghbi

BRASÍLIA- DF

2022

JOÃO RICARDO MORALES

A CONTRAPARTIDA DO EGRESSO: UMA ANÁLISE DO RELACIONAMENTO
COM OS *ALUMNI* E COMO ELES PODEM CONTRIBUIR PARA SUA *ALMA
MATER*

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito para obtenção do título de Mestre em Economia. Área de Concentração: Gestão Econômica de Finanças Públicas.

O candidato foi considerado _____ pela seguinte banca examinadora:

Profa. Dra. Ana Carolina Pereira Zoghbi

Profa. Dra. Deborah Oliveira Martins dos Reis

Prof. Dr. Raphael Almeida Videira

BRASÍLIA-DF

2022

DEDICATÓRIA

À memória de minha mãe, Lourdes, que me deixou tão cedo, mas que me ensinou desde pequeno o valor do estudo.

À memória de meu pai, João, que me deixou tão recentemente, no meio deste Mestrado, mas que foi sempre mais orgulhoso que eu de minhas conquistas, e me ensinou o significado da superação.

Aos meus filhos, Carolina e Gabriel, razão da minha vida, que me enchem de orgulho diariamente.

À minha companheira, Solange, a mão forte que me apoia, me levanta e me empurra, que se supera todos os dias e não tem noção de seu tamanho na minha vida.

AGRADECIMENTO

É impossível chegar a algum lugar sozinho. A quantidade de pessoas que me ajudaram a chegar até aqui é enorme, por isso, peço desculpas antecipadamente, pois possivelmente esquecerei de alguém. Agradeço a todos que me ajudaram no longo caminho trilhado até a conclusão deste trabalho.

Marta, Márcia, Mara e Marili, minhas irmãs mais velhas, que são minhas quatro “mães” desde a adolescência até hoje, saibam que sem vocês eu não seria nada. Minha gratidão é infinita e eterna.

À Universidade de Brasília, que me proporcionou a condição deste Mestrado.

Aos professores do curso, que assim como nós, alunos, também se desdoblaram e se reinventaram em meio à pandemia, para que o ensino seguisse de qualidade e íntegro.

Aos generosos colegas de classe, com quem dividi dúvidas e incertezas, e sempre me devolveram apoio e compreensão.

E principalmente a Deus, a quem agradeço tudo que tenho no presente, e que mantém minha fé inabalável num amanhã sempre melhor que hoje.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”

- Cora Coralina

“Todos estes que aí estão

Atravancando meu caminho,

Eles passarão...

Eu passarinho!”

- Mario Quintana

RESUMO

Um cenário mundial de redução de investimento público na educação nos últimos anos vem fazendo com que as universidades voltem seus olhos para alternativas que possam compensar essa perda, sem comprometimento da qualidade do ensino. Enquanto no Brasil a aproximação das Instituições de Ensino Superior com seus egressos tem a preocupação com os possíveis resultados do SINAES e do ENADE e a conseqüente redução ou incremento de repasses federais decorrentes destas avaliações, o resto do mundo começa a seguir o centenário exemplo americano de relacionamento com seu *Alumni*, com vistas às oportunidades existentes. Ainda que os *endowments funds* sejam a principal forma americana de sustentar a qualidade de sua educação superior e o comprometimento dos ex-alunos com sua *Alma Mater* mantenha os saldos destes fundos na casa dos bilhões de dólares, existem outras formas dos *Alumni* colaborarem com suas instituições formadoras, e que poderiam ser implementadas nas universidades brasileiras. Esta dissertação busca investigar a importância do relacionamento das universidades com seus egressos. A revisão bibliográfica traz a importância do Alumni desde os primórdios da universidade americana até a metade do século XX. Uma bibliometria apresenta o estudo histórico científico sobre o relacionamento entre as universidades e seus Alumni em todo o mundo desde 1960 até hoje e a tendência das pesquisas atuais no assunto. Uma pesquisa sistemática no portal de periódicos CAPES traz estudos e experiências em todos os continentes sobre como aproveitar a colaboração dos ex-alunos com sua instituição formadora para conseguir um melhor resultado na educação, não necessariamente através da arrecadação de fundos. Um estudo dos portais de egressos nas mais bem classificadas universidades brasileiras faz uma comparação com as experiências nas melhores instituições americanas e no mundo, mostrando a diferença de importância dada ao tema entre elas. Por fim, baseado nas experiências colhidas através dos trabalhos estudados nesta dissertação, apresenta uma sugestão de “Trilha Básica” para o implemento e aproveitamento da relação do egresso com sua universidade.

Palavras-chave: Alumni; Universidade; Relacionamento;

ABSTRACT

A global scenario of reduced public investment in education in recent years has made universities turn their attention to alternatives that can compensate for this loss, without compromising the quality of education. While in Brazil the approximation of Higher Education Institutions with their graduates is linked to the concern with the possible reduction or increase of financial transfers resulting from national assessments on education, the rest of the world is beginning to follow the century-old American example of relationship with its Alumni targeting to existing opportunities. Even if endowments funds are the primary American way of sustaining the quality of their University and the Alumni commitment to their Alma Mater keeps the balances of these funds around billions of dollars, there are other ways for egress to collaborate with their institutions, and which could be implemented in Brazilian universities. This dissertation seeks to investigate the importance of the relationship between universities and their graduates. The bibliographic review brings the importance of Alumni from the beginnings of the American university to the mid-twentieth century. A bibliometrics presents the historical scientific study of the relationship between universities and their former students around the world since 1960 and the trend of current research on the subject. A systematic search on the CAPES journal portal brings studies and experiences from all continents on how to take advantage of the collaboration of Alumni with their training institution to achieve a better result in education, not necessarily through fundraising. A study of Alumni portals in the best Brazilian universities makes a comparison with the experiences in the best institutions in the world, showing the difference in the importance given to the theme between them. Finally, based on the experiences collected through the works studied in this dissertation, it presents a suggestion of “Basic Track” for the implementation and use of the egress’ relationship with their university.

Keywords: Alumni; University; Relationship;

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa dos <i>Colonial Colleges</i> Americanos no século XVII	20
Figura 2 – Mapa de Rede de Cocitação do Conjunto de Documentos	33
Figura 3 – Mapa de Rede de Acoplamento Bibliográfico do Conj. de Documentos	36
Figura 4 – Representação no Mapa do País de Origem dos Trabalhos Escolhidos para Análise	42
Figura 5 – Mapa de Rede de Cocitação do conjunto de documentos	64
Figura 6 – Zoom do Cluster Vermelho – Cocitação	65
Figura 7 – Zoom do Cluster Verde – Cocitação	66
Figura 8 – Zoom do Cluster Azul – Cocitação	67
Figura 9 – Zoom do Cluster Amarelo – Cocitação	68
Figura 10 – Mapa de Rede de acoplamento bibliográfico do conj. de documentos	70
Figura 11 – Zoom do Cluster Vermelho do Acoplamento Bibliográfico	71
Figura 12 – Zoom Cluster Verde do Acoplamento Bibliográfico	72
Figura 13 – Zoom Cluster Azul do Acoplamento Bibliográfico	73
Figura 14 – Zoom Cluster Amarelo do Acoplamento Bibliográfico	74
Figura 15 – Zoom Cluster Lilás do Acoplamento Bibliográfico	75
Figura 16 – Zoom Cluster Azul Claro do Acoplamento Bibliográfico	76
Figura 17 – Zoom Cluster Laranja do Acoplamento Bibliográfico	77
Figura 18 – Zoom Cluster Vinho do Acoplamento Bibliográfico	78
Figura 19 – Zoom Cluster Rosa do Acoplamento Bibliográfico	79
Figura 20 – Representação no mapa, do país de origem dos trabalhos escolhidos para análise	89
Figura 21 – Portal Alumni USP	97
Figura 22 – Portal Alumni UNICAMP	98

Figura 23 – Portal Alumni UNESP	99
Figura 24 – Portal Alumni UFMG	100
Figura 25 – Portal Alumni UFRGS	101
Figura 26 – Portal Alumni UFSC	101
Figura 27 – Portal Alumni UnB	102
Figura 28 – Portal Alumni UNIFESP	103
Figura 29 – Portal Alumni PUC-Rio	103
Figura 30 – Portal Alumni Harvard	104
Figura 31 – Portal Alumni Stanford	105
Figura 32 – Portal Alumni MIT	106
Figura 33 – Portal Alumni CALTECH	106
Figura 34 – Portal Alumni Berkeley	107
Figura 35 – Portal Alumni Chicago	108
Figura 36 – Portal Alumni Columbia	108
Figura 37 – Portal Alumni Penn	109
Figura 38 – Portal Alumni Michigan	110
Figura 39 – Portal Alumni Yale	110
Figura 40 – Portal Alumni Cambridge	111
Figura 41 – Portal Alumni Oxford	112
Figura 42 – Portal Alumni Imperial College	112
Figura 43 – Portal Alumni ETH Zurich	113
Figura 44 – Portal Alumni Tsinghua	113
Figura 45 – Portal Alumni Toronto	114
Figura 46 – Portal Alumni UCL	114

Figura 47 – Portal Alumni Peking	115
Figura 48 – Portal Alumni Zhejuang	115
Figura 49 – Portal Alumni NUS	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – 10 Maiores Universidades Americanas por <i>Endowments Funds</i>	23
Quadro 2 – Contagem dos Registros Encontrados, por Categoria da <i>WoS</i>	29
Quadro 3 – Ranking Consolidado das Melhores Universidades	32
Quadro 4 – Médias de Idade de Publicação e do Cluster	38
Quadro 5 – Perfil dos Trabalhos Analisados na Bibliometria	39
Quadro 6 – Perfil dos Trabalhos Seleccionados do Portal Periódicos Capes	40
Quadro 7 – Trabalhos Seleccionados no Portal CAPES – Quantidade por País	41
Quadro 8 – Análise dos Portais de Egressos – Brasil	43
Quadro 9 – Análise dos Portais de Egressos – EUA	43
Quadro 10 – Análise dos Portais de Egressos – Mundo (Exceto EUA)	44
Quadro 11 – Contagem de registros encontrados, por categoria da <i>WoS</i>	59
Quadro 12 – Médias de Idade de Publicação e do Cluster	81
Quadro 13 – Relacionamento Universidade / Egresso anterior a 1960	83
Quadro 14 – Perfil dos Trabalhos analisados na Bibliometria	84
Quadro 15 – Perfil dos Trabalhos seleccionados do Portal Periódico Capes	87
Quadro 16 – Trabalhos Seleccionados no Portal CAPES – Quantidade por país	88
Quadro 17 – Universidades Brasileiras nos 4 Rankings Internacionais utilizados	92
Quadro 18 – Ranking Consolidado das 10 Universidades Brasileiras	93
Quadro 19 – Universidades Americanas nos 4 Rankings Internacionais utilizados	94
Quadro 20 – Ranking Consolidado das 10 Universidades Americanas	94
Quadro 21 – Universidades Internacionais (exceto EUA) nos 4 Rankings Internacionais utilizados	95
Quadro 22 – Ranking Consolidado das 10 Universidades Internacionais (exceto EUA)	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução dos Gastos Federais com Educação	16
Gráfico 2 – Distribuição dos Artigos por Ano e por Cluster	35
Gráfico 3 – Publicações dos Itens da Base de Dados Seleccionados, por ano de publicação	37
Gráfico 4 – Distribuição dos artigos por ano e por cluster	69
Gráfico 5 – Concentração de Publicações da base de dados seleccionados, por ano de publicação	80

SUMÁRIO

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
1.1 Uma abordagem histórica da relação do egresso com a IES	18
1.2 <i>Endowments Funds</i>	23
1.3 O SINAES como divisor de águas?	25
2 MATERIAL E MÉTODOS	27
2.1 Bibliometria	28
2.2 Pesquisa sistemática no Portal de Periódicos CAPES	31
2.3 Análise dos Portais de Relacionamento com o Egresso	32
3 RESULTADOS	33
3.1 Bibliometria	34
3.2 Pesquisa sistemática no Portal de Periódicos CAPES	40
3.3 Análise dos Portais de Relacionamento com o Egresso	43
4 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE A – Bibliometria – Metodologia e Resultados	57
APÊNDICE B – Pesquisa Sistemática no Portal de Periódicos Capes	87
APÊNDICE C – Análise dos Portais de Relacionamento com o Egresso	92
APÊNDICE D – Discussão sobre os Temas de Relacionamento e os Trabalhos Lidos	119
APÊNDICE E – Trilha para a construção de Relacionamentos entre a Universidade e seus Egressos	16

INTRODUÇÃO

A pergunta que move esse trabalho é “de que forma o aluno egresso pode contribuir para sua instituição superior formadora?”. Quando usamos esse termo de forma genérica, provavelmente a primeira ideia que vem à mente é ligada ao sentido monetário. De certo, ao final da análise de qualquer contribuição, podemos de alguma forma monetizar os resultados alcançados, ainda que algumas ações exijam cálculos sofisticados para alcançar um valor numérico final. Não temos exatamente esta intenção neste trabalho, mas queremos mostrar que o *Alumni* pode ser uma excelente e multifacetada forma de agregar valor às IES (Instituições de Ensino Superior) brasileiras, que, ao contrário de outras universidades ao redor do mundo, tem aproveitado muito pouco essa possibilidade e esse potencial (QUEIROZ; PAULA, 2017).

O termo *Alumni* é uma palavra de origem latina (ALNAWAS; PHILLIPS, 2015), cujo significado pode ser definido, numa interpretação direcionada para o contexto deste trabalho, como “o coletivo de alunos já formados de uma instituição de ensino”. No decorrer desta dissertação, haverá referência a este coletivo também como “egressos” e “ex-alunos”, sendo que essa última expressão reflete exatamente a situação negativa para nosso objeto de estudo, já que ela passa a imagem de afastamento, de alguém que não faz mais parte, e nossa expectativa é justamente mostrar que os *Alumni* são peças fundamentais para a sua *Alma Mater*, e que manter esse relacionamento é criar um infinito potencial de colaboração e crescimento entre as partes.

No sistema que simboliza o processo educacional, o aluno formado é quase sempre visto como o produto, raramente é incluído como uma entrada que retroalimente o processo. Dos *stakeholders* que compõe o sistema, possivelmente é o menos explorado na literatura brasileira que discorre sobre o assunto (VIEIRA, 2018). Esse é, inclusive, um dos fatores que motivaram esse trabalho: a falta de literatura nacional abordando a importância do egresso para as instituições de ensino superior e como ele pode contribuir para seu desenvolvimento, seja como fonte de recursos financeiros, como insumo para atualização e melhoria dos

currículos e dos processos de formação profissional, ou como fonte de prestígio para sua *Alma Mater* através do sucesso em sua carreira.

Muitos trabalhos acadêmicos tentam quantificar o retorno financeiro que os alunos trazem à sociedade após sua formação, o que justificaria a existência das instituições de ensino – sobretudo as públicas – e o impacto em seu entorno. Mas é infinitamente menor o número de trabalhos nacionais que exploram o potencial de um egresso para o desenvolvimento de sua instituição de ensino formadora.

Os objetivos desta dissertação são: 1) Traçar uma linha histórica da relação entre o egresso e sua *Alma Mater*, desde os primórdios nos *Colleges* americanos até a evolução desse relacionamento e sua disseminação para outros países; 2) Mostrar, através dos dados de uma bibliometria, a relevância de desenvolver um trabalho sobre o assunto, e evidenciar o quão pouco esse assunto é explorado no Brasil, apesar de seu potencial positivo para as universidades; 3) Enriquecer a literatura sobre o assunto, fazendo um levantamento bibliográfico de trabalhos acadêmicos e casos de sucesso em todo o mundo, elencando as melhores práticas e seus resultados, apresentando suas metodologias e criando uma trilha base a ser seguida pelas instituições brasileiras que queiram explorar esse potencial sinérgico.

A história mostra que, quando devidamente explorada, essa sinergia *Alumni/Universidade* traz ganhos para a instituição, para os egressos, para o futuro desenvolvimento dos cursos e dos profissionais e, por conseguinte, para toda a sociedade.

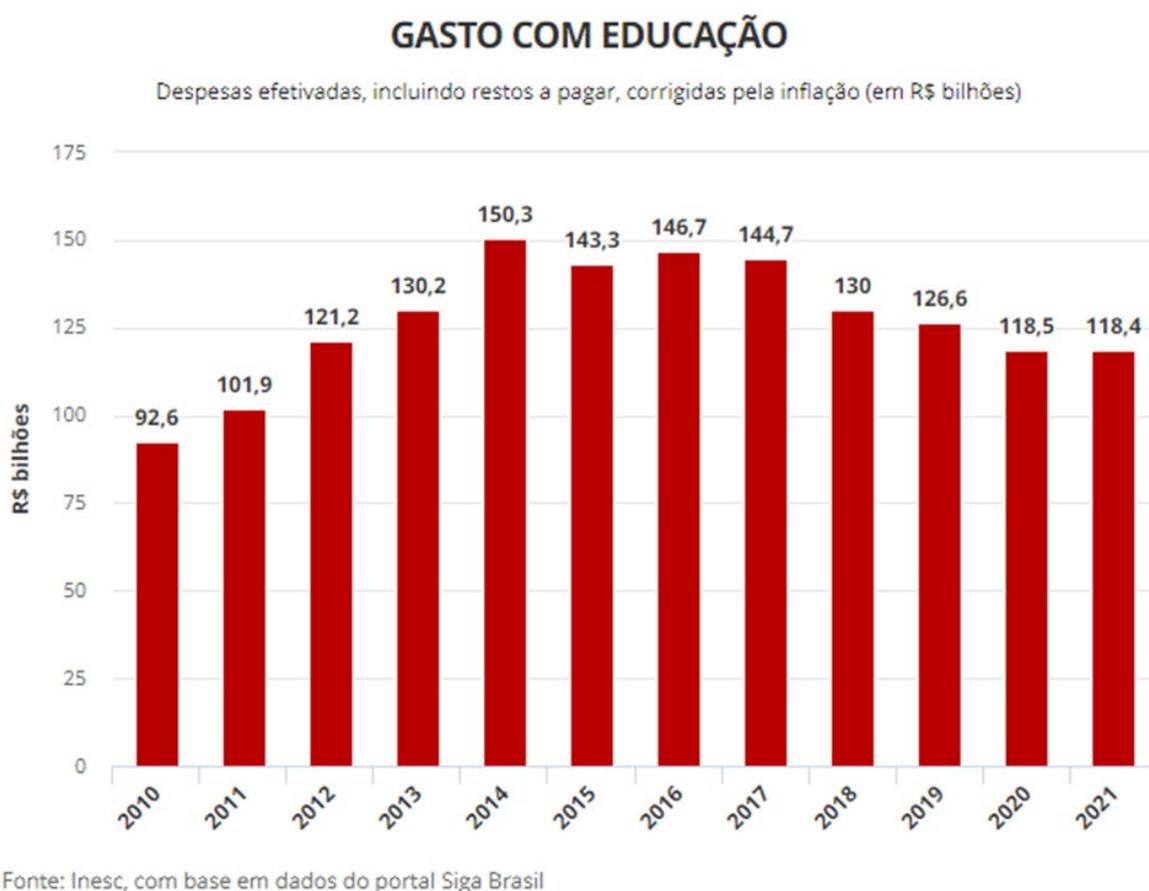
1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Considerando o contexto histórico, não há como comparar o relacionamento dos alunos brasileiros e suas instituições formadoras, na mesma intensidade que isso ocorre nos Estados Unidos, por exemplo, onde essa forma de cooperação acontece desde o século XVII (DAS GRAÇAS RIBEIRO, 2016). Mas ao observarmos a evolução na relação com os *Alumni* em Universidades do Velho Mundo a partir da segunda metade do século XX, quando algumas abordagens históricas americanas foram implementadas (VIEIRA; CASTILHO; GAMBÔA, 2017), enxergamos o

potencial de sinergia existente na relação dos ex-alunos com suas IES e o quão pouco são exploradas.

Quando analisamos as transformações que vem ocorrendo no universo das instituições de ensino superior no Brasil, sobretudo o encolhimento sistemático nos orçamentos e repasses financeiros públicos (gráfico 1) para a manutenção física e o fomento às pesquisas¹, torna-se urgente criar formas alternativas que contribuam para a melhoria na qualidade do ensino. Nesse sentido, ter ao seu lado egressos com histórico de sucesso, seja na sala de aula ou no pós-curso, contribuindo com sua experiência, seu conhecimento, vivência e até mesmo financeiramente, é atualmente uma ferramenta indispensável às universidades.

Gráfico 1 – Evolução dos Gastos Federais com Educação



¹ Gasto com educação recua pelo 5º ano consecutivo e é o menor em dez anos, mostra levantamento | Política | G1 - <https://g1.globo.com/politica/noticia/2022/04/24/gasto-com-educacao-recua-pelo-5o-ano-consecutivo-e-e-o-menor-em-dez-anos-mostra-levantamento.ghtml>

Seguindo essa linha, pensando no retorno que o egresso pode trazer no futuro, é crucial para as universidades atraírem as melhores cabeças possíveis, e isso cria uma acirrada disputa entre as instituições. Cada vez mais, faz-se necessária uma abordagem diferenciada, onde não só o currículo é importante, mas também as experiências vivenciadas durante a formação (VIEIRA, 2018). É muito comum encontrar referências a seus egressos famosos em Universidades americanas, como forma de atrair os melhores alunos². Afinal, quem não gostaria de ter aula de economia com um ganhador de um prêmio Nobel, ou ter um diploma de uma universidade que tem 161 destes prêmios (Harvard)³? Ou estudar Ciências Políticas numa instituição que formou 5 presidentes (Yale)⁴? Ou ainda estudar direito em uma instituição fundada por Benjamin Franklin, por onde passaram 8 dos que assinaram a primeira constituição e que declararam a independência do país (Universidade da Pensilvânia)⁵? Quando você é um aluno de alta capacidade e pode escolher onde estudar, isso pode fazer muita diferença na hora de decidir sobre sua *Alma Mater*, e não é usual ver algo desse tipo no Brasil.

1.1 UMA ABORDAGEM HISTÓRICA DA RELAÇÃO DO EGRESSO COM A IES

É preciso entender que a importância deste contexto - a manutenção de um estreito relacionamento com seus egressos - tem um significado especial nos Estados Unidos: desde a fundação de Harvard, em 1636, considerado o primeiro dos nove *Colleges* Coloniais criados no país, a filantropia e os ideais religiosos comandaram o crescimento e a manutenção do ensino superior americano (DAS GRAÇAS RIBEIRO, 2016).

O próprio nome original de algumas destas instituições foi alterado, em função de grandes doações ou do suporte financeiro por parte de algumas famílias. É o caso do *New College*, que mudou de nome em função de uma doação feita pelo jovem puritano John Harvard, que incluiu toda sua biblioteca (320 volumes) e

² <http://www.susquehannapresidentsblog.com/2021/07/a-brief-history-of-american-higher.html>

³ <https://www.harvard.edu/about/history/nobel-laureates/>

⁴ <https://news.yale.edu/2009/03/27/yale-alumni-us-politics>

⁵ <https://www.upenn.edu/about/history>

metade de sua fortuna⁶; Originalmente chamada de *Collegiate School*, Yale foi renomeada em homenagem ao empresário galês-americano Elihu Yale, que doou fundos e uma coleção de livros para a instituição⁷; Nicolas Brown e sua família desempenharam um papel de destaque no final do século XVIII para o *College of Rhode Island*, doando os prédios que modernizaram a universidade, que passou a levar seu nome a partir de 1804⁸.

A Inglaterra tem uma longa história de educação com as Universidades de Oxford e Cambridge, fundadas respectivamente nos séculos XI e XIII, quase 500 anos antes da chegada dos colonos na América. No começo, o incentivo à educação era pequeno, geralmente acessível apenas entre os ricos e principalmente aos clérigos, mas, com o surgimento da prensa de Gutenberg (1440), ocorreu a democratização da imprensa⁹, criando-se uma necessidade mais ampla de alfabetização e forçando uma padronização da língua inglesa. A proliferação de cópias da Bíblia em inglês enfureceu o Papado, e a publicação dos panfletos protestantes de Martinho Lutero iniciou um conflito entre a Igreja Católica e os Protestantes (MORAIS et al., 2006). Os novos movimentos religiosos dissidentes da igreja católica vislumbraram a possibilidade de crescimento com a adesão de mais fiéis através da leitura de textos sagrados, e passaram a incentivar cada vez mais a educação¹⁰, potencializando-se principalmente pela Reforma promovida por Henrique VIII em meados do século XVI, quando rompeu com a autoridade papal em Roma e criou a Igreja da Inglaterra¹¹. Ao tomar o poder da igreja na Inglaterra, Henrique VIII sinalizou que as monarquias estavam se tornando fortes demais para permanecerem “amarradas” pela igreja, o que abriu os olhos de vários monarcas no antigo continente. Com o principal objetivo de ganhar poder e territórios, a monarquia europeia iniciou conflitos de cunho religioso, que culminou no total remodelamento do poder da igreja na região.

O maior conflito religioso na Europa do século XVII, a Guerra dos 30 anos (1618-1648), entre Católicos e Protestantes, criou tensões entre as lideranças religiosas no velho mundo e os governantes (MORAIS et al., 2006); religiosos como

⁶ <https://www.universidadedointercambio.com/faculdades-mais-antigas-dos-eua/>

⁷ <https://www.goingcolonial.com/colonial-colleges/>

⁸ <https://www.goingcolonial.com/colonial-colleges/>

⁹ <https://mundoeducacao.uol.com.br/historiageral/invencao-imprensa.html>

¹⁰ <https://mundoeducacao.uol.com.br/historiageral/invencao-imprensa.html>

¹¹ <https://www.a12.com/redacaoa12/historia-da-igreja/a-fundacao-da-igreja-anglicana>

os Puritanos queriam enriquecer a educação com mais ciência e tecnologia, para formar novas lideranças, mais sábias e mais poderosas, o que confrontava com os conservadores que comandavam as igrejas na Europa¹². Isso fez com que os peregrinos se arriscassem rumo ao Novo Mundo, onde se instalaram e fundaram as colônias americanas, encontrando a liberdade necessária para professar sua fé livremente (DAS GRAÇAS RIBEIRO, 2016).

O entendimento de que a educação era uma ferramenta essencial para a interpretação e aplicação das leis divinas (DAS GRAÇAS RIBEIRO, 2016), vinha principalmente do Emmanuel *College*, da Universidade de Cambridge, de onde muitos dos líderes religiosos eram egressos. Ao fundarem seus *Colleges*, seguiram esse modelo de educação inglês – do qual inclusive copiaram inicialmente o currículo – e de lá formaram o futuro clérigo do país, sustentados por doações dos fiéis que compunham as colônias (DAS GRAÇAS RIBEIRO, 2016).

A história se repetiu em outros locais, e os ideais religiosos estiveram à frente da criação dos nove *Colleges* originais americanos (figura 1). Os puritanos fundaram Harvard, Yale e o Dartmouth *College*. Os anglicanos criaram o Willian and Mary, o King's *College* e o *College* da Filadélfia, enquanto o *College* de New Jersey surgiu por esforço e influência dos presbiterianos. Os batistas originaram o Rhode Island *College* e reformadores alemães fundaram o *Queen's College*¹³. Sete dos nove *Colleges* originais ainda compõe a *Ivy League*, o grupo de universidades frequentadas pela elite americana (DAS GRAÇAS RIBEIRO, 2016).

¹² <https://www.politize.com.br/guerra-dos-30-anos/>

¹³ <https://www.goingcolonial.com/colonial-colleges/>

Figura 1 – Mapa dos *Colonial Colleges* Americanos no século XVII



Fonte: "The Nine Colonial Colleges - Going Colonial"

O primeiro registro que se conhece sobre o relacionamento de uma IES e seus alunos é de 1792, quando a Universidade de Yale resolve criar, por sugestão de um ex-aluno, um registro de egressos por ano e turma (VIEIRA; CASTILHO; GAMBÔA, 2017); a partir desta data, um representante do último ano de cada curso da universidade ficaria encarregado de fazer o registro biográfico e de endereço de todos os formandos.

Em 1821, o *Willians College* inovou, ao estabelecer o primeiro encontro oficial de *Alumni* que se tem registro (VIEIRA; CASTILHO; GAMBÔA, 2017). O evento foi uma demanda dos próprios egressos, que desejavam se manter atualizados de tudo que estava acontecendo na instituição e participar mais ativamente de seu desenvolvimento. Para garantir isto, os alunos criaram a primeira sociedade de *Alumni* que se tem notícia (SAILOR, 1930). Nos trinta anos seguintes, associações idênticas foram criadas em Princeton, Miami, Virginia, Oberlin, Denison, Harvard, Amherst, Brown, Yale e Michigan (SAILOR, 1930). Em 1867, no *Elmira College*, é fundada a primeira associação apenas de alunas (SAILOR, 1930). Somente em 1897, por iniciativa da Universidade de Michigan, uma pessoa foi contratada exclusivamente para cuidar da relação com os *Alumni* de uma instituição de ensino (VIEIRA; CASTILHO; GAMBÔA, 2017).

Em 1900, os presidentes de 14 instituições dos Estados Unidos se uniram para formar a Associação das Universidades Americanas (Johns Hopkins, Columbia, Harvard, Cornell, Yale, Clark, *Catholic University*, Princeton, Stanford, e as Universidades de Chicago, Pennsylvania, California, Michigan e Wisconsin), com o objetivo de elevar a qualidade de ensino americano, que vivia uma decadência frente as europeias¹⁴. Na cola dessa ação, a representação dos ex-alunos ganhou força¹⁵, e a partir de 1915, surgem várias associações de suporte e informação ao relacionamento com o *Alumni*, tais como *American Alumni Council* e a *American College Public Relations Association*, que em 1974 acabam se fundindo e criando o CASE (*Council for Advancement and Support of Education*)¹⁶, hoje possuindo escritórios em Londres, Cingapura, Cidade do México e outros dezoito países.

Não obstante a existência histórica desse relacionamento remontar ao século XVIII nos Estado Unidos, sua prática em outras regiões do mundo é muito recente: segunda metade do século XX, graças principalmente ao trabalho de expansão da CASE (VIEIRA; CASTILHO; GAMBÔA, 2017), e em alguns países – principalmente os de língua portuguesa – praticamente inexistente.

¹⁴ <https://www.aau.edu/association-american-universities-century-service-higher-education-1900-2000>

¹⁵ <https://www.alumniexecutives.org/short-history-of-the-association>

¹⁶ <https://www.alumniexecutives.org/short-history-of-the-association>

O tempo permitiu a expansão e desassociou – ou ao menos enfraqueceu - a educação da religião, mas manteve o vínculo fiel de seus egressos, que hoje ainda são responsáveis por manter e incrementar os já rechonchudos *endowments funds* de sua *Alma Mater*.

1.2 ENDOWMENTS FUNDS

Os *endowments funds* - um conjunto de doações e investimentos isentos de impostos usados para promover a missão de uma instituição - variam muito, de acordo com o perfil da IES. Enquanto alguns estão na casa dos milhões, outros, como na Universidade de Harvard, em Massachusetts, chegam aos bilhões de dólares. Os dados apresentados a seguir representam os volumes apurados ao final do ano fiscal de 2021 ¹⁷.

No topo da lista com cerca de US\$ 53 bilhões, Harvard tem o maior *endowments fund* entre as universidades americanas; totalizando cerca de US\$ 42 bilhões – US\$ 11 bilhões a menos que Harvard – a Universidade de Yale, em Connecticut, tem o segundo maior volume. Estas duas universidades da *Ivy League* têm um volume de doações mais alto do que o PIB de alguns países, como Bolívia, Islândia, Paraguai e Mali, segundo dados do Banco Mundial¹⁸.

O volume médio dos fundos nas 10 mais bem ranqueadas universidades americanas é de cerca de US\$ 28,4 bilhões. Mas, doações multibilionárias não são tão comuns assim no ensino superior. Nas 397 universidades americanas listadas – instituições que geralmente são orientadas para a pesquisa e oferecem bacharelado, mestrado e doutorado – o tamanho médio da doação é de cerca de US\$ 1,7 bilhão.

A maioria das escolas na lista das Top 10 estão entre as faculdades mais bem classificadas pelo US News (oito estão classificadas entre as 20 melhores de

¹⁷ “10 National Universities With the Biggest Endowments” - <https://www.usnews.com/education/best-colleges/the-short-list-college/articles/10-universities-with-the-biggest-endowments>

¹⁸ “10 National Universities With the Biggest Endowments” - <https://www.usnews.com/education/best-colleges/the-short-list-college/articles/10-universities-with-the-biggest-endowments>

todas as universidades americanas)¹⁹, muitas das quais apresentam um custo educacional bastante alto. A Universidade de Stanford, na Califórnia, por exemplo, está cobrando US\$ 56,169 por mensalidades e taxas para o ano acadêmico de 2022-2023.

No entanto, as escolas mais ricas geralmente são capazes de oferecer pacotes de ajuda financeira generosos para manter o custo do estudo mais baixo. A própria Stanford listada anteriormente, está entre as escolas que atendem a todas as necessidades demonstradas, sem empréstimos, de todos os alunos de graduação admitidos que se qualificam para assistência financeira, de modo que as famílias não necessariamente pagam o preço anunciado ²⁰.

O quadro 1 mostra as 10 Universidades americanas com os maiores *endowments funds* ao término do ano fiscal de 2021:

Quadro 1 – 10 Maiores Universidades Americanas por Endowments Funds

UNIVERSIDADE (ESTADO)	VOLUME (2021)
Harvard University (MA)	\$53,200,000,000
Yale University (CT)	\$42,300,000,000
Stanford University (CA)	\$37,800,000,000
Princeton University (NJ)	\$37,000,000,000
Massachusetts Institute of Technology	\$27,400,000,000
University of Pennsylvania	\$20,500,000,000
University of Notre Dame (IN)	\$18,400,000,000
Texas A&M University	\$16,900,000,000
University of Michigan—Ann Arbor	\$16,800,000,000
Washington University in St. Louis (MO)	\$13,700,000,000

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da "www.usnews.com"

Das universidades listadas, *Texas A&M University* e *University of Michigan* são públicas, enquanto as demais são particulares.

¹⁹ <https://www.usnews.com/best-colleges/rankings/national-universities>

²⁰ <https://www.usnews.com/education/best-colleges/the-short-list-college/articles/10-universities-with-the-biggest-endowments>

Acontece que, para manter esse relacionamento estratégico com seus egressos, o esforço demandado não é pequeno. Em algumas universidades americanas, há um time de mais de cem pessoas atuando na captação de recursos, algumas delas com formação específica para esse tipo de arrecadação. É uma carreira tão importante para a educação superior americana quanto a de um professor (LEAL E SILVA FILHO, 2016).

A pergunta que se faz nesse caso é: as universidades americanas estão entre as melhores do mundo porque possuem esses fundos, ou esses fundos alcançam esse valor por causa da qualidade do ensino destas instituições? Provavelmente são questões que andam juntas e se autocompletam. Um estudo feito pela *American Council of Education* em 2016 acredita que apenas 25% das universidades em todo o mundo conseguiriam criar um *endowments* de razoável consistência, já que os demais 75% não apresentam preocupação com a qualidade que pudesse gerar algum recurso expressivo (LEAL E SILVA FILHO, 2016). No Brasil, o valor potencial para 2016 era de 9 bilhões de dólares em todo o país, o que já significaria um enorme aporte para a educação (LEAL E SILVA FILHO, 2016). Considerando que em 2016 o valor médio do dólar durante o ano foi de R\$3,60 (BACEN), esse recurso potencial representaria 22% a mais de investimento na educação brasileira.

1.3 O SINAES COMO DIVISOR DE ÁGUAS?

Por mais representativo que seja esse valor potencial dos *endowments funds* para as IES no Brasil, as universidades aparentam não fazer nenhum esforço nessa direção (LEAL E SILVA FILHO, 2016). Não significa, no entanto, que não haja um movimento de aproximação para com seus alunos, e que isso não tenha a ver com dinheiro. O que vem efetivamente motivando a criação de um maior relacionamento entre as IES e seus egressos é o sistema criado para a avaliação da qualidade de ensino nacional (QUEIROZ; PAULA, 2017).

A Lei 10.861 de 14/04/2004 criou o SINAES – Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, que consiste numa avaliação focada no tripé “instituição – cursos – estudantes” (BRASIL, 2004). São avaliados todos os aspectos que giram em torno desses três eixos, principalmente o ensino, a pesquisa, a extensão, a

responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações ²¹.

Um dos componentes mais importantes do SINAES é o ENADE. Ele é, efetivamente, a prova feita pelo aluno e que avaliará sua capacidade de aprendizado. Ele é um componente da avaliação que, sozinho, corresponde a cerca de 55% do CPC – Conceito Preliminar de Curso – uma das modalidades de avaliação do SINAES²². São três modalidades: avaliações in loco, CPC e autoavaliação institucional. As instituições de ensino privadas e públicas federais estão compulsoriamente sujeitas ao SINAES e, portanto, ao ENADE e seus desdobramentos. (“ENADE - Informações gerais - Universidade Federal Fluminense”)

A análise mais simplória do SINAES e ENADE é: boas notas representam atestado de qualidade para a instituição, que com isso consegue cobrar um preço maior por essa distinção e procura (no caso das instituições particulares), e consegue atrair melhores alunos, que implicam em majorar o nível estudantil e educacional (no caso das instituições públicas)²³.

Mas há também a parte financeira que interessa às IES: diversos programas de fomento (PROUNI, FIES, linhas de crédito para expansão institucional etc.) destinados às Instituições Privadas, exigem que elas tenham bons resultados nos ENADE e seus desdobramentos²⁴.

Nas instituições federais não é diferente: bons resultados obtidos no ENADE refletem na média das avaliações dos cursos, que tem grande representatividade no Conceito Institucional do SINAES (responde por cerca de 40% do IGC – Índice Geral de Cursos.) e o IGC representa, hoje, um acréscimo de até 20% no orçamento institucional ²⁵.

Ter bons resultados no ENADE significa então aumentar significativamente os recursos repassados pelo MEC, que serão utilizados em programas acadêmicos,

²¹<http://portal.mec.gov.br/component/content/270-programas-e-acoes-1921564125/sinaes-2075672111/12303-sistema-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior-sinaes>

²² <https://www.uff.br/?q=faq/o-que-e-o-enade-para-que-serve>

²³ <https://blog.saraivaeducacao.com.br/enade/>

²⁴ <https://www.uff.br/?q=faq/o-que-e-o-enade-para-que-serve>

²⁵“O que é o ENADE, para que serve? | Universidade Federal Fluminense” - <https://www.uff.br/?q=faq/o-que-e-o-enade-para-que-serve>

moradias estudantis, restaurantes universitários e demais instalações físicas em geral²⁶.

Apesar da legislação inicial prever a obrigatoriedade dos alunos em fazer a prova do ENADE (condicionando inclusive sua colação de grau a essa participação), as decisões judiciais já garantiram que eles não serão prejudicados em sua formação por não a fazer, uma vez que ela tem o objetivo de medir a **qualidade da instituição** e não do **estudante**²⁷. Se o aluno não é obrigado a fazer a prova, mas ela é importante para a universidade (mais ainda, um bom desempenho dos estudantes é essencial para a instituição), como melhorar os resultados no exame? Simples: criando uma relação melhor entre as universidades e os concluintes dos cursos (que precisa ser trabalhada desde o primeiro dia de aula), além da conscientização dos formandos com relação ao exame para sua *Alma Mater*²⁸.

Esse trabalho de aproximação com os alunos exige da universidade cada vez mais criatividade na diversificação e inserção de experiências que podem enriquecer a preparação profissional do formando, e para isso precisam potencializar seus escarços recursos. Há muitas lições a serem compartilhadas, experiências positivas e de sucesso em universidades espalhadas por todo o mundo, que superaram a falta de recursos para alcançarem resultados expressivos e de altíssima qualidade . Na grande maioria delas, o egresso foi o instrumento fundamental para chegar ao resultado pretendido.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Nesse trabalho, incluiremos uma análise bibliométrica, para investigar a produção acadêmica na área, tanto em português quanto em outros idiomas; uma pesquisa sistemática no portal de periódicos Capes, para identificar os principais pontos de relacionamento entre egressos e universidades; e uma análise dos portais de relacionamento com egressos nas principais universidades no Brasil, nos

²⁶<https://www.jacobsconsultoria.com.br/post/bons-resultados-no-enade-impactam-na-reputacao-da-instituicao-de-ensino>

²⁷<https://www.jacobsconsultoria.com.br/post/bons-resultados-no-enade-impactam-na-reputacao-da-instituicao-de-ensino>

²⁸<https://www.jacobsconsultoria.com.br/post/bons-resultados-no-enade-impactam-na-reputacao-da-instituicao-de-ensino>

Estados Unidos e no mundo, para avaliar como esse tema tem sido tratado na atualidade.

A disciplina Análise Econômica da Instituição Universidade (AEIU) fez parte da grade curricular da turma de 2020 do Mestrado Profissional em Economia da UnB, do qual essa dissertação faz parte. A abordagem da universidade sob esse aspecto, de uma instituição com impacto econômico sobre a sociedade, abriu um enorme horizonte de potenciais análises. Ao observarmos a ementa da matéria, no entanto, fica claro que um tema poderia ser explorado com maior profundidade: a reciprocidade que o egresso poderia trazer para a universidade e como ela, de alguma forma, capitalizaria isso em seu benefício. Ou seja, muito além de constituir-se num produto, os *Alumni* poderiam ser um especial retroalimentador do sistema, potencializando insumos e resultados.

Ao pesquisar-se esse tema no repositório acadêmico - a manutenção de vínculo com os egressos - foram encontrados poucos trabalhos em português, a grande maioria abordando a criação de sistemas de relacionamento, mas quase nada abordando o potencial de retorno que um *Alumni* pode trazer para sua instituição formadora. Os poucos trabalhos encontrados que se encaixavam efetivamente no tema, falavam da importância de criar um vínculo mais duradouro entre a universidade e seu ex-aluno, de como isso tinha um impacto importante em outros países, principalmente nos Estados Unidos, e de como esse tema era tão pouco trabalhado no Brasil. Isso é o que motivou essa dissertação: a ausência de trabalhos brasileiros sobre esse assunto.

2.1 BIBLIOMETRIA

Nesse trabalho, a bibliometria foi usada para investigar a produção acadêmica na área, tanto em português como em outros idiomas, mostrando, portanto, a relevância de produzir uma dissertação que traga para a realidade brasileira casos de sucesso que estejam sendo praticados em outros países, e que possam ser aplicados por aqui, gerando valor às nossas universidades. Também foi usada para traçar um linha de evolução das pesquisas em um período histórico e para identificar as fronteiras do conhecimento no assunto.

Para essa análise, vamos usar dois dos principais métodos de citação para avaliar a importância do tema e sua evolução: a **Análise de Cocitação** e a **Análise de Acoplamento Bibliográfico**. Em resumo, para esse trabalho, a Cocitação indicará a relevância do tema na linha do tempo, e o Acoplamento Bibliográfico, a relevância atual do assunto. A descrição completa do processo está no Apêndice A.

