



## O RELACIONAMENTO COM EGRESSOS COMO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

**Tatiana Pereira Queiroz**

Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: [tattyqueiroz@gmail.com](mailto:tattyqueiroz@gmail.com)

**Cláudio Paixão Anastácio de Paula**

Doutor em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo, Brasil.  
Professor da Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil.

E-mail: [claudiopap@hotmail.com](mailto:claudiopap@hotmail.com)

### Resumo

O propósito deste artigo é apresentar estratégias concebidas para identificar os mecanismos do relacionamento entre as Instituições de Educação Superior (IES) e seus egressos. O estudo parte da seguinte questão: é possível determinar formas de utilização de estratégias de relacionamento com egressos no aperfeiçoamento das IES? Nesse contexto, a informação é tomada como importante fator de aproximação. Paralelamente, sistemas de informação são entendidos como artefatos a serem desenvolvidos e aperfeiçoados com o objetivo de facilitar a gestão dos dados dos egressos dessas instituições. Para fundamentar a presente análise da construção desse relacionamento foram abordados os seguintes construtos teóricos: identificação social e organizacional; papel; vínculo e necessidade de informação. Os resultados dessa elaboração apontam para a indispensabilidade de promoção da relação com o futuro egresso desde o seu ingresso na instituição enquanto estudante, mantendo-a ativa ao longo de todo o seu trajeto até a formação e após. Neste trabalho, são apresentadas algumas sugestões para que isso possa ser feito, além de oferecer subsídios para: 1) o enriquecimento da escassa literatura nacional sobre o relacionamento entre egressos e suas instituições de ensino; 2) a formulação de sistemas informacionais para egressos e 3) o auxílio da tomada de decisão na administração dessas instituições a fim de se desenvolver um relacionamento efetivo, profícuo e duradouro com seus ex-alunos.

**Palavras-chave:** Informação e ex-alunos. Informação e relacionamento com egressos. Perfil de identificação organizacional e vinculação. Tomada de decisão.

### **THE RELATIONSHIP WITH ALUMNI AS AN ORGANIZATIONAL STRATEGY FOR DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

### Abstract

*The aim of this article is to present strategies designed to identify mechanisms of relation between Higher Education institutions and their alumni. This study takes the following question as a starting point: is it possible to determine ways of using relationship strategies with alumni in the improvement of the Higher Education Institutions? In this context, Information is considered an important factor of approximation. Parallel to it, information systems are understood as artifacts that should be developed and perfected, in order to make it easier to manage alumni data from these institutions. To substantiate the analysis of the construction of this relationship the following theoretical constructs were addressed: social and organizational identification; role; attachment and information need. Results of this study*

*point to the need to promote the relationship with future alumni, right from the beginning when they are still students. It should be kept active throughout their academic path until graduation and after. The study presents some suggestions of how this can be done and offers support for: 1) the enrichment of poor national literature on the relationship between alumni and educational institutions; 2) the formulation of information systems for alumni and 3) aid in the decision-making in these institution in order to develop an effective, fruitful and long-lasting relationship with its former students.*

**Keywords:** *Information and former students. Information and relationship with alumni. Organizational identification profile and attachment. Decision-making.*

## 1 INTRODUÇÃO

Como manter o relacionamento sintonizado entre uma Instituição de Educação Superior (IES) e seus ex-alunos? Na tradição educacional brasileira, o acompanhamento dos egressos nunca foi uma conduta bem estabelecida pelas IES, uma vez que ainda é predominante o pensamento de que a relação aluno-universidade é interrompida quando este aluno recebe o diploma. Essa situação, entretanto, é pouco vantajosa para ambas as partes e não necessitaria ser configurada dessa maneira. Coelho<sup>1</sup> (2009) expõe vivamente essa situação:

Na maioria dos casos, o diploma representa o corte do cordão umbilical entre a universidade e o egresso e, em consequência, desta instituição com a sociedade, pela qual o futuro ex-aluno será envolvido, cheio de expectativas em relação ao mundo do trabalho e ansioso para exercer, em prol da população, a formação recebida.

Contudo, a partir da promulgação da Lei 10.861 de 14/04/2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) e, por conseguinte, sua normativa a Portaria 300 do Ministério da Educação (MEC), de 30/01/2006, que aprovou o instrumento do SINAES de avaliação externa das IES, foi vislumbrada a manutenção do relacionamento com egressos ao agregar o acompanhamento deles nas avaliações das instituições de ensino realizadas pelo MEC. Mesmo que forçosamente, as IES, nos últimos anos, começaram então a enxergar de modo diferente esse público até então pouco evocado.

Dentro desse contexto, torna-se fundamental para uma IES preocupar-se com o caminho percorrido pelo aluno após a conclusão do curso, como também com o desenvolvimento dos vínculos com esse público. A busca pela excelência, objetivo de toda grande instituição de ensino, aliada à necessidade, cada vez mais latente, da relevância social, torna imprescindível o acompanhamento de