A base escolhida para as pesquisas foi **Web of Science**, e as palavras chaves utilizadas na pesquisa foram assim dispostas nos mecanismos de busca:

(Alumni OR Egress OR "Former Student")

AND

(Universit OR "Higher Education Institution*")*

AND

(Relationship OR Donation OR Philanthropy)*

A pesquisa gerou uma base de dados com 1.593 itens, divididos em 221 categorias. Após a exclusão dos artigos da área de biomédicas, que estão fora do escopo da pesquisa, restaram 379 itens, conforme o quadro 2 abaixo:

Quadro 2 – Contagem de registros encontrados, por categoria da WoS

Categorias da Web of Science	Contagem do registro	% de 379
Education Educational Research	118	31,22
Business	62	16,40
Multidisciplinary Sciences	53	14,02
Management	47	12,43
Economics	35	9,26
Social Sciences Interdisciplinary	18	4,76
Political Science	15	3,97
Psychology Multidisciplinary	13	3,44
Psychology Social	13	3,44
Social Work	13	3,44
Sociology	11	2,91
Communication	10	2,65
Social Issues	10	2,65
Medicine Research Experimental	9	2,38
Psychology Educational	8	2,12
Education Scientific Disciplines	7	1,85
Public Administration	6	1,59
Humanities Multidisciplinary	5	1,32
Religion	4	1,06
Development Studies	3	0,79
History	3	0,79
International Relations	3	0,79
Statistics Probability	3	0,79
Cultural Studies	2	0,53
Ethics	2	0,53
History Of Social Sciences	1	0,27
Law	1	0,27

Fonte: Elaborado pelo autor, usando a base de dados da pesquisa, na WoS

A pesquisa foi realizada também na base **SciELO**, não encontrando quantidade suficiente, o que ratifica a baixa existência de publicações em português sobre o assunto publicados em repositórios significativos.

O *software* usado na Bibliometria foi o *VOSviewer*²⁹ (versão 1.6.18). Tal programa foi escolhido porque é disponibilizado gratuitamente; pelo fato de proporcionar uma representação gráfica superior à de outros programas

²⁹ <https://www.vosviewer.com/>

semelhantes; por dispor de funcionalidades como zoom e busca, difíceis de encontrar em programas similares e que facilitam a análise dos dados (DAMMSKI, 2019); pelo conhecimento do autor da dissertação com a ferramenta; e pela afinidade do aplicativo com a base escolhida.

Neste trabalho, usaremos apenas os mapas de rede. Cada item será representado no mapa por uma esfera, e seu tamanho será maior ou menor, conforme o peso a ele atribuído pelo software. O que determinará seu peso é a quantidade de citações que o trabalho recebeu, comparado com os demais trabalhos da base de dados analisada. Cada cluster será representado por um número e uma cor, o que significa que cada esfera (item) terá a cor de seu cluster. Ligando cada item, haverá uma linha (link), e a espessura dessa linha variará de acordo com o peso dos itens envolvidos: itens de maior peso, apresentarão linhas mais espessas.

2.2 PESQUISA SISTEMÁTICA NO PORTAL PERIÓDICOS CAPES

Nesta seção, apresentaremos uma coleção de trabalhos com a temática relacionamento Universidade / Egresso. A escolha de base para essa pesquisa começa do zero, ainda que alguns trabalhos usados na Bibliometria sejam coincidentes com os que serão apresentados aqui.

Essa distinção, da base de dados utilizada aqui ser diferente da analisada na bibliometria, se explica a partir do momento que, para essa parte do trabalho, foram buscadas publicações mais abrangentes, buscando encontrar ações/trabalhos que corroboram de forma mais completa com o escopo do trabalho. Nota-se, portanto, que as palavras-chave desta nova pesquisa são ligeiramente diferentes das usadas na bibliometria.

A amostra foi obtida com as palavras-chave "*Alumni*" ou "Egress" ou "Former Student" e "*University*" ou "*Relationship*", e após usar os filtros revisados por pares, somente artigos e dissertações, publicados nos últimos 10 anos, excluídos trabalhos ligados à medicina, biologia, física, química e pesquisas específicas, chegamos a

946 mil artigos. Destes trabalhos, foram selecionados os 850 primeiros listados³⁰ (numa proporção aproximada de 1/1000), com o objetivo definitivo de validar o escopo buscado pelo trabalho. O detalhamento de todo o processo pode ser encontrado no Apêndice B. O conjunto final de trabalhos avaliados foi reduzido para 370.

2.3 ANÁLISE DOS PORTAIS DE RELACIONAMENTO COM O EGRESSO

Segundo o Censo da Educação Superior no Brasil, em 2020 tínhamos 2.457 instituições superiores no país, das quais 304 eram públicas (INEP, 2022). É muito provável que em muitas delas haja algum tipo de trabalho de relacionamento com o egresso, mas torna-se impossível nesse trabalho analisar todas, principalmente pelo fato de que alguns destes programas podem estar restritos apenas a algumas faculdades ou institutos que compõem a universidade.

É importante que possamos aferir quais instituições brasileiras possuem algum tipo de relacionamento com egressos, para fundamentar o principal questionamento desse trabalho, que é o baixo aproveitamento dessa relação. Mas é essencial que esse relacionamento faça parte de uma ação institucional que abranja todos os institutos e faculdades, e não apenas alguns cursos da universidade. E como é impossível verificar todas as instituições existentes em terras brasileiras, optamos por usar como referência as 10 universidades mais bem ranqueadas.

Existem muitas listas e muitos critérios utilizados para a classificação das universidades, mas como se trata de comparar o que é praticado em todo o mundo, usaremos como critério de classificação um ranqueamento internacional.

Como cada *ranking* utiliza sua própria fórmula para classificar as instituições no mundo, utilizando critérios que vão desde reputação e impacto internacional de suas pesquisas, até o percentual de estrangeiros entre alunos e professores, usar mais de um *ranking* nos ajudará a criar uma base mais sólida para validar as instituições mais bem ranqueadas do país. Usaremos os rankings internacionais QS

³⁰ A ordem dos arquivos foi obtida pelo filtro "Relevância", porém não foi possível identificar os critérios que a CAPES utiliza para definir essa ordem.

World, Times Higher Educational, Ranking de Xangai e Leiden Ranking. O detalhamento do processo de ranqueamento está no Apêndice C. O mesmo processo definiu as 10 melhores Universidades brasileiras, as 10 melhores americanas e as 10 melhores do mundo (exceto EUA). As escolhidas (quadro 3) foram:

Quadro 3 – Ranking Consolidado das melhores Universidades

RANKING FINAL			
	BRASIL	EUA	MUNDO (EXCETO EUA)
1	USP	Harvard University	University of Cambridge
2	UNICAMP	Stanford University	University of Oxford
3	UFRGS	Massachusetts Institute of Technology (MIT)	Imperial College London
4	UNESP	California Institute of Technology (Caltech)	ETH Zurich
5	UFMG	University of California, Berkeley	Tsinghua University
6	UFRJ	University of Chicago	University of Toronto
7	UFSC	Columbia University	UCL
8	UNIFESP	University of Pennsylvania	Peking University
9	UNB	University of Michigan	Zhejiang Univ
10	PUC-RIO	Yale University	National University of Singapore (NUS)

Fonte: Autor, baseado na consolidação de 4 rankings mundiais

Após a escolha das universidades, verificou-se a acessibilidade dos portais no que diz respeito a encontrar uma página dedicada aos egressos, ou mesmo se possuíam uma página específica. A busca foi realizada entre os dias 12 e 15 de outubro de 2022.

3 RESULTADOS

Os resultados estão divididos em três seções: na seção 3.1, serão apresentados os resultados da Bibliometria; na seção 3.2, será detalhada a pesquisa sistemática; e na seção 3.3, faremos a análise dos portais de relacionamento.

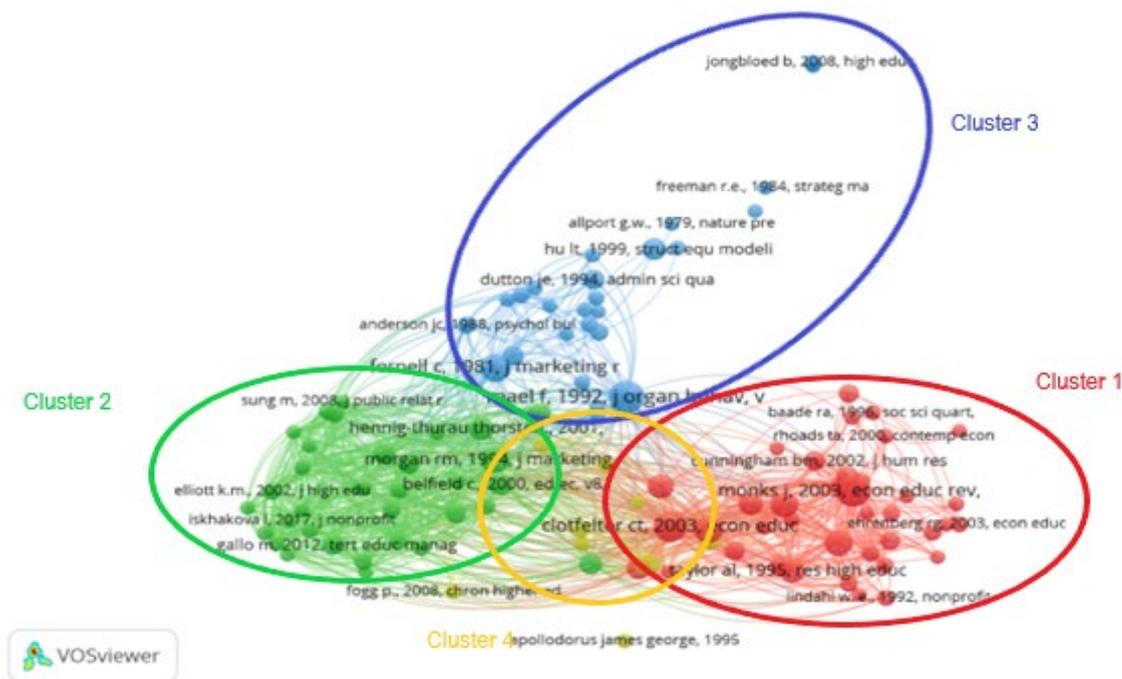
3.1 BIBLIOMETRIA

O arquivo completo extraído da base WoS foi submetido ao software para a geração dos mapas que serão usados na análise bibliométrica.

Para as análises foram criados mapas de rede, baseados em metadados bibliográficos de cada um dos itens do arquivo. O tamanho dos itens mostra sua força de citação. A análise detalhada da bibliometria está no Apêndice A.

Para a análise de Cocitação, foi definido como limite a ocorrência mínima de 5 citações de uma determinada referência para inclusão no mapa, e dos 379 itens listados no arquivo, 107 atenderam ao critério. Foram usados 106 itens para inclusão no mapa³¹. O mapa inicial gerado foi este, mostrado da figura 2:

Figura 2 – Mapa de Rede de Cocitação do conjunto de documentos



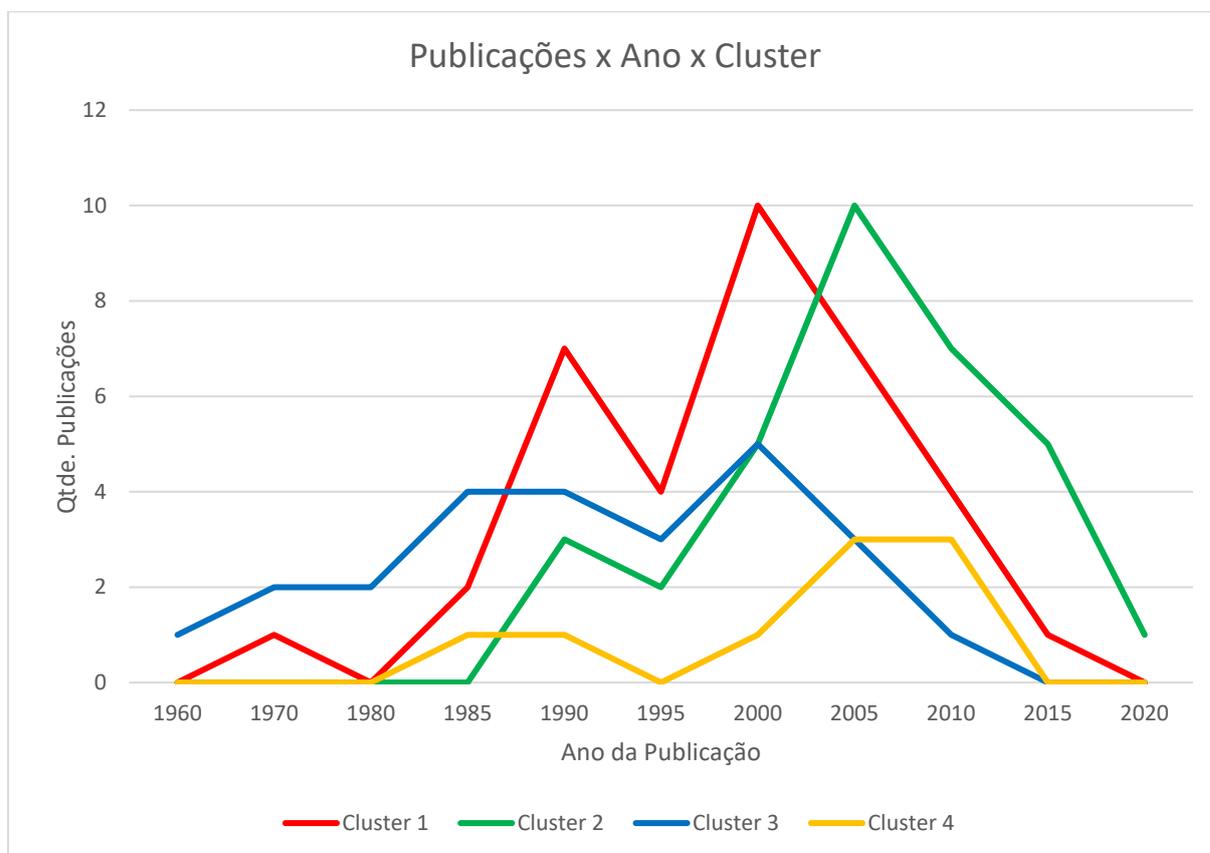
Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

³¹ O total inicial a ser mapeado era de 107 itens, mas um deles foi excluído por tratar-se de inconsistência da base WoS, ou seja, um item que não é uma referência propriamente dita.

O mapa apresenta boa visualização, com quatro clusters bem definidos. No Cluster 1 vermelho, o tema predominante é a doação, a filantropia e os estudos de previsibilidade de contribuição dos alunos e egressos para com sua universidade. No Cluster 2 verde, o tema predominante é o engajamento do aluno / egresso com sua universidade, técnicas de marketing aplicadas para estreitar esse relacionamento e as vantagens dessa proximidade. No Cluster 3 azul, há uma concentração de artigos onde o ponto forte discutido são as modelagens de dados e a aplicação de modelos matemáticos que possam estudar comportamentos. O quarto e último Cluster, amarelo, tem uma concentração em análises comportamentais dos *Alumni* e seu relacionamento com sua *Alma Mater*.

Assim, interpretando os clusters pela evolução na linha do tempo, temos uma amplitude de 1960 a 2021, ou seja, 61 anos. Nos primeiros trinta anos (1960 a 1990), houve uma grande preocupação em desenvolvimento de modelos matemáticos que ajudassem a compreender o comportamento dos alunos/egressos em estarem próximos de sua universidade e, por consequência, contribuir de alguma forma com ela, com especial destaque para a filantropia (cluster 3). Como consequência desse desenvolvimento, nota-se entre os anos 1980 e 2000, uma preocupação em aprimorar o perfil do doador como forma de melhor interpretá-lo, conforme mostra o cluster 1. Entre 1985 e 2015, o cluster 2 mostra o desenvolvimento de técnicas de *marketing* de relacionamento para potencializar este relacionamento Escola / Alumni. E por último, o cluster 4, mostra que entre 1995 e 2010, a temática está no comportamento do *Alumni*, e foco em criar um sentimento de pertencimento à *Alma Mater*, garantindo a extensão de seu vínculo. O gráfico 2 apresenta as publicações de cada cluster, ano a ano.

Gráfico 2 – Distribuição dos artigos por ano e por cluster

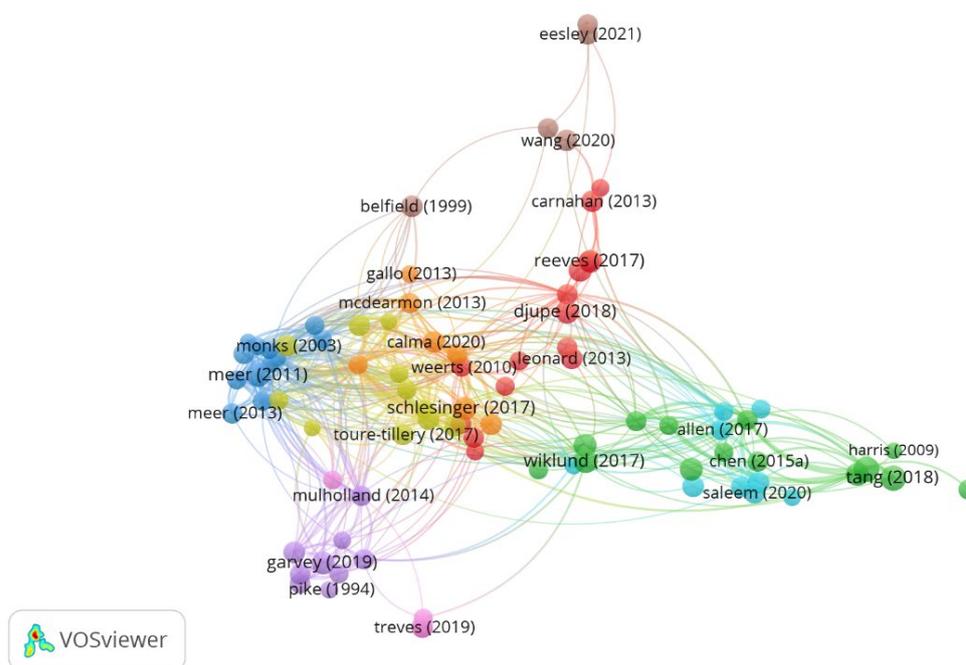


Fonte: Autor, com base nas datas de publicação dos artigos analisados.

No acoplamento bibliográfico, os itens utilizados para a criação do mapa de acoplamento bibliográfico são os 378 documentos baixados da WoS. Foi definido como limite a ocorrência mínima de 10 citações de um documento para sua inclusão no mapa, e dos 378 documentos, 120 atenderam ao critério. Desses, 34 documentos foram excluídos do mapa final, pois não estavam conectados aos outros itens.

A figura 3 apresenta o mapa de acoplamento bibliográfico em sua visualização de rede. O tamanho dos itens representa o número de citações.

Figura 3 – Mapa de Rede de acoplamento bibliográfico do conjunto de documentos



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

O mapa gerou 9 Clusters, mas, apesar da quantidade, ainda está relativamente pouco sobreposto, o que permite sua fácil identificação visual.

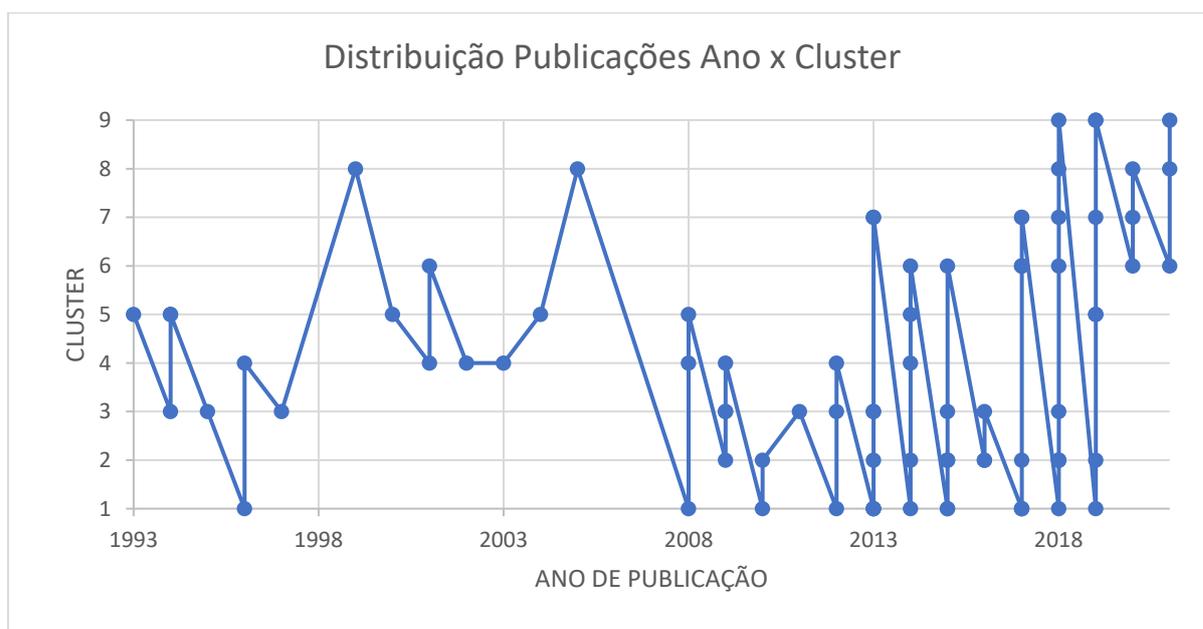
No cluster 1 Vermelho, os estudos tentam medir os posicionamentos cívicos e políticos de ex-alunos, e a relação desse posicionamento com os estudos e as ligações desenvolvidas durante o período em que estiveram na universidade. O que coaduna o cluster 2 Verde é o uso de *Alumni* como foco de pesquisa. Essa tendência se revelou nos trabalhos pela confiabilidade das respostas e comprometimento na participação das pesquisas, o que revela a propensão a querer participar. No cluster 3 Azul, o assunto abordado é a doação de ex-alunos e os motivos que os levaram a contribuir, seu perfil social e de gênero, fatores que os influenciam etc. Já o cluster 4 Amarelo, também aborda a doação, mas seus artigos focam nas análises comportamentais dos doadores, que são enquadrados como clientes nas pesquisas. O cluster 5 Lilás apresenta uma abordagem mais psicológica em seus artigos, todos propondo uma avaliação de relação da doação com um determinado perfil de atividade da universidade ou do grupo estudado. O cluster 6 Azul Claro aparece apoiado em pesquisas sobre o relacionamento no ambiente de

trabalho e direcionam para a importância da formação dos líderes incluir Liderança Transformacional, o que funciona neste caso como um excelente feedback de revisão de grade curricular. No cluster 7 Laranja, os itens tratam sobre a importância de desenvolver uma relação de lealdade entre o *Alumni* e sua *Alma Mater*. Já o cluster 8 Vinho possui trabalhos focados na avaliação dos *Alumni* sobre a capacidade de sua universidade em desenvolver qualidades que eles não tinham e que é essencial para seu trabalho. Por fim, no cluster 9 Rosa, os artigos estão fora do escopo da pesquisa, apenas um artigo tem a ver efetivamente com o assunto pesquisado; os demais falam de inteligência fluida, inteligência auto acessada e percepção corporal.

O Acoplamento Bibliográfico nos mostra as fronteiras do conhecimento, ou seja, que tipo de estudo ou pesquisa estão sendo feitos nos últimos anos, usando como base os temas encontrados no grupo de dados selecionados.

O gráfico 3 mostra a publicação de cada artigo numa linha de tempo, a partir de 1993. Nota-se que há uma concentração de publicações a partir de 2008, o que corrobora com a afirmação de que estes são assuntos tratados recentemente, portanto, relevantes para o momento.

Gráfico 3 – Publicações dos itens da base de dados selecionados, por ano de publicação.



Fonte: Autor, baseado nas datas de publicação dos artigos da base de dados selecionados

O quadro 4 mostra a média dos anos de publicação dos artigos de cada cluster, de onde se calculou, usando como referência 2022, a média de idade dos clusters. A média geral das publicações é, portanto, de 8,6 anos, numa amplitude total de 26 anos entre a publicação mais antiga e a mais nova (1993-2021).

Quadro 4 – Médias de Idade de Publicação e do Cluster

Cluster	Média do Ano de Publicação	Média de Idade do Cluster
5	2005,0	16,0
4	2005,6	15,4
3	2008,5	12,5
8	2012,6	8,4
1	2013,3	7,7
2	2015,2	5,8
6	2015,6	5,5
7	2016,7	4,3
9	2019,5	1,5
GERAL	2012,4	8,6

Fonte: Autor, baseado nas datas de publicação dos artigos da base analisada.

Fazendo uma síntese da Bibliometria, vimos que nos tópicos iniciais dessa dissertação, nos preocupamos em falar um pouco sobre a história da relação entre a Instituição de Ensino Superior e seus Alunos/Egressos. Ainda que exista alguma história em outros lugares pelo mundo, o foco desse trabalho acabou direcionado para a evolução deste relacionamento nos Estados Unidos, desde o tempo dos *Colonial Colleges* das primeiras colônias, até às potências econômicas que se tornaram algumas destas instituições centenárias de educação. O motivo deste direcionamento é muito claro: pela tradição do tema no país, a esmagadora maioria dos trabalhos identificados é feita em solo americano, o que torna impossível (e até sem sentido) desassociá-lo do contexto, mas acaba criando uma falsa impressão de que apenas na América do Norte essa prática existe.

Os trabalhos analisados na bibliometria mostram que o foco das pesquisas de 1960 até hoje tem um viés focado no estudo do perfil do *Alumni*, inicialmente

preocupados em fórmulas matemáticas que definissem as propensões à doação, até o estudo psicológico dos perfis dos egressos e a preparação do aluno durante a sua formação, conforme podemos ver no quadro 5:

Quadro 5 – Perfil dos Trabalhos analisados na Bibliometria

Relacionamento Universidades x Alumni pós 1960 (Trabalhos listados no *Corpus*)

1960 a 1980 – Estudos de modelos matemáticos tentam compreender o comportamento dos alunos/egressos e determinar perfis técnicos dos mais próximos da instituição, com especial destaque para a filantropia

1980 a 1995 – Preocupação em aprimorar cada vez mais o perfil do doador, para que as universidades pudessem traçar estratégias de atuação na busca por recursos.

1995 a 2010 – Aplicação de técnicas modernas de Marketing e CRM na atuação das Universidades junto a seus egressos. Profissionalização nas equipes de arrecadação de fundos.

2010 a 2015 – Foco no perfil psicológico do egresso e construção de um relacionamento desde o primeiro dia do aluno na Universidade, buscando desenvolver um sentimento de pertencimento que potencialize as doações e participações.

Acoplamento Bibliográfico (média de 8,6 anos) – Permanece o foco no perfil psicológico do egresso, com ênfase nas características que foram adquiridas durante o período de estudo universitário e nas ligações que foram construídas com a instituição. E a preocupação em validar os estudos anteriores sobre o assunto, desmistificando posições assumidas anteriormente.

Fonte: Autor, com base na Análise dos Clusters gerados na Bibliometria

Desta forma, concluímos que o tema escolhido – o relacionamento do egresso com sua *Alma Mater* – é pertinente e importante, e considerando a baixa quantidade de trabalhos em português encontrados, é pouco explorado pelas universidades brasileiras. Na seção a seguir, apresentaremos o resultado da pesquisa sistemática no portal de periódicos Capes.

3.2 PESQUISA SISTEMÁTICA NO PORTAL PERIÓDICOS CAPES

Analisamos o perfil do conjunto de 370 trabalhos selecionados, oriundos do Portal Periódicos Capes, que foram distribuídos conforme mostra o quadro 6:

Quadro 6 – Perfil dos Trabalhos selecionados do Portal Periódico Capes

PERFIL DO TRABALHO	QTDE.
Revisão de Grade Curricular com o apoio de ex-alunos	76
Metodologias de abordagem para a doação / filantropia do ex-aluno para sua universidade	73
Trabalhos sobre a forma como as universidades exploram/reconhecem/usufruem do sucesso de seus ex-alunos, transformando-o em prestígio para a instituição	22
Criação ou aplicação de sistemas de relacionamento para se manter o egresso conectado com sua instituição formadora	184
Trabalhos em português, abordando os mesmos assuntos acima, mas que foram separados para uma comparação entre o volume de trabalhos e os produzidos em nossa língua	15

Fonte: Autor, baseado no perfil dos trabalhos analisados

Desta forma, foi estabelecido que, apesar de outras tantas possibilidades, baseado nos assuntos listados acima, os temas abordados com maior profundidade na continuidade da pesquisa seriam:

- **PRESTÍGIO:** O uso do prestígio dos ex-alunos em sua profissão para valorizar a universidade formadora, gerando potencial de atração para novos alunos;

- **REVISÃO CURRICULAR:** A contribuição dos egressos em sua profissão, face à realidade do trabalho executado e suas necessidades, para o ajuste e enriquecimento dos currículos escolares na formação dos novos profissionais;

- **DOAÇÕES:** O sentido de pertencimento dos *Alumni*, transformado em contribuições financeiras para o aperfeiçoamento das universidades, seja para o desenvolvimento de pesquisas ou melhorias estruturais;

- **SISTEMAS DE RELACIONAMENTO:** As experiências utilizadas por instituições de ensino em todo o mundo para se manterem conectadas com seus egressos e evitar o afastamento e esfriamento dessa relação.

Importante reforçar que a imensa maioria dos trabalhos que tratam do relacionamento com o egresso vem dos Estados Unidos e Reino Unido, países que, conforme explicamos em seções anteriores, possuem uma tradição secular nessa

área. Esse domínio pode ser avaliado no quadro 7, que mostra a quantidade de trabalhos selecionados por país de origem.

Quadro 7 – Trabalhos Selecionados no Portal CAPES – Quantidade por país

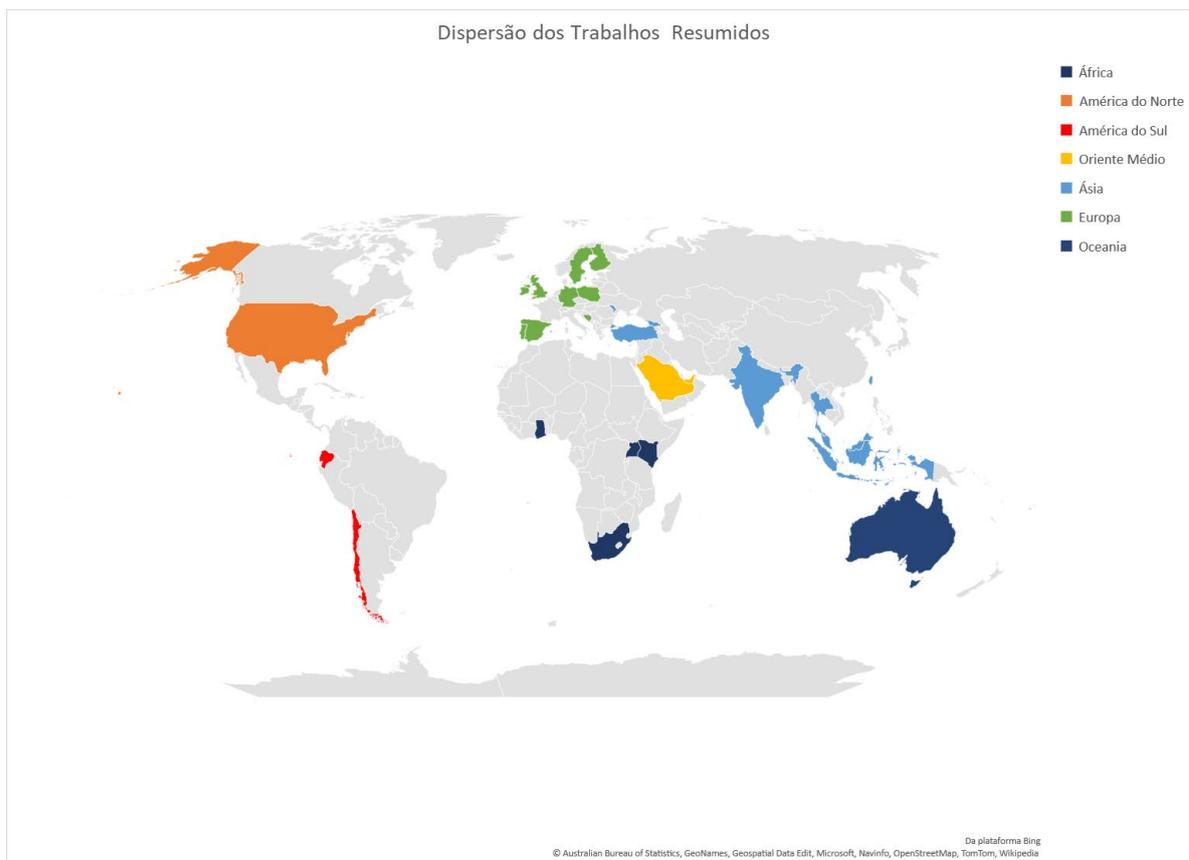
País	Quantidade
Estados Unidos	199
Reino Unido	49
Austrália	19
Irlanda	11
Malásia	9
Canadá	6
Portugal	6
Indonésia	5
Alemanha	4
Gana	4
India	4
Holanda	4
Finlândia	4
Espanha	3
Outros 20 países (2 artigos ou menos)	28
TOTAL	355

Fonte: Autor, extraído da Base de Trabalhos Selecionados do Portal Periódicos CAPES

Por livre escolha do autor desse trabalho, foi dada preferência a apresentar textos de outros países, quando houvesse essa possibilidade. Há uma clara sobreposição de temas entre os textos selecionados, motivo pelo qual escolher trabalhos de outros países não descartou temas relevantes produzidos em solo americano ou inglês, mas sim tenta demonstrar que o assunto revela um senso comum em todo o mundo, que merece maior atenção no Brasil.

A figura 4 mostra a distribuição global dos 31 trabalhos analisados com maior profundidade, e que serão apresentados no Apêndice D.

Figura 4 – Representação no mapa, do país de origem dos trabalhos escolhidos para análise



Fonte: Autor, com base nos países dos trabalhos escolhidos

Na seção seguinte, mostraremos o resultado da análise dos portais de egressos das principais universidades no Brasil e no mundo.

3.3 ANÁLISE DOS PORTAIS DE RELACIONAMENTO COM O EGRESSO

Nos quadros a seguir, apresentamos o resultado da análise dos portais de egresso das 30 universidades escolhidas como parâmetro na seção 2.3. Todo o detalhamento da pesquisa pode ser analisada no Apêndice B.

Com relação às 10 melhores universidades brasileiras, os dados apurados estão resumidos no quadro 8:

Quadro 8 – Análise dos Portais de Egressos - Brasil

	BRASIL	POSSUI LINK PARA PÁGINA DE EGRESSO NA PÁGINA PRINCIPAL?	LINK DE FÁCIL ACESSO?	POSSUI UMA PÁGINA DE EGRESSO DA INSTITUIÇÃO?	PÁGINA DE EGRESSO É COMPLETA E ATUALIZADA?
1	USP	Sim	Sim	Sim	Sim
2	UNICAMP	Não	Não	Sim	Não
3	UFRGS	Não	Não	Sim	Não
4	UNESP	Sim	Médio	Sim	Sim
5	UFMG	Sim	Não	Sim	Médio
6	UFRJ	Não	Não	Não	Não
7	UFSC	Sim	Não	Sim	Não
8	UNIFESP	Sim	Não	Sim	Sim
9	UNB	Sim	Médio	Sim	Sim
10	PUC-RIO	Não	Não	Sim	Sim

Fonte: Autor, com base na pesquisa dos portais das universidades listadas

Com relação às 10 melhores universidades americanas, o quadro 9 traz os resultados da análise dos portais de egressos:

Quadro 9 – Análise dos Portais de Egressos - EUA

	EUA	POSSUI LINK PARA PÁGINA DE EGRESSO NA PÁGINA PRINCIPAL?	LINK DE FÁCIL ACESSO?	POSSUI UMA PÁGINA DE EGRESSO DA INSTITUIÇÃO?	PÁGINA DE EGRESSO É COMPLETA E ATUALIZADA?
1	Harvard University	Sim	Sim	Sim	Sim
2	Stanford University	Sim	Sim	Sim	Sim
3	MIT	Sim	Sim	Sim	Sim
4	Caltech	Sim	Sim	Sim	Sim
5	University of California, Berkeley	Sim	Sim	Sim	Sim
6	University of Chicago	Não	Menu	Sim	Sim
7	Columbia University	Sim	Sim	Sim	Sim
8	University of Pennsylvania	Não	Menu	Sim	Sim
9	University of Michigan	Sim	Sim	Sim	Sim
10	Yale University	Não	Menu	Sim	Sim

Fonte: Autor, com base na pesquisa dos portais das universidades listadas

Por fim, o quadro 10 traz a apuração resumida dos portais das 10 melhores universidades do mundo (exceto EUA):

Quadro 10 – Análise dos Portais de Egressos – Mundo (exceto EUA)

	MUNDO (EXCETO EUA)	POSSUI LINK PARA PÁGINA DE EGRESSO NA PÁGINA PRINCIPAL?	LINK DE FÁCIL ACESSO?	POSSUI UMA PÁGINA DE EGRESSO DA INSTITUIÇÃO?	PÁGINA DE EGRESSO É COMPLETA E ATUALIZADA?
1	University of Cambridge	Não	Menu	Sim	Sim
2	University of Oxford	Sim	Sim	Sim	Sim
3	Imperial College London	Não	Menu	Sim	Sim
4	ETH Zurich	Sim	Médio	Sim	Sim
5	Tsinghua University	Sim	Sim	Sim	Sim
6	University of Toronto	Sim	Sim	Sim	Sim
7	UCL	Sim	Sim	Sim	Sim
8	Peking University	Sim	Sim	Sim	Sim
9	Zhejiang Univ	Sim	Sim	Sim	***
10	National University of Singapore (NUS)	Não	Menu	Sim	Sim

*** Erro na página

Fonte: Autor, com base na pesquisa dos portais das universidades listadas

Conforme pudemos observar, avaliando as melhores universidades americanas e mundiais, o egresso tem uma importância muito significativa, a ponto de possuir material dedicado de alta qualidade, em páginas específicas acessadas facilmente a partir do website destas instituições. Essa obviedade não transpareceu na maioria dos portais das melhores ranqueadas universidades brasileiras, o que apenas corrobora o que já confirmamos anteriormente: falta uma maior atenção das nossas *Alma Mater* para com seus egressos.

4 CONCLUSÃO

Longo foi o caminho que percorremos até aqui. Através de mais de três séculos de história, vimos o surgimento, o crescimento e o amadurecimento da universidade americana e o desenvolvimento de um vínculo duradouro entre o aluno e sua instituição formadora, inicialmente guiado pela fé e depois potencializado pelo sentimento de pertencer. Desde o século XVII, com a fundação dos primeiros Colleges sustentados pelas comunidades religiosas que se implantaram nos primórdios da colonização americana, até os dias de hoje, onde vemos algumas

universidades assumindo o protagonismo científico mundial, com orçamentos e reservas superiores ao PIB de muitos países em desenvolvimento. Vimos esse exemplo se espalhar a partir do século XX para outras regiões do planeta e descobrimos que apesar da importância desse vínculo, muitos países – entre eles o Brasil – ainda têm feito muito pouco para usufruir desse relacionamento, ainda que o suporte financeiro advindo dos governos acenem com uma tendência de redução irreversível.

Vimos o aprimoramento dos estudos sobre esse vínculo, uma abordagem carregada de ciência e métodos para tentar compreender com profundidade como funcionam estes laços que mantêm os *Alumni* e sua *Alma Mater* ligados, mesmo depois de vários anos. A análise bibliométrica mostrou a importância do assunto: os pesquisadores passaram, a partir da década de 60 do século XX, a aplicar ciência no estudo do relacionamento com o ex-aluno, primeiro através de fórmulas preditivas de doação, depois aperfeiçoando a análise dos perfis de doadores e os motivos que os levam a doar, e mais recentemente a pesquisar as experiências durante o período letivo que geram vínculo do egresso com sua instituição formadora, para que possam criar um ambiente interno totalmente favorável no *campus*, pensando na projeção futura desse relacionamento.

Vimos que há algumas iniciativas no Brasil, mas ainda parecem não compreender ao certo que caminho seguir. As pesquisas nas Base *WoS* e *SciELO* trouxeram pouquíssimos trabalhos publicados em periódicos importantes sobre esse assunto aqui no Brasil e não muito mais que uma dezena em língua portuguesa, donde se conclui que realizar um trabalho sobre esse assunto é positivo e agregador para os estudos.

Avaliamos experiências e trabalhos realizados em todo o mundo (Apêndice D), mais precisamente 380 trabalhos de 35 países diferentes nos 5 continentes; discutimos mais profundamente 36 trabalhos de 29 países (cinco deles do Brasil), que abordam experiências sobre prestígio, avaliação curricular, doação e sistemas de relacionamento, envolvendo as IES e a contrapartida de seus egressos.

A avaliação de todos esses trabalhos permitiu a criação de uma Trilha Básica de relacionamento com os *Alumni* (Apêndice E), que segue apresentada como

sugestão para as instituições que estejam interessadas em estreitar seu relacionamento com seus ex-alunos.

Há ainda muito a ser estudado, já que esse assunto não termina aqui. Como trabalhos complementares sugerimos a avaliação do potencial de doação que os egressos de uma universidade brasileira apresentam, bem como o desenvolvimento de um plano de criação de um fundo de endowments e de um portal eletrônico, através do qual estas doações poderiam ocorrer.

Um outro trabalho possível seria a avaliação financeira de todos os trabalhos altruístas que os Alumni podem realizar junto à sua Alma Mater. Isso talvez abrisse os olhos das Instituições para o potencial que possuem à disposição e não estão conseguindo explorar.

Por fim, o que a dissertação traz à tona é que a criação de relacionamento entre as Universidades e seus ex-alunos pode trazer para as instituições brasileiras várias alternativas de compensação para o cenário de redução de verbas públicas que vem se desenhando nos últimos anos. Mas, para que seja eficiente e efetivo, esse relacionamento precisa estar num ponto em que o *Alumni* tenha o sentimento de pertencimento, e para alcançar esse status é necessário que esse vínculo seja trabalhado a partir do momento que o estudante se configure como um potencial aluno da instituição. Essa relação precisa ser trabalhada no período letivo com ações e ofertas culturais, educacionais e esportivas que gerem lembranças significativas e emotivas. E no pós-graduação, que a escola ofereça atrativos que mantenham o aluno próximo, para que a sinergia seja aproveitada plenamente.

Para a maioria dos alunos brasileiros, a formatura representa o corte do cordão umbilical com a universidade. Essa situação não é interessante, já que manter esse contato pode ser proveitoso para todos. É preciso criar um vínculo mais duradouro, para que as instituições sejam, efetivamente, a *Alma Mater* de seus *Alumni*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALNAWAS, I.; PHILLIPS, C. **Alumni Orientation: Development of the Construct.** Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, v. 27, n. 2, p. 183–215, 3 abr. 2015.

ARTESS, J.; HOOLEY, T.;; SHEPHERD, C. **Future First: Alumni in the Curriculum Evaluation 2015.** 2017 Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10545/621373>>.

BENDER, G. **Exploring conceptual models for community engagement at higher education institutions in South Africa.** Perspectives in Education, v. 26, n. 1, 2008.

BORGES, G. J. R. **MARKETING DE RELACIONAMENTO: FATORES DETERMINANTES DA QUALIDADE DO RELACIONAMENTO ENTRE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO E SEUS EGRESSOS.** (2020)

BÖRNER, K.; CHEN, C.; BOYACK, K. W. **Visualizing knowledge domains.** Annual Review of Information Science and Technology, v. 37, p. 179–255, 2003.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Publicado no Diário Oficial da União, Brasília, em 23 de dezembro de 1996.

BRASIL. **Lei 10861, de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Publicado no Diário Oficial da União, Brasília, em 15 de abril de 2004.

BRASIL. **Lei n. 13.490, de 10 de outubro de 2017.** Altera o art. 53 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), para dispor sobre doações às universidades. Publicado no Diário Oficial da União, Brasília, em 11 de outubro de 2017.

BRASIL. **Lei n. 13.800, de 4 de janeiro de 2019.** Autoriza a administração pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais. Publicado no Diário Oficial da União, Brasília, em 7 de janeiro de 2019.

BRECH, F. M. et al. **Engaging fans and the community in social media: interaction with institutions of higher education on Facebook.** Journal of Marketing for Higher Education, v. 27, n. 1, p. 112–130, 2 jan. 2017.

CABRAL, T. L. DE O.; DA SILVA, F. C.; PACHECO, A. S. V. **As universidades e o relacionamento com seus ex-alunos: uma análise de portais online de egressos.** Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, p. 157–173, 10 nov. 2016.

CAMPBELL, A. C. **International Scholarship Graduates Influencing Social and Economic Development at Home: The Role of Alumni Networks in Georgia and Moldova** Current Issues in Comparative Education (CICE), v. 19, n. 1, pág. 76-91, 2016.

CARVALHÊDO, D. H. **EQUIPA UNB - Financiamento Coletivo e a Universidade Federal.** 2018.

CHARBONNEAU-GOWDY, P. A.; MAGAÑA, H. A. **Insights for community outreach building to promote lifelong learning with higher education alumni in Chile.** Higher Learning Research Communications, v. 10, n. 1, p. 37–61, 2020.

CIPARICK, Carmen Beauchamp et al. **Historical Society Program: Illustrious Alumni of St. John's University School of Law. . John's L. Rev.,** v. 93, p. 553, 2019. Disponível em: <<https://history.nycourts.gov/events/st-johns-law-illustrious->>.

CWTS Leiden Ranking. Disponível em: <<https://www.leidenranking.com/>>. Acesso em: 6 ago. 2022.

DAMMSKI, B. R. **MODELOS DSGE COMO UM NOVO CONSENSO EM ECONOMIA: UMA ABORDAGEM BIBLIOMÉTRICA** 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

DAS GRAÇAS RIBEIRO, M. **A educação superior norte-Americana: Gênese de um modelo. Historia da Educacao** Associacao Sul Rio Grandense de Pesquisadores em Historia da Educacao, , 1 jan. 2016.

DECKER, A. et al. **Keeping Products of Higher Educational Institutions (HEIs) of Relevance to the Industry - A reason to stay in touch with Alumni.** [s.l.] Online, 2012. Disponível em: <www.iiste.org>.

DEMETRIO, D. W. **Financiamento de Universidades Federais : alternativas a partir da captação de recursos com egressos.** 2021.

DOLLINGER, M.; ARKOUDIS, S.; MARANGELL, S. **University alumni mentoring programs: a win-win?** Journal of Higher Education Policy and Management, v. 41, n. 4, p. 375–389, 4 jul. 2019.

DOMENE, S. M. Á. et al. **AVALIAÇÃO DOS EGRESSOS DO CURSO DE NUTRIÇÃO DA UNIFESP: SUBSÍDIOS PARA A REFORMA DA MATRIZ CURRICULAR.** DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde, v. 12, n. 3, 26 ago. 2017.

DOWD, J. et al. **An Honors Alumni Mentor Program at Butler University.** 2011. Disponível em: <<https://digitalcommons.unl.edu/nchchip>>.

DRAPIŃSKA, A. **A CONCEPT OF STUDENT RELATIONSHIP MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION** .Prace Instytutu Lotnictwa, n. 6 (227), p. 35--49, 2012.

EBERT, K.; AXELSSON, L.; HARBOR, J. **Opportunities and challenges for building alumni networks in Sweden: a case study of Stockholm University.** Journal of Higher Education Policy and Management, v. 37, n. 2, p. 252–262, 4 mar. 2015.

EGAN, D.; COCKILL, J. **Enhancing Student learning and development in cooperation with our alumni.** Student Engagement and Experience Journal, v. 1, n. 1, 26 jan. 2012.

EVERLYN WAIRIMU, M.; LAWRENCE, N. **The Role of School Alumni Engagement in Harnessing Education Development in Kenya: A Case Study of Mathira Constituency in Nyeri County.** Available International Journal of Recent Research in Social Sciences and Humanities (IJRRSSH), v. 2, n. 4, p. 67–79, 2015.

FARHAT, K.; MOKHTAR, S. S. M.; SALLEH, S. B. M. **Role of brand experience and brand affect in creating brand engagement: a case of higher education institutions (HEIs).** Journal of Marketing for Higher Education, v. 31, n. 1, p. 107–135, 2021.

GARZÓN CASTRILLÓN, A. **Modelo para el Seguimiento y Acompañamiento a Graduados (SAG), una visión holística de la gestión de la calidad de la educación superior.** Educación, v. 27, n. 52, p. 201–218, 2018.

GLÄNZEL, W. **Bibliometrics as a research field: A course on Theory and Application of Bibliometric Indicators.** Researchgate, n. May, p. 115, 2003.

GRÁCIO, M. C. C. **Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual.** Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 21, n. 47, p. 82, 12 set. 2016.

HO, H.-F.; HUANG, W.-T.; HU, T.-L. **Enhancing The Quality Of University Career Services In Taiwan: Perceptions Of University Alumni.** Contemporary Issues in Education Research (CIER), v. 11, n. 3, p. 113–120, 3 jul. 2018.

INEP. **RESUMO TÉCNICO DO CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR 2020**
DIRETORIA DE ESTATÍSTICAS EDUCACIONAIS DEED. 2022

ISKHAKOVA, L.; HILBERT, A.; JOEHNK, P. **Cross-cultural Research in Alumni Loyalty: An Empirical Study among Master Students from German and Russian Universities.** Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing, 2020.

ISWARA, H. W. W.; JATI, H. **Implementation of the simple additive weighting method in determining policy recommendations for higher education study programs based on alumni perceptions.** Journal of Physics: Conference Series. **Anais...**Institute of Physics Publishing, 11 fev. 2020.

KESSLER, M. **Bibliographic Coupling Between Scientific Papers.** American documentation, v. 14, n. 1, p. 10-25, 1962.

KHATRI, P.; RAHEJA, N. **Empirical evaluation of dimensionality of alumni giving behaviour in the Indian contexto** International Journal of Management Concepts and Philosophy, v. 11, n. 1, p. 82-93, 2018.

LEAL E SILVA FILHO, R. **A Importância das Doações para as Universidades.** 2016

MARIANO, ARI MELO; ROCHA, M. S. **Revisão da Literatura: Apresentação de uma Abordagem Integradora.** XXVI Congresso Internacional de la Academia

Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), v. 26, n. September, p. 427–443, 2017.

MARTIN, M. C. et al. **The Importance of University Traditions And Rituals in Building Alumni Brand Communities and Loyalty**. Academy of Marketing Studies Journal. 2015 Disponível em: <https://scholars.fhsu.edu/appliedbusiness_facpubs>.

MATTOS, A. M.; DIAS, E. W. **Análise de Cocitação de Autores: Questões Metodológicas**. 2010.

MATTOS, A. M.; DIAS, E. W. **GT 7: Produção e Comunicação da Informação em CT&I**. 2010.

MIJIĆ, D.; JANKOVIĆ, D. **Using ICT to Support Alumni Data Collection in Higher Education**. Croatian Journal of Education, v. 16, n. 4, p. 1147–1172, 2014.

MOORE, S.; KUOL, N. **Retrospective insights on teaching: Exploring teaching excellence through the eyes of the alumni**. Journal of Further and Higher Education, v. 31, n. 2, p. 133–143, 2007.

MORAIS, P. et al. **História das Guerras - Demetrio Magnoli**. Editora Contexto, 2006.

MUGABI, H. **Institutional Commitment to Community Engagement: A Case Study of Makerere University**. International Journal of Higher Education, v. 4, n. 1, 30 jan. 2015.

NANDA, H. et al. **Study of Alumni Engagement and its Relationship to University Curriculum Reforming**. European Alliance for Innovation n.o., 24 maio 2021.

O que são matrizes curriculares e como definem a sua graduação. Disponível em: <<https://www.universia.net/br/actualidad/orientacion-academica/o-que-so-matrizes-curriculares-e-como-definem-sua-graduaco-1165820.html>>. Acesso em: 15 out. 2022.

PEDRO, I.; MENDES, J. DA C.; PEREIRA, L. **Identifying patterns of alumni commitment in key strategic relationship programmes**. International Review on Public and Nonprofit Marketing, v. 17, n. 4, p. 445-468, 2020.

PEREIRA QUEIROZ, T. **Dimensões do relacionamento entre a universidade e seus egressos por meio da informação: o caso da Universidade Federal de Minas Gerais**. 2016.

PINION, T. L. **A Dissertation Entitled Factors that Influence Alumni Giving at Three Private Universities**. 2016. Tese de Doutorado. University of Toledo.

PRAMONO, B. N. S. R. et al. **Analysis of Graduates Performance Based on Programme Educational Objective Assessment for an Electrical Engineering Degree**. Asian Journal of University Education, v. 16, n. 3, p. 303–309, 1 out. 2020.

QS University Rankings for LatAm 2022 | Top Universities. Disponível em: <<https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2022>>. Acesso em: 6 ago. 2022.

QUEIROZ, T. P.; PAULA, C. P. A. DE. **A força do imaginário: apego, vínculo e identidade acadêmica como potencializadores da relação com os egressos**. Prisma.com, n. 34, p. 84–104, 2017.

RATTANAMETHAWONG, N.; SINTHUPINYO, S.; CHANDRACHAI, A. **An innovation model of alumni relationship management: Alumni segmentation analysis**. Kasetsart Journal of Social Sciences, v. 39, n. 1, p. 150–160, 1 jan. 2018.

RAZZAK, N. A.; AL-MANSOORI, W. **Giving Back: Alumni as Assets for Generating Philanthropic Support for Higher Education in Bahrain**. 2018.

REID, S.; MUENZEN, J.; REZVANIAN, R. **Value add: A finance case study on how to enhance student learning experience through student managed investment fund and engaged alumni network**. Journal of International Education in Business, v. 13, n. 1, p. 131–143, 7 abr. 2020.

ROSSITER, I.; GARDINER, G.; RELATIONS, A. **Skills development through an Alumni and student mentoring programme: A collaborative approach**. In: ICAReAlumni Conference Proceedings. 2019.

SAILOR, R. W. **The American alumni council**. The Journal of Higher Education, v. 1, n. 6, p. 339-341, 1930.

SCHLESINGER, W.; CERVERA-TAULET, A.; WYMER, W. **The influence of university brand image, satisfaction, and university identification on alumni WOM intentions**. *Journal of Marketing for Higher Education*, 2021.

SCIELO. **SciELO-modelo de publicação eletrônica para países em desenvolvimento**. 2022 Disponível em: <<http://www.scielo.org>>.

SECO, G.; BEATO, I.; DUARTE, Â. **Alumni from the Polytechnic of Leiria: path & challenges**. In: ICAReAlumni Conference Proceedings. 2019. Disponível em: <<https://orcid.org/0000-0001-8604-3471>>.

ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities. Disponível em: <<https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2021>>. Acesso em: 6 ago. 2022.

SIMON, L. W.; PACHECO, A. S. V. **Ações de acompanhamento de egressos: um estudo das universidades públicas do sul do Brasil**. *Revista Brasileira de Ensino Superior*, v. 3, n. 2, p. 94, 1 dez. 2017.

SMALL, H. **Co-citation in the Scientific Literature: A New Measure of the Relationship Between Two Documents**. *Journal of the American Society for information Science*, v. 24, n. 4, p. 265-269, 1973.

SON-TURAN, S. **Reforming higher education finance in Turkey: The alumni-crowdfunded student debt fund “a-CSDF” model**. *Egitim ve Bilim*, v. 41, n. 184, p. 267–289, 2016.

STEPHENSON, A. L.; YERGER, D. B. **Optimizing engagement: Brand identification and alumni donation behaviors**. *International Journal of Educational Management*, v. 28, n. 6, p. 765–778, 5 ago. 2014.

SUBLETT, L. **Implications and Opportunities for Alumni Engagement in the Middle East and North Africa Summary**. (2018)

VAN ECK, NJ; WALTMAN, L. **VOSviewer Manual versão 1.6.18**. Universiteit Leiden, n. January, 2022.

VIEIRA, D. A. **Ensino superior e alumni: um potencial infinito de sinergias**. 2018

VIEIRA, D. A.; CASTILHO, O.; GAMBÔA, R. **Relação com Antigos Alunos: Uma área incontornável na gestão estratégica das Instituições**. 2017

World University Rankings 2021 | Times Higher Education (THE). Disponível em: <<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking>>. Acesso em: 6 ago. 2022.

APÊNDICE A – Bibliometria – Metodologia e Resultados

Nas últimas décadas, a produção científica cresceu exponencialmente, criando novas áreas de análise e produzindo cada vez mais trabalhos que englobam múltiplas frentes de estudo, de forma a compreender melhor um fato ou ocorrência (GLÄNZEL, 2003). Era essencial que, com o crescimento e amadurecimento destas pesquisas, novas ferramentas fossem criadas para ajudar a interpretação de dados de uma forma mais precisa, com economia de trabalho e tempo (GLÄNZEL, 2003). Ao desenvolver seu trabalho, um pesquisador pode usufruir de resultados que outro pesquisador mais avançado produziu, o que economiza esforço e potencializa os resultados (MARIANO, ARI MELO; ROCHA, 2017).

Ainda que os primeiros trabalhos sobre esse assunto tenham aparecido na década de 20 do século passado, a bibliometria ganhou reconhecimento a partir dos anos 70, tornando-se uma ferramenta padrão de política científica e gestão de pesquisa (GLÄNZEL, 2003).

Para Glänzel, ainda que alguns insistam na crença de que a bibliometria seja apenas uma compilação de informações estatísticas, ela tem se mostrado como um dos raros campos de pesquisa verdadeiramente interdisciplinares a se estender a quase todos os ramos científicos. A metodologia bibliométrica compreende componentes de matemática, ciências sociais, ciências naturais, engenharia e até ciências da vida (GLÄNZEL, 2003).

Nesse trabalho, a bibliometria foi usada para investigar a produção acadêmica na área, tanto em português como em outros idiomas, mostrando, portanto, a relevância de produzir uma dissertação que traga para a realidade brasileira casos de sucesso que estejam sendo praticados em outros países, e que possam ser aplicados por aqui, gerando valor às nossas universidades. Também foi usada para traçar um linha de evolução das pesquisas em um período histórico e para identificar as fronteiras do conhecimento no assunto.

Cocitação e Acoplamento Bibliográfico

Na história do conhecimento científico, é inegável que a produção de um pesquisador é sempre construída sobre as descobertas anteriores de outras pessoas (MATTOS; DIAS, 2010a). Não se trata de usurpação de ideias, mas sim da evolução de teorias e, sobretudo, da transmissão de conhecimento através das gerações. Ao listar as referências científicas em seus trabalhos, é como se um pesquisador estabelecesse uma relação de diálogo com seus pares, durante a construção de seu conhecimento (GRÁCIO, 2016). Nesse contexto, assemelha-se a citação à uma rede social na comunicação científica, onde são criadas as relações entre documentos, seus autores e demais pesquisadores (GRÁCIO, 2016).

Essa ligação entre as várias produções científicas podem se caracterizar, de acordo com a proximidade entre elas, em um Domínio Científico, ou seja, um conjunto base que demonstra um conhecimento científico que relaciona dois ou mais trabalhos (BÖRNER; CHEN; BOYACK, 2003). Quanto mais próximos, maior a afinidade e maior o acúmulo de conhecimento sobre um mesmo assunto. Ao analisar esses dados de aproximação, a Bibliometria pode demonstrar a relevância de um estudo, sua penetração em uma determinada área de estudo, sua presença regional, sua evolução (crescimento ou desaparecimento na linha do tempo), entre outros (GLÄNZEL, 2003).

Nesse trabalho vamos usar dois dos principais métodos de citação para avaliar a importância do tema e sua evolução: a **Análise de Cocitação** e a **Análise de Acoplamento Bibliográfico**.

A **Análise de Cocitação** mede a relação entre dois artigos, quando citados concomitantemente por um autor (SMALL, 1973). Desta forma, ao analisarmos na linha do tempo o número de cocitações, conseguimos identificar a relevância de autores para o assunto e sua evolução histórica, ou seja, a existência de Domínios sobre um determinado assunto (MATTOS; DIAS, 2010b). Será possível analisar no decorrer do tempo a importância histórica de um ou mais pesquisadores sobre o assunto e sua importância para o estudo proposto.

A **Análise de Acoplamento Bibliográfico**, por outro lado, vai medir a quantidade de referências comuns utilizadas por dois ou mais artigos (KESSLER, 1962), ou seja, o quanto de afinidade possuem estes trabalhos em seu desenvolvimento (GRÁCIO, 2016). Nesse caso, além de medir a afinidade entre dois trabalhos, teremos uma realidade temporal sobre a relevância do assunto, ao definirmos um período mais recente para a base de pesquisa. Numa forma mais didática, se houver uma grande quantidade de referências em comum para os trabalhos recentes, temos um assunto consolidado e relevante para a atualidade. Estes arquivos representam as fronteiras do conhecimento, tópicos emergentes ou que estão sendo muito debatidos no momento, conforme explicita Grácio (2016):

“Considera-se, assim, que o acoplamento bibliográfico AB permite identificar as correntes teóricas, e seus pesquisadores componentes, em um dado momento do desenvolvimento de um domínio científico, com significativa contribuição para a visualização da estrutura intelectual e correntes que vigoram em um domínio em estudo, nos estágios iniciais do seu desenvolvimento. Por outro lado, observou-se que a Análise de Cocitação de Autores, ao examinar a proximidade de dois pesquisadores pela frequência com que são citados de forma conjunta pela comunidade científica, evidencia o reconhecimento da estrutura intelectual e social construída pela comunidade científica, de forma independente da percepção dos próprios cocitados.”

Em resumo, para esse trabalho, a Cocitação indicará a relevância do tema na linha do tempo, e o Acoplamento Bibliográfico, a relevância atual do assunto.

Escolha das Bases

A base escolhida para as pesquisas foi **Web of Science**

A base **Web of Science (WoS)** tem potencial de rastrear quase 1,9 bilhões de referências, espalhadas em mais de 170 milhões de registros. É uma base confiável onde mais de 9.000 instituições acadêmicas realizam pesquisas, compreendendo

artigos de periódicos e outros documentos em várias áreas do conhecimento científico³². Trata-se de uma base multidisciplinar rica em metadados, que disponibilizam instrumentos essenciais para as análises aqui propostas. Além disso, os estudos bibliométricos que utilizam dados da WoS são mais comuns na literatura, o que indica a importância dessa base e permite, eventualmente, um diálogo com análises existentes de temas próximos(DAMMSKI, 2019).

Busca de Dados

As palavras chaves utilizadas na pesquisa em inglês foram assim dispostas nos mecanismos de busca:

(Alumni OR Egress OR "Former Student")

AND

(Universit OR "Higher Education Institution*")*

AND

(Relationship OR Donation OR Philanthropy)*

Em português, a chave de pesquisa foi:

(Alumni OR Egresso OR Ex-Aluno)

AND

(Universidade OR "Instituição de Ensino Superior")*

AND

(Relacionamento OR Doações OR Filantropia)

Na base **WoS**, iniciamos as pesquisas primeiro em português, depois em inglês. A pesquisa em português não retornou resultados, o que já era esperado, uma vez que publicações em línguas diferentes do inglês não são comuns em

³² <https://clarivate.com/webofsciencegroup/solutions/web-of-science/>

repositórios internacionais. Efetuamos novamente a pesquisa, desta vez com as palavras-chave em inglês. A solicitação gerou um Corpus de 1.593 itens, divididos em 221 categorias.

A **WoS** possui uma quantidade muito grande de publicações da área médica, o que está, basicamente, fora do escopo original da pesquisa. Desta forma, realizamos a exclusão das categorias ligadas a estas áreas, ficando apenas com as mais afinadas com os objetivos da análise, reduzindo para 379 itens, conforme a tabela abaixo (quadro 11):

Quadro 11 – Contagem de registros encontrados, por categoria da WoS

Categorias da Web of Science	Contagem do registro	% de 379
Education Educational Research	118	31,22
Business	62	16,40
Multidisciplinary Sciences	53	14,02
Management	47	12,43
Economics	35	9,26
Social Sciences Interdisciplinary	18	4,76
Political Science	15	3,97
Psychology Multidisciplinary	13	3,44
Psychology Social	13	3,44
Social Work	13	3,44
Sociology	11	2,91
Communication	10	2,65
Social Issues	10	2,65
Medicine Research Experimental	9	2,38
Psychology Educational	8	2,12
Education Scientific Disciplines	7	1,85
Public Administration	6	1,59
Humanities Multidisciplinary	5	1,32
Religion	4	1,06
Development Studies	3	0,79
History	3	0,79
International Relations	3	0,79
Statistics Probability	3	0,79
Cultural Studies	2	0,53
Ethics	2	0,53
History Of Social Sciences	1	0,27
Law	1	0,27

Fonte: Elaborado pelo autor, usando a base de dados da pesquisa, na WoS

Na sequência, tentamos fazer a mesma busca usando a base Scielo.

A **Scientific Electronic Library Online – SciELO** é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros e latino-americanos. O Projeto tem por objetivo o desenvolvimento de uma metodologia comum para a preparação, armazenamento, disseminação e avaliação da produção científica em formato eletrônico. O site é constantemente atualizado tanto no seu formato como no seu conteúdo, de acordo com os avanços e os resultados do projeto (SCIELO, 2019). Foi criada no Brasil há 25 anos, resultado de um projeto de pesquisa da FAPESP – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo, em parceria com a BIREME – Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde, e hoje concentra trabalhos em português e espanhol, principalmente da América Latina, produzidos a partir de 1994³³.

As palavras-chave usadas primeiramente foram em português. Essa primeira busca, em português, resultou em apenas três itens, sendo que dois deles eram a mesma publicação e estavam completamente fora do escopo deste trabalho, e o outro, uma publicação em espanhol, do Equador.

Em seguida, fizemos a consulta na mesma base, porém usando termos em inglês. Essa pesquisa apurou 11 trabalhos, sendo que dois deles eram sul-africanos, cinco brasileiros, um mexicano, um paraguaio, um espanhol e um colombiano.

Com estes resultados, que ratificam a baixa existência de publicações em português sobre o assunto publicados em repositórios significativos, abandonamos as análises da base **SciELO**.

Software de Análise Bibliométrica

O *software* usado na Bibliometria foi o *VOSviewer*³⁴ (versão 1.6.18). Tal programa foi escolhido porque é disponibilizado gratuitamente; pelo fato de proporcionar uma representação gráfica superior à de outros programas semelhantes; por dispor de funcionalidades como zoom e busca, difíceis de

³³ <https://bv.fapesp.br/linha-do-tempo/1186/scielo-ar/>

³⁴ <https://www.vosviewer.com/>

encontrar em programas similares e que facilitam a análise dos dados (DAMMSKI, 2019); pelo conhecimento do autor da dissertação com a ferramenta; e pela afinidade do aplicativo com as bases escolhidas.

Terminologia usada pelo *Software VOSviewer*

Ao trabalhar com o VOSviewer, é importante entender a terminologia usada pelo software, pois será utilizada na análise dos resultados. (VAN ECK; WALTMAN, 2013):

Os trabalhos apurados na pesquisa à base WoS serão analisados pelo software, incluindo aí seus metadados. Cada artigo ou trabalho listado nessa base de dados é considerado um item, e estes são os objetos de interesse, podendo ser o nome de um pesquisador, uma publicação, ou um termo específico (JAN VAN ECK; WALTMAN, 2022). Não serão analisados mais de um tipo de item ao mesmo tempo. Poderá haver entre estes itens uma conexão, que o software trata como link. O link representará, por exemplo, uma coocorrência, uma coautoria ou um acoplamento bibliográfico, dependendo da análise a ser feita. Assim como os itens, os links serão apenas de um tipo, e não haverá mais de um link entre dois itens (JAN VAN ECK; WALTMAN, 2022).

Após analisá-los, o software deverá agrupar os itens em clusters, tomando como regra alguma similaridade encontrada em seus metadados. Um item pertencerá a apenas um cluster, mas poderá haver itens que não estarão incluídos em nenhum deles. Um cluster será apresentados no mapa como um agrupamento de itens, e geralmente aparecerá destacados dos demais clusters (JAN VAN ECK; WALTMAN, 2022). Os *clusters* são identificados usando números. Se houver apenas um *cluster*, esse geralmente terá o número de *cluster* 1, se houver dois, geralmente terão os números 1 e 2, e assim por diante. Dependendo do tipo de mapa utilizado, os clusters serão diferenciados por cor (JAN VAN ECK; WALTMAN, 2022). Nesse trabalho utilizaremos mapas de rede, portanto será atribuída uma mesma cor a todos os itens que pertençam a um mesmo cluster.

Os itens podem ter vários atributos no VOSviewer. Se os itens foram atribuídos a *clusters*, os números de *cluster* são um exemplo de atributo. Um dos atributos mais importantes que podemos atribuir a um item é o peso, representado por um valor numérico positivo, que representará sua importância no mapa (JAN VAN ECK; WALTMAN, 2022). Na visualização de um mapa, itens com maior peso são mostrados com mais destaque do que itens com menor peso, geralmente por um tamanho maior. Por exemplo, num trabalho de cocitação, um trabalho citado mais vezes que outros aparecerá com um peso maior, ou seja, aparecerá representado num mapa de rede por um objeto (geralmente uma esfera) maior que os outros (JAN VAN ECK; WALTMAN, 2022).

Neste trabalho, usaremos apenas os mapas de rede. Cada item será representado no mapa por uma esfera, e seu tamanho será maior ou menor, conforme o peso a ele atribuído pelo software. O que determinará seu peso é a quantidade de citações que o trabalho recebeu, comparado com os demais trabalhos da base de dados analisada. Cada cluster será representado por um número e uma cor, o que significa que cada esfera (item) terá a cor de seu cluster. Ligando cada item, haverá uma linha (link), e a espessura dessa linha variará de acordo com o peso dos itens envolvidos: itens de maior peso, apresentarão linhas mais espessas. A tendência é que as esferas se agrupem formando uma massa visual no mapa, que representa seu cluster. Quanto mais afinidade com o assunto “escolhido” para representar o cluster, mas próximas as esferas (itens) estarão umas das outras e mais distantes das de outros clusters. Se houver uma relação de proximidade também com outro assunto pertencente a outro cluster, isso gerará também uma aproximação da esfera com ele, mas ela manterá a cor de seu cluster original. Em resumo, ao gerar os clusters, o software os manterá o mais separado possível, de acordo com “assunto escolhido”. Se houver uma afinidade muito grande entre estes assuntos, as aglomerações se aproximarão e a visualização dos clusters no mapa será mais difícil.

Resultados da Bibliometria

O arquivo completo extraído da base WoS foi submetido ao software para a geração dos mapas que serão usados na análise bibliométrica.

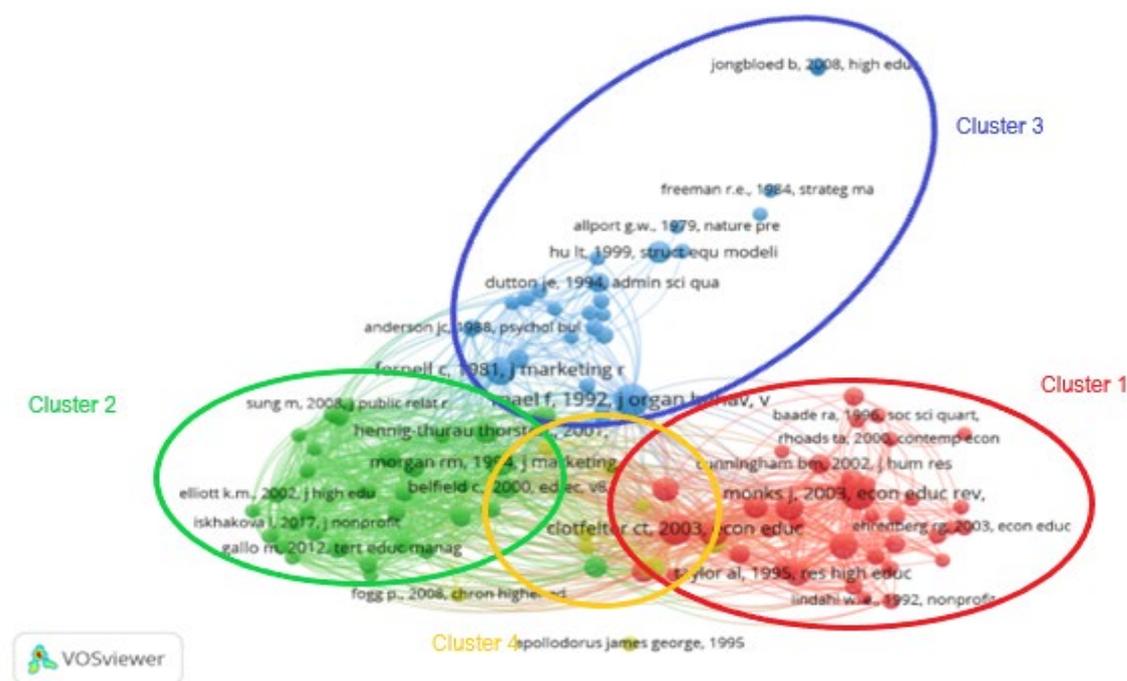
Para as análises foram criados mapas de rede, baseado em metadados bibliográficos de cada um dos itens do arquivo. O tamanho dos itens mostra sua força de citação.

Análise de Cocitação

Foi definido como limite a ocorrência mínima de 5 citações de uma determinada referência para inclusão no mapa, e das 17.886 listados no arquivo, 107 itens atenderam ao critério. Foram usados 106 itens para inclusão no mapa³⁵. O mapa inicial gerado foi este, mostrado da figura 5:

³⁵ O total inicial a ser mapeado era de 107 itens, mas um deles foi excluído por tratar-se de inconsistência da base WoS, ou seja, um item que não é uma referência propriamente dita.

Figura 5 – Mapa de Rede de Cocitação do conjunto de documentos

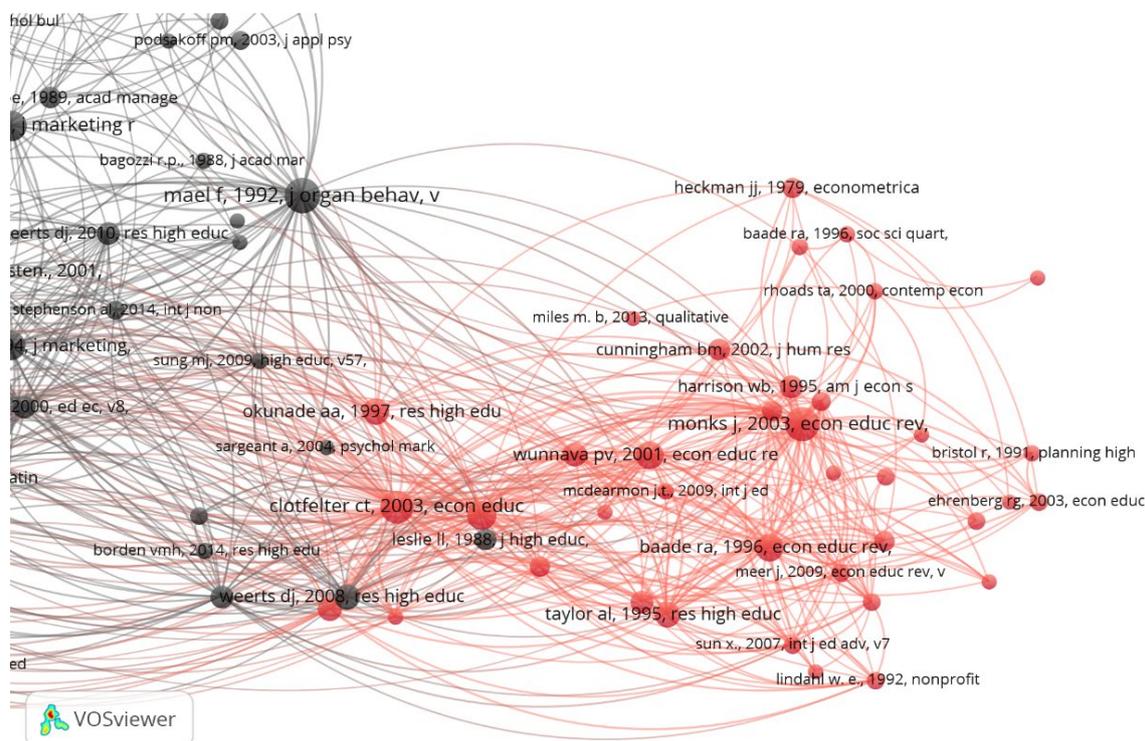


Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

O mapa apresenta boa visualização, com quatro clusters bem definidos.

Cluster 1 – Vermelho (38 itens) – figura 6: Neste cluster, o tema predominante é a doação, a filantropia e os estudos de previsibilidade de contribuição dos alunos e egressos para com sua universidade. A maioria dos arquivos tenta definir um perfil do doador, para que as universidades possam atuar na arrecadação de recursos. Os autores de destaque no cluster são C.T. Clotfelter, James Monks, Phanindra V. Wunnava e Michael A. Lauze, e Robert A. Baade e Jefferey O. Sundberg.

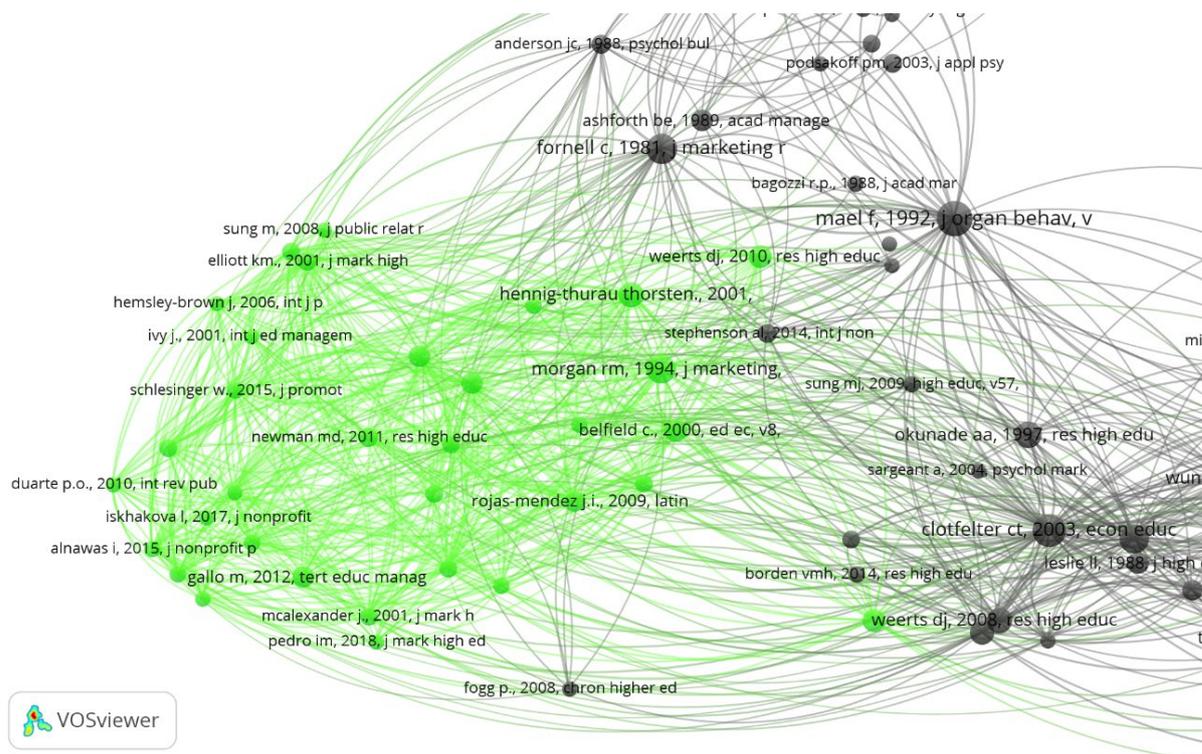
Figura 6 – Zoom do Cluster Vermelho - Cocitação



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

Cluster 2 – Verde (33 itens) – Figura 7: Nesse cluster, o tema predominante é o engajamento do aluno / egresso com sua universidade, técnicas de marketing aplicadas para estreitar esse relacionamento e as vantagens dessa proximidade. Os autores destacados nesse cluster são Thorsten Hennig-Thurau, Markus F. Langer e Ursula Hansen, Robert M. Morgan e Shelby D. Hunt, e C.R. Belfield.

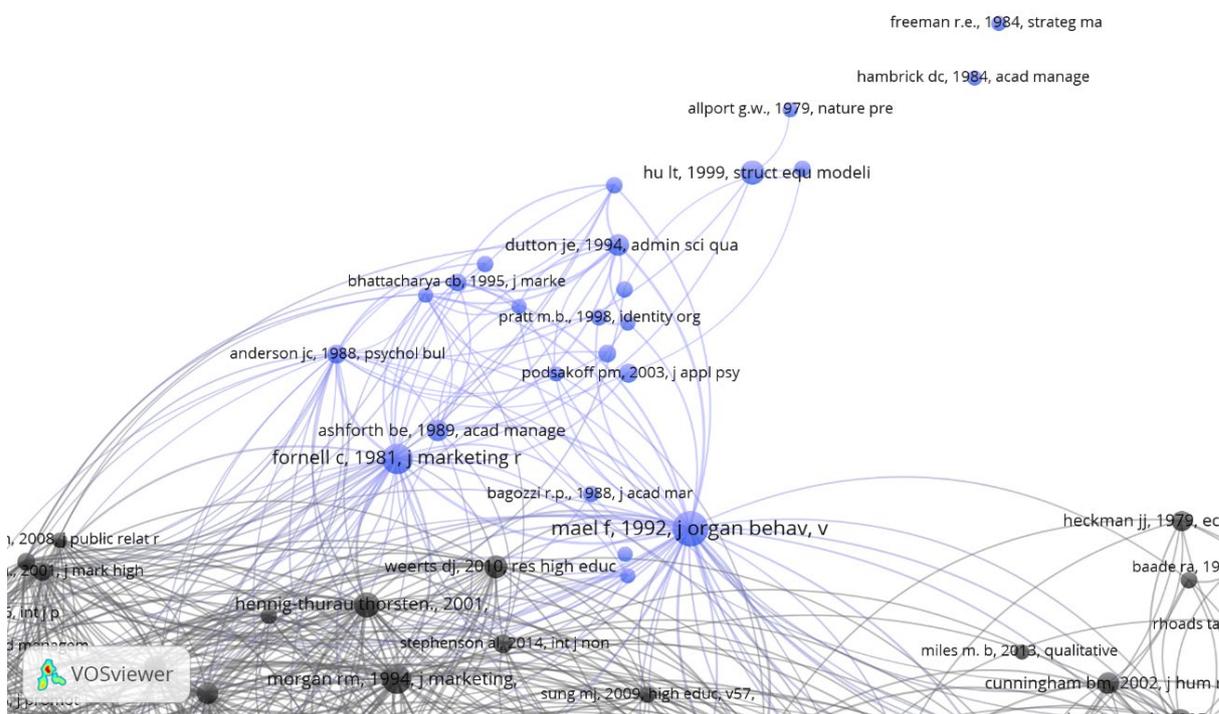
Figura 7 – Zoom do Cluster Verde - Cocitação



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

Cluster 3 – Azul (26 itens) Figura 8: Neste cluster há uma concentração de artigos mais antigos, onde o ponto forte discutido são as modelagens de dados que seriam usadas futuramente nas avaliações de propensão a doação e relacionamento entre a universidade e seus egressos. A maior parte dos itens foi publicada entre 1980 e 2000, e são uma avaliação de aplicação de modelos matemáticos que possam estudar comportamentos. Estão em destaque os autores F.A. Mael, C. Fornel, Hu e J.C. Anderson.

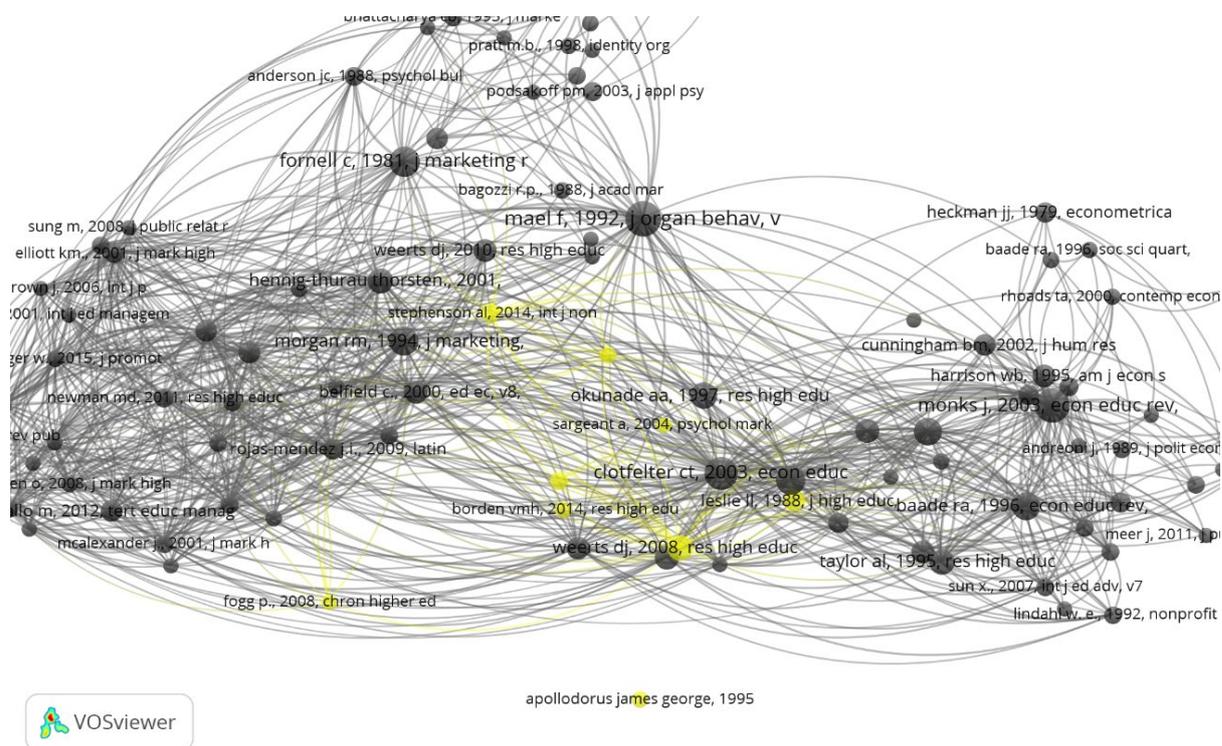
Figura 8 – Zoom do Cluster Azul - Cocitação



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

Cluster 4 – Amarelo (9 itens) Figura 9: A concentração deste cluster está nas análises comportamentais dos *Alumni* e seu relacionamento com sua *Alma Mater*. É assunto essencial para esse trabalho, já que será esse relacionamento que gerará as integrações buscadas na dissertação. O destaque fica para os autores D.J.Weerts, L.L.Leslie, A.L.Stephenson e J.T. McDearmon.

Figura 9 – Zoom do Cluster Amarelo - Cocitação



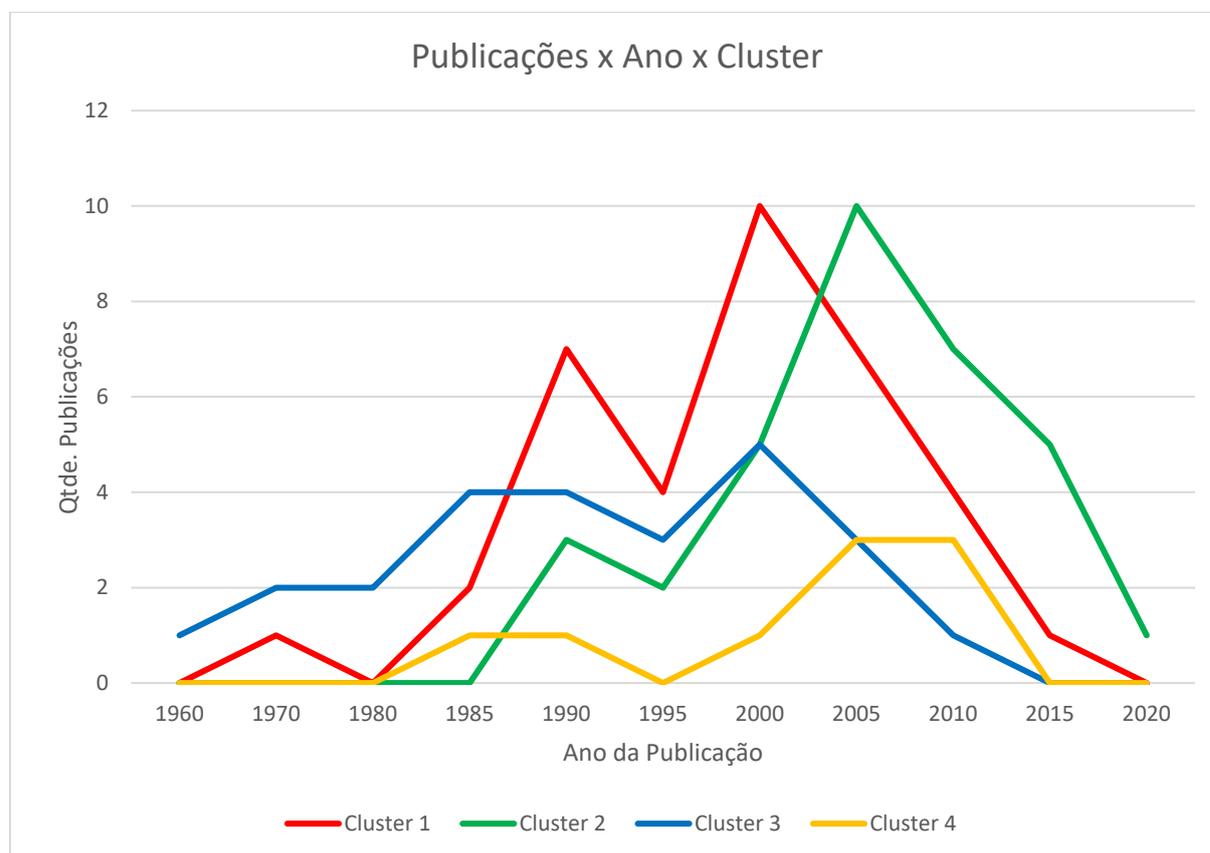
Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

É importante esclarecer que a análise que definiu o perfil dos clusters acima foi feita através da interpretação dos itens a eles associados, usando como método leituras dos títulos, e, eventualmente, de seus resumos (quando necessário, em função da indefinição pelo título).

Assim, interpretando os clusters pela evolução na linha do tempo, temos uma amplitude de 1960 a 2021, ou seja, 61 anos. Nos primeiros trinta anos (1960 a 1990), houve uma grande preocupação em desenvolvimento de modelos matemáticos que ajudassem a compreender o comportamento dos alunos/egressos em estarem próximos de sua universidade e, por consequência, contribuir de alguma forma com ela, com especial destaque para a filantropia (cluster 3). Como consequência desse desenvolvimento, nota-se entre os anos 1980 e 2000, uma preocupação em aprimorar o perfil do doador como forma de melhor interpretá-lo, conforme mostra o cluster 1. Entre 1985 e 2015, o cluster 2 mostra o desenvolvimento de técnicas de *marketing* de relacionamento para potencializar este relacionamento Escola / Alumni. E por último, o cluster 4, mostra que entre 1995 e

2010, a temática está no comportamento do *Alumni*, e foco em criar um sentimento de pertencimento à *Alma Mater*, garantindo a extensão de seu vínculo. O gráfico 4 apresenta as publicações de cada cluster, ano a ano.

Gráfico 4 – Distribuição dos artigos por ano e por cluster



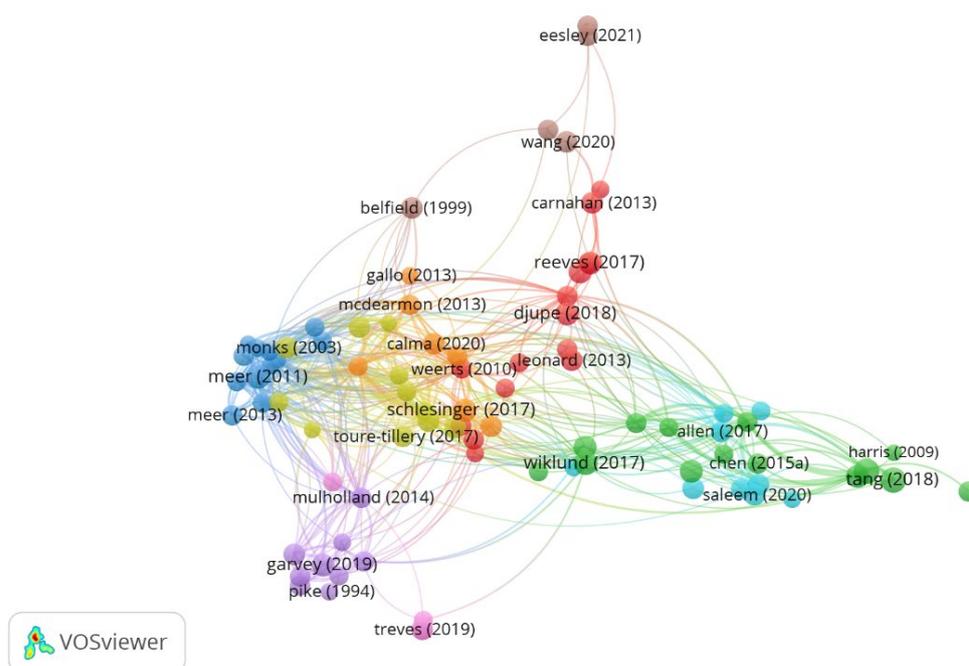
Fonte: feito pelo autor, com base nas datas de publicação dos artigos analisados.

Análise de Acoplamento Bibliográfico

Os itens utilizados para a criação do mapa de acoplamento bibliográfico são os 378 documentos baixados da *WoS*. Foi definido como limite a ocorrência mínima de 10 citações de um documento para sua inclusão no mapa, e dos 378 documentos, 120 atenderam ao critério. Desses, 34 documentos foram excluídos do mapa final, pois não estavam conectados aos outros itens.

A figura 10 apresenta o mapa de acoplamento bibliográfico em sua visualização de rede. O tamanho dos itens representa o número de citações.

Figura 10 – Mapa de Rede de acoplamento bibliográfico do conjunto de documentos

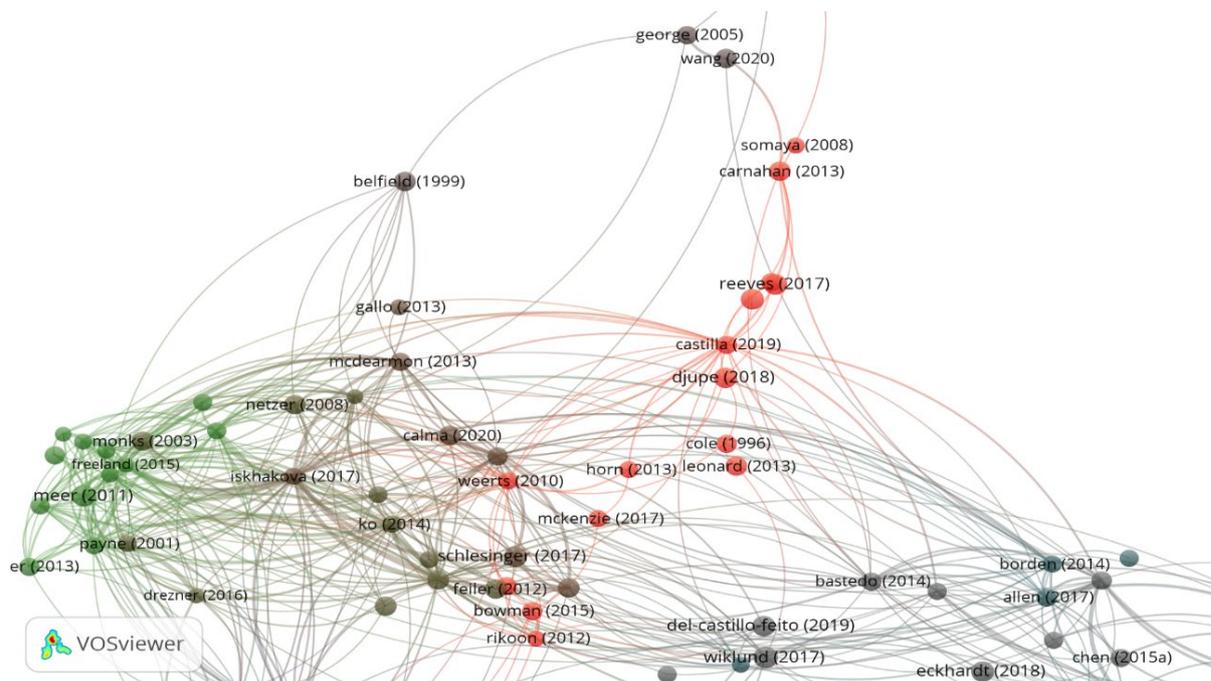


Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

O mapa gerou 9 Clusters, mas, apesar da quantidade, ainda está relativamente pouco sobreposto, o que permite sua fácil identificação visual.

Cluster 1 – Vermelho (15 itens) Figura 11: nesse cluster, encontramos estudos que tentam medir os posicionamentos cívicos e políticos de ex-alunos, e a relação desse posicionamento com os estudos e as ligações desenvolvidas durante o período em que estiveram na universidade. Os autores em destaque deste cluster são Cole (1996), Reeves (2017), Barnidge (2017) e Plewa (2015).

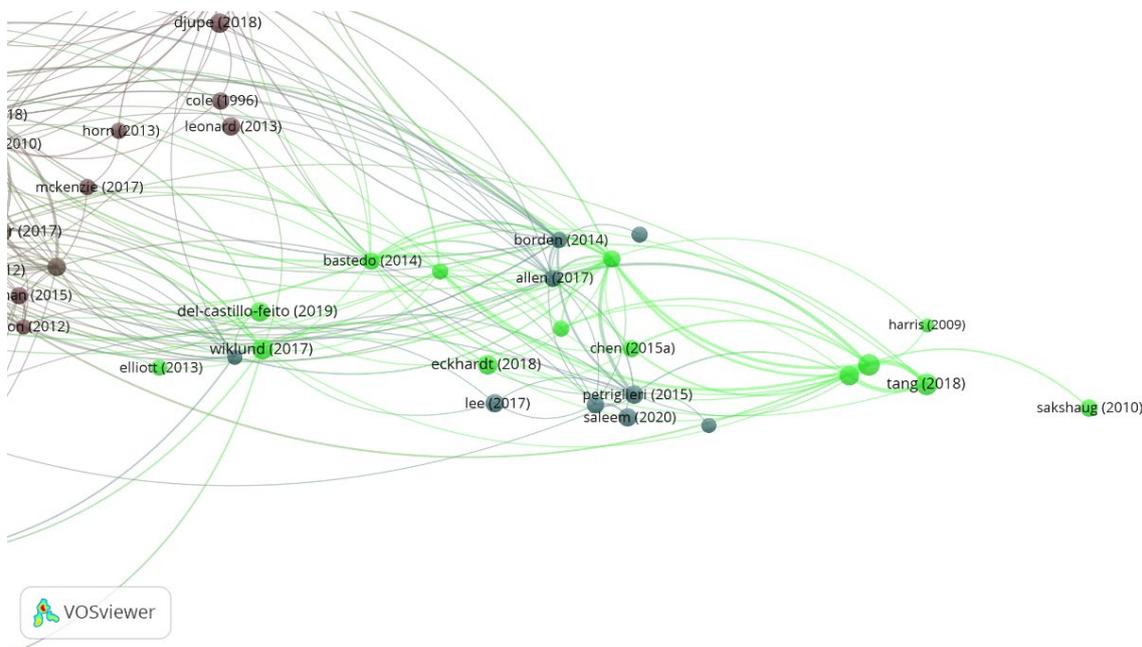
Figura 11 – Zoom do Cluster Vermelho do Acoplamento Bibliográfico



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

Cluster 2 – Verde (14 itens) Figura 12: o que coaduna esse cluster é o uso de *Alumni* como foco de pesquisa. Essa tendência se revelou nos trabalhos pela confiabilidade das respostas e comprometimento na participação das pesquisas, o que revela a propensão a querer participar. Os assuntos nesse cluster envolvem várias pesquisas que não estão aderentes ao escopo do trabalho, mas egressos como público-alvo está dentro dos temas pesquisados, por isso foram apontados na bibliometria. Destaque para quatro trabalhos que exploram o excesso de confiança dos CEOs de empresas e sua correlação com problemas previsíveis em suas empresas. Os autores relevantes neste cluster são Tang (2015 e 2018), Zavyalova (2016), Chen (2 trabalhos em 2015) e Wiklund (2017).

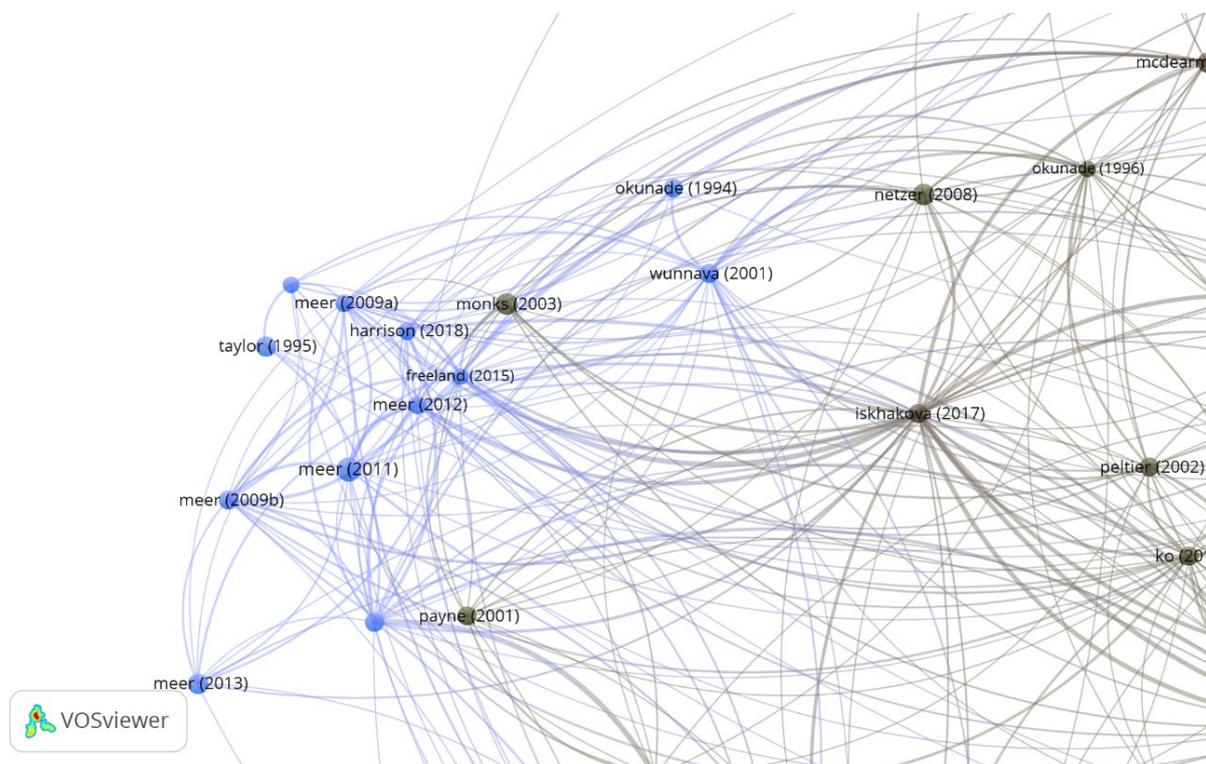
Figura 12 – Zoom Cluster Verde do Acoplamento Bibliográfico



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

Cluster 3 – Azul (12 itens) Figura 13: neste cluster temos todos os 12 itens tratando do mesmo assunto, ou seja, de doações de ex-alunos e os motivos que os levaram a contribuir, seu perfil social e de gênero, fatores que os influenciam etc. O destaque fica para o pesquisador Jonathan Meer, do departamento de economia da universidade de Stanford, responsável por 5 dos 12 trabalhos deste cluster. Durante os anos de 2009 a 2013, seus trabalhos avaliaram vários aspectos do perfil de doadores, com a preocupação de desmistificar ou consolidar os perfis apontados em trabalhos anteriores. Outros autores destacados são Wunnava (2001) e Okunade (1994).

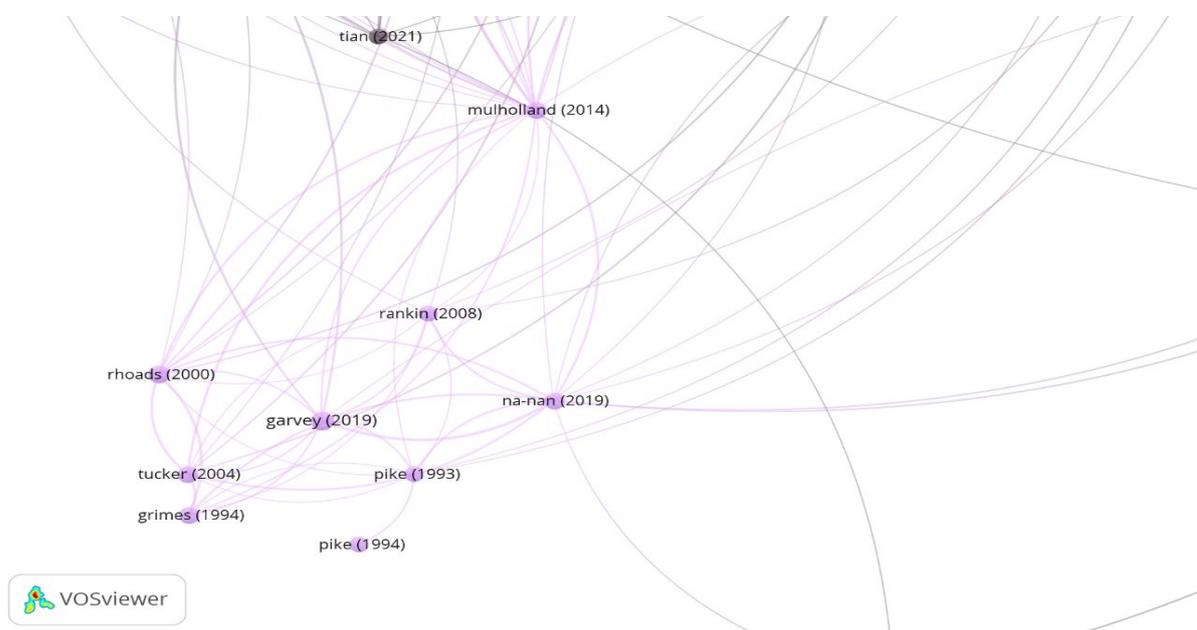
Figura 13 – Zoom Cluster Azul do Acoplamento Bibliográfico



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

Cluster 4 – Amarelo (11 itens) Figura 14: este cluster ainda aborda o objeto “doação”, mas seus artigos focam nas análises comportamentais dos doadores, que são enquadrados como clientes nas pesquisas. São praticamente análises de CRM (Customer Relationship Management) no processo de doação, onde técnicas de Marketing são empregadas para avaliar o comportamento do doador. Destaques para os autores Netzer (2008), Sung (2009), Monks (2003) e Feiler (2012).

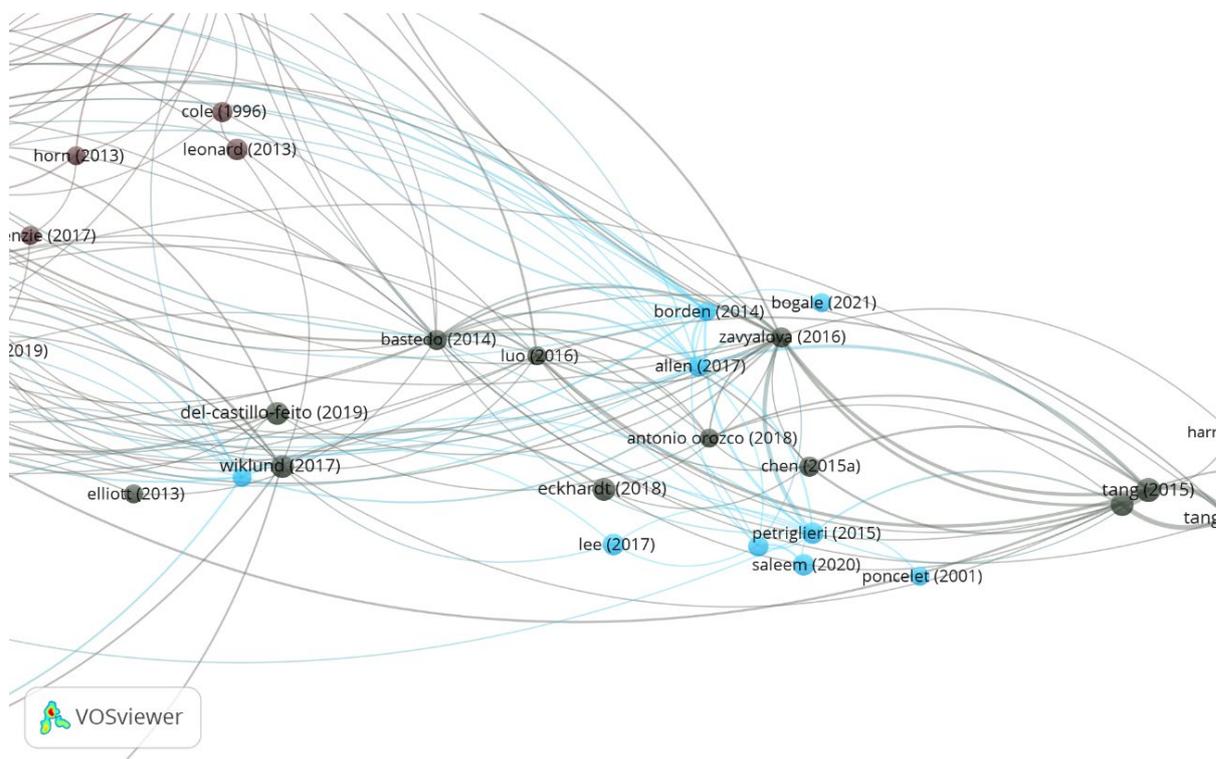
Figura 15 – Zoom Cluster Lilás do Acoplamento Bibliográfico



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

Cluster 6 – Azul Claro (9 itens) Figura 16: este cluster aparece apoiado em pesquisas sobre o relacionamento no ambiente de trabalho. Os trabalhos direcionam para a importância da formação dos líderes incluir Liderança Transformacional, o que funciona neste caso como um excelente feedback de revisão de grade curricular. O líder transformacional tem como principal característica a capacidade de inspirar e motivar as pessoas que estão sob sua liderança. Esse profissional consegue extrair o que cada colaborador tem de melhor e utiliza isso a favor do desempenho coletivo. Autores destacados são Petriglieri (2015), Allen (2017), Dumas (2018) e Poncelet (2001).

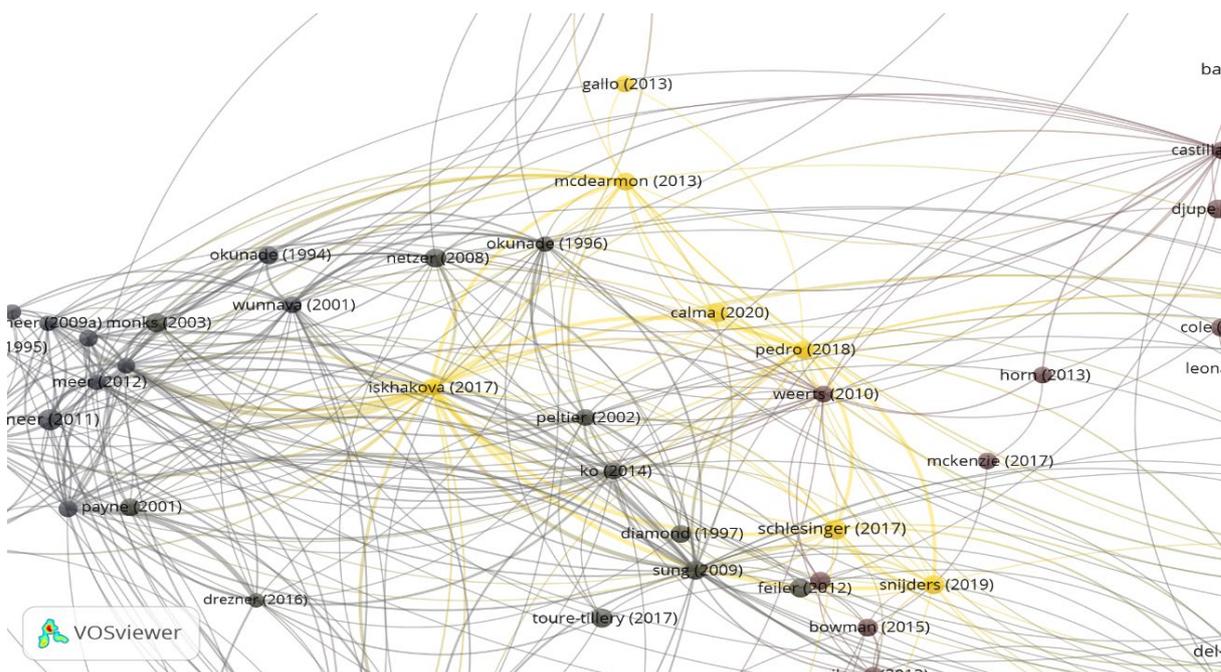
Figura 16 – Zoom Cluster Azul Claro do Acoplamento Bibliográfico



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

Cluster 7 – Laranja (7 itens) Figura 17: neste cluster, os itens tratam sobre a importância de desenvolver uma relação de lealdade entre o *Alumni* e sua *Alma Mater*. Essa lealdade garantirá a sobrevivência da universidade, face à redução das verbas públicas dedicadas ao ensino superior. Autores destacados Schlesinger (2017), McDearmon (2013), Snijders (2019) e Pedro (2018).

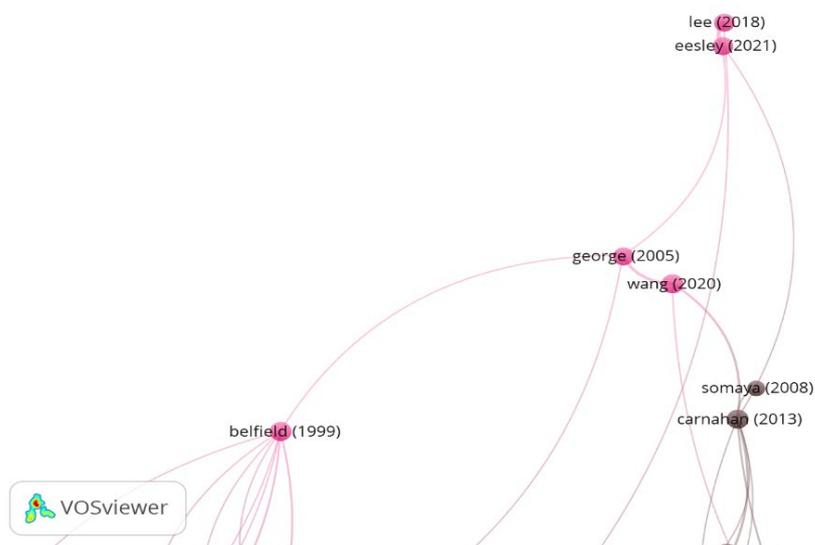
Figura 17 – Zoom Cluster Laranja do Acoplamento Bibliográfico



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

Cluster 8 – Vinho (5 itens) Figura 18: Esse cluster possui trabalhos focados na avaliação dos *Alumni* sobre a capacidade de sua universidade em desenvolver qualidades que eles não tinham e que é essencial para seu trabalho. A chave destes trabalhos é o “desenvolvimento de capacidades”, na percepção dos alunos. Isso pode apoiar as universidades em seu processo de construir relacionamentos duradouros com seus alunos. Os autores com maior referências neste cluster são George (2005), Belfield (1999), Lee (2018) e Eesley (2021).

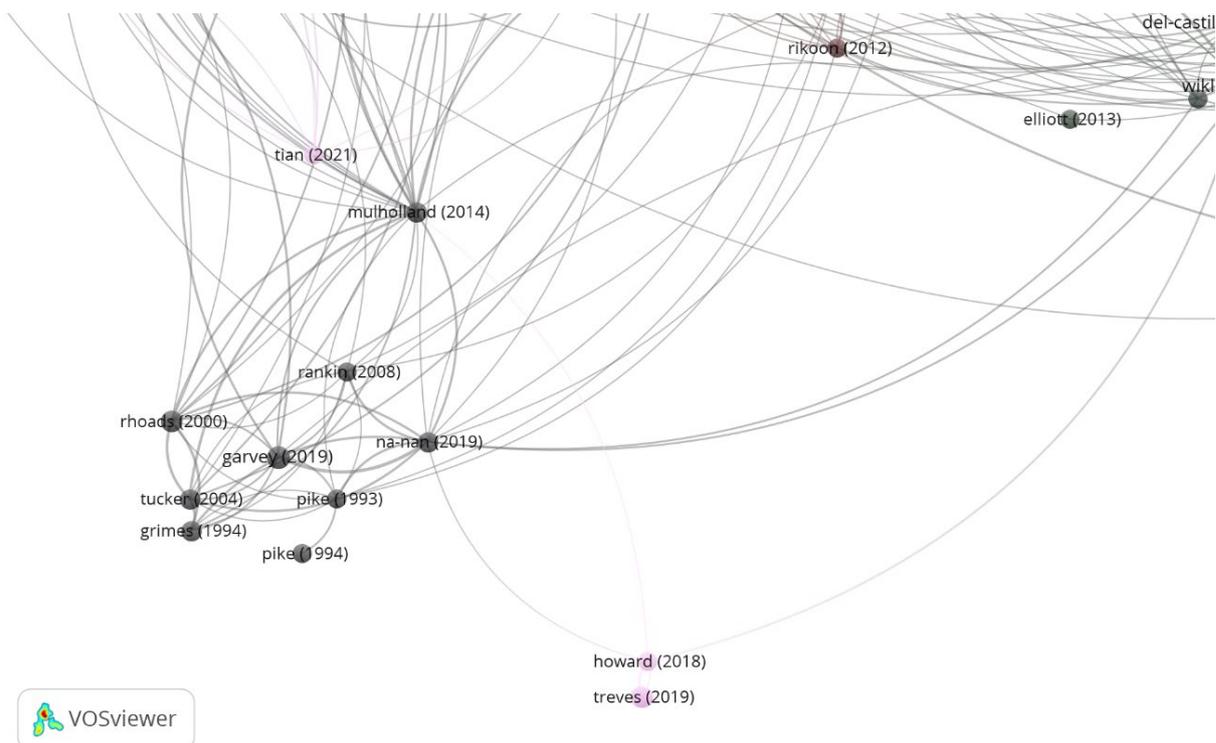
Figura 18 – Zoom Cluster Vinho do Acoplamento Bibliográfico



Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

Cluster 9 – Rosa (4 itens) Figura 19: os artigos estão fora do escopo da pesquisa, apenas um artigo tem a ver efetivamente com o assunto pesquisado (doação); os demais falam de inteligência fluida, inteligência auto acessada (esses dois, Treves (2019) e Cochrane (2019), praticamente sobrepostos no mapa, o segundo visível apenas com muito zoom), e percepção corporal. Talvez a linha que possa ligá-los seja a potencialização de aprendizado acadêmico, revelado nos estudos, através do desenvolvimento e melhoria da capacidade cognitiva e corporal.

Figura 19 – Zoom Cluster Rosa do Acoplamento Bibliográfico

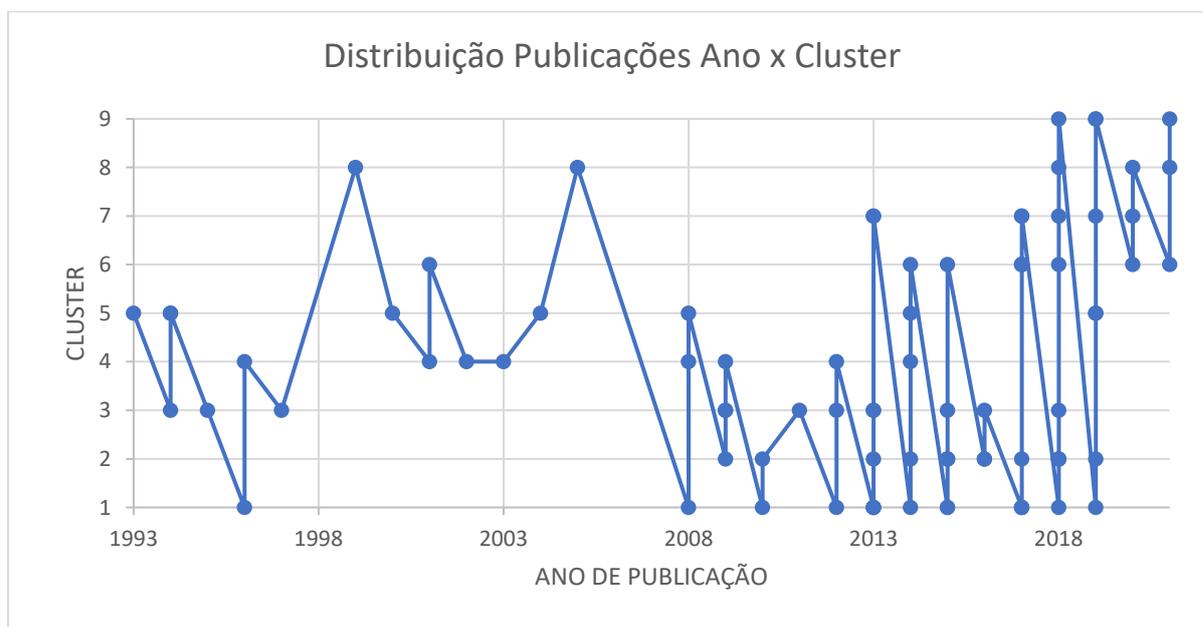


Fonte: gerado pelo Vosviewer na análise do conjunto de dados selecionados

O Acoplamento Bibliográfico vai nos mostrar as fronteiras do conhecimento, ou seja, que tipo de estudo ou pesquisa estão sendo feitos nos últimos anos, usando como base os temas encontrados no grupo de dados selecionados.

O gráfico 5 mostra a publicação de cada artigo numa linha de tempo, a partir de 1993. Nota-se que há uma concentração de publicações a partir de 2008, o que corrobora com a afirmação de que estes são assuntos tratados recentemente, portanto, relevantes para o momento.

Gráfico 5 – Concentração de Publicações da base de dados selecionados, por ano de publicação.



Fonte: Autor, baseado nas datas de publicação dos artigos da base de dados selecionados

O quadro 12 mostra a média dos anos de publicação dos artigos de cada cluster, de onde se calculou, usando como referência 2022, a média de idade dos clusters. A média geral das publicações é, portanto, de 8,6 anos, numa amplitude total de 26 anos entre a publicação mais antiga e a mais nova (1993-2021).

Quadro 12 – Médias de Idade de Publicação e do Cluster

Cluster	Média do Ano de Publicação	Média de Idade do Cluster
5	2005,0	16,0
4	2005,6	15,4
3	2008,5	12,5
8	2012,6	8,4
1	2013,3	7,7
2	2015,2	5,8
6	2015,6	5,5
7	2016,7	4,3
9	2019,5	1,5
GERAL	2012,4	8,6

Fonte: Autor, baseado nas datas de publicação dos artigos da base analisada.

É normal que haja uma amplitude de assuntos, e que algumas abordagens não “se encaixem” no escopo do trabalho que queremos desenvolver, mas há um relacionamento com o tema geral. É o caso dos clusters 6 e 9. No primeiro, temos uma concentração de viés psicológico, onde os artigos estão focados no relacionamento no ambiente de trabalho. Eles refletem as palavras chaves “Relacionamento” e “*Alumni*”, pois foi possível perceber essa segunda no público estudado, mas também sinalizam para um potencial ajuste da grade curricular, pois aponta uma importante característica exigida pelo mercado, que é a Liderança Transformacional. É o terceiro cluster mais jovem.

Já o cluster 9, que tem os artigos “mais jovens” de todo o corpus, com média de idade de 1,5 ano de publicação, os temas abordam “Inteligência” em 75%, tendo apenas uma publicação com afinidade explícita com o escopo do trabalho. Essa última, fala da influência que um doador tem sobre outros, quando há a divulgação dos valores e objetivos, e quando submetidos a um mesmo círculo. Os outros três trabalhos apontam para uma certa relação do aperfeiçoamento da inteligência e percepção corporal com o desenvolvimento acadêmico.

Excluídos estes trabalhos que apresentam alguma divergência (incluindo 4 trabalhos do cluster 1), e que representam apenas 8,1% dos artigos, é possível deduzir que os estudos atuais sobre potencial de colaboração e doação dos *Alumni* para com sua instituição formadora seguiram abandonando as fórmulas matemáticas de previsibilidade (apontadas na cocitação), e tem focado mais na abordagem psicológica para desenvolverem suas metodologias de atuação de aproximação com seus ex-alunos.

Síntese da Bibliometria

Nos tópicos iniciais dessa dissertação, nos preocupamos em falar um pouco sobre a história da relação entre a Instituição de Ensino Superior e seus Alunos/Egressos. Ainda que exista alguma história em outros lugares pelo mundo, o

foco desse trabalho acabou direcionado para a evolução deste relacionamento nos Estados Unidos, desde o tempo dos *Colonial Colleges* das primeiras colônias, até às potências econômicas que se tornaram algumas destas instituições centenárias de educação. O motivo deste direcionamento é muito claro: pela tradição do tema no país, a esmagadora maioria dos trabalhos identificados é feita em solo americano, o que torna impossível (e até sem sentido) desassociá-lo do contexto, mas acaba criando uma falsa impressão de que apenas na América do Norte essa prática existe.

O quadro 13 mostra a evolução histórica sumarizada da relação Universidade / Egresso (apresentado na Introdução dessa dissertação) até meados do século 20, mais precisamente até a década de 60, ano da publicação do artigo mais antigo analisado em nossa bibliometria.

Quadro 13 – Relacionamento Universidade / Egresso anterior a 1960

Relacionamento Universidade x Alumni na linha do tempo (pré 1960)

Séc. XVII – Doações de fiéis e do orçamento das Colônias sustentavam os Colleges Americanos, baseados nos ideais religiosos
Séc. XVIII – Proclamação da Independência Americana separa o Estado da Igreja e enfraquece a influencia religiosa sobre a educação
1821 – Primeiro encontro de Alumni registrado: no Willians College, quando surge a primeira associação de Egressos. Nos trinta anos seguintes isso se repetiria em todas as Universidades americanas.
1860 – A Guerra da Secessão provoca mudanças significativas na economia americana, exigindo uma educação mais moderna. O Estado começa a tomar conta da educação (Morril Act), a educação deixa de ser elitista e alcança os menos abastados.
1870 a 1900 – A Universidade americana floresce, inspirada no modelo alemão de ensino, mas com qualidade inferior à europeia.
1900 – Preocupados com a Qualidade do ensino, Reitores das Universidades fundam uma associação para melhorar o ensino e cobrar mais investimento do Governo. Começam a surgir de forma mais concreta os jornais das associações dos Alumni
1900 a 1915 – As universidades contam com a ajuda da filantropia para criar seus departamentos e laboratórios de pesquisa. Surgem os primeiros Alumni Funds, em Yale e Harvard. Rockefeller doa vultosas quantias para a Universidade de Chicago, que desenvolve os Junior Colleges (cursos de 2 anos)
1920 a 1938 – Os Junior Colleges se multiplicam. As fundações privadas de filantropia tornam-se essenciais para a multiplicação da educação, forçando a adesão das Universidades aos ideais capitalistas. O número de Mestres e Doutores duplica.
1960 – O governo Americano começa a reduzir seus investimentos no ensino; as fundações não conseguem suprir a demanda; passa a prevalecer o interesse das universidades em contribuições de seus Alumni; multiplicam-se os estudos sobre perfis e propensões de doadores; criam-se equipes de captação de recursos.

Fonte – Autor, baseado nos dados retirados da Introdução desta dissertação

Os trabalhos analisados na bibliometria mostram que o foco das pesquisas de 1960 até hoje tem um viés focado no estudo do perfil do *Alumni*, inicialmente preocupados em fórmulas matemáticas que definissem as propensões à doação, até o estudo psicológico dos perfis dos egressos e a preparação do aluno durante a sua formação, conforme podemos ver no quadro 14:

Quadro 14 – Perfil dos Trabalhos analisados na Bibliometria

Relacionamento Universidades x Alumni pós 1960 (Trabalhos listados no *Corpus*)

1960 a 1980 – Estudos de modelos matemáticos tentam compreender o comportamento dos alunos/egressos e determinar perfis técnicos dos mais próximos da instituição, com especial destaque para a filantropia

1980 a 1995 – Preocupação em aprimorar cada vez mais o perfil do doador, para que as universidades pudessem traçar estratégias de atuação na busca por recursos.

1995 a 2010 – Aplicação de técnicas modernas de Marketing e CRM na atuação das Universidades junto a seus egressos. Profissionalização nas equipes de arrecadação de fundos.

2010 a 2015 – Foco no perfil psicológico do egresso e construção de um relacionamento desde o primeiro dia do aluno na Universidade, buscando desenvolver um sentimento de pertencimento que potencialize as doações e participações.

Acoplamento Bibliográfico (média de 8,6 anos) – Permanece o foco no perfil psicológico do egresso, com ênfase nas características que foram adquiridas durante o período de estudo universitário e nas ligações que foram construídas com a instituição. E a preocupação em validar os estudos anteriores sobre o assunto, desmistificando posições assumidas anteriormente.

Fonte: Autor, com base na Análise dos Clusters gerados na Bibliometria

Desta forma, concluímos que o tema escolhido – o relacionamento do egresso com sua *Alma Mater* – é pertinente, importante e pouco explorado pelas universidades brasileiras.

APÊNDICE B – Pesquisa Sistemática no Portal de Periódicos CAPES

Neste apêndice, apresentaremos uma coleção de trabalhos com a temática relacionamento Universidade / Egresso. A escolha de base para essa pesquisa começa do zero, ainda que alguns trabalhos usados na Bibliometria sejam coincidentes com os que serão apresentados aqui.

Essa distinção, da base de dados utilizada aqui ser diferente da analisada na bibliometria, se explica a partir do momento que, para essa parte do trabalho, foram buscadas publicações mais abrangentes, buscando encontrar ações/trabalhos que corroboram de forma mais completa com o escopo do trabalho. Nota-se, portanto, que as palavras-chave desta nova pesquisa são ligeiramente diferentes das usadas na bibliometria.

Num primeiro levantamento de trabalhos, explorando o Portal de Periódicos CAPES (usando os 49.000 periódicos e as 455 bases disponíveis³⁶), encontramos 17.893.273 trabalhos listados contendo as palavras “*Alumni*” **ou** “Egressos” **ou** “Ex-Alunos” **ou** “Relacionamento” **ou** “Universidade”. Na primeira “depuração” alteramos os operadores booleanos, usando a forma: “*Alumni*” **ou** “Egressos” **ou** “Ex-Alunos” **e** “Relacionamento” **ou** “Universidade”, reduzindo para 378.419 trabalhos. Refinamos as buscas escolhendo os artigos revisados por pares, somente artigos e dissertações, e ainda reduzimos o período de publicação para os últimos 10 anos, alcançando 6.468 trabalhos.

A leitura inicial dos resumos dos trabalhos (numa amostra que chegou aos primeiros 200 trabalhos listados) mostrou uma baixa ocorrência de trabalhos realmente afinados com o tema definido para a dissertação (5), sendo apenas dois com origem no Brasil.

Em seguida, redirecionamos a pesquisa para o inglês, usando os mesmos temas e as mesmas bases. A primeira amostra, com os temas “*Alumni*” **ou** “Egress” **ou** “Former Student” **ou** “*University*” **ou** “*Relationship*” trouxe 55,9 milhões de trabalhos. Da mesma forma que fizemos na pesquisa em português, alteramos o operador booleano, para “*Alumni*” **ou** “Egress” **ou** “Former Student” **e** “*University*” **ou**

³⁶<https://www-periodicos-capes-gov-br.ez54.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>

"*Relationship*", a quantidade caiu para 11,7 milhões de trabalhos. Ao refinarmos as buscas para os revisados por pares, somente artigos e dissertações, publicados nos últimos 10 anos, chegamos a 2,6 milhões de itens. Através dos filtros, excluimos trabalhos ligados à medicina, biologia, física, química e pesquisas específicas, chegando a 946 mil artigos. A leitura inicial dos Abstracts mostrou uma afinidade significativamente maior com o tema a ser desenvolvido, mostrando que seria possível avaliar estratégias usadas em outros países e a possibilidade de aplicá-las no Brasil.

Destes trabalhos, foram selecionados os 850 primeiros listados³⁷ (numa proporção aproximada de 1/1000), com o objetivo definitivo de validar o escopo buscado pelo trabalho. A leitura dos resumos mostrou que, apesar das palavras-chave estarem aderentes ao intuito da pesquisa, nem todos os itens se encaixavam no escopo; muitos trabalhos focavam em acompanhar o sucesso do egresso, de modo a validar o que foi ensinado na universidade e no sentido "universidade → ex-aluno", mas sem propor mudanças que pudessem vir dessa análise. Havia também muitos trabalhos focados na transmissão de conhecimentos de liderança desenvolvidos durante o curso e se eles são aplicáveis nas atuações profissionais. Outros trabalhos falavam do posicionamento cívico dos ex-alunos e se isso foi ensinado/proposto no currículo universitário. Muitos outros trabalhos tinham objetivo final que não se encaixava na intenção desta pesquisa, somando no total 480 trabalhos descartados. Desta forma, o conjunto final de trabalhos foi reduzido para 370.

Resultados da Pesquisa Sistemática

Analisamos o perfil do conjunto de 370 trabalhos selecionados, oriundos do Portal Periódicos Capes, que foram distribuídos conforme mostra o quadro 15:

³⁷ A ordem dos arquivos foi obtida pelo filtro "Relevância", porém não foi possível identificar os critérios que a CAPES utiliza para definir essa ordem.

Quadro 15 – Perfil dos Trabalhos selecionados do Portal Periódico Capes

PERFIL DO TRABALHO	QTDE.
Revisão de Grade Curricular com o apoio de ex-alunos	76
Metodologias de abordagem para a doação / filantropia do ex-aluno para sua universidade	73
Trabalhos sobre a forma como as universidades exploram/reconhecem/usufruem do sucesso de seus ex-alunos, transformando-o em prestígio para a instituição	22
Criação ou aplicação de sistemas de relacionamento para se manter o egresso conectado com sua instituição formadora	184
Trabalhos em português, abordando os mesmos assuntos acima, mas que foram separados para uma comparação entre o volume de trabalhos e os produzidos em nossa língua	15

Fonte: Autor, baseado no perfil dos trabalhos analisados

Desta forma, foi estabelecido que, apesar de outras tantas possibilidades, baseado nos assuntos listados acima, os temas abordados com maior profundidade na continuidade da pesquisa seriam:

- **PRESTÍGIO:** O uso do prestígio dos ex-alunos em sua profissão para valorizar a universidade formadora, gerando potencial de atração para novos alunos;

- **REVISÃO CURRICULAR:** A contribuição dos egressos em sua profissão, face à realidade do trabalho executado e suas necessidades, para o ajuste e enriquecimento dos currículos escolares na formação dos novos profissionais;

- **DOAÇÕES:** O sentido de pertencimento dos *Alumni*, transformado em contribuições financeiras para o aperfeiçoamento das universidades, seja para o desenvolvimento de pesquisas ou melhorias estruturais;

- **SISTEMAS DE RELACIONAMENTO:** As experiências utilizadas por instituições de ensino em todo o mundo para se manterem conectadas com seus egressos e evitar o afastamento e esfriamento dessa relação.

Importante reforçar que a imensa maioria dos trabalhos que tratam do relacionamento com o egresso vem dos Estados Unidos e Reino Unido, países que, conforme explicamos em seções anteriores, possuem uma tradição secular nessa

área. Esse domínio pode ser avaliado no quadro 16, que mostra a quantidade de trabalhos selecionados por país de origem.

Quadro 16 – Trabalhos Selecionados no Portal CAPES – Quantidade por país

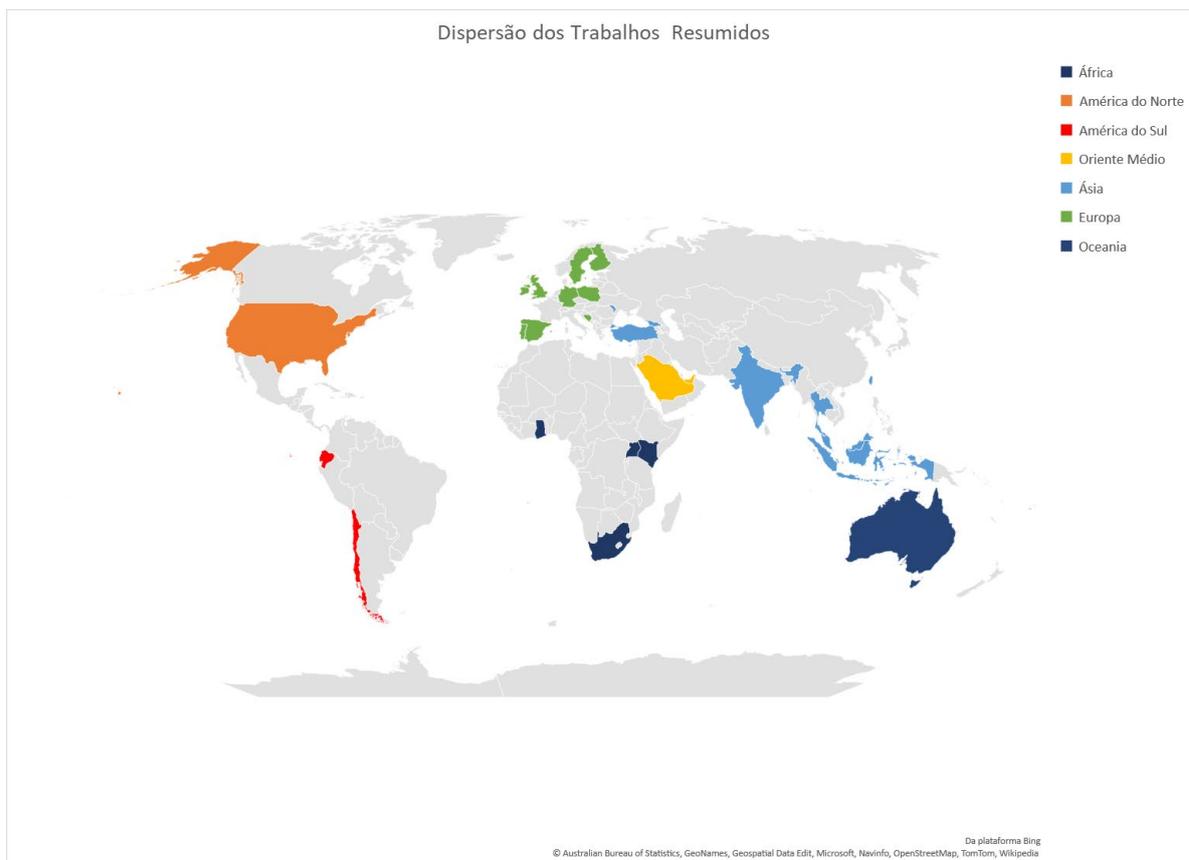
País	Quantidade
Estados Unidos	199
Reino Unido	49
Austrália	19
Irlanda	11
Malásia	9
Canadá	6
Portugal	6
Indonésia	5
Alemanha	4
Gana	4
India	4
Holanda	4
Finlândia	4
Espanha	3
Outros 20 países (2 artigos ou menos)	28
TOTAL	355

Fonte: Autor, extraído da Base de Trabalhos Selecionados do Portal Periódicos CAPES

Por livre escolha do autor desse trabalho, foi dada preferência a apresentar textos de outros países, quando houvesse essa possibilidade. Há uma clara sobreposição de temas entre os textos selecionados, motivo pelo qual escolher trabalhos de outros países não descartou temas relevantes produzidos em solo americano ou inglês, mas sim tenta demonstrar que o assunto revela um senso comum em todo o mundo, que merece maior atenção no Brasil.

A figura 20 mostra a distribuição global dos 31 trabalhos analisados com maior profundidade, e que serão apresentados no Apêndice D.

Figura 20 – Representação no mapa, do país de origem dos trabalhos escolhidos para análise



Fonte: Autor, com base nos países dos trabalhos escolhidos

APÊNDICE C – Análise dos Portais de Relacionamento com o Egresso

IES Brasileiras Adotadas como Parâmetro de Aferição

Segundo o Censo da Educação Superior no Brasil, em 2020 tínhamos 2.457 instituições superiores no país, das quais 304 eram públicas (INEP, 2022). É muito provável que em muitas delas haja algum tipo de trabalho de relacionamento com o egresso, mas torna-se impossível nesse trabalho analisar todas, principalmente pelo fato de que alguns destes programas podem estar restritos apenas a algumas faculdades ou institutos que compõem a universidade.

É importante que possamos aferir quais instituições brasileiras possuem algum tipo de relacionamento com egressos, para fundamentar o principal questionamento desse trabalho, que é o baixo aproveitamento dessa relação. Mas é essencial que esse relacionamento faça parte de uma ação institucional que abranja todos os institutos e faculdades, e não apenas alguns cursos da universidade. E como é impossível verificar todas as instituições existentes em terras brasileiras, optamos por usar como referência as 10 universidades mais bem ranqueadas.

Existem muitas listas e muitos critérios utilizados para a classificação das universidades, mas como se trata de comparar o que é praticado em todo o mundo, usaremos como critério de classificação um ranqueamento internacional.

Como cada *ranking* utiliza sua própria fórmula para classificar as instituições no mundo, utilizando critérios que vão desde reputação e impacto internacional de suas pesquisas, até o percentual de estrangeiros entre alunos e professores, usar mais de um *ranking* nos ajudará a criar uma base mais sólida para validar as instituições mais bem ranqueadas do país.

Os quatro rankings de classificação universitária mais conceituados no mundo são o *QS World University Ranking*, o *Times Higher Educational World University Ranking*, o *Academic Ranking of World Universities* (também conhecido como Ranking de Xangai) e o *Ranking Leiden*. Os textos a seguir refletem a opinião dos elaboradores dos *rankings* sobre seus resultados:

“O *QS Latin America University Ranking* deste ano (2022) apresenta 418 instituições, contra 410 no ano passado, tornando-se nosso maior ranking sobre a América Latina até agora. As principais localidades representadas incluem Brasil (95 universidades), México (64 universidades) e Colômbia (61 universidades), representando entre si mais da metade de todas as universidades classificadas”. (“*QS University Rankings for LatAm 2022 | Top Universities*”, 2022)

“O *Times Higher Education World University Rankings 2022* inclui mais de 1.600 universidades em 99 países e territórios, tornando-o o maior e mais diversificado ranking universitário até hoje. A tabela é baseada em 13 indicadores de desempenho cuidadosamente calibrados que medem o desempenho de uma instituição em quatro áreas: ensino, pesquisa, transferência de conhecimento e perspectivas internacionais. O ranking deste ano analisou mais de 108 milhões de citações em mais de 14,4 milhões de publicações de pesquisa e incluiu respostas de quase 22.000 acadêmicos em todo o mundo. No geral, foram coletados mais de 430.000 pontos de dados de mais de 2.100 instituições que enviaram suas informações”. (“*World University Rankings 2021 | Times Higher Education (THE)*”, 2022)

“O *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* foi publicado pela primeira vez em junho de 2003 pelo *Center for World-Class Universities (CWCU)*, *Graduate School of Education* (antigo *Institute of Higher Education*) da *Shanghai Jiao Tong University*, China, e atualizado em uma base anual. Desde 2009, o *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* é publicado e protegido por direitos autorais pela *ShanghaiRanking Consultancy*. A *ShanghaiRanking Consultancy* é uma organização totalmente independente em inteligência de ensino superior e não está legalmente subordinada a nenhuma universidade ou agência governamental. O ARWU usa seis indicadores objetivos para classificar as universidades do mundo, incluindo o número de ex-alunos e funcionários que ganharam Prêmios Nobel e Medalhas Fields, número de pesquisadores altamente citados selecionados pela *Clarivate Analytics*, número de artigos publicados em revistas da *Nature and Science*, número de artigos indexados em Índice de Citação em Ciências - Índice de Citação em Ciências Sociais e Expandido, e desempenho per capita de uma universidade. Mais de 1800 universidades são classificadas pelo ARWU todos os

anos e as 1000 melhores são publicadas”.(“ShanghaiRanking’s Academic Ranking of World Universities”, 2022)

“O *Leiden Ranking* é uma classificação global anual de universidades que se baseia exclusivamente em indicadores bibliométricos, que são compilados pelo Centro de Estudos de Ciência e Tecnologia (CWTS) da Universidade de Leiden, na Holanda. O banco de dados bibliográfico *Clarivate Analytics Web of Science* é usado como fonte dos dados de publicação e citação. Comparado com outros rankings universitários, o *Leiden Ranking* oferece indicadores bibliométricos mais avançados. A metodologia subjacente é ricamente documentada. O *Leiden Ranking* fornece informações exclusivamente sobre as pesquisas feitas nas universidades. A pesquisa é representada em publicações, e dados cuidadosamente coletados sobre essas publicações formam a base do *Leiden Ranking*. Essa base também garante a independência do *Leiden Ranking*, uma vez que não há dependência de dados apresentados pelas próprias universidades. Por fim, como as universidades são instituições complexas que possuem formas, contextos e missões variadas, seu desempenho não pode ser representado por um único número”.(“CWTS Leiden Ranking”, 2022).

As universidades brasileiras listadas nos quatro rankings estão dispostas no quadro a seguir (quadro 17) :

Quadro 17 – Universidades Brasileiras nos 4 Rankings Internacionais utilizados

Posição	QS World 2022	Times Higher 2021	CWTS Ranking Leiden 2022	Ranking de Xangai 2021
1	USP	USP	USP	USP
2	UNICAMP	UNICAMP	UNESP	UFRGS
3	UFRJ	UFMG	UNICAMP	UNESP
4	UNESP	UFRGS	UFRGS	UNICAMP
5	UFMG	UFSC	UFRJ	UFMG
6	PUC-RJ	UNIFESP	UFMG	UFRJ
7	UFRGS	UFSE	UFSC	UNB
8	UFSC	PUC-RJ	UNIFESP	UFPR
9	UNB	UNB	UFPR	UFSC
10	UNIFESP	UNESP	UNB	UNIFESP

Atribuindo os pesos das classificações em cada ranking, chegamos à seguinte hierarquia, que na sequência, terão suas páginas de relacionamento com egressos analisadas (Quadro 18):

Quadro 18 – Ranking Consolidado das 10 Universidades Brasileiras

RANKING FINAL	
1	USP
2	UNICAMP
3	UFRGS
4	UNESP
5	UFMG
6	UFRJ
7	UFSC
8	UNIFESP
9	UNB
10	PUC-RIO

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos rankings internacionais

Nas Melhores Universidades do Mundo

Da mesma forma que fizemos com as instituições de ensino brasileiras, vamos analisar, a importância que as grandes universidades mundiais dão aos seus portais de relacionamento com os egressos.

Para definir as universidades a serem avaliadas, usamos o mesmo recurso do ranking das universidades brasileiras: as dez melhores em cada um dos quatro melhores rankings do mundo (QS World, Times Higher, CWTS Leiden e Xangai Rank), e a soma das melhores classificações para definir uma lista final.

Para uma apresentação mais didática, vamos separar essas avaliações em duas partes: as dez melhores universidades americanas, e as 10 melhores do resto do mundo.

Nas 10 Melhores Universidades dos Estados Unidos

As universidades americanas listadas nos quatro rankings estão dispostas no quadro a seguir (Quadro 19) :

Quadro 19 – Universidades Americanas nos 4 Rankings Internacionais utilizados

	QS WORLD	TIMES HIGHER	CWTS LEIDEN	Ranking de Xangai
1	MIT	Harvard University	Harvard University	Harvard University
2	Stanford University	Stanford University	University of Michigan	Stanford University
3	Harvard University	MIT	Johns Hopkins	MIT
4	Caltech	Caltech	Stanford University	Berkeley
5	University of Chicago	Princeton University	University of Washington - Seattle	Princeton University
6	Penn	Berkeley	University of California - Los Angeles	Columbia University
7	Princeton University	Yale University	Penn	Caltech
8	Yale University	Columbia University	Ohio State University	University of Chicago
9	Cornell University	University of Chicago	University of Minnesota - Twin Cities	Yale University
10	Columbia University	Penn	Columbia University	Cornell University

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos rankings internacionais

Atribuindo os pesos das classificações em cada ranking, chegamos à seguinte hierarquia, que na sequência, terão suas páginas de relacionamento com egressos analisadas (quadro 20):

Quadro 20 – Ranking Consolidado das 10 Universidades Americanas

RANKING FINAL	
1	Harvard University
2	Stanford University
3	Massachusetts Institute of Technology (MIT)
4	California Institute of Technology (Caltech)
5	University of California, Berkeley
6	University of Chicago
7	Columbia University
8	University of Pennsylvania
9	University of Michigan
10	Yale University

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos rankings internacionais

Nas 10 Melhores Universidades do Mundo (Não Americanas)

Usando a mesma metodologia anterior, chegamos às 10 melhores universidades do mundo, descartadas as americanas (quadro 21):

Quadro 21 – Universidades Internacionais (exceto EUA) nos 4 Rankings Internacionais utilizados

	QS WORLD	TIMES HIGHER	CWTS LEIDEN	Ranking de Xangai
1	Cambridge	Cambridge	Zhejiang Univ	Cambridge
2	Oxford	Oxford	Shanghai Jiao Tong Univ	Oxford
3	Imperial College	Imperial College	Univ Toronto	Paris-Saclay
4	UCL	ETH Zurich	Tsinghua Univ	UCL
5	ETH Zurich	Tsinghua University	Huazhong Univ	ETH Zurich
6	Singapore (NUS)	Peking University	Sichuan Univ	Toronto
7	Peking University	Toronto	Cent S Univ	Imperial College
8	Tsinghua University	Singapore (NUS)	Peking Univ	Tokyo
9	Edinburgh	UCL	Sun Yat-sen Univ	Tsinghua University
10	EPFL	Edinburgh	Univ São Paulo	Melbourne

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos rankings internacionais

Atribuindo os pesos das classificações em cada ranking, chegamos à seguinte hierarquia, que na sequência, terão suas páginas de relacionamento com egressos analisadas (quadro 22):

Quadro 22 – Ranking Consolidado das 10 Universidades Internacionais (exceto EUA)

RANKING FINAL	
1	University of Cambridge
2	University of Oxford
3	Imperial College London
4	ETH Zurich
5	Tsinghua University
6	University of Toronto
7	UCL
8	Peking University
9	Zhejiang Univ
10	National University of Singapore (NUS)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos rankings internacionais

Após a escolha das universidades, verificou-se a acessibilidade dos portais no que diz respeito a encontrar uma página dedicada aos egressos, ou mesmo se possuíam uma página específica. A busca foi realizada entre os dias 12 e 15 de outubro de 2022.

Resultado da Pesquisa

As 10 Melhores Universidades Brasileiras

Em seu trabalho “*As universidades e o relacionamento com seus ex-alunos: uma análise de portais online de egressos*”, Cabral et al. (2016), fazem uma análise dos portais eletrônicos de relacionamento com seus *Alumni* das 10 maiores universidades brasileiras da época, que coincidem em 80% com as instituições que usamos como referência em nosso trabalho.

A diferença está nos rankings utilizados: enquanto em nosso trabalho fizemos uma classificação usando quatro rankings internacionais, no trabalho em questão foi usado o Ranking Universitário Folha (RUF) de 2015. Apesar dessa diferença, pouca coisa mudou de lá para cá, considerando o assunto abordado: as universidades

brasileiras continuam não dando a atenção devida ao relacionamento com seus *Alumni*.

Enquanto em 2015 a pesquisa apurou que apenas quatro das dez universidades possuíam uma preocupação em apresentar um fácil acesso às páginas de egressos, e que estas páginas eram no geral pouco interativas e com baixa oferta de informações, principalmente para quem não era cadastrado, no trabalho atual apuramos que em quatro das páginas principais das instituições não existe nenhum link com a página de egressos; em outras quatro tivemos dificuldade para encontrar esse link, pois as páginas possuem muita informação, e há uma clara mistura de assuntos e acessos administrativos com outras informações de divulgação geral ou mesmo um *marketing* de atração de novos alunos. Apenas duas universidades ranqueadas apresentaram *link* de fácil acesso à página de egressos.

USP – Universidade de São Paulo (Figura 21): há um *link* na página principal da universidade, bastante visível, que direciona para a página *Alumni* USP (alumni.usp.br). É uma página bem completa, com ofertas especiais para os ex-alunos que se cadastrarem e que permite navegar por várias informações mesmo sem estar logado, algo essencial para a aproximação.

Figura 21 – Portal Alumni USP



Fonte: Portal na Internet

UNICAMP – Universidade de Campinas: Não identificamos um link na página principal, e nem nos menus que dela derivam; havia um link para doação, mas era para suporte a tratamentos de COVID 19 do Hospital Universitário. Pesquisando no Google, encontramos o link para uma notícia na página da universidade em 2020, anunciando o lançamento da plataforma, mas não há um link na página principal. Ainda no Google, encontramos uma página de *Alumni* da Unicamp (unicamp-alumni.org.br), que possui muito pouca informação para quem não está logado (figura 22).

Figura 22 – Portal Alumni UNICAMP

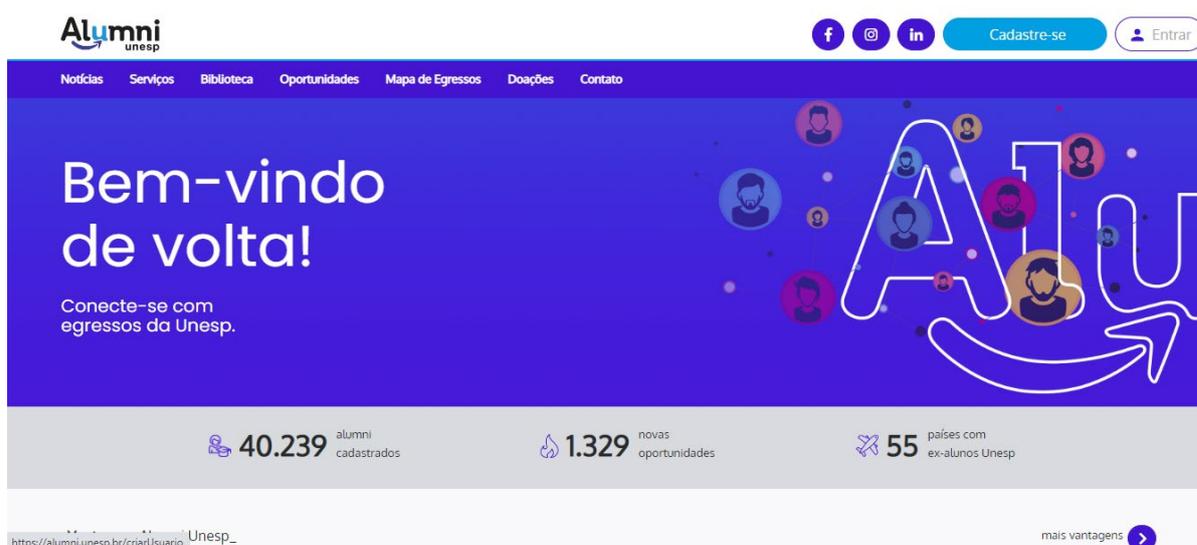


Fonte: Portal na Internet

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro: A página principal não possui nenhum link com o tema; na lupa de pesquisa, encontramos apenas duas notícias antigas, nada ligado a um portal. Ao consultar o termo no Google, percebemos que há associações ligadas a algumas faculdades da universidade, mas não algo consolidado.

UNESP – Universidade Estadual Paulista: com alguma dificuldade, encontramos um link na página principal que direciona para uma página exclusiva para egressos. A página (figura 23) é bem completa, permite acesso a informações e benefícios mesmo para quem não está cadastrado / logado, e tem um bom apelo de marketing, incluindo um link para doações de fácil visualização.

Figura 23 – Portal Alumni UNESP



Fonte: Portal na Internet

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais: Com alguma dificuldade encontramos um link para o Programa SEMPRE UFMG, que tem como objetivo aproximar os ex-alunos. Merecia, pelo trabalho iniciado em 2000, um maior destaque na página principal da universidade, e um termo mais universal (*Alumni*) para direcionar para a página específica. O link direciona para a página do COPI (Diretoria de Cooperação Institucional), e um dos itens oferecidos é a descrição do programa Sempre UFMG, com um discreto link para cadastro (figura 24). Ainda que a descrição seja completa, incluindo os prêmios de reconhecimento de ex-alunos e ofertas de cursos, entre outros, não conseguimos acessar uma página específica, que pudesse ser mais atrativa para a aproximação do egresso.

Figura 24 – Portal Alumni UFMG

SOBRE A COPI PROGRAMA PARCEIROS UFMG PROJETOS REALIZADOS SEMPRE UFMG PERFIL MEDALHA MENDES PIMENTEL MEDALHA DE HONRA NOTÍCIAS Buscar

95 anos UFMG 1927 - 2022

SEMPRE UFMG

Programa Sempre UFMG foi instituído pela Reitoria em 2000, por iniciativa da Diretoria de Cooperação Institucional (COPI), e tem como objetivo criar e manter uma ligação entre a UFMG e seus egressos, bem como promover e incentivar a cultura do retorno à Universidade.

Ao concluírem seu curso, todos os graduados passam, automaticamente, a fazer parte da Comunidade Sempre UFMG. A intenção é que os egressos não se afastem da Universidade, continuando a participar de cursos de atualização, palestras, eventos culturais nela oferecidos e a frequentar suas dependências, inclusive bibliotecas e espaços de lazer.

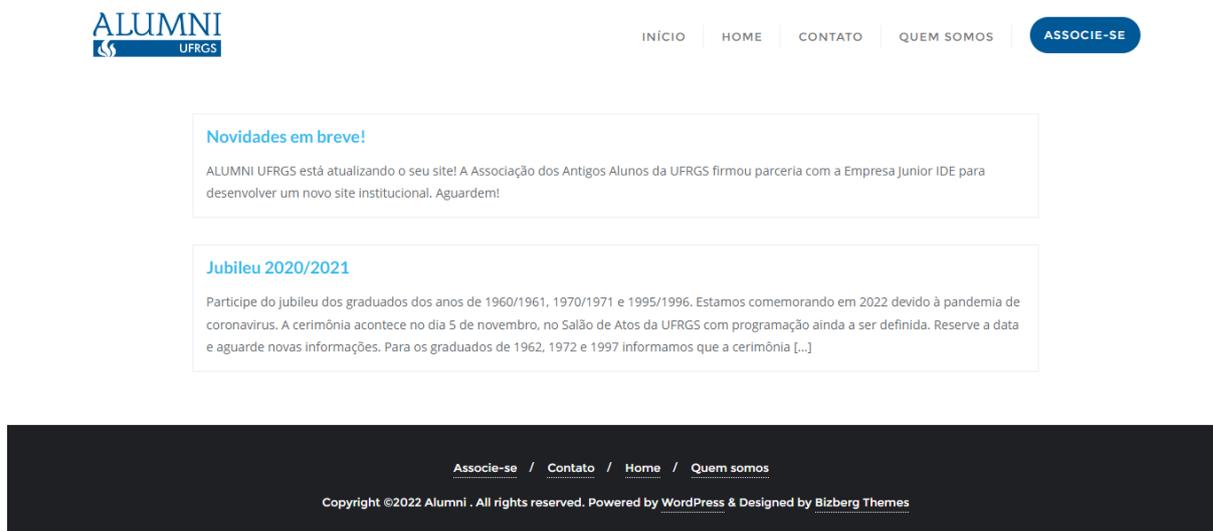
Além de ações que requerem contatos pontuais e específicos a egressos, o Programa atua, de forma contínua e permanente, com três projetos:

- Medalha de Honra UFMG: A Medalha de Honra UFMG, através do Programa Sempre UFMG, homenageia egressos que tenham se destacado por realizações em prol da sociedade.
- [Perfil – Rede de Oportunidades](#): Visa oferecer aos alunos e

Fonte: Portal na Internet

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul: não há um link na página principal da universidade para conectar com a página dos *Alumni* (achamos fazendo uma pesquisa na lupa da página). A página dos ex-alunos (ufrgs.br/alumni/) está em atualização, aparentemente há mais de um ano, é pouco atrativa e carente de informações (figura 25). Identificamos também pesquisando no Google que muitas faculdades têm sua própria associação de ex-alunos, o que dificulta a unificação em um lugar específico. Mas é um trabalho que merece uma atenção da Universidade, que desperdiça uma grande oportunidade, principalmente considerando a tradição do povo gaúcho e seu apego regional.

Figura 25 – Portal Alumni UFRGS



Fonte: Portal na Internet

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina: há um discreto link no fim da Home Page da Universidade, que leva a uma página (egressos.sistemas.ufsc.br) bastante ultrapassada e desatualizada (a notícia principal é de 2010). Mas possui uma base cadastrada com mais de 100 mil ex-alunos. Talvez uma reformulação da página, com uma abordagem mais moderna e ofertas diferenciadas, pudesse atrair mais egressos e potencializar maior apoio à universidade (figura 26).

Figura 26 – Portal Alumni UFSC



Fonte: Portal na Internet

UnB – Universidade de Brasília : Há um link, a partir de um menu na página principal, que direciona para informações ao egresso (figura 27). Nessa página, a universidade faz um breve relato da importância do *Alumni* para a UNB, e disponibiliza um link para a página de Egressos da Universidade (alumniunb.com). A associação tem um prédio próprio no Campus Darcy Ribeiro, onde é possível alugar um auditório tipo Stadium, com 68 poltronas. O site é bastante completo, detalhando ofertas diferenciadas e convênios da associação, que são acessíveis antes mesmo de se associar.

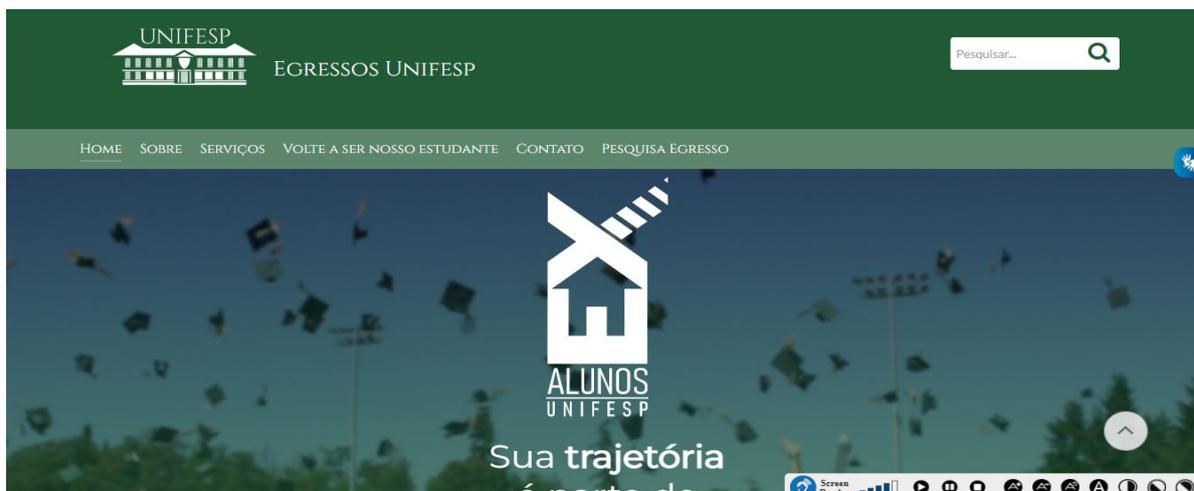
Figura 27 – Portal Alumni UnB

The image shows the homepage of the Alumni UnB website. At the top, there is a navigation menu with the following items: 'Sobre', 'Aluguel do Auditório', 'Clube de Benefícios', 'Diretoria', and 'Seja Alumni!'. The main content area is divided into two columns. On the left, there is a large graphic with the text 'Orgulho de ser UnB ontem, hoje, sempre.' in green and blue. To the right of this graphic is a collage of four photos: a road, a student, a building, and a group of people. Further right, there is a text block that reads 'A Alumni UnB é a Associação dos Ex-Alunos.' followed by a paragraph describing the benefits of being an alumni, such as access to the library, events, and networking. At the bottom of this text block are two buttons: 'Quero me Associar' and 'Quero Renovar'.

Fonte: Portal na Internet

UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo: tivemos dificuldade em acessar o link para a Home Page de egressos (egressos.unifesp.br), pela quantidade de informação na página principal. É uma página muito bem construída, bastante completa, com ofertas e estatísticas acessíveis antes mesmo de se cadastrar (figura 28).

Figura 28 – Portal Alumni UNIFESP



Fonte: Portal na Internet

PUC-Rio – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro: A única universidade particular da lista tem uma Home Page muito poluída visualmente. Não conseguimos identificar um link na página principal da universidade para alguma associação de ex-alunos da universidade (nada bom para quem é a melhor instituição superior privada do país pelos rankings internacionais). Ao pesquisar no Google, achamos uma página (figura 29) da AAA – Associação de Antigos Alunos da PUC-Rio (aaa.puc-rio.br), que proclama ser a pioneira em criação de *endowments funds* no Brasil. A página é bem completa, com muito destaque para o *endowment fund* e as doações, prestações de conta e notícias.

Figura 29 – Portal Alumni PUC-Rio



Fonte: Portal na Internet

Em resumo, as páginas de relacionamento das dez melhores universidades do país possuem uma grande disparidade entre si, de acordo com a importância que a instituição dá para o assunto. Tirando uma ou duas exceções, precisam de reformulação profunda se pretendem estreitar o relacionamento com seus egressos e tirar proveito dessa aproximação.

As 10 Melhores Universidades Americanas

No geral, as páginas das universidades americanas possuem um link bem visível para o acesso às páginas de relacionamento com os egressos. São muito bem formuladas, agradáveis de ver, com forte apelo de marketing e destaque para as doações (algumas possuem link na página principal). É dada muita importância para o *Alumni*, com ofertas especiais, prêmios e reconhecimentos aos destaques e informações e notícias que agregam e atraem seu público alvo.

HARVARD UNIVERSITY (Figura 30): Possui um link bem visível no website, que acessa uma página específica para os *Alumni*, muito bem construída.

Figura 30 – Portal Alumni Harvard



Fonte: Portal na Internet

STANFORD UNIVERSITY (figura 31) : Possui um link na primeira página, que direciona para uma página bastante completa e exclusiva para os *Alumni*.

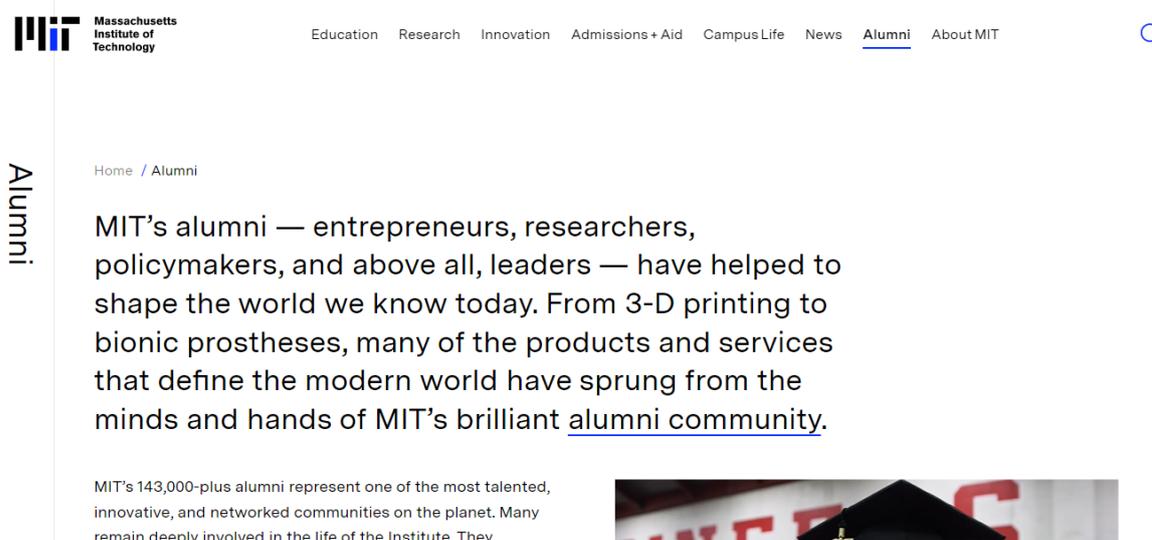
Figura 31 – Portal Alumni Stanford



Fonte: Portal na Internet

MASSACHUSSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY (MIT) (figura 32): Um link bastante visível na primeira página, que direciona para uma página específica para os egressos. Essa página específica valoriza a história de seus ex-alunos e proporciona diversos links adicionais onde os ex-alunos podem usufruir de todos os benefícios a eles disponibilizados, além de poder doar para a universidade.

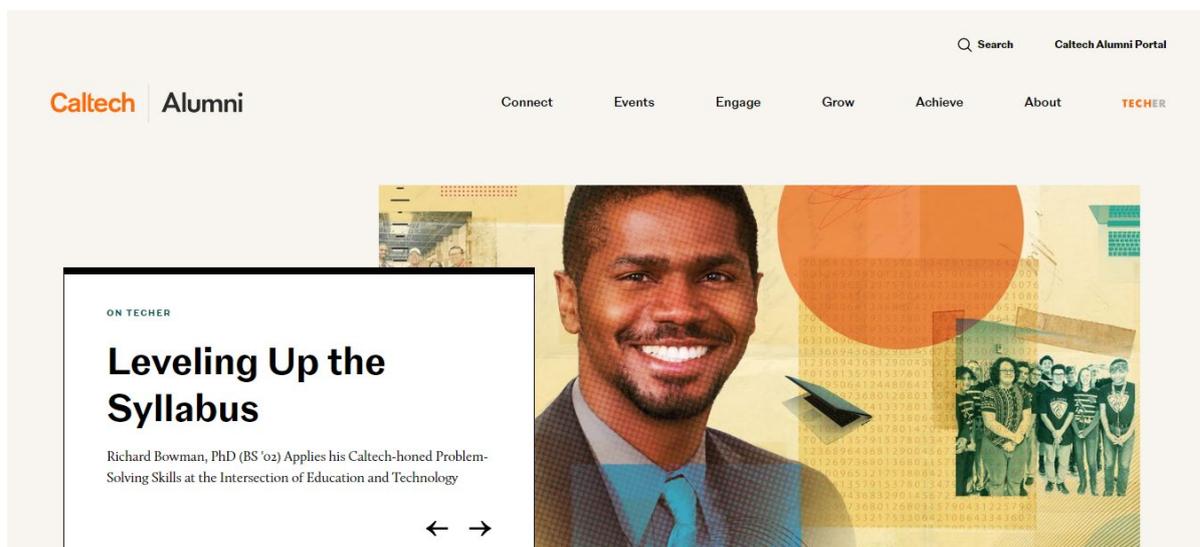
Figura 32 – Portal Alumni MIT



Fonte: Portal na Internet

CALIFORNIA INSTITUTE OF TECHNOLOGY (CALTECH) (Figura 33): Um link bem visível na primeira página direciona para uma página específica dedicada aos *Alumni*. Uma página muito agradável, clean, bem construída, com muita informação importante, premiações, reconhecimentos etc. Tem muita atratividade para aproximar seus ex-alunos.

Figura 33 – Portal Alumni CALTECH



Fonte: Portal na Internet

UNIVERSITY OF CALIFORNIA – BERKELEY (Figura 34): Um link bem visível na primeira página direciona para um diretório dedicado aos *Alumni*. Relativamente simples, essa página possui todos os links que os egressos precisam para se conectar com colegas, doar para a universidade, dar continuidade à carreira, participar como voluntário na instituição, entre outras coisas. Uma ótima solução, simples e produtiva.

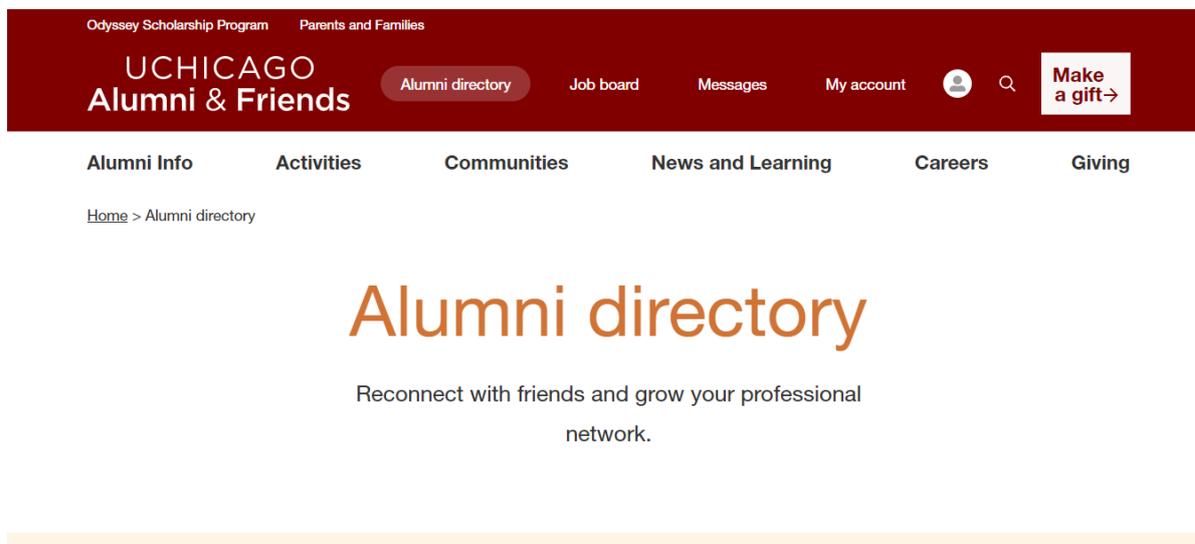
Figura 34 – Portal Alumni Berkeley



Fonte: Portal na Internet

UNIVERSITY OF CHICAGO (Figura 35): não possui um link visível na primeira página, mas tem um diretório acessível através de um dos menus ali disponíveis. O diretório possui informações sobre os benefícios de estar associado, links para várias atividades e notícias da universidade. Página muito fácil de navegar e bem construída, muito completa.

Figura 35 – Portal Alumni Chicago



Fonte: Portal na Internet

UNIVERSITY OF COLUMBIA (Figura 36) : Link bem visível na primeira página, que direciona para a página específica. Uma página bem compacta, mas com muita informação e oportunidade para a conexão do ex-aluno com sua universidade. Bastante clean e muito convidativa.

Figura 36 – Portal Alumni Columbia



Fonte: Portal na Internet

UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA (Figura 37) : Possui uma página própria, acessada por um menu na página principal, onde encontramos um link para “Doar para a Penn”. A página de egressos é bem compacta, com todos os links necessários e interessantes para a reaproximação dos *Alumni*: ofertas, calendário de eventos, grupos, e-mail exclusivo e muitas coisas interessantes para fidelizar os ex-alunos.

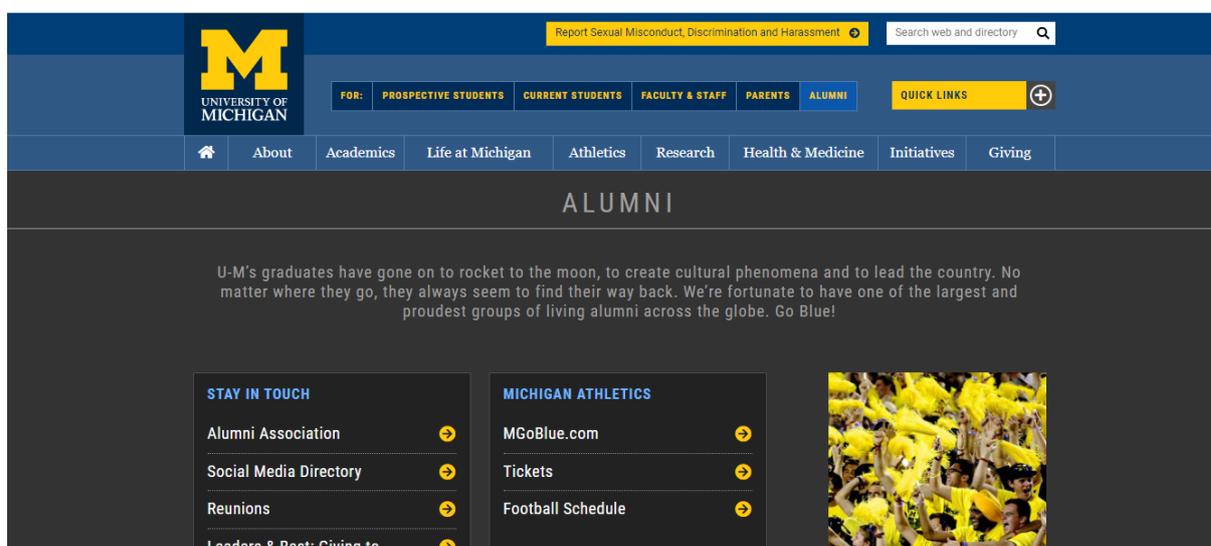
Figura 37 – Portal Alumni Penn



Fonte: Portal na Internet

UNIVERSITY OF MICHIGAN (Figura 38): Possui um link bem visível na Home Page para a página de egressos. Uma página bem compacta, mas repleta de links com informações e benefícios para permitir a aproximação dos *Alumni*. Muito bem construída e de fácil utilização e visualização.

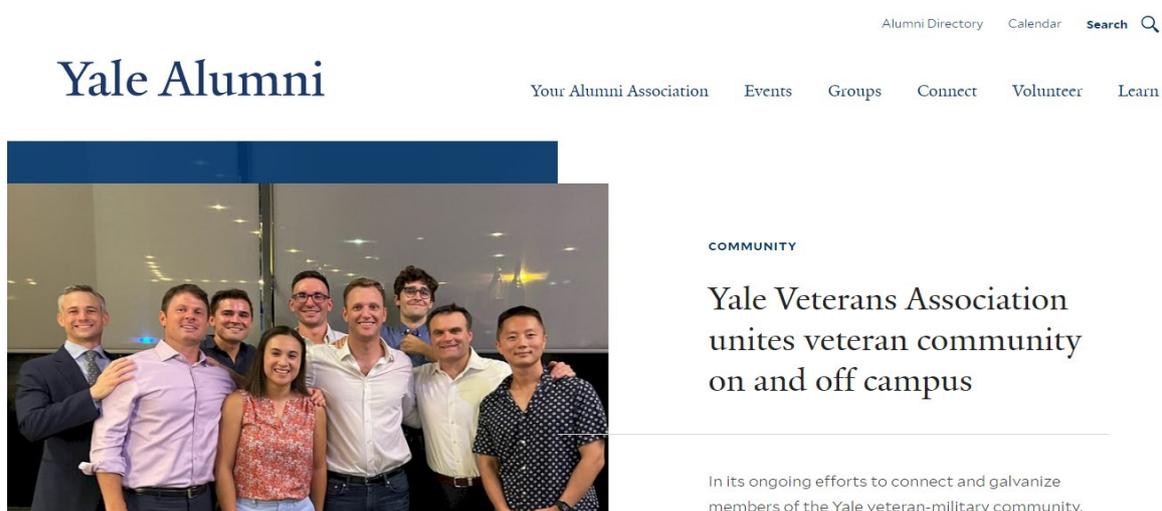
Figura 38 – Portal Alumni Michigan



Fonte: Portal na Internet

YALE UNIVERSITY (Figura 39): Uma página específica, acessada por um menu na primeira página. Página bem completa, de fácil visualização e utilização, vários links e notícias que possibilitam um grande poder de atração para os ex-alunos. Destaque para as lembranças de laureados com Nobel e outros prêmios, *Alumni* mundialmente reconhecidos, benefícios para associados, calendários de eventos, entre outras coisas.

Figura 39 – Portal Alumni Yale



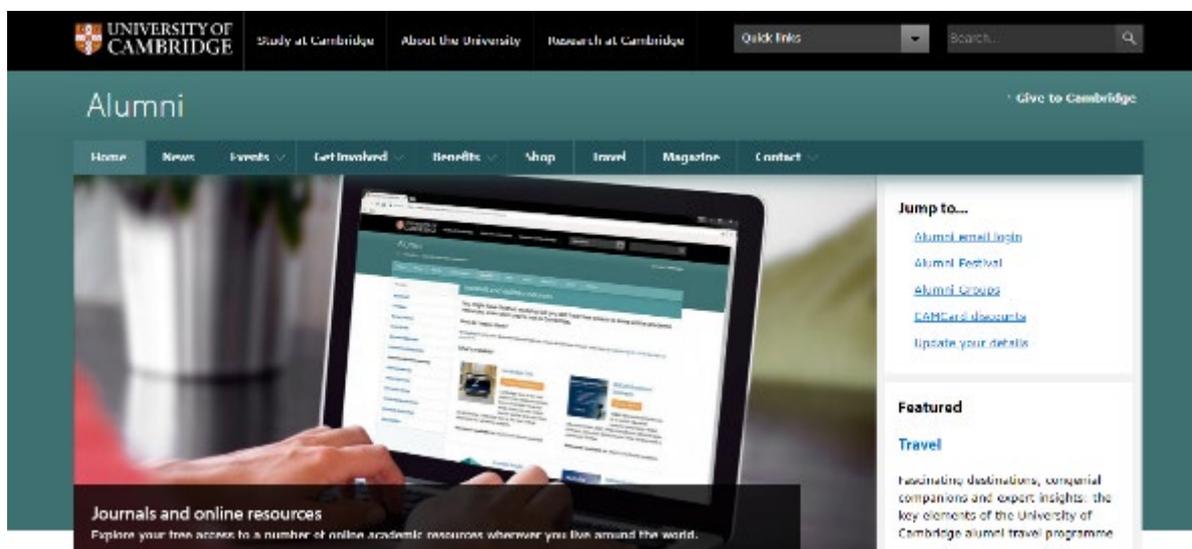
Fonte: Portal na Internet

As 10 Melhores Universidades do Mundo (não Americanas)

Seguindo o exemplo americano, que conforme apuramos neste trabalho teve uma valorização e um crescimento exponencial com a chegada da CASE no velho continente, a aproximação com o egresso está muito latente em todas as páginas das universidades selecionadas, inclusive nas instituições consideradas públicas. No geral, há um link muito visível na primeira página dos websites das universidades, incluindo um específico para doação em algumas delas. As páginas dedicadas aos egressos são bem construídas, com notícias, ofertas de serviços, calendários de eventos e valorização da história de relacionamento com seus alunos, o que mostra que a tendência de aproximação com os egressos é um caminho sem volta.

UNIVERSITY OF CAMBRIDGE (UK) (Figura 40): Possui página específica para os *Alumni*, acessadas a partir de um menu na página principal.

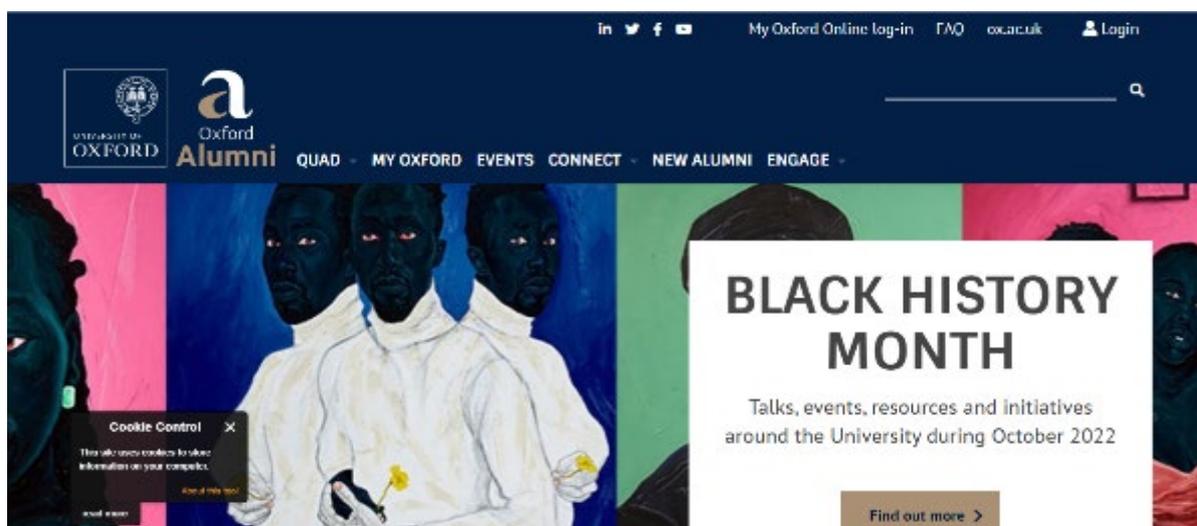
Figura 40 – Portal Alumni Cambridge



Fonte: Portal na Internet

UNIVERSITY OF OXFORD (UK) (Figura 41): Possui um link específico na primeira página que direciona para a página de egressos.

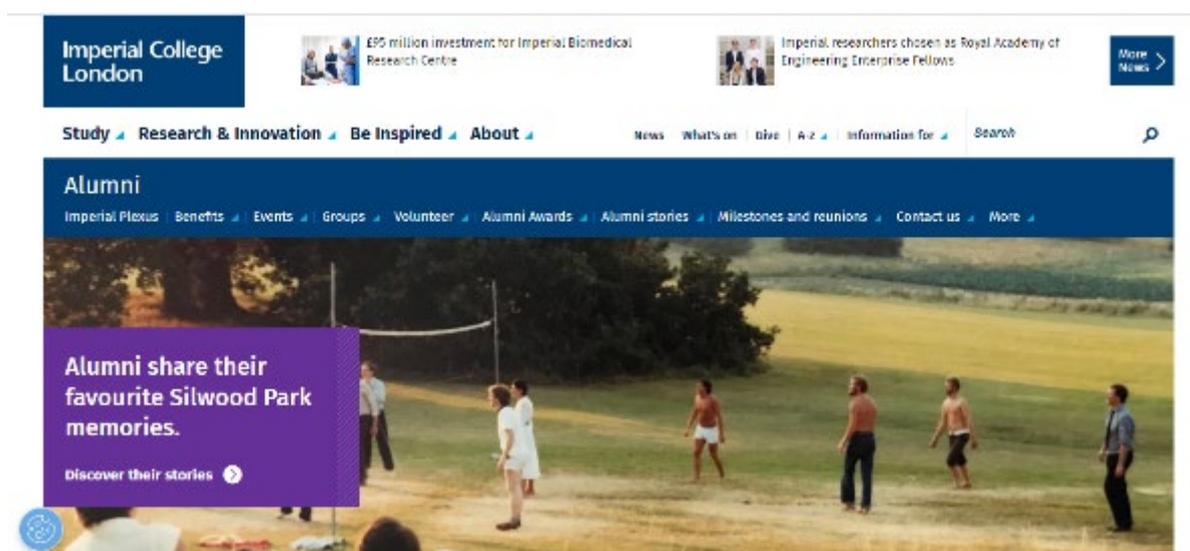
Figura 41 – Portal Alumni Oxford



Fonte: Portal na Internet

IMPERIAL COLLEGE LONDON (UK) (Figura 42): possui página específica, que é acessada através de um menu na página principal; possui também um link para doação na primeira página.

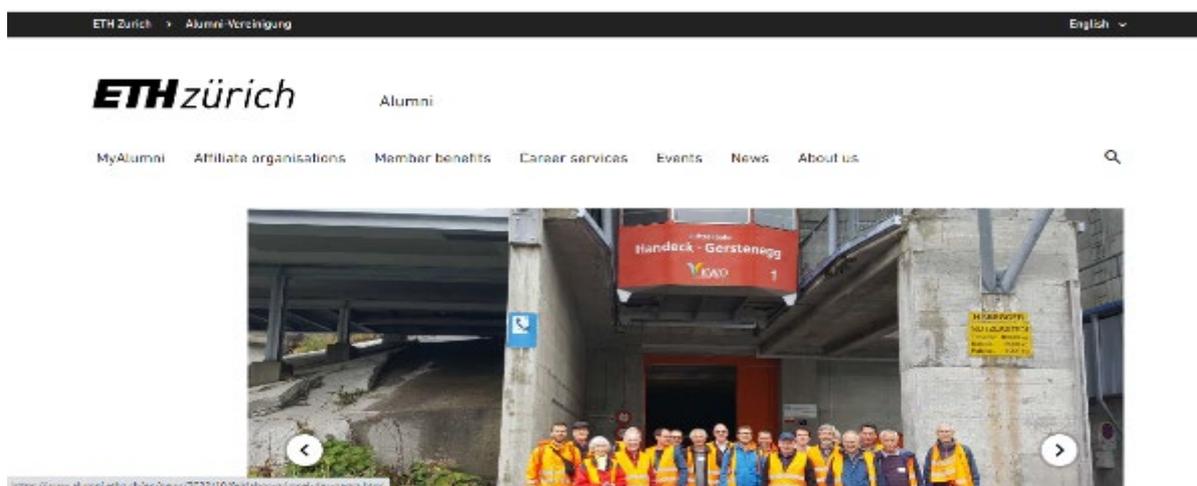
Figura 42 – Portal Alumni Imperial College



Fonte: Portal na Internet

ETH ZÜRICH (Suíça) (Figura 43): Possui link na primeira página (é preciso descer um pouco para encontrar) que leva a uma página específica.

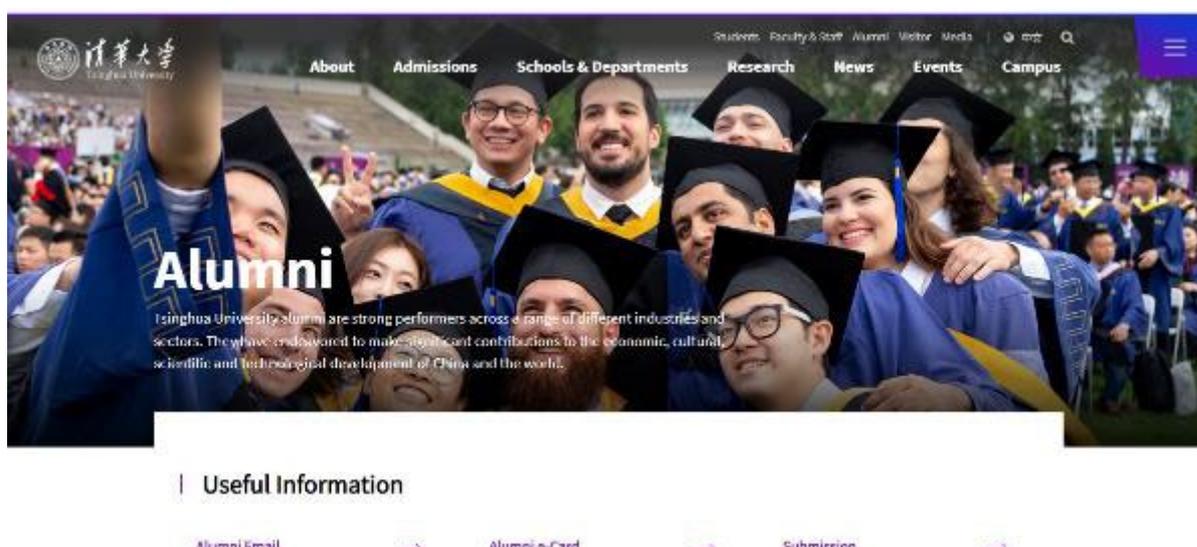
Figura 43 – Portal Alumni ETH Zurich



Fonte: Portal na Internet

TSINGHUA UNIVERSITY (China) (Figura 44): há um link na primeira página, que direciona para uma página específica para os egressos.

Figura 44 – Portal Alumni Tsinghua



Fonte: Portal na Internet

UNIVERSITY OF TORONTO (Canadá) (Figura 45): Possui um link na primeira página, que direciona para uma página específica de *Alumni*.

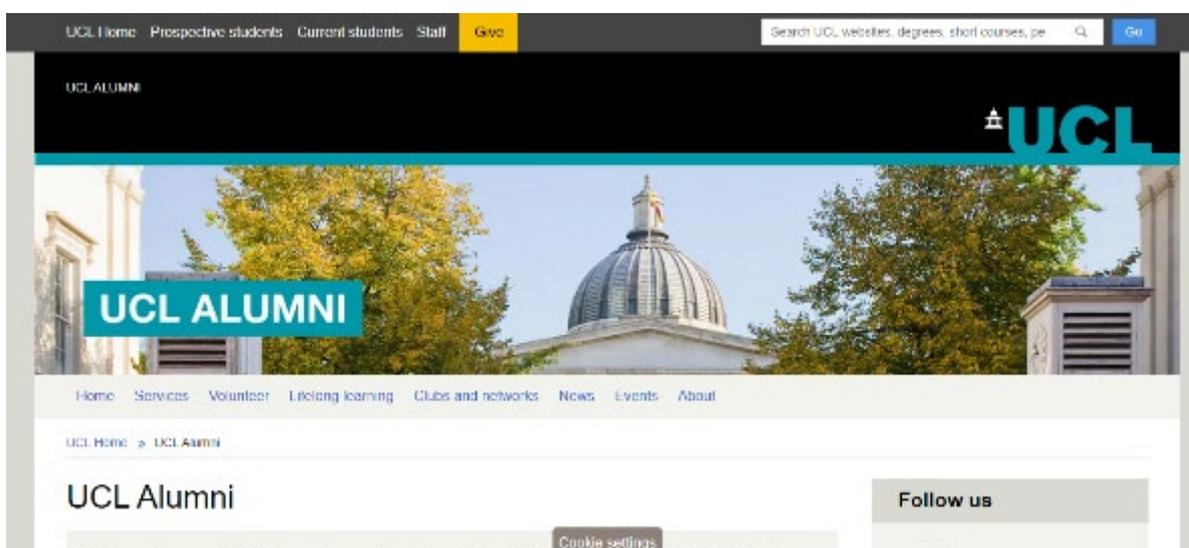
Figura 45 – Portal Alumni Toronto



Fonte: Portal na Internet

UNIVERSITY COLLEGE LONDON – UCL (UK) (Figura 46): possui um link na primeira página, direcionando para uma página específica dedicada aos egressos.

Figura 46 – Portal Alumni UCL



Fonte: Portal na Internet

PEKING UNIVERSITY (China) (Figura 47): possui um link na primeira página, direcionando para uma página específica dedicada aos egressos.

Figura 47 – Portal Alumni Peking



Fonte: Portal na Internet

ZHEJIANG UNIVERSITY (China) (Figura 48): A Homepage estava com problemas e não abriu o link com textos em inglês; através do *Google Translator* foi possível identificar um link na primeira página, mas ele não funcionou, dando página não encontrada. Não foi possível avaliar, mas segue o padrão das anteriores.

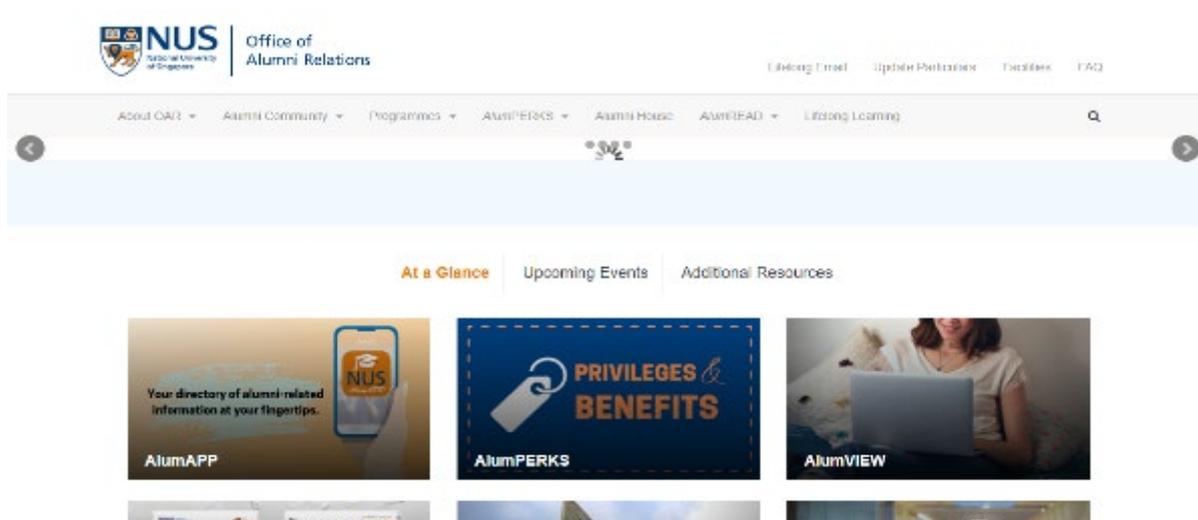
Figura 48 – Portal Alumni Zhejiang



Fonte: Portal na Internet

NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE – NUS (Cingapura) (Figura 49): Possui um link na primeira página, que direciona para uma página específica de *Alumni*.

Figura 49 – Portal Alumni NUS



Fonte: Portal na Internet

Conforme pudemos observar, avaliando as melhores universidades do mundo, tanto americanas como no resto do globo, o egresso tem uma importância muito significativa, a ponto de possuir material dedicado de alta qualidade, em páginas específicas acessadas facilmente a partir do website destas instituições. Essa obviedade não transpareceu na maioria dos portais das melhores ranqueadas universidades brasileiras, o que apenas corrobora o que já confirmamos anteriormente: falta uma maior atenção das nossas *Alma Mater* para com seus egressos.

APÊNDICE D – Discussão sobre os Temas de Relacionamento e os Trabalhos

Prestígio

Definir o modo como as universidades podem usufruir do prestígio de um egresso é sem dúvida complexo. Numa interpretação extremamente simplória, tomar para si, como instituição formadora, o sucesso de um ex-aluno, parece ser o caminho mais óbvio. Mas, na prática, veremos que há outras formas de usufruir dessa característica, tanto por parte da instituição, quanto pelo aluno.

Prestígio é uma palavra de origem latina, que, segundo o dicionário Michaelis, significa “Artifício utilizado para encantar ou seduzir; atração, fascínio. Influência exercida por pessoas ou coisas sobre outras pessoas. Reconhecimento dos atributos de alguém ou de algo; admiração, consideração. Valorização sociocultural atribuída a um indivíduo, a um grupo de indivíduos ou a algo, que faz com que esses se sobressaiam aos demais”. Em sua concepção original, significava “embuste”, “ilusão dos sentidos, produzida por artifícios ou artes mágicas”; segundo o Wikipedia, foram os franceses que, a partir do século XVIII, deram a “*prestige*” o significado de renome, ascendência, influência, e o prestígio francês nas cortes da Europa traduziu este significado para a nossa língua.

Prestígio está diretamente ligado a possuir uma “marca de valor”, motivo pelo qual cada vez mais as universidades despendem esforços e dinheiro para atuar como uma empresa no segmento e tornar-se atrativa para os novos alunos (STEPHENSON; YERGER, 2014). Desta forma, em linha com a necessidade de crescimento das IES, vem também a competitividade entre elas e um gasto muito maior em *marketing*. Como os recursos são limitados, surge a exigência de manter um relacionamento longo com seus egressos, caminho de menor custo em comparação com atrair novos “clientes”(ISKHAKOVA; HILBERT; JOEHNK, 2020). O engajamento seguirá sempre a linha experiência → interatividade → criação de afeto. Esse afeto, bem trabalhado, virará engajamento, e tende a criar uma relação de prestígio entre a IES e seu egresso (FARHAT; MOKHTAR; SALLEH, 2021). O avanço das mídias e redes sociais potencializa esse relacionamento, mas não

supera a importância informal do boca-a-boca, pois nessa última a manifestação tende a ser mais profunda e legítima, e só é conseguido quando a experiência é realmente positiva e verdadeira (SCHLESINGER; CERVERA-TAULET; WYMER, 2021).

Nesse apêndice, prestígio será tratado sempre como um caminho de mão dupla, transferindo da instituição para o aluno e vice-versa. Uma instituição de renome gera prestígio a um aluno, que, ao alcançar sucesso em sua carreira, reforça o prestígio da escola. Ainda que a sociedade tenda a reconhecer por si própria essas qualidades, alguns dos trabalhos que vamos mostrar aqui apresentarão ações nos dois sentidos: a universidade reconhecendo oficialmente egressos que se destacam em suas profissões, e os alunos, retribuindo à sua *Alma Mater*, contribuem de várias formas, financeiras ou não, para o desenvolvimento de sua instituição formadora.

Desta forma, neste trabalho serão considerados exemplos de prestígio:

- Uma premiação ou reconhecimento por parte da universidade para um ex-aluno de destaque em sua área;
- Uma aula, conferência ou evento de um aluno reconhecidamente de sucesso pela sociedade;
- A mentoria de profissionais de uma determinada atividade junto aos alunos em aprendizado;
- Qualquer atividade não remunerada que um profissional ex-aluno possa realizar em favor de sua *Alma Mater* e que lhe confira algum benefício; etc.

Experiências Envolvendo Prestígio entre Egressos e IES

A mentoria é, sem dúvida uma das melhores oportunidades de aproveitar a experiência dos *Alumni* para o enriquecimento dos alunos em preparação. Uma universidade que almeja excelência em seus cursos precisa pensar além da sala de aula, e um estudante precisa e quer vivenciar mais que teorias e cálculos durante sua preparação, para que possa estar melhor preparado para o mercado de trabalho

(REID; MUENZEN; REZVANIAN, 2020). Nesse estudo de caso (*A finance case study on how to enhance student learning experience through student managed investment fund and engaged Alumni network*), os autores abordaram o sucesso de uma pequena escola de negócios, em uma pequena universidade particular sem fins lucrativos, localizada em uma cidade numa isolada área rural dos Estados Unidos. A Universidade contava em 2018/2019 com pouco mais de 6.000 alunos, dos quais 850 estavam matriculados na Escola de Negócios, que contempla as carreiras de Contabilidade e Administração (essa última dividida em 6 especialidades - Finanças, Negócios Internacionais, Gestão, Marketing, Marketing Esportivo e Gestão Esportiva). Ainda que considerem o inexpressivo tamanho da universidade, os autores acreditam que a experiência poderia ser facilmente replicada em uma universidade pública com recursos limitados, o que combina muito bem com a realidade das IES públicas brasileiras. Os autores apuraram ainda que há inúmeros trabalhos que abordam a educação experiencial (aplicação prática pelos alunos do que estudam em aula), a mentoria de ex-alunos junto aos estudantes ainda não formados, e os *student-managed investment funds (SMIFs)*, mas desconheciam um estudo que contemplasse as três opções em conjunto, o que para eles é a razão do sucesso da experiência da universidade estudada. Embora existam várias razões para uma instituição de ensino superior envolver egressos e apoiadores externos em seu processo de ensino, o programa de finanças da SBS opera com o princípio de que o engajamento é essencial para o sucesso do programa e para os alunos que o concluírem com sucesso. Como parte do programa da área de finanças, os alunos têm acesso irrestrito a um grupo específico de *Alumni* que servem como mentores para seus estudos, fornecendo conselhos de carreira e orientação de investimento. Desde 2008, é a própria Escola de Negócios da universidade que faz a gestão dos fundos de investimentos da instituição (dois fundos de ações e um de renda fixa), formados por doações de ex-alunos e recursos públicos oferecidos pelo Estado. No estudo, apurou-se que a universidade conseguiu fortalecer os laços com os *Alumni* que atuam na área (conseguindo inclusive que aumentassem sua contribuição para os fundos da universidade), usando-os como mentores dos alunos no processo de gestão dos investimentos da escola, o que garante aos alunos o conhecimento prático que precisarão para sua vida profissional futura.

Outro exemplo de aplicação de mentoria é o desenvolvido pela Butler University (DOWD et al., 2011) , em Indianápolis, Indiana. A universidade possui um Programa de Honras, onde alunos são selecionados por seu desempenho acadêmico e patrocinados durante sua formação; esse programa engloba cerca de 10% dos alunos da universidade. Ao avaliar o percentual de alunos aprovados nesse programa, os gestores perceberam que entre 30 e 50% dos alunos não estavam terminando os cursos. Avaliaram que essa fuga de cérebros era decorrente de uma grade educacional exigente, e era necessária alguma providência com relação a isso, mas reduzir o nível do ensino não era uma opção. A universidade recebeu então bolsas da Lilly *Endowment, Inc.* e, após algumas tentativas, descobriu uma forma de reverter os resultados negativos: usou as bolsas para pagar mentores, que acompanhariam os alunos, ajudando a reduzir os atritos dos cursos. Os objetivos do programa de mentores eram duplos: primeiro, aumentar a taxa de conclusão das teses dos alunos, fornecendo um mentor que “estivesse presente” para orientar o aluno durante o processo; e conectar os alunos a um mentor que ajudaria na exploração profissional por meio de *networking*, estágios ou oportunidades de emprego. Segundo os responsáveis, a principal chave de sucesso deste programa é o fato de os mentores serem egressos dos Programas de Honra, ou seja, terem vivenciado as mesmas situações que os alunos atuais. Esse projeto teve início em 2007, e quando a dissertação foi concluída, já estava na terceira turma. Os resultados mostraram que as iniciativas foram positivas e estavam revertendo os percentuais de desistência. A mentoria potencializou os recursos recebidos pela universidade: os valores que pagariam a bolsa de dois novos alunos permitiram o acompanhamento de dezessete alunos. Isso só foi possível com o apoio dos egressos da universidade.

Também em Melbourne, na Austrália, a mentoria foi avaliada como instrumento que potencializa o processo de educação a um baixo custo, graças à participação dos egressos. No trabalho “**University Alumni mentoring programs: a win-win?**” (DOLLINGER; ARKOUDIS; MARANGELL, 2019), são avaliados os alunos e egressos de três programas de mentoria universitária, todos na mesma universidade, mas em cursos diferentes. Nas avaliações dos pesquisadores, os mentores disseram estar participando do processo para ajudar os estudantes em formação (78%), para retribuir à sua universidade (60%) e para conhecer melhor as

novas gerações de profissionais que a universidade formaria (27%). Apenas 8% disseram ter recebido esse tipo de suporte durante seu período de estudante. Por parte dos alunos, a maioria (acima de 70%) indicou que participou do programa para aumentar suas habilidades de carreira ou conhecimento do setor, incluindo a expectativa de criar um relacionamento profissional com seu mentor, que pudesse ajudá-lo no futuro. Não obstante a disparidade motivacional entre as partes, os pesquisadores chegaram à conclusão de que o processo de mentoria beneficia os alunos, os mentores, e principalmente a universidade. Aproximadamente 70% dos alunos concordaram fortemente que após a mentoria eles estavam mais confiantes em encontrar trabalho e que aproximadamente 80% dos alunos se sentiam mais preparados para discutir seus conjuntos de habilidades pessoais. Os alunos também sentiram, devido à sua participação em um programa de orientação de ex-alunos, que estavam mais satisfeitos com sua experiência estudantil (75%) e mais propensos a querer ser um mentor um dia (95%). Ainda que haja várias lacunas a serem exploradas, a combinação específica de benefícios é valiosa e ratifica o potencial que os egressos possuem no suporte à sua instituição formadora.

A St. John's Law, Faculdade de Direito da St. John's University, foi inaugurada em 1925, e seu público-alvo eram os católicos imigrantes que chegavam da Europa no pós Primeira Guerra Mundial. Atualmente, seus graduados vêm superando as médias de aprovação e empregos em todo o país e em Nova York, e juntando-se a um seleto grupo de 16.000 egressos, incluindo funcionários públicos ilustres, escritórios de advocacia proeminentes e líderes empresariais e empreendedores pioneiros. A St. John's Law recebe regularmente uma classificação entre as 100 melhores do U.S. News & World Report e foi nomeada "2022 Go-To Law School" pela law.com, por colocar o maior número de graduados nos 100 maiores escritórios de advocacia dos Estados Unidos nesse ano. Em 2019, a universidade resolveu homenagear, em conjunto com a *The Historical Society of the New York Courts*, cinco ilustres ex-alunos que se destacaram na Corte de Apelação de Nova Iorque (JOHN; HSNYC, 2019). Discursaram na ocasião ao menos 10 celebridades do judiciário de Nova Iorque, todos também ex-alunos da St. John's, o que mostrou a força da universidade como formadora de prestígio entre os estudantes de Direito no estado. Esse é o típico evento que permite às universidades aproveitar o prestígio de seus ex-alunos, reforçando sua marca no segmento educacional em que atua.

Um interessante trabalho feito em uma universidade rural em um estado do Meio Oeste americano tratou da importância dos rituais e tradições para a fidelização e o sentimento de pertencer de um aluno para com sua *Alma Mater* (MARTIN et al., 2015). A Universidade, cujo nome não foi revelado, é uma instituição estadual regional abrangente, pública, com uma matrícula total de aproximadamente 13.400 alunos, incluindo estudantes presenciais, on-line e internacionais. A cidade possui cerca de 20.000 habitantes e a pesquisa propunha que uma universidade, como instituição de marca, constitui também uma **comunidade de marca**, e que tradições e rituais podem servir como um meio pelo qual os alunos se envolvem no campus, participam com maior afinidade e, por sua vez, tornam-se egressos ativos e doadores para a instituição. As tradições e rituais podem ser os mais variados possíveis: desde o jeito de se cumprimentar entre ex-alunos, o comportamento da mascote dos times esportivos, o uso frequente de camisas e bonés com a marca da universidade, prêmios oferecidos pela universidade a egressos de sucesso, e tudo o mais que possa representar o apego à *Alma Mater*. Os resultados mostraram que ex-alunos que percebem que a universidade tem tradições e rituais fortes e preservados, tendem a comprar produtos e marcas de outros egressos, e percebem uma ligação mais forte dentro da comunidade formada pela universidade e seus egressos, participando mais ativamente. Como sugestão, os pesquisadores deixam a ideia de criar e resgatar antigas tradições, e reforçar temas ligados à nostalgia para resgatar momentos de alegria e glória do passado. Outra sugestão importante é valorizar as associações de ex-alunos, como peça fundamental e estratégica nessa ligação entre o egresso e sua instituição formadora, já que essas organizações costumam ser guardiãs das tradições, e ajudam a cultivar no aluno esse vínculo que será extremamente importante no futuro. Por último, criar uma forma de comunicação on-line e ligada às redes sociais, já que a proximidade regional não é mais uma limitação para esse vínculo.

Revisão Curricular

Por mais tradição que uma universidade possa ter, ela precisa estar encaixada na realidade do mercado atual. Foi-se o tempo em que as universidades,

comandadas pelo clero, ditavam o que era permitido ou não saber. Hoje, se sua grade curricular não refletir a necessidade que o mercado impõe, ela estará fadada ao insucesso, e será descartada pelo público cada vez mais exigente.

No Brasil, desde a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (n. 9394/96), que preconiza o estabelecimento de diretrizes gerais para a elaboração de currículos dos cursos de graduação superior, as IES vêm lutando para encaixar em seu currículo não só as matérias obrigatórias, mas também as demandas que o mercado impõe, principalmente pela modernização de técnicas de produção ou procedimentos. Assim, temos uma estrutura básica definida pelo MEC, mas também alguma flexibilidade por parte das universidades (“O que são matrizes curriculares e como definem a sua graduação”, [s.d.]). É por isso que há uma certa diferença entre um mesmo curso oferecido por universidades diferentes, principalmente considerando o contexto regional em que elas estão envolvidas.

Ter uma fonte de informação confiável sobre a desatualização de sua grade com o que o mercado precisa é primordial e pode ser um diferencial para a IES, e um excelente caminho para isso é o relacionamento com o egresso. Cria-se, neste caso, um mecanismo de intercâmbio, através do qual o ex-aluno pode também tirar vantagem, atualizando-se com a nova grade da escola. Esse movimento pode ser implementado de várias formas: participação do egresso na reformulação de currículo como consultor, *workshops*, simpósios, encontros técnicos de ex-alunos, e muitos outros.

Nesta seção vamos falar sobre isso: a importância da conexão da universidade com seu egresso para manter-se afinada com as exigências mercadológicas.

Experiências Envolvendo Revisão Curricular com Egressos

Um artigo publicado sobre o crescimento universitário em Gana, comenta sobre o diferencial necessário para distinguir uma universidade de outras na hora da escolha por parte do aluno. Os autores consideram que manter um currículo estudantil atualizado com as necessidades empresariais locais tornam as

instituições mais atrativas, e a ligação com egressos é o melhor caminho para isso (DECKER et al., 2012). O artigo trata os alunos como um produto da universidade, que atende às necessidades do mercado ou da indústria. No desafiador momento da educação no mundo, altamente mercantilizada, existe uma forte pressão social para que os cursos sejam mais baratos e ao mesmo tempo que possuam alto valor de empregabilidade. Sendo o estudante o produto, o mercado de trabalho seria então o cliente, portanto, é preciso identificar suas necessidades para que a entrega esteja de acordo com o que ele precise. Nesse caso, o estudo sugere que o egresso leva a marca da universidade para o mercado, portanto ele é ao mesmo tempo fornecedor de feedback e receptor de atualização de currículo, uma vez que manter seu egresso atualizado no mercado reforça a reconhecimento da marca da universidade. Assim, o trabalho sugere que a escola crie ciclos de atualização educacionais gratuitos para seus ex-alunos, baseados nas necessidades que eles encontram em seu local de trabalho. Uma das sugestões é um encontro bianual, em forma de *workshop*, para troca de conhecimento e apuração das necessidades profissionais. Outras sugestões seriam a oferta de programas modulares, cursos sanduíche, cursos residenciais intensivos de curta duração, seminários, cursos de curta duração e cursos noturnos. Isso garantirá a atualização da marca da universidade no mercado, atrairá novos alunos e aproximará os egressos da instituição.

A Malásia possui, desde 2007, um programa de avaliação de qualidade de seu ensino superior. Nesse processo, foram definidos que os Objetivos Educacionais do Programa (PEO) são metas específicas que estão alinhadas com a visão e missão de uma instituição de ensino superior, e descrevem as realizações esperadas dos egressos em sua carreira e realização profissional após a graduação, ou seja, definem o que se espera de um graduado na sua carreira profissional. Essa pesquisa foi realizada na Faculdade de Engenharia Elétrica da *Universiti Teknologi MARA*, Shah Alam (PRAMONO et al., 2020). A expectativa dos gestores da IES é garantir que os graduados estejam bem equipados com uma ampla base de conhecimento teórico e prático em várias áreas de engenharia elétrica de interesse, e para prepará-los para a tecnologia em rápida mudança, o que deve ser alcançado pelos egressos no período máximo de 4 anos após a graduação. Baseado nos resultados das pesquisas, os PEO devem ser reavaliados e, se necessário, replanejados. É responsabilidade das universidades fazer estas pesquisas e obter

feedback das partes interessadas, cerca de 3 a 4 anos após a graduação. Neste estudo, foi criado um questionário online anônimo para obter os *feedbacks* dos ex-alunos, que foram analisados para avaliar a efetividade dos PEO. Os quatro objetivos da pesquisa foram alcançados e mostram que a PEO da universidade está afinada com os objetivos traçados originalmente: 1) Os graduados são competentes em sua carreira profissional e contribuem para a profissão de engenharia no campo relacionado às práticas de engenharia elétrica. Esperado: 70%; Atingido: 91%; 2) Os graduados trabalham em campos profissionais multidisciplinares. Esperado: 40%; Atingido: 84%; 3) Os graduados trabalham em empresas multinacionais. Esperado: 20%; Atingido: 25%; 4) Os graduados têm o desenvolvimento profissional realizado após a graduação. Esperado: 50%; Atingido: 75%. As conclusões são que o ensino segue atingindo o objetivo previsto, o que permite que o ciclo de melhoria de qualidade possa ser aperfeiçoado. Com base nas respostas e sugestões dos egressos, o questionário foi atualizado, na expectativa de aumentar o número de respondentes.

Um trabalho bastante interessante, realizado pela Universidade de Derby, no Reino Unido, diz respeito a incluir a participação de egressos no currículo dos alunos (ARTESS; HOOLEY; SHEPHERD, 2016). O que faz esse trabalho diferente é que ao invés de contribuírem para a melhoria do currículo, os *Alumni* fazem parte do currículo, ou seja, a experiência dos alunos no contato com ex-alunos faz parte do planejamento de ensino da universidade. Na avaliação do projeto, os egressos podem contribuir em várias frentes: Relevância (uma forma de mostrar como o que é aprendido em sala pode ser aplicado na prática profissional); Perícia (os alunos desenvolvem uma compreensão mais profunda de como os conhecimentos teóricos são colocados em prática no ambiente profissional); Modelo Positivo (o aluno conhece um profissional que já sentou em sua cadeira e que serve de referência futura); Inspiração de Carreira (os alunos conseguem fazer um link entre o que estão aprendendo em sala e o mercado de trabalho); Capital Social (há fortes evidências de que encontros regulares com pessoas do mundo do trabalho podem ajudar os jovens a aumentar seu capital social - a rede de pessoas que eles conhecem e podem pedir ajuda - e que isso traz benefícios relacionados à empregabilidade e outros indicadores de sucesso pessoal). Ainda que esse trabalho tenha sido

implementado em escolas do ensino médio, ele é perfeitamente aplicável em qualquer universidade brasileira.

No trabalho “*Enhancing Student learning and development in cooperation with our Alumni*” (EGAN; COCKILL, 2012), os autores relatam uma experiência surpreendente e bem-sucedida realizada na *Sheffield Business School*, da *Sheffield Hallam University*, na Inglaterra. Ao realizarem um evento em Londres com 55 ex-alunos, para tentar extrair o que eles esperavam de seu relacionamento longo com a universidade, os professores, aplicando uma metodologia sistêmica, chegaram a um documento citando 59 áreas potenciais de contato que poderiam ser exploradas. Os aspectos apontados pelos pesquisadores para o sucesso da pesquisa são, pelo fato do público alvo ser composto por ex-alunos: um processo social realizado com colegas; educativo para todos os participantes do projeto; imbuídos de uma dimensão de desenvolvimento integral; focado em aspectos da prática em que o pesquisador tem algum controle e pode iniciar mudanças; capaz de identificar e explorar fatores sócio-políticos e históricos que afetam a prática; capaz de abrir questões de valor para questionamento crítico e discussão; concebido para dar voz a todos os participantes; capaz de exercitar a imaginação profissional e aumentar a capacidade dos participantes de interpretar a ação cotidiana no ambiente de trabalho; capaz de integrar aprendizagem pessoal e profissional, e; propensos a produzir insights que podem ser transmitidos de uma forma que os torna digno de interesse para um público mais amplo. Dos 59 pontos explorados, quatro temas distintos foram desenvolvidos para refletir os objetivos atuais do departamento, e incluídos no processo educacional: emprego/empregabilidade, melhoria da qualidade dos cursos e seu desenvolvimento, desenvolvimento de pessoal e manutenção da consciência comercial e, finalmente, e mais importante, melhorar a experiência do aluno . Na parte de **empregabilidade**, os ex-alunos ajudaram a sugerir tópicos de pesquisa, forneceram maior acesso a dados, aconselharam no processo de pesquisa, e muitos ainda se dispuseram a fazer apresentações e palestras; alguns destaques para esse último caso, foram a cessão de salas para eventos no *County Hall Hotel* (em frente ao Tâmis), e a participação do alto escalão dos Hotéis *Marriot* em algumas palestras, que muito enriqueceram a experiência e fizeram os estudantes se sentirem valorizados. A mentoria de egressos contribuiu para os alunos e para os professores, potencializando a **melhoria da qualidade dos**

cursos. O maior contato com profissionais da área ajudou no **desenvolvimento de pessoal**, já que os alunos recém-formados são a principal fonte de recursos da rede hoteleira. A soma de todos os fatores têm refletido na **melhoria da experiência do aluno** durante o curso. Por fim, a percepção de que a inclusão da experiência com ex-alunos no currículo da Faculdade de Hotelaria foi algo extremamente vantajoso, e que precisa ser pensado para os demais cursos oferecidos pela Universidade.

Nas últimas décadas, a economia baseada no conhecimento vem exigindo trabalhadores altamente qualificados, colocando as universidades no centro desse processo, como responsáveis pela geração de trabalhadores aptos para sustentar de forma robusta esse desenvolvimento econômico e social. A pesquisa "*Enhancing The Quality Of University Career Services In Taiwan: Perceptions Of University Alumni*" (HO; HUANG; HU, 2018) apurou que nos últimos anos as universidades de Taiwan encontraram dificuldades em suprir a demanda exigida pelo mercado, pois apesar do alto índice de desempregados, a maioria com alguma qualificação, as empresas continuavam a apontar a carência de mão de obra adequada. Isso apontava para um desalinhamento entre o que as universidades ensinavam e o que o mercado precisava, pois alunos tinham dificuldade em encontrar emprego, e as empresas não conseguiam contratar com qualidade. Como melhor caminho para uma solução para esse descompasso, os pesquisadores encontraram nos egressos a fonte necessária de informações para corrigir isso. Os egressos entrevistados apontaram que os estágios (oportunidades de treinamento prático) eram a coisa mais importante a ser implementada, o que só seria possível com a construção de relacionamentos sólidos entre escola e empresas, e uma maior assistência aos alunos no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades profissionais comerciais. Outra grande percepção foi que as grades curriculares engessadas não permitem aos alunos desenvolverem capacidades nas quais têm consciência de sua deficiência, portanto a universidade estava gerando profissionais incompletos, já que pessoas díspares e cursos não afins têm necessidades diferentes. Outro ponto importante: a pesquisa realizada naquele momento reflete apenas um retrato; com a constante mudança em tecnologias e necessidades dos consumidores, é necessário criar uma rotina de pesquisa, para manter os cursos o mais afinados com as necessidades de mercado. Portanto, manter e estreitar vínculo com os *Alumni* torna-se uma demanda irreversível.

“Implementation of the simple additive weighting method in determining policy recommendations for higher education study programs based on Alumni perceptions” (ISWARA; JATI, 2020) é um trabalho desenvolvido na *Universitas Negeri Yogyakarta (UNY)*, na Indonésia. A origem do trabalho foi a constatação de que vários cursos lecionados na universidade não eram considerados de excelência pelo mercado. Um deles, era a Engenharia de Sistemas, que não fazia parte das prioridades da universidade. A pesquisa apurou também que não havia um sistema de relacionamento com os egressos, o que minava uma potencial fonte de referência profissional sobre as necessidades do mercado, ou seja, um canal de qualidade que fornecesse, entre outras coisas, feedback sobre os cursos. O direcionamento do trabalho então foi por construir um sistema de qualidade que permitisse uma maior aproximação da escola com seus *Alumni*, e ao mesmo tempo funcionasse como um canal de avaliação de sua grade curricular. A entrevista com cerca de 100 ex-alunos, revelou que 76,75% dos entrevistados achavam que a disponibilidade de informações sobre *Alumni* do campus era inadequada, 86% achavam importante que essas informações fossem de livre acesso, e 88,5 % consideravam que um sistema na web seria um excelente caminho para isso. A partir desses dados concluiu-se que o desenvolvimento desse sistema era essencial. Se ele permitisse um canal de retroalimentação de informações sobre os cursos, suas carências e diferenciais, seria excepcional. Ao desenvolverem o sistema, os pesquisadores usaram uma metodologia baseada na web de qualidade (ISO 25010) com as seguintes funcionalidades: uma página inicial, inscrição, login, perfil, dados pessoais, questionário de avaliação do programa de estudo, dados de ex-alunos, estatísticas de ex-alunos, mapa de distribuição de ex-alunos, recomendações de políticas, sobre e desconexão. Os testes técnicos do sistema revelaram seu enquadramento dentro das exigências ISO buscadas, e também um rol de recomendações de alterações e melhorias curriculares. Ao comparar-se as respostas dos egressos com a recomendação de mercado para as exigências de um curso de excelência, o nível de similaridade alcançou 96%. A pesquisa mostrou que manter um canal de comunicação de qualidade entre a escola e seus *Alumni* pode aproximá-los da universidade, de forma que sua experiência seja uma importante e confiável fonte de referências e sugestões.

O trabalho **“Study of Alumni Engagement and its Relationship to University Curriculum Reforming”**, (NANDA et al., 2021) feito em conjunto por pesquisadores da Malásia e Indonésia, usou as dificuldades enfrentadas pelos países durante a crise de COVID 19 para mostrar que cada vez mais a qualidade nos recursos humanos profissionais faz diferença para os desafios futuros. A capacidade de adaptação dos profissionais ao “novo normal” mostrou que não só os recursos aprendidos na academia, mas também a inteligência emocional e os soft skills, são recursos que precisam ser desenvolvidos durante o período de aprendizado acadêmico. O engajamento dos ex-alunos no desenvolvimento da educação é importante para proporcionar um aprendizado relevante para a era atual, pois sua experiência prática pode ajudar a desenvolver estas novas qualidades nos futuros profissionais. Afinal, se for possível antecipar para a grade curricular um aprendizado que os formandos aprenderão nos primeiros anos de trabalho, cria-se um atalho na formação e entrega-se um profissional mais bem preparado ao mercado. Mas os pesquisadores apuraram que ainda faltava essa participação dos egressos na universidade estudada, no caso o Departamento de Contabilidade da Faculdade de Economia da Universidade Estadual de Malang, na Indonésia. Por meio de dados coletados por entrevistas e discussão com ex-alunos atuantes no mercado, a pesquisa elencou quais habilidades sociais despontam como mais carentes ao setor de negócios: habilidade de comunicação; liderança; habilidade pessoal; habilidade criativa; e habilidade interpessoal. Além disso, faltava também o desenvolvimento de como esse conhecimento seria repassado. O trabalho concluiu que esse conhecimento adicional deveria ser repassado através de treinamento ministrado por profissionais ex-alunos, e que os estudantes do último ano estavam melhor preparados para absorver tais ensinamentos. Foi necessário ajustar os materiais disponíveis para esse compartilhamento de conhecimento, e isso foi feito com o apoio dos egressos. O treinamento foi realizado em três rodadas de ensinamentos no último semestre do curso, gerando um certificado de ensino em soft skills e um feedback extremamente positivo dos formandos. Os pesquisadores concluem o estudo acreditando que esse novo desenho na grade curricular, incluindo a participação de ex-alunos, ajudará as universidades a produzir graduados capazes de melhor se adaptar aos novos desafios profissionais que se avizinham.

A mentoria aplicada à empregabilidade é o tema desse trabalho desenvolvido na Universidade de Plymouth (ROSSITER; GARDINER; RELATIONS, 2019). O trabalho não foca exatamente numa ação, mas em sete aspectos que podem ser aproveitados pela universidade a partir do estreitamento da relação com os egressos. O trabalho é direcionado a todas as Faculdades da Universidade, e faz parte de um conjunto de obras chamado “**7 Steps**”. O foco principal é na melhoria da capacidade dos alunos com relação ao mercado de trabalho, a partir do contato com a mentoria de egressos, o que valorizaria os cursos. Para isso, a participação dos egressos precisaria fazer parte da grade curricular de várias formas: **1) Incentivo à mentoria** - Há muitos benefícios para os alunos em serem orientados para a empregabilidade, pois isso lhes traz insights de emprego, ajuda a criar network, aprender a reconhecer suas habilidades, cria qualidades e gera importantes experiências; o mentor ajuda a estabelecer metas de carreira significativas e realistas; e traz confiança, pois já vivenciaram o que os alunos estão passando; **2 – Mostre as conquistas dos Alumni** - Os ex-alunos são particularmente poderosos porque são de fato a personificação de que é possível alcançar suas metas profissionais partindo do mesmo ponto de partida que os alunos se encontram. Abordar estudo de casos de egressos é uma excelente ferramenta, e a Universidade tem um banco de dados sobre essas histórias para serem usadas; **3 – Alumni como palestrantes convidados** – Quando convidar palestrantes externos para falar sobre experiências do mercado de trabalho, dê preferência ao egresso, preferentemente formado entre 5 e 10 anos. Isso permite uma carreira estruturada, sem que a conexão com a universidade esteja enfraquecida demais; **4 – Envolve os Alumni em atividades e avaliações curriculares** - . Considere recorrer aos egressos de uma forma que possam trabalhar com os estudantes de forma prática, ou ainda para fornecer projetos de pesquisa / consultoria. Seria positivo que os *Alumni* ajudassem a avaliar esses projetos apresentados pelos alunos, com uma abordagem mais prática. Faça os egressos participarem da grade curricular do curso; **5 – Use os Alumni como consultores** – Eles podem ajudar a manter a grade curricular afinada com o mercado profissional. Assim como os palestrantes, preferentemente escolha egressos entre 5 e 10 anos de formado, pois eles têm fresco na memória o que foi importante em seu curso para o mercado e o que está desatualizado; **6 – Construa Redes de Carreira com os Alumni** – O projeto *Plymouth Connect* faz um *link* entre os estudantes e os egressos, criando oportunidades profissionais. O projeto fornece

material preparado por profissionais especializados para essa ligação, como e-mails, grupos de redes sociais, entre outros. Incentive estudantes e ex-alunos a se conectarem; **7 – Facilite o contato com os *Alumni* e mantenha os dados atualizados** – a rede de egressos é fundamental para a universidade nos dias de hoje. Trabalhe para que os contatos estejam atualizados e ajude a engajar os alunos enquanto ainda estão na escola. Isso facilitará e criará uma ligação duradoura entre as partes. Os *Alumni* podem ajudar a avaliar o que fazemos, focando nos aspectos que são mais benéficos para o sucesso da graduação.

Um estudo de dois pesquisadores da Universidade de Limerick, na Irlanda, propõe o uso dos insights de longa data de ex-alunos sobre seu curso, com o objetivo de tornar o ensino superior de excelência e não apenas de qualidade (MOORE; KUOL, 2007). A pesquisa (***Retrospective insights on teaching: Exploring teaching excellence through the eyes of the Alumni***) fala da importância cada vez maior de estabelecer um ensino de excelência, caso a universidade deseje destacar-se no concorrido mercado da educação superior, e afirma que a opinião do egresso tem sido negligenciada face à opinião dos professores. Detalha que a percepção da universidade sobre o que é o ensino de excelência não pode descartar a opinião de todos os atores, já que a interpretação da qualidade pode ser diferente, considerando os vários pontos de vista. Faz uma exploração do que seria uma educação de excelência e revela que as pesquisas mostram que ela deve ser centrada nas necessidades dos alunos, portanto ouvir a opinião dos egressos passa a ser de muita valia. A pesquisa foi realizada com 137 ex-alunos da universidade, que se formaram três anos antes. Foram convidados a indicar um professor para receber um prêmio de excelência do ensino, com garantia de anonimato. A pesquisa revelou que as experiências que ficaram como de excelência foram relativas às características pessoais dos professores, e não de seu comportamento. Ou seja, ao invés da carga intelectual, o que restou como memória positiva de excelência de ensino após três anos foi a relação construída entre o professor e o aluno. Foi muito importante a personalidade do professor e a característica de pertencimento que ele provocou no aluno. As respostas permitiram traçar um perfil importante no educador para que a relação com o egresso seja duradoura e traga benefícios para sua IES.

Doações

Como já abordado em capítulos anteriores, as universidades americanas tiveram durante anos seu crescimento atrelado à doação de fiéis e mecenas. Após um período de intervenção e maior suporte financeiro por parte do governo, as IES voltaram, a partir da década de 80 do século XX, a precisar do suporte de seus egressos, já que os investimentos públicos entraram numa curva descendente. A leitura dos trabalhos que compuseram esta dissertação mostrou que esse fenômeno, seja uma ou duas décadas antes ou depois, refletiu-se em todo o mundo, motivo pelo qual a abordagem americana passou a ter uma real perspectiva em variadas regiões em todos os continentes. É lugar comum, ao iniciar seus trabalhos sobre o assunto, que os autores expressem essa realidade para justificar a importância da participação da sociedade no suporte financeiro à IES. Por sua proximidade e seu sentimento de pertencimento, gratidão ou lealdade, os *Alumni* são considerados os principais atores desse suporte.

Em alguns países, por conta de sua constituição ou por seu regime político, a educação sempre foi patrocinada pelo Estado. É o caso, por exemplo, dos países socialistas e comunistas, bem como do Brasil. Mas o enxugamento de orçamentos ou mesmo a necessidade de inserção numa realidade mundial de monetização do ensino superior vem mudando isso.

Os trabalhos aqui apresentados focarão não só na doação, mas também nos fatores que a propiciam, incluindo aí mecanismos preditivos sobre ela, e nos esforços específicos que algumas universidades estão fazendo para garantir uma fonte de recursos mais longa e de caráter filantrópico.

A Legislação sobre Doação no Brasil

Fundos de *endowments*, principalmente em universidades públicas, são raros no Brasil. Há registros, por exemplo, de fundos criados na USP a partir de 2008 pela escola de Direito (Centro Acadêmico XI de Agosto), os Amigos da Poli (2012), o da Faculdade de Economia (2014) e o da Faculdade de Medicina (2016). Oficialmente, a USP criou seu próprio fundo, baseado no modelo de Harvard, em 2016 (CARVALHÊDO, 2018). A história não é diferente em outras instituições Brasil afora, mas para entendermos melhor esta dificuldade, precisamos conhecer um pouco mais sobre a constituição das IES.

As instituições públicas de ensino podem ser caracterizadas como Fundações Públicas ou Autarquias. As autarquias possuem personalidade jurídica de direito público e sua criação é advinda de lei específica, possuem patrimônio próprio constituído por bens e móveis públicos doados pelas entidades que a criaram (DI PIETRO, 2011, apud DEMETRIO, 2021). As universidades enquadram-se num tipo especial de autarquia: as especiais ou de regime especial e possuem certa autonomia sobre a utilização de seus recursos (VIGNOLI; FUNCIA, 2015, apud DEMETRIO, 2021). Já as fundações públicas são consideradas personalidades jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, também criadas por lei específica, porém todo seu patrimônio é submetido à gestão de algum órgão ou entidade de direito público, possuindo todas suas despesas custeadas principalmente por recursos públicos (DI PIETRO, 2011, apud DEMETRIO, 2021). Ainda assim, entende-se que tanto as autarquias quanto as fundações federais estão submetidas a supervisão do Ministério da Educação, já que, mesmo possuindo autonomia, elas são custeadas por recursos públicos (DEMETRIO, 2021). Para facilitar a gestão destes recursos, criou-se a figura das Fundações de Apoio, que são órgãos de direito privado e permitem uma maior flexibilização de gestão, mas que não fogem da vigilância dos órgãos públicos.

Os fundos de *endowments* são basicamente fundos patrimoniais, que objetivam a perenidade, ou seja, não podem ser “gastos” pela instituição. Apenas uma parcela dos “juros” ou “rentabilidade” destes fundos podem ser empregadas em algum tipo de gasto ou sustentação de uma despesa. Portanto, um fundo de

endowments passa a ser interessante para a instituição quando atinge um volume expressivo (como é o caso de Harvard, na casa dos US\$ Bilhões).

No Brasil, a legislação é considerada o principal entrave para o desenvolvimento dos *endowments funds*, mas há algum avanço nesse sentido, o que pode, no futuro, ser positivo para as instituições públicas de ensino. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (9394/96) foi criada com o objetivo de disciplinar a educação escolar desenvolvida nas escolas do país (BRASIL, 1996). Sempre que entendido, a lei sofre alguma alteração, e nesse trabalho o foco será em uma, em especial.

A alteração que interessa para esse trabalho ocorreu em 2017, com a **lei 13.490**. O artigo 53, X, que trata de “receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira resultante de convênios com entidades públicas e privadas”, foi acrescido de dois novos parágrafos:

§ 2º As doações, inclusive monetárias, podem ser dirigidas a setores ou projetos específicos, conforme acordo entre doadores e universidades.

§ 3º No caso das universidades públicas, os recursos das doações devem ser dirigidos ao caixa único da instituição, com destinação garantida às unidades a serem beneficiadas. (BRASIL, 2017)

Apesar desta alteração, pouco se viu de diferença nos balanços das universidades. Iniciativas como o “**doacoes.gov.br**” (criado em 2021, antes conhecido como “**reuse.gov.br**”) poderiam ser um canal que facilitasse a adoção prática dessa nova legislação. Através dele, alguém interessado em oferecer algo físico ou algum serviço à universidade se cadastra, publica a oferta, e a interessada se manifesta pelo aceite. Essa seria, por exemplo, uma forma de egressos contribuírem com um equipamento ou alguma prestação de serviço à universidade, com uma infinitamente menor carga de burocracia.

Já a **Lei Federal 13.800/2019** (Brasil, 2019) autoriza a Administração Pública a firmar instrumentos de parceria e termos de execução de programas, projetos e demais finalidades de interesse público com organizações gestoras de fundos patrimoniais. Ela regulamenta os *endowment funds* no país, abrindo uma nova oportunidade para as instituições de ensino “autofinanciar” seus projetos futuros. Espera-se que, com isso, as iniciativas, que antes eram limitadas a

algumas instituições, possam prosperar e atingir todo o potencial esperado, assim como acontece em todo o mundo.

Estudos e Aplicações Sobre Doações Pelo Mundo

Em sua tese de Doutorado em Filosofia ***“Factors that Influence Alumni Giving at Three Private Universities”***, um estudante da universidade de Toledo, na Espanha, pesquisou os fatores para a doação de egressos em três diferentes universidades particulares (PINION, 2016). Foram utilizados dados de doações realizadas durante 10 anos, e o objetivo do trabalho era identificar quais fatores, durante seu período universitário, influenciariam um egresso a doar para sua *Alma Mater*. Buscou uma relação entre características demográficas, áreas de estudo, o envolvimento acadêmico, co-curricular e atlético, e ainda o número de envolvimento acadêmicos têm, em relação à doação. Foram adicionadas ainda várias variáveis independentes, como idade, sexo, etnia, estado civil, área de estudo, e o envolvimento do doador com a graduação e as atividades esportivas e sociais. A variável dependente do estudo foi o valor das doações individuais. O autor usou a Teoria do Envolvimento Estudantil de Astin (1984) para a elaboração do trabalho. As universidades estudadas são três instituições seculares de Ohio, EUA. Os resultados mostraram que doaram mais os *Alumni* mais velhos, brancos, casados, do sexo masculino, de cursos ligados às Ciências Humanas. Mas a maior distinção foi a de que alunos que tiveram maiores experiências de envolvimento com a universidade criaram uma maior propensão à doação, com destaque especial aos que se envolveram acadêmica, social e esportivamente durante sua graduação. Portanto, conclui o autor, propiciar experiências de envolvimento ao aluno durante seu período de estudo é um excelente preditor de que, ao se tornar egresso, ele continuará vinculado à universidade, provavelmente como um potencial doador.

No estudo indiano ***“Empirical evaluation of dimensionality of Alumni giving behaviour in the Indian context”*** (KHATRI; RAHEJA, 2018), os estudiosos comentam que no passado não havia interesse por parte das universidades indianas em acompanhar seus egressos, mas a competitividade e a necessidade por mais recursos financeiros fez com que eles se tornassem mais significativos para a

instituição. Ao doar tempo, experiência ou dinheiro, os ex-alunos são descritos como o recurso mais valioso para uma *Alma Mater*. Foram entrevistados 181 ex-alunos de duas instituições de Nova Delhi, uma pública e outra privada. Num primeiro momento foram coletados os dados demográficos dos egressos, que revelou que 80% eram homens, 83% tinham menos de 33 anos, com cerca de 3,5 anos de formados em média, e mais de 90% cursaram graduação em tempo integral em sua *Alma Mater*. A discussão principal do estudo é que a cultura indiana é de filantropia, altruísmo e doação física sem qualquer expectativa de retorno; comenta que dois indianos famosos fizeram doações significativas para Harvard (um deles, Ratan Tata, doou US\$ 50 Milhões, a maior doação externa da história da instituição; o outro, Anand Mahindra, financiou o “maior presente para o estudo da humanidade”, chamado Mahindra Humanities Center), mas as universidades indianas permanecem à mingua, definindo na miséria subfinanciada. Os dois industriais doadores citados acima atingiram seu sucesso graças à formação que obtiveram em instituições indianas, mas não contribuíram com elas. As doações de homens de sucesso para sua *Alma Mater* não são inexistentes, mas são inexpressivas face ao que ocorre fora do país. Nandan Nilekani, ex-CEO da InfoSys, doou US\$ 2,6 Milhões para sua Instituição Formadora, para a construção de um albergue. Prabha Kant Sinha, que dirige uma empresa de consultoria de marketing e vendas nos EUA, anunciou uma contribuição de US\$ 2 milhões para sua universidade, para pesquisa em biocombustíveis. O estudo contribuiu para a literatura sobre comportamento de ex-alunos, avaliando as dimensões de doação no ensino superior indiano, e levou à conceituação de 5 dimensões, que são mais aplicáveis à cultura indiana. Defende fortemente a consideração da cultura social no processo de doação de egressos. As cinco dimensões do comportamento de contribuição identificadas são: doação financeira, doação social, doação de caridade, doação emocional e doação voltada para a orientação. Estas observações fornecem uma estrutura básica para medir o comportamento de doação de ex-alunos em relação à *Alma Mater* na Índia. Os autores sugerem pesquisas complementares de comportamento dos egressos, testando suas relações com possíveis variáveis antecedentes, suas consequências e as possíveis implicações dessas relações.

Em dois estudos realizados e apresentados no 8º simpósio semestral da Gulf Comparative Education Society (GCES) (RAZZAK; AL-MANSOORI, 2018), exploram a filantropia na região, nos casos específicos nos **Emirados Árabes Unidos** e no **Bahrain**. No primeiro deles, ***“Philanthropy for Education: Challenges and Opportunities in the United Arab Emirates”***, as pesquisas mostram que a filantropia nos Emirados ainda está em formação, ainda que a religião islâmica incentive a doação social. A partir do princípio de que algumas instituições começam a mudar sua forma de pensar, para uma postura mais voltada para a Responsabilidade Social Corporativa, a filantropia passa a adquirir uma forma mais moderna, mais sistemática e estruturada. Nesse sentido, o estudo é dirigido para o Emirado de Dubai, por suas características de grande cidade global e centro comercial extremamente lucrativo. O estudo explora as duas formas de filantropia mais comum na região: a Tradicional, prevista pelo Islã, onde alguém com mais posse doa aos mais necessitados, sobretudo no período do Ramadã, mas que não tem efetivamente impacto social e não é mensurável; e a Filantropia Moderna, alicerçada na justiça, voltada para a produção de mudanças e focada no impacto dos resultados, geralmente implementada e controlada por instituições sociais. O estudo apurou que um número crescente de organizações filantrópicas está reconhecendo a importância da educação – para seu próprio sucesso, bem como para a saúde econômica de suas respectivas nações e para as gerações futuras. Assim, a filantropia educacional parece ser uma tendência crescente de investimento entre os ricos, ao mesmo tempo em que preocupa imaginar que a organização contemplada seja obrigada a adotar em suas políticas e práticas educacionais a mesma compreensão do doador, gerando controle e influência. Como desafio para a região, fica o estabelecimento de uma estrutura legal para regular as doações, mensurar os volumes e sua efetividade, e a utilização de pessoas preparadas para esse tipo de atuação. O trabalho encerra lembrando que as perspectivas para a filantropia árabe são enormes já que a riqueza na região é impressionante. Com a expectativa de que as estruturas de doação provavelmente devem se expandir e evoluir de maneira compatível com a cultura regional, é importante ter em mente que o futuro pertence às nações que melhor educam a próxima geração. No segundo trabalho, ***“Giving Back: Alumni as Assets for Generating Philanthropic Support for Higher Education in Bahrain”***, os pesquisadores identificam que fatores regionais e globais estão desafiando a

educação superior na região. Crises financeiras e o crescimento no número de alunos nas IES vêm criando, assim como em todo o mundo, a necessidade de novas fontes de apoio financeiro, e a filantropia vem sobressaindo nesse espectro. O estudo tenta avaliar se as IES no Bahrain estão atuando em afinidade com essa tendência, gerando assim novos alunos alinhados com a filantropia e que podem colaborar no futuro com as próximas gerações. Os resultados deste estudo qualitativo derivaram de uma análise de relatórios e de pesquisa nas universidades locais. Os relatórios avaliados são sobre a análise da qualidade do ensino, e com um enquadramento acima de 70% nos padrões de qualidade exigidos, essa não é a maior preocupação para a região. Das 14 universidades locais, 2 são públicas e as demais, privadas, tem dificuldade em captar alunos por causa dos altos preços das mensalidades. Os relatórios de relacionamento com os alunos são quase sempre insuficientes, o que impede uma avaliação de empregabilidade gerada pela formação profissional, e também tende a não manter os egressos vinculados à instituição, o que causaria um baixo impacto de doações. Algumas pesquisas anteriores também revelaram um descompasso entre a grade curricular das universidades e o mercado de trabalho, o que vem causando uma redução na empregabilidade de nativos, em favorecimento de estrangeiros. Essa demora na atualização diz respeito ao método tradicionalista de educação imposto pelas autoridades locais. Assim, com menos nativos empregados, a retribuição à *Alma Mater* tende a diminuir. As pesquisas apresentam os ingredientes necessários para a criação de culturas filantrópicas dentro das IES como valorização e filiação, e a vontade e a motivação dos graduados em retribuir à sua *Alma Mater* se tornam mais fortes quando eles sentem que o valor de sua educação e experiências de aprendizado superam o custo da mensalidade. Com relação ao Bahrein, os resultados deste estudo mostram que as IES estão aquém de promover esses componentes principais. Não é possível mensurar se os indivíduos formados estão em afinidade com o mercado, pois não há pesquisas sobre isso, o que pode impactar de forma negativa a criação de um laço entre a IES e seu egresso. O Bahrain tem um excelente potencial educacional, suas universidades já formaram ao menos uma geração de servidores em altos escalões públicos ou em empresas privadas. Precisa rever seus procedimentos para garantir que os estudantes se tornem bons profissionais e garantam um suporte financeiro às instituições no futuro.

Neste estudo sobre o financiamento estudantil na Turquia (***Reforming Higher Education Finance in Turkey: The Alumni - Crowdfunded Student Debt Fund “A-CSDF” Model***), os pesquisadores oferecem sugestões que poderiam melhorar a captação de recursos e garantir bolsas de estudos à população mais necessitada (SON-TURAN, 2016). O trabalho mostra uma fotografia econômica do país, com cerca de 16% da população abaixo da linha de pobreza, em contraste com um crescimento cada vez maior de alunos buscando qualificação superior, já que a diferença salarial entre graduados e não graduados é de 91% em média. O financiamento estudantil vive uma crise no país, e alguns especialistas sugerem que ele pode encadear uma nova recessão na Turquia, já que os estudos mostram que apenas 30% dos empréstimos educacionais são pagos. Baseados no histórico americano de *crowdfunding*, os autores sugerem a criação dessa modalidade junto às IES, tendo como base os egressos da instituição. Pesquisas mostraram que os estudantes não confiam nos “intermediários” (governo, bancos, instituições de ensino) para fazer a gestão de sua doação, motivo pelo qual o modelo de *crowdfunding* seria viável. A expectativa é que, num curto espaço de tempo, as doações de ex-alunos pudessem ser utilizadas como um índice de satisfação com o trabalho das universidades, fomentando novos alunos e novas doações. O estudo é todo baseado no método a-CSDF, que apesar de ser considerado confiável, ainda é experimental e precisa ser mais bem estudado. Os resultados mostram que também na Turquia há uma grande expectativa de que os egressos possam ajudar financeiramente suas universidades e colaborar com as novas gerações de alunos.

SISTEMAS DE RELACIONAMENTO

Qualquer que seja a expectativa com relação ao egresso, existe uma ação que é essencial: estabelecer um canal de comunicação, um vínculo que permita a aproximação e a manutenção dessa proximidade.

Para a maioria dos trabalhos avaliados nesse sentido, a existência de um vínculo pós curso é consequência das relações que foram criadas durante o período de estudo, mas não basta apenas isto. É necessário que o egresso encontre na sua

Alma Mater razões para continuar conectado, seja por usufruir de benefícios ou estruturas, ou por sentir-se útil à estrutura.

Há ainda o fator temporalidade, que enfraquece o vínculo um pouco a cada ano que passa. Para evitar isso, é necessário que as universidades evoluam constantemente, na forma como se comunica com o egresso ou nos serviços que oferecem, como por exemplo uma educação continuada, palestras, atividades complementares de ordem profissional ou até mesmo social.

Alguns projetos e pesquisas serão resumidos nesse capítulo, retratando o que está sendo feito ao redor do mundo sobre esse assunto, que, felizmente, não se esgota aqui.

Experiências com Sistemas de Relacionamento com Egressos

“An innovation model of Alumni relationship management: Alumni segmentation analysis” - Tailândia (RATTANAMETHAWONG; SINTHUPINYO; CHANDRACHAI, 2018). O objetivo deste estudo foi agrupar ex-alunos em segmentos para entender melhor suas características, estilos de vida, tipos de comportamento e interesses. Uma amostra de 300 registros de ex-alunos da universidade foi usada para obter seus dados demográficos, canais de comunicação preferidos, estilo de vida, atividades/interesses e expectativa da universidade, informações necessárias, disposição de doação e frequência de contato. A pesquisadora utilizou a regressão logística e a técnica de agrupamento “*k-mean*” para analisar os dados da pesquisa, agrupando-os em 5 segmentos. O segmento 3, denominado “Religiosos da Meia Idade”, apresentou a maior parcela, enquanto o segmento 5, denominado “Coorte Elaborada”, apresentou a menor parcela. A maioria da população nesses dois segmentos era do sexo feminino. Foram identificadas diferenças quanto à idade, estado civil, escolaridade, ocupação, cargo, renda, experiência e área de atuação. O segmento “Coorte Elaborada” representou jovens solteiras do sexo feminino com diploma de bacharel, com baixa experiência e baixa renda, em seu primeiro emprego. Outro segmento com valores de atributos semelhantes ao da Coorte Elaborada foi o segmento 1, o denominado “Ativista *Mainstreamer*” cuja área de atuação foi a informática. O segmento chamado “Liga

Sênior” consistia em membros com mais de 41 anos, tal qual o segmento “Religioso da Meia Idade”, porém todos os membros eram do sexo masculino. O último segmento, o chamado “Aprendiz Apaixonado” teve integrantes com idades entre 31 e 40 anos. O trabalho, ao gerar esses perfis específicos, pode auxiliar a universidade na formulação de marketing estratégico específico, com o objetivo de gerar engajamento dos egressos. Essa é uma forma interessante de trabalhar o relacionamento, uma vez que pessoas são diferentes, e precisam de abordagens diferentes; conseguir agrupá-las em segmentos com maior afinidade pode gerar maior assertividade nas abordagens, e também nas ofertas elaboradas com o objetivo de gerar engajamento.

“Exploring conceptual models for Community engagement at higher education institutions in South Africa” - África do Sul (BENDER, 2008). Uma análise conceitual crítica do contexto do ensino superior sul-africano reflete a falta de um quadro estrutural e funcional para a conceituação do engajamento comunitário (EC) no ensino superior. O objetivo deste artigo é tentar encontrar esse caminho. A metodologia da pesquisa foi uma análise conceitual qualitativa por amostragem intencional, que contribuiu para a noção de que o engajamento é um processo dinâmico e de parceria, que “acontece” em vários níveis de instituições de ensino superior e em vários locais ao longo do tempo, envolvendo uma dimensão política e ética. A intenção do artigo foi explorar esses conceitos de forma genérica e holística, e, com o aprofundamento da pesquisa, chegou à conclusão que o envolvimento comunitário pode ser formal e intencional, bem como informal e não reconhecido; os contextos e locais de envolvimento da comunidade moldam (tanto formal quanto informalmente) a natureza do envolvimento que é possível e aceitável nesses contextos e locais; existem “códigos de engajamento” contextuais; todas as relações e compromissos humanos envolvem uma dimensão política e ética; e as duas principais categorias de envolvimento da comunidade nas universidades na África do Sul são, em primeiro lugar, EC curricular e relacionada à pesquisa e, em segundo lugar, EC extracurricular ou não curricular. Ou seja, é possível provocar o engajamento do egresso incluindo na grade curricular atividades formais que gerem uma maior afinidade com a IES, por exemplo atividades que possibilitem empregabilidade e conhecimento, e também atividades extracurriculares (informais),

tais como eventos sociais e esportivos, que provocarão no *Alumni* o sentimento de pertencimento, gerando o engajamento.

“Engaging fans and the community in social media: interaction with institutions of higher education on Facebook” – Alemanha (BRECH et al., 2017). O trabalho apurou que, apesar de muitas universidades usarem as mídias sociais para interagir com seus *stakeholders*, pouco se sabe sobre os mecanismos implícitos no processo. Com base em teorias de autoapresentação e envolvimento da comunidade, foi desenvolvido um modelo teórico para explicar os fatores cruciais de resultado, que foi testado em dados de 159 universidades. O resultado revelou uma dificuldade na abordagem quando a comunidade é muito grande: universidades com forte reputação tendem a ter mais fãs no Facebook, o que pode ser prejudicial ao engajamento individual destes usuários, pois as postagens são mais generalizadas. Além disso, a frequência das atualizações é um fator crucial, pois quando muito raras ou muito frequentes, geram baixo engajamento. Ao discutir as implicações teóricas, o trabalho acredita ter esclarecido os mecanismos subjacentes que impulsionam a interatividade nas páginas principais das universidades no Facebook. Há, porém, a ressalva apontada anteriormente, de que o marketing para o ensino superior se dirige a várias partes interessadas, enquanto as páginas sociais das universidades precisam ser generalizadas, para uma mistura heterogênea de diferentes partes interessadas. Assim, não é possível tirar conclusões sobre os mecanismos das páginas do Facebook dirigidas a públicos específicos (por exemplo, torcedores de um time esportivo, pais de alunos, ex-alunos), já que o que pode ser um forte indutor para alguns, pode ser de baixo interesse para outros. Nesse caso, seria interessante segmentar as páginas para grupos com a maior afinidade possível. Em resumo, a segmentação na comunicação é um caminho mais efetivo para o engajamento, mas demandará maior esforço à Universidade para implementá-la.

“Insights for Community Outreach Building to Promote Lifelong Learning With Higher Education Alumni in Chile” – Chile (CHARBONNEAU-GOWDY; MAGAÑA, 2020). Apesar de tantas evidências conclusivas em renomadas instituições de ensino superior em todo o mundo, demonstrando com ex-alunos, as instituições em muitos países em evolução por vezes negligenciam seus graduados

e os benefícios de manter com eles uma relação mais próxima, apesar da tecnologia disponível que permitiria isso de forma muito fácil. O trabalho aborda esse tema, e tenta mostrar, através da reconexão com 220 ex-alunos de pedagogia, que esse relacionamento é possível e proveitoso. Usando um boletim digital, estabeleceram um meio para construir uma comunidade e mediar o desenvolvimento profissional entre graduados e professores atuais. O foco do estudo se concentrou em descobrir as emoções, perspectivas e necessidades de ex-alunos, usando teoria sociocultural e de identidade, através de um questionário de escala *Likert*, além de notas de campo e entrevistas escritas para coletar dados. Ganhos positivos dessa iniciativa foram evidenciados em sinais claros de maior reconhecimento dos ex-alunos de sua agência na mediação de identidades profissionais capacitadas por meio de aprendizado contínuo. Esse reconhecimento acompanhou uma trajetória de investimento em seu desenvolvimento profissional, caracterizada por um sentimento de afinidade, depois engajamento e apoio à instituição e construção da comunidade. Fica claro, com o estudo, o potencial que pode ser alcançado com a criação de um relacionamento, e que pode ser aproveitado por todas as partes interessadas na educação, incluindo a sociedade em geral.

“Opportunities and challenges for building Alumni networks in Sweden: a case study of Stockholm University” – Suécia (EBERT; AXELSSON; HARBOR, 2015) . O *Alumni* tem um incrível potencial, que pode favorecer tanto o sucesso do aluno, quanto conexões com a sociedade, além de servir de base sólida para a filantropia futura. Por essa razão, há cada vez mais interesse em desenvolver programas de relacionamento com ex-alunos universitários nos países onde essa atividade não é tradicional. Nesse sentido, foi elaborado este estudo de caso na Universidade de Estocolmo, que procurou desenvolver objetivos e estratégias, além de descrever barreiras e sucessos durante a construção de um programa de ex-alunos em um ambiente de baixa tradição nesse tipo de relacionamento. O resultado alcançado pode fornecer perspectivas e ideias que ajudarão outras universidades em todo o mundo que se dispuserem ao mesmo desafio. O trabalho foi importante e desafiador, uma vez que as estratégias e estruturas bem-sucedidas em outros países não obrigatoriamente funcionarão em outros lugares, sem que estejam afinados com a realidade social local. O exemplo mais latente disso é que, enquanto as equipes em alguns países (como os Estados Unidos, por exemplo) estão

buscando o estreitamento de ligação com o *Alumni* com foco na obtenção de recursos financeiros, essa não é a ideia da Universidade de Estocolmo nesse momento. Seu foco principal é hoje o de melhorar as relações com o mercado de trabalho, já que possui um histórico positivo de grandes doações, tanto de prédios, quanto de objetos de arte. Um dos principais passos no desenvolvimento de um bom programa de relacionamento com ex-alunos é definir explicitamente o que a instituição deseja de tal programa, e a universidade tem isso bem planejado em seu projeto quinquenal. Não quer dizer que em um próximo planejamento essa hipótese (filantropia) não esteja incluída; portanto o sistema precisa ser flexível para isto. As principais conclusões do trabalho foram:

- Estabelecer redes de ex-alunos do zero exige compromisso, tempo e recursos consideráveis, já que o que é praticado e usado (principalmente sistema) em outros locais servem apenas com inspiração;
- O banco de dados de ex-alunos é a parte mais crítica do processo, por isso precisa ser bem pensado e flexível, que poderá ter efeito apenas no longo prazo;
- Um bom programa de relacionamento com ex-alunos deve ser construído em torno de objetivos institucionais claros, e vai requerer envolvimento de todos, desde a alta administração da Universidade até a equipe de relacionamento com os egressos;
- Os líderes da unidade e da universidade não apenas deverão garantir os recursos, mas também ter consciência de que deverão participar ativamente dessa atividade, seja por transmissão de conhecimento e incentivo, ou mesmo colocando a “mão na massa” nos processos e atividades.

Em resumo, ao decidir implantar um programa de relacionamento com egressos, a administração da universidade deve ter em mente que esse é um caminho sem volta, e que sem comprometimento de todos estará fadado ao fracasso.

“ A Concept of Student Relationship Management in Higher Education” – Polônia (DRAPIŃSKA, 2011). Nesse artigo, os autores apresentam um novo conceito para aplicação de marketing de relacionamento no relacionamento com egressos. Os estudos definiram as relações-chave que precisam ser construídas com aqueles que eles consideram o cliente mais importante da escola. Após

aprofundar-se no conceito de fidelização, o trabalho cria um modelo de gestão em três etapas: pré-venda, venda e pós-venda (abordagem ao aluno com as mesmas definições de um cliente comercial). O modelo é teórico, e pode tanto servir de base para um estudo mais complexo, como também pode ser aplicado da forma como está, já que leva em consideração a fidelização do aluno como principal objetivo do marketing das IES, além de um instrumento para ganhar vantagem competitiva, fortalecer a posição da escola e construir a sua imagem.

Mas o trabalho ressalva que conquistar a fidelidade dos alunos não é uma tarefa tão simples, e exige abordagem diferente da praticada numa relação comercial comum, com o objetivo de construir relacionamento de longo prazo e de lealdade com os *Alumni*, desde o primeiro contato do aluno com a instituição. Por exemplo, apoiar o pré-estudante na escolha do curso (pré-venda), e buscar os candidatos que melhor se encaixem no perfil das formações facilitará o engajamento futuro. Em seguida vem a fase de vendas, que contemplará o período do aluno na universidade, e vai exigir a realização de uma série de atividades que resultam em maior satisfação do cliente e, conseqüentemente, maior fidelização (pós-venda). O conceito proposto enfatiza o papel de valor para o cliente, diálogo, confiança e engajamento que devem combinar para aumentar a fidelidade dos alunos. O processo construído dessa forma trará benefícios para a universidade no futuro, facilitando o engajamento e a reciprocidade futura.

“Identifying patterns of Alumni commitment in key strategic relationship programmes” – Portugal (PEDRO; MENDES; PEREIRA, 2020) . O trabalho aqui apresentado corroborou com vários outros estudos vistos nessa dissertação, ao afirmar que é preciso uma linha bem definida pela IES com relação à implantação do programa, que as variáveis demográficas são fatores importantes na propensão a doação, e que o histórico de relacionamento do egresso durante seu período de estudo é indutor de maior o menor engajamento. O estudo foi realizado numa universidade portuguesa, e utilizando um conjunto de dados de 1.075 ex-alunos propensos a colaborar, distribuídos em clusters de acordo com seu padrão de relacionamento e compromisso. Os resultados da regressão sugerem que variáveis sociodemográficas como gênero, estado civil e voluntariado estão significativamente associados com a probabilidade de colaborar. Os resultados também mostram que a

filiação em irmandades/fraternidades e a participação em atividades extracurriculares estão significativamente associadas a essa intenção colaborativa. As descobertas fornecem pistas para apoiar programas de relacionamento estratégicos baseados em campanhas de marketing, ao mesmo tempo que agrega valor à literatura no contexto europeu, onde a cultura de ex-alunos requer insights reais para evoluir. Os resultados também ratificam que o engajamento do aluno é fruto de um conjunto de ações e reações construídos durante todo seu período de estudo, e permitem à IES um planejamento futuro de atividades que podem gerar maior propensão de fidelização aos seus futuros egressos.

“International Scholarship Graduates Influencing Social and Economic Development at Home: The Role of Alumni Networks in Georgia and Moldova” – EUA, Geórgia e Moldávia (CAMPBELL, 2016). Apesar de ser realizado nos Estados Unidos, esse trabalho apresenta uma valiosa informação dos processos de engajamento de ex-alunos em universidades da Geórgia e da Moldávia. Neste estudo qualitativo comparativo, 40 ex-alunos bolsistas da Geórgia e da Moldávia que tiveram experiência de estudo em outro país (Estados Unidos) opinaram sobre sua capacidade, através das redes de *Alumni*, de influenciar mudanças sociais e econômicas em seus países de origem. Fica implícito no resultado da pesquisa que redes de egressos potencializam os esforços dos participantes de bolsas individuais na retribuição aos seus países de origem, de onde os autores concluem que os mesmos resultados deveriam ser encontrados em projetos semelhantes em outros países de mesmo perfil (em desenvolvimento). No entanto, georgianos e moldavos apresentaram contrastes marcantes em suas respostas. Enquanto os primeiros encaravam as redes de egressos como uma “massa crítica” que liderava a mudança no país, com organizações de ex-alunos servindo como centros de atividades, para os moldavos a rede de ex-alunos é um recurso difuso e “subutilizado”, a ponto de se perguntarem se elas estavam enfraquecidas devido a tantos colegas morando no exterior. Fica claro que as redes de egressos tem alto poder de transformação nos países em desenvolvimento, mas é preciso que os alunos tenham um direcionamento mais proativo. Nas palavras dos pesquisadores: “Para atingir as metas do programa, os financiadores e administradores de bolsas – e os próprios graduados do programa – podem priorizar a programação de ex-alunos para

promover iniciativas que promovam o networking, apoiem projetos colaborativos e promovam a liderança de organizações de ex-alunos. Embora a ideia de organizar e financiar redes e projetos de ex-alunos não seja nova, esta pesquisa lança luz sobre maneiras de melhorar as iniciativas existentes. Por exemplo, em vez de financiadores ou governos projetarem e liderarem iniciativas, os líderes de ex-alunos devem direcionar reuniões, eventos e projetos para criar uma maior possibilidade de que a rede responda às preocupações percebidas pelos próprios graduados. Oferecer uma bolsa aos líderes de ex-alunos pode ser uma estratégia válida para incentivar os graduados a assumir essas posições importantes. Além disso, os financiadores e administradores também podem comparar as realizações coletivas com as individuais em seus materiais de programa, critérios de seleção, financiamento de ex-alunos e avaliação do programa. Além disso, as redes de ex-alunos devem dar mais atenção às realizações e modelos de atuação dos ex-alunos – pelo menos em países pós-soviéticos que estão passando por transição política”. A pesquisa identificou que, ao traçar o perfil de realizações individuais e de grupo específicas, os recém-formados podem ver modelos de sucesso no contexto pós-soviético em transição e talvez seguir um caminho semelhante ou buscar esses ex-alunos mais experientes para aconselhamento. Uma maior conexão entre os ex-alunos e os recém-graduados pode fortalecer ainda mais as redes, principalmente com relação aos bem-sucedidos. O trabalho mostra que exemplos de egressos com resultados profissionais de sucesso são um catalizador para os alunos ou recém-formados, e ter uma rede de relacionamento pujante pode multiplicar coisas positivas e tornar o programa de bolsas mais eficaz nas transformações sociais e educacionais .

“Using ICT to Support Alumni Data Collection in Higher Education” – Bósnia e Herzegovina (MIJIĆ; JANKOVIĆ, 2014). Esse trabalho apurou que não há nas instituições de ensino superior da Bósnia e Herzegovina um sistema que possa receber informações de seus egressos, de modo a ter subsídios para avaliação de empregabilidade, sucesso profissional, entre outras coisas. Isso seria importante também para as universidades formularem suas políticas educacionais, avaliarem a qualidade dos programas acadêmicos, adaptarem os programas acadêmicos às necessidades do mercado de trabalho e até para o marketing. A pesquisa sugere que os principais problemas na coleta de dados estão relacionados à eficiência e

eficácia do processo de coleta de dados, e sugere para isso a utilização de um portal da web especialmente projetado, equipado com recursos avançados de rastreamento e comunicação de ex-alunos, desenvolvido e usado pelos pesquisadores para coleta de dados de ex-alunos. O portal web foi avaliado após um período de funcionamento real, comparando os dados coletados com uma pesquisa online, e os resultados mostraram que ele pode ser utilizado como ferramenta eficaz, eficiente e útil para coleta de dados de ex-alunos e comunicação entre os egressos e suas instituições de ensino superior. Estas informações podem ser usados por vários usuários para diferentes propósitos, conforme mostrado no início do texto. A eficácia está diretamente relacionada com a qualidade do portal, e a facilidade de uso por parte dos *Alumni*. No estudo, os resultados do portal foram atingidos de forma rápida, segura e com um mínimo de recursos empregados, sem que nenhum benefício fosse oferecido pelas respostas., tendo como motivação suficiente para a maioria dos graduados a possibilidade de descobrir onde estão seus colegas e o que fazem. Espera-se um desempenho melhor quando benefícios aos egressos puderem ser incluídos no processo. O trabalho conclui que ter um banco de dados confiável de informações pode ajudar uma enorme gama de instituições, desde Universidades para avaliar sua grade curricular, até entidades governamentais, para avaliar sua política educacional e a empregabilidade de suas instituições.

“Modelo para el Seguimiento y Acompañamiento a Graduados (SAG), una visión holística de la gestión de la calidad de la educación superior” – Ecuador (GARZÓN CASTRILLÓN, 2018). O trabalho foca na importância das universidades no acompanhamento de seus egressos, principalmente visando a empregabilidade face ao exigente mercado de trabalho, e reconhece a dificuldade que algumas instituições possuem para implementar essa atividade. Com objetivo de mudar isso, os autores apresentam uma modelo de monitoramento a ex-alunos, concebido de forma a garantir que todos os atores envolvidos no processo possam se beneficiar. Os autores entendem ainda que ele é facilmente adaptável a qualquer realidade de IES, apesar de ter sido projetado para a universidade equatoriana. Durante sua validação, o modelo gerou uma excelente dinâmica, permitiu uma

integração de ações que não era possível anteriormente, e mostrou-se alinhado com o marco da responsabilidade social da universidade. O SAG (sistema de acompanhamento de graduados) da UNEMI (Universidad Estatal de Milagro – Equador) permitiu um diálogo progressivo com seus egressos, motivando-os a participar e se beneficiar da execução deste modelo na universidade. Os autores concluem o estudo lembrando que a adoção de um modelo de SAG deve ter como princípio o compromisso institucional da Universidade, já que ele será utilizado principalmente como fonte de avaliação e acreditação da instituição e/ou dos programas. Sugerem que seja designado um coordenador geral para garantir que os objetivos primários do Modelo sejam implementados: a) benefício para os graduados (intermediação profissional e formação contínua); b) para a Universidade (melhoria dos currículos, pertencimento etc.); e c) para a sociedade (responsabilidade social).

“Institutional Commitment to Community Engagement: A Case Study of Makerere University” – Finlândia / Uganda. (MUGABI, 2015). Esse estudo Finlandês aborda a evolução de uma universidade em Uganda (Makerere - MUK) e seu avanço rumo ao engajamento e envolvimento comunitário, destacando a importância do trabalho para as transformações na região. As primeiras universidades medievais eram instituições exclusivamente de ensino, mas passaram por revoluções na forma como suas funções são concebidas. Atualmente, abrangem três funções: ensino, pesquisa e engajamento da comunidade. Embora as funções de ensino e pesquisa da universidade sejam muito mais estabelecidas do que sua terceira função, a importância do envolvimento da comunidade é reconhecida na literatura acadêmica e, em graus variados, por governos, agências de ensino superior e universidades. Apesar desse compromisso fazer parte das instituições de ensino de Uganda, na prática isso pode ser diferente, pois há pouquíssima literatura sobre o assunto. Usando dados gerados por meio de revisões documentais e entrevistas semiestruturadas qualitativas, os autores concluíram que a universidade: (1) reconhece o envolvimento da comunidade como uma de suas funções centrais; (2) integrou alguns aspectos do envolvimento da comunidade em seu currículo e políticas; e (3) possui estruturas organizacionais e pessoal para organizar e fornecer atividades e serviços relacionados à comunidade. No entanto, as atividades relacionadas à comunidade – que fazem parte do compromisso social

da universidade – permanecem em grande parte sem apoio, e as contribuições do corpo docente para o envolvimento da comunidade são insuficientemente recompensadas. Reconhece-se que as comunidades externas comandam bases de conhecimento a partir das quais a universidade pode aprender. Embora as práticas de envolvimento comunitário no MUK possam não estar tão arraigadas quanto nas universidades americanas e europeias, ela reconhece a comunidade como um aspecto central de sua missão, apesar de seu engajamento ser vagamente definido, mal avaliado e insuficientemente financiado. Inúmeras atividades e projetos voltados para a comunidade não são apoiados, recompensados, registrados e dependem do compromisso e envolvimento de indivíduos. Há a necessidade de apoio do governo para promover tais atividades, e isso pode ser alcançado através de financiamento especial e diretrizes políticas de apoio a projetos e atividades selecionados. Por último, o engajamento de egressos pode ser um diferencial no suporte à universidade, transformado posteriormente em retribuição social às comunidades locais.

“Alumni from the Polytechnic of Leiria: path & challenges” - Portugal (SECO; BEATO; DUARTE, 2019). Este artigo analisa o desenvolvimento da Rede de *Alumni* da Politécnica de Leiria (Portugal) - uma instituição de ensino superior público - ao longo de sete anos. São apresentados os principais objetivos e atividades usados para engajar ex-alunos e trazê-los de volta à comunidade acadêmica. O trabalho faz uso e avaliação de redes sociais como o Facebook, e o LinkedIn - além de contato pessoal - de forma a estabelecer uma relação mais próxima entre os atuais, ex e futuros alunos. Os trabalhos aplicados e direcionados geraram um crescimento consistente no número de alunos conectados, e registra seu desejo de participar e se envolver mais com a universidade, trazendo novas ideias, sugestões e experiências para melhoria. No final de 2018 eram 4002 ex-alunos inscritos, 175 convênios, 515 depoimentos, 41 prêmios de ex-alunos publicados, 123 iniciativas de ex-alunos e 95 ex-alunos que vivem em países estrangeiros. Apenas 5 meses depois de iniciado o trabalho, foi verificado um bom crescimento, para 4200 *Alumni* registados, 28.840 seguidores no LinkedIn e 6.785 seguidores na página do Facebook. Apesar desse crescimento, ainda há muito o que fazer, é preciso envolver a administração da universidade, disponibilizando uma

estrutura de recursos humanos para potencializar o envolvimento de toda a comunidade de egressos. Assim, o serviço continuará a fazer com que a rede cresça em todos os sentidos, sempre procurando o slogan: “Não vá! Mantenha-se em Rede!” – “Não desligue! Fique conosco!”

“Implications and Opportunities for Alumni Engagement in the Middle East and North Africa” - Arábia Saudita (SUBLETT, 2018). Nesse estudo, apresenta-se o momento ímpar em que se encontra a educação na região do Oriente Médio e Norte da África (MENA, em inglês). A riqueza da região, não mais 100% dependente do petróleo, a explosão de estudantes em nível superior e o acesso à tecnologia formam um enorme potencial para o futuro, e o planejamento político do governo da Arábia Saudita reflete isso. A Visão 2030 do Reino descreve um futuro dinâmico para sauditas jovens e instruídos em economias novas, emergentes e não relacionadas ao petróleo, incluindo startups, inovação e tecnologia. Nunca houve um momento mais emocionante para estar conectado a ex-alunos na Arábia Saudita e regionalmente, com o Reino se abrindo para visitantes internacionais, criando empregos para jovens educados no exterior e desenvolvendo maior tolerância à mídia digital, dando às universidades internacionais acesso fácil e regular aos seus ex-alunos. O artigo destaca brevemente algumas das áreas que os profissionais de precisam considerar no desenvolvimento de uma estratégia de engajamento para os países dentro do MENA, com muito mais pesquisa e tomada de decisões exigidas por uma instituição comprometida com o investimento na região. Apesar do grande número de sauditas educados internacionalmente e da imensa lealdade que esses ex-alunos sentem por suas almas mater, há uma relutância de muitos profissionais em viajar para a região onde as interações face a face são essenciais para estabelecer confiança e construir relacionamentos. Além disso, muitas dessas instituições continuam a operar um programa de engajamento limitado, que exclui a participação cultural e geográfica. Este artigo discute as implicações para os profissionais, no desenvolvimento de estratégias de engajamento para ex-alunos que vivem na região MENA. Os autores ressaltam que para envolver profundamente os indivíduos em toda a região, é necessária uma estratégia direcionada para engajar prospects, doadores e ex-alunos. Embora a religião, a língua e muitas práticas culturais sejam semelhantes em toda a região, elas não são as mesmas. Sua segmentação de país ou comunidade de ex-alunos no

MENA precisa de uma reflexão cuidadosa antes de direcionar suas mensagens, desenvolver seu conteúdo ou planejar seus eventos adequadamente. As implicações para o envolvimento de ex-alunos no MENA incluem a segregação de homens e mulheres (em alguns países), o que apresenta desafios para eventos, e a censura na região exige cautela no uso de certas imagens e conteúdo em suas comunicações. No entanto, nenhum desses desafios deve impedir uma instituição de estabelecer programas de avanço para a região. Os benefícios de desenvolver parcerias com ex-alunos leais superam em muito os desafios percebidos.

“The Role of School Alumni Engagement in Harnessing Education Development in Kenya: A Case Study of Mathira Constituency in Nyeri County”

- Quênia (EVERLYN WAIRIMU; LAWRENCE, 2015). O trabalho mostra caminhos para o resgate da educação de excelência da Universidade de Mathira, no Quênia, alcançado no período de 1970 a 1990. O estudo procurou avaliar como o envolvimento de ex-alunos da escola em programas de orientação, financiamento de atividades escolares e envolvimento na governança escolar, bem como o monitoramento do desempenho, influenciam esse esforço. A revisão da literatura concentrou-se nos pontos de vista e opiniões de outros autores e estudos anteriores realizados sobre este tema. O método utilizado foi o de pesquisa descritiva e a população-alvo foi de 471 professores, 1.942 alunos, 993 ex-alunos de 22 escolas públicas da região. A amostra selecionada foi de 346 respostas, coletadas por meio de questionários semiestruturados e entrevistas. Os autores concluíram que programas de orientação, financiamento de atividades escolares, envolvimento de ex-alunos na governança escolar, bem como monitoramento de desempenho acadêmico, têm um papel significativo no desenvolvimento da educação. Os programas de orientação dão aos alunos confiança pessoal para permitir que tomem decisões confiáveis, já que os ex-alunos têm um vasto conhecimento sobre o histórico das instituições e, portanto, podem aconselhar muito sobre seu funcionamento. O estudo conclui, portanto, que as escolas públicas do distrito de Mathira devem mobilizar o envolvimento dos ex-alunos na melhoria dos padrões de educação em termos de orientação, liderança, financiamento e monitoramento do desempenho acadêmico, o que leva a um desenvolvimento positivo na educação. Além disso, os ex-alunos da escola devem assumir a responsabilidade de apoiar suas antigas escolas em qualquer capacidade que se sintam capazes. O estudo

também recomenda que a gestão das escolas públicas no distrito de Mathira deve envolver mais os ex-alunos na governança e gestão escolar, pois estes têm se mostrado ativos valiosos para orientar as equipes de gestão escolar em termos das melhores maneiras de melhorar os padrões de educação em suas escolas. promover o desenvolvimento da educação. O estudo conclui que existe uma relação positiva entre os programas de mentoria por ex-alunos da escola e o desenvolvimento educacional. Os programas de orientação dão aos alunos confiança pessoal que lhes permite tomar decisões confiáveis. Além disso, a mentoria de egressos fornece conselhos aos alunos, bem como o conhecimento de um ambiente de trabalho da vida real, servindo como modelos que dão aos alunos alguém para imitar, além de dar-lhes aspirações. Há, portanto, uma relação entre o bom desempenho acadêmico e o desenvolvimento educacional. O estudo também conclui que o envolvimento de ex-alunos da escola ajuda a melhorar a motivação dos alunos, traduzindo-se em melhor desempenho acadêmico, notas médias escolares, autoestima e atenção nas aulas.

A Experiência Brasileira

Através do texto até aqui, percebemos que em outros lugares do mundo a relação com egressos é levada muito a sério, sendo essencial para a manutenção da qualidade do ensino em algumas universidades, principalmente nos Estados Unidos. A análise dos portais de relacionamento com os *Alumni* no Brasil mostrou que há ainda um longo caminho a ser percorrido, mas não significa que não haja esforços em direção a esse objetivo.

Durante as pesquisas separamos alguns trabalhos que sugerem ações ou registram experiências realizadas em nossas universidades. Apresentamos algumas delas na sequência. Como esperado, os trabalhos refletem uma falta de empenho ou um desconhecimento do potencial do egresso pela universidade.

“Avaliação dos egressos do curso de nutrição da UNIFESP: subsídios para a reforma da matriz curricular” (DOMENE et al., 2017) Nesse trabalho realizado por pesquisadores do cursos de Nutrição da UNIFESP, foi construída uma pesquisa com egressos sobre sua experiência profissional, e se a formação recebida estava afinada com o mercado de trabalho. A ideia era obter subsídios, caso necessário, para a reforma da matriz curricular. Foi construído um questionário do

tipo Likert e adicionadas duas perguntas abertas, e 48 *Alumni* responderam. Em sua avaliação, os egressos consideram que a matriz de seu curso é positiva, mas incompleta, e que não foi um diferencial para seu ingresso no mercado de trabalho. No geral, os egressos fizeram cursos de especialização, pois o mercado oferece vagas que exigem necessidades específicas, o que aponta para uma formação interdisciplinar como a melhor opção para o curso. Essa informação já forneceu subsídio suficiente para a reforma da matriz curricular: mais tempo para trabalhar com alimentos, aprofundamento na formação clínica, metodologia de pesquisa, estatística e farmacologia. Os módulos do segundo e terceiro semestres do curso foram revistos, e houve a reestruturação de duas unidades curriculares para contemplar os conteúdos de metodologia da pesquisa e estatística. Um exemplo cristalino da importância do egresso para a universidade, que permitiu identificar dois caminhos: os *Alumni* tem um conhecimento essencial do mercado e a universidade precisa aprender a aproveitar esse subsídio; e a dinâmica do mercado exige que a matriz esteja em constante transformação.

“Ações de acompanhamento de egressos: um estudo das universidades públicas do sul do Brasil”(SIMON; PACHECO, 2017) . A forma como as universidades públicas no sul do país se relacionam com seus egressos foi o objeto de estudo deste trabalho realizado na UFSC. Foram estudadas vinte instituições públicas, e a percepção se repete: a relação entre universidade e *Alumni* são precárias e mal exploradas. A pesquisa apontou que o acompanhamento de egressos, apesar de incipiente, vem crescendo na região; porém, a constatação é que apesar de a maioria das universidades disporem de um excelente canal (página de relacionamento ou portal de egressos), ele é subutilizado, limitando-se a pesquisas eventuais ou como fonte para localização de antigos colegas de turma. Não há informações sobre as pesquisas realizadas com egressos, não há ações estruturadas e poucas instituições demonstram uma ação centralizada oriunda da universidade. Os autores fazem uma abordagem do potencial existente em um portal de egressos como fonte de subsídios para a universidade e para os *Alumni*, que poderiam acessar uma série de serviços e benefícios que os aproximariam da universidade. Consideram que manter um portal de egressos é fundamental para a gestão das IES públicas, pois a manutenção desse vínculo pode ir além da

realização de inquéritos esporádicos sobre questões de interesse específico da universidade, das quais muitas vezes o egresso desconhece a importância. Sugerem um investimento no canal como uma política institucional de acompanhamento de egressos, onde eles possam participar, se manterem conectados, obterem vantagens e fornecerem periodicamente informações que possam contribuir para melhorar a qualidade da formação ofertada pela sua universidade. A ausência dessa política acaba gerando ações descentralizadas em alguns cursos, campus ou faculdade, o que fragiliza o processo, fragmentando a instituição, e dificultando uma metodologia padronizada de captação de subsídios e ofertas de serviços.

“Dimensões do relacionamento entre a universidade e seus egressos por meio da informação: o caso da Universidade Federal de Minas Gerais” (PEREIRA QUEIROZ, 2016). O “Sempre UFMG”, sistema de acompanhamento de egressos da UFMG, foi implantado em 2000, e é um dos mais bem estruturados do país. Os pesquisadores comentam que o programa contempla um banco de dados de egressos em geral; informações destacadas de *Alumni* que ocupam posição de destaque em suas profissões (Quem é Quem); uma rede de oportunidades (Perfil UFMG) com ofertas de emprego e servindo de vitrine às empresas em busca de profissionais qualificados; um canal de notícias via mailing sobre a UFMG e direcionado aos ex-alunos (UFMG Portas Abertas); a premiação Medalha de Honra UFMG – Ex-Alunos aos egressos que se destacaram social e profissionalmente, entre outras coisas. Após explanarem sobre o “arcabouço teórico” que direcionou seus estudos, são apresentados os resultados da pesquisa com 1455 egressos que buscava entender as necessidades que eles tinham no relacionamento com a instituição. Dos dados demográficos apurados, destaque para 96% dos respondentes terem feito apenas uma graduação, 73% trabalharem na área em que se formaram (o que é positivo para a universidade) e 59% estarem trabalhando em um órgão público. Foram respondentes os concluintes de 64 cursos diferentes, o que abrangeu todo o espectro de ensino da Universidade. Já com relação a avaliação e vinculação com a IES, 69% consideram a UFMG uma das 5 melhores universidades do país, sendo que 95% avaliaram sua graduação com nota “boa” ou “muito boa”, e que isso lhes trouxe prestígio social (82%) e profissional (91%). Nota

interessante: 21% avaliaram como ruim as atividades culturais na instituição, o que acende um alerta e enseja uma melhor avaliação por parte da administração, enquanto os 75% que elogiaram a biblioteca universitária assinalam que é preciso manter os investimentos nesse departamento, pois representa um ponto de vínculo. Com relação ao programa de egressos, enquanto mais de 90% sabiam de sua existência e achavam importante, apenas 18% conheciam todos os serviços oferecidos (nossa avaliação dos portais das universidades brasileiras, na seção 3.3.1 relatou a dificuldade de acesso à página e a todos os seus benefícios); mais de 75% dos respondentes comentaram que simpósios, palestras, educação continuada e extensões de graduação são pontos que os manteriam vinculados à universidade, pela oportunidade de evolução profissional. O trabalho fornece muitas informações que podem ser utilizadas pela instituição para manter mais próximo seu egresso, mas ressalta que um relacionamento requer reciprocidades; portanto, para receber de seus Alumni, as universidades precisam ter algo a oferecer, e isso vai muito além de apenas um portal com dados ex-colegas de curso.

“Marketing de Relacionamento: Fatores Determinantes da Qualidade do Relacionamento entre uma Instituição Pública de Ensino e seus Egressos” (BORGES, 2020) Nessa dissertação de mestrado da Universidade do Sul de Santa Catarina, o autor aborda, do ponto de vista do Marketing, fatores identificados em pesquisas que podem ser determinantes na criação de um vínculo entre a Universidade Pública e seu Alumni. Esses fatores, gerados durante o período em que o egresso ainda era aluno, podem direcionar as ações da universidade para que o relacionamento seja mais duradouro, e possa trazer benefícios às partes envolvidas. O primeiro ponto de destaque identificado no estudo é o tamanho do desafio que isso representa para a IES, que precisará mudar sua postura se quiser se tornar mais atrativa para novos alunos. Essa mudança, identificada em todo o mundo, é um grande desafio, mas a atuação baseada no marketing de relacionamento pode ser um facilitador. Apesar dos vários fatores que estão relacionados à percepção dos egressos sobre a qualidade, o estudo preocupou-se com os aspectos referentes ao ensino, ao ambiente físico, aos serviços de suporte e administração acadêmica, e à imagem institucional, por serem esses fatores frequentemente referenciados na literatura sobre o tema. Assim, foi possível comparar os resultados atingidos com os resultados de pesquisas anteriores. Os

resultados mostraram que todos os fatores foram determinantes - exceto os ligados à qualidade do ambiente - para a criação de um vínculo entre o egresso e a IES. Ou seja, na definição de estratégias e atividades de marketing e de gestão, são estes os fatores a serem prioritariamente considerados. O trabalho mostrou ainda que o egresso se preocupa em ser uma fonte de referência positiva para sua instituição formadora em seu círculo social, pela relação de orgulho em ter ali estudado; fatores ligados à qualidade do ensino (qualificação dos professores, matriz curricular atualizada) são também essenciais para a qualidade do relacionamento, pois um aluno satisfeito nesse quesito tende a ser um egresso leal. No que se refere à qualidade do ambiente físico, constatou-se que ela não exerce influência significativa como determinante da qualidade do relacionamento, ainda que questões como Limpeza, Segurança, Infraestrutura e Instalações tenham sido mencionados com média significativa, o que permite constatar que os egressos possuem a percepção de um ambiente limpo e seguro, além da oferta de uma infraestrutura de qualidade. Em relação à qualidade dos serviços de suporte e administração, constatou-se que este é um dos fatores determinantes da percepção de qualidade da educação por parte dos Alumni. A qualidade dos serviços tende a ser avaliada considerando o conjunto de serviços e recursos envolvidos na experiência de consumo dos alunos. Por último, os fatores ligados à imagem institucional também exercem efeito positivo e direto sobre a qualidade do relacionamento. Os resultados obtidos corroboram com o histórico de pesquisas sobre o assunto. Resumindo, os egressos são bastante influenciados pela qualidade de ensino, pelo suporte que recebe e pela imagem da instituição, e bem pouco influenciados pelo ambiente físico. Assim, as instituições podem utilizar esse estudo como referência, dando maior ênfase aos pontos em destaque e aplicar as técnicas de marketing disponíveis para potencializar a criação de um vínculo entre ela e seu egresso.

“EQUIPA UNB - Financiamento Coletivo e a Universidade Federal”(CARVALHÊDO, 2018) . Esse trabalho de bacharelado realizado na Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília relata a experiência de financiamento coletivo na mesma faculdade, conhecida como EQUIPA UNB, e aborda o aspecto relacional entre o vínculo do estudante com a universidade e sua colaboração com o projeto. O autor descreve todo o planejamento realizado, a definição dos equipamentos a serem adquiridos, a criação de uma campanha de

comunicação com os alunos (incluindo aí a criação do nome do programa), a legislação existente à época, a linha de comunicação utilizada (Facebook) etc. Na data da publicação do trabalho (2018), o prazo estimado para o final da campanha ainda não havia terminado, e a arrecadação aparentemente não atingiria o objetivo proposto. Não obstante essa arrecadação pequena, o autor conclui que o projeto foi positivo, pois explorou algo novo na universidade. Devido à sua complexidade, novas ações devem ser planejadas com uma gama maior de opções, tanto de comunicação quanto de forma de pagamento. Em suas conclusões, faz recomendações para que outras vias sejam utilizadas para a arrecadação, que outras linhas de comunicação sejam adicionadas e que as campanhas possam se aliar a eventos sociais, como por exemplo uma festa onde parte da arrecadação seja destinada ao fundo do projeto. Por fim, pela complexidade, recomenda que novas campanhas sejam anuais, planejadas no primeiro semestre e executadas no segundo.

APÊNDICE E – Trilha para a Construção de Relacionamentos Entre a Universidade e seus Egressos

Nesse apêndice, vamos aproveitar todas as experiências descobertas através dos estudos e leituras de mais de 350 trabalhos, oriundos de mais de 30 países em todos os continentes, e esboçar um caminho básico que pode ser percorrido por qualquer instituição, caso queira aproveitar as experiências internacionais e transformar o potencial de relacionamento com seu egresso em realidade.

Já demonstramos todo o potencial que existe em manter um longo relacionamento com o egresso, portanto neste capítulo vamos focar apenas nas ações que podem e devem ser implantadas para estreitar esse vínculo.

Algo que ficou muito claro durante o desenvolvimento deste trabalho, é que o relacionamento com o egresso não é construído após seu desligamento da instituição. Ao contrário, é um trabalho que começa antes mesmo de seu vínculo como estudante, mais precisamente quando ele ainda é um calouro e está buscando a universidade com a qual se identifica e manterá laços por pelo menos quatro anos.

Assim, nossa trilha se dividirá em três partes: calouro, estudante e egresso, cabendo ações diferenciadas por parte da universidade em cada uma destas fases.

Trilha com o Calouro

Mesmo que ainda não seja um estudante, o calouro pode – e deve – frequentar a universidade. É importante que ele conheça a estrutura, o que lhe será oferecido durante o período letivo e tenha absoluta certeza de que profissão / segmento cursará no futuro.

Esse tipo de contato pode ser uma visita guiada, uma participação em algum evento ou até mesmo um curso, que por sua vez pode ser generalizado e abrangente, ou mesmo focado em alguma carreira específica.

Esse tipo de evento é internacionalmente conhecido como *Day Camp* (quando a visita dura apenas um dia) ou *Season Camp* (quando acontece por um período mais longo: durante as férias de verão ou inverno).

É muito comum imaginar que o aluno não terá opções, que tentará uma universidade pública mesmo que haja apenas uma na sua região, que essa será sua única chance e escolha, mas isso nem sempre é verdade. Os alunos que possuem condições podem optar por uma ou outra universidade, de acordo com o status do curso ou da Universidade. Há casos, como em São Paulo, onde há três universidades estaduais com vários campi, ao menos outras três federais, também com várias unidades por todo o estado, além de excelentes universidades privadas com cursos de excelência. É preciso conhecê-las para ter certeza do que queremos, e a oportunidade de fazer isso é quando ainda cursa o segundo grau.

Melhor ainda, se esse período de pré-estudo fornecer créditos que podem ser usados durante a graduação. É o caso do *Summer Programs* de Harvard³⁸, que oferece várias alternativas (a maioria pagas) para que o aluno do *High School Americano*³⁹ tenha um contato mais profundo com sua futura universidade. Os cursos variam de 5 dias até 7 semanas, e podem gerar desde observações positivas para quem está se candidatando à universidade, até créditos que podem ser usados nos estudos na instituição. Existem programas semelhantes na NYU⁴⁰, Georgetown⁴¹, Columbia⁴², Princeton, Stanford e tantas outras.

No Brasil, eventos comuns são as famosas Feiras de Profissões, realizadas pelas universidades como eventos do tipo “Portas Abertas”. A USP costuma realizar esse tipo de evento⁴³, onde as diversas faculdades tem a oportunidade de divulgar seus cursos. Há também as visitas guiadas agendadas⁴⁴, que permitem que os alunos conheçam *in loco* seu potencial local de estudo. Porém, uma experiência imersiva seria muito mais interessante e produtiva.

³⁸ <https://summer.harvard.edu/high-school-programs/>

³⁹ Equivalente ao ensino médio do Brasil

⁴⁰ <https://www.nyu.edu/admissions/visiting-students/academics/summer.html>

⁴¹ <https://summer.georgetown.edu/>

⁴² <https://precollege.sps.columbia.edu/highschool>

⁴³ <https://uspprofissoes.usp.br/feira-usp-e-as-profissoes/>

⁴⁴ <https://jornal.usp.br/universidade/usp-inscreve-estudantes-para-visitas-monitoradas-e-explica-cursos-e-carreiras/>

Partindo da premissa que alguns dos principais fatores de fidelização de um aluno são as experiências sociais e educacionais que ele tem durante sua experiência na universidade (PINION, 2016), podemos fazer esta mesma projeção para os candidatos. Desta forma, a realização de eventos sociais, culturais e educacionais que permitam a participação de potenciais alunos pode ser uma experiência fidelizadora. Se puder ser um evento ligado à tradição da escola, melhor ainda, uma vez que também são grandes potenciais para a criação de vínculo do aluno com a instituição (MARTIN et al., 2015). São exemplos o festival de inverno da UFMG, em sua 54^a edição, com forte foco em cultura; o festival Unesp Arte e Expressão, que ocorre desde 1986; e principalmente os eventos tradicionais dos grêmios estudantis, como o OctoberCEC (Poli-USP), Equador (FAU-USP), Carecas no Bosque (Medicina-USP), e a Peruada, na Faculdade de Direito do Largo do São Francisco -USP.

O foco nos eventos que envolvem a criação de laço com os candidatos ou calouros de uma universidade são aqueles em que existe a possibilidade de vender a universidade e seus benefícios. Uma característica muito comum em universidades americanas e inglesas é a divulgação de seus egressos famosos, um ponto que está diretamente ligado ao prestígio da instituição e que é importante fator de atração para novos alunos. Portanto, possuir um “Hall da Fama”, físico ou virtual (se possível os dois), é algo que precisa ser mais bem cultivado pelas universidades brasileiras.

Por fim, a universidade, quando possível, deve adiantar-se aos candidatos e ir até eles. O exemplo da Universidade de Derby (ARTESS; HOOLEY; SHEPHERD, 2016), na Inglaterra, que incluiu aulas de seus egressos e professores para alunos do ensino médio, mostrando na sala de aula situações práticas na realidade do que se aprende na escola. Isso valoriza a experiência educacional e apresenta a Universidade para os alunos, talvez antes mesmo deles imaginarem onde e o que estudarão.

Trilha com o Estudante

Os estudos apontam que as experiências sociais, culturais e acadêmicas durante o período letivo são eventos que muito contribuem para a criação de um vínculo duradouro entre o aluno e instituição formadora (PINION, 2016). A cultura de tradições e o esporte também são instrumentos vinculadores (MARTIN et al., 2015), mas a experiência letiva, principalmente a identificação com professores, é a principal atividade que leva o aluno a criar raízes na universidade.

Muitas escolas utilizam a mentoria de ex-alunos como suporte ao estudante, principalmente nos últimos semestres do cursos. Esse apoio ajuda no desenvolvimento de soft skills que ele precisará em sua carreira (NANDA et al., 2021) , na escolha de temas para seu trabalho acadêmico e ainda pode dar segurança e abrir portas para o mercado de trabalho (DOWD et al., 2011).

Muitos estudos revelaram que, quando recebe o suporte de um *Alumni* em sua transição escola/mercado de trabalho, o aluno cria uma espécie de sentimento de dívida para com sua *Alma Mater* (DOLLINGER; ARKOUDIS; MARANGELL, 2019), o que o mantém próximo dela por mais tempo.

Tendo em mãos esse conhecimento, uma universidade que pretende trabalhar o engajamento do aluno desde seu primeiro dia precisa incluir o relacionamento com egressos em suas atividades diárias. Há estudos que mostram que o *Alumni* quer participar (DOLLINGER; ARKOUDIS; MARANGELL, 2019), e isso geralmente vem de forma altruística, sem nenhum custo para a universidade. O baixo custo, aliado à significativa melhora da experiência de ensino, torna essa participação imprescindível.

Algumas formas possíveis de utilização de egressos que podem melhorar as experiências acadêmicas, melhorando o vínculo do estudante:

- Uma aula magna com um egresso de grande projeção em sua carreira;
- O suporte de um egresso em semestres com grande volume de informações, principalmente no último ciclo, onde há a preparação de trabalho final do curso; o *Alumni* pode orientar na escolha do tema, fornecendo um suporte extra-aula;

- Palestras sobre orientação profissional, que pode ajudar na escolha da especialização de alguns cursos e na empregabilidade, abrindo portas de empresas para estágios;

O que foi dito sobre a recepção do candidato/calouro também serve para o aluno. A realização de eventos sociais, culturais e educacionais permite experiências fidelizadoras. As universidades devem resgatar, manter ou até mesmo criar tradições, pois esse é um fator que ajuda na fidelização.

Nesse sentido, as associações acadêmicas e de *Alumni* são imprescindíveis. A universidade deve dar suporte a estas associações, pois eles são os principais guardiões da tradição da escola. Mais que isso, manter uma associação de *Alumni* sob seus auspícios fará com que a experiência seja única na universidade, evitando as fragmentações em faculdades, o que dificulta a padronização na coleta de informações futuras ou mesmo uma arrecadação centralizada de doações.

As tradições ajudam a criar uma **marca** para a universidade, e ao estar inserida numa comunidade, ajuda a criar também uma **comunidade de marca**. Ao envolver-se com as tradições e rituais no campus, os alunos acabam participando com maior afinidade e, por sua vez, tornam-se egressos ativos e doadores para a instituição (MARTIN et al., 2015). As tradições e rituais podem ser os mais variados possíveis, mas o importante é que os estudos mostraram que alunos que percebem que a universidade tem tradições e rituais fortes e preservados, tendem a comprar produtos e marcas de egressos, e percebem uma ligação mais forte dentro da comunidade.

Trilha com o Egresso

Os mais de 350 trabalhos avaliados durante a composição desta dissertação são unânimes ao dizer que manter um vínculo duradouro com seu egresso é um fator diferencial de sucesso para a universidade.

Nesta seção, vamos tomar emprestado o trabalho da Universidade de Plymouth (ROSSITER; GARDINER; RELATIONS, 2019), que faz parte da coleção “7 Steps”, e usar seu conteúdo como referência para compor esse capítulo.

A) Facilite o Contato com os *Alumni*

Manter um canal entre a universidade e os egressos é essencial, e para que haja o conhecimento necessário desta conexão, ele precisa existir antes mesmo que o aluno se matricule na universidade. Precisa funcionar como uma associação: o *Alumni* mantém seus dados atualizados, e, em contrapartida, recebe benesses da instituição (um e-mail, acesso à biblioteca, acesso ao clube, descontos em cursos, eventos na universidade de atualização profissional, e tantas outras ações possíveis que os mantenham conectados). De tempos em tempos, a atualização desses dados precisa ser cobrada, para que os benefícios sejam renovados.

A universidade precisa estar presente em todas as redes sociais, e além dos canais gerais, com informação generalizada, é importante ter também material direcionado, sempre que possível, com assuntos pertinentes aos diversos cursos que a instituição disponibiliza. Isso permitirá que tenham uma informação geral da universidade, ao mesmo tempo que mantém aceso o vínculo criado durante seu curso. Ao se inscrever para receber as mensagens generalizadas da universidade, o egresso faz também uma seleção dos assuntos adicionais que gostaria de receber. As informações sobre cada área ou curso, será de responsabilidade da respectiva faculdade.

O cadastro do *Alumni* precisa ser feito em um sistema confiável e que permita à universidade organizar informações, fazer pesquisas, disponibilizar dados e estatísticas.

Mas o mais importante é: o canal de contato com o *Alumni* precisa ser levado à sério pela instituição. É necessário ter uma equipe responsável para fazer gestão do conteúdo e manutenção / atualização de sistemas e dados. Se possível, um aplicativo de celular seria importantíssimo, já que é a mídia mais acessada e acessível nesse momento em todo o mundo. As informações / dados / pesquisas disponíveis, precisam estar afinados com o planejamento da universidade.

B) Incentive a Mentoria de *Alumni*

É extremamente benéfico para a instituição ter o apoio dos *Alumni* através de mentoria. Esse assunto já foi abordado anteriormente, mas é muito bom lembrar: os egressos podem ser uma mão de obra valiosíssima a um custo ínfimo para a universidade.

Os *Alumni* já se sentaram na cadeira dos estudantes, e isso gera uma afinidade ímpar logo nos primeiros contatos. Os egressos são o retrato do sucesso possível para os alunos, portanto há um reconhecimento inquestionável da importância desse colaborador.

Os egressos são facilitadores da transição escola/mercado, possuem os *soft skills* necessários para um profissional, conhecem o mercado de trabalho, podem melhorar a empregabilidade e o *network* dos alunos, valorizando os cursos da universidade.

A mentoria realizada pelos egressos (na maioria das vezes de forma gratuita e altruísta) gera confiança aos alunos, lhes ensina a reconhecer suas habilidades, e ajuda a estabelecer metas de carreira significativas e realistas.

A seleção dos mentores pode usar como canal o sistema de comunicação desenvolvido pela universidade e comentado no item 6.3.1.

C) Mostre as Conquistas dos *Alumni*

Esse item tem um duplo viés: tem impacto sobre os alunos e sobre os *Alumni*.

Reconhecer os egressos que foram à luta e se destacaram em seu mercado de trabalho ou em outras áreas de destaque social pode funcionar como um incentivo aos alunos. Afinal, o egresso já esteve na cadeira do estudante, e se ele conseguiu se destacar, qualquer outro aluno também pode. Os ex-alunos são particularmente poderosos nesse sentido, porque são de fato a personificação de

que é possível alcançar suas metas profissionais partindo do mesmo ponto em que os alunos se encontram.

É importante criar este sentimento de orgulho por parte da instituição em relação a seus ex-alunos. Isso pode gerar uma contrapartida em reconhecimento à instituição e criar o sentimento de pertencimento nos demais estudantes. Estabelecer e instituir cerimônias e prêmios de reconhecimento a ex-alunos, ao mesmo tempo que mantém viva a memória dos estudantes, cria tradições que são especialmente vinculantes entre os egressos. As melhores universidades do mundo possuem premiações deste tipo, e costumam acompanhar a vida de seus egressos fora da universidade.

D) Tenha *Alumni* como Palestrantes Convidados

Ao convidar um palestrante externo para falar sobre experiências profissionais, mercado de trabalho, e também sobre atualidades relativas a carreiras ou áreas de estudo, dê preferência aos *Alumni*.

O ideal é que sejam ex-alunos formados entre 5 e 10 anos, pois isso permite que haja tempo para criar uma carreira estruturada e de relativo sucesso, e não enfraqueça os laços que o egresso tenha construído com sua instituição formadora.

O sentimento de orgulho em retornar a sua universidade e palestrar para futuros colegas de profissão é um diferencial significativo. Se houver algum sentimento de pertencimento por parte do *Alumni*, isso pode ser feito sem custos para a universidade, e pode também proporcionar a oportunidade de uma premiação, agregando pontos positivos ao evento.

Para isso, é essencial que haja um acompanhamento dos egressos em seu mercado de trabalho por parte da universidade, e o sistema descrito no item 6.3.1. é uma ferramenta imprescindível.

E) Envolve os *Alumni* em Atividades e Avaliações Curriculares

Seria muito positivo que os egressos pudessem trabalhar com os estudantes de uma forma prática, por exemplo, fornecendo projetos de pesquisa, consultorias, trabalhos de campo e estágios, de forma que os *Alumni* possam ser os avaliadores do resultado destas ações, de uma forma mais afinada com a realidade do mercado.

Outra área importante, é a avaliação das grades curriculares. Ninguém mais do que o egresso é capaz de saber se o que aprendeu na universidade está afinado com o que o mercado de trabalho exige. O sistema descrito no item 6.3.1 é um excelente canal para pesquisar o que precisa ser modificado, excluído ou incluído numa grade curricular atual.

Outra ação eficaz é incluir a participação dos egressos na própria grade curricular, de modo que ele possa ajudar a moldar as características profissionais e sociais dos alunos, de acordo com a realidade exigida para o ambiente de trabalho.

Assim como no caso dos palestrantes – e pelas mesmas razões – procure utilizar egressos que tenham entre 5 e 10 anos de formados, pois eles ainda tem fresco na memória o que aprenderam e sentem na pele o que deixaram de aprender durante o período letivo.

F) Construa Redes de Carreira com os *Alumni*

No final das contas, um aluno procura se formar e estar em condições de enfrentar o mercado de trabalho. Criar uma rede de conexão entre os alunos e os egressos é uma ação desejada e extremamente útil.

Alguns trabalhos apresentados nessa dissertação mostraram que o contato com o egresso gera segurança e confiança ao aluno. É possível gerar empregabilidade, criar ofertas de estágio e emprego, tudo através de uma rede de colaboração com os *Alumni*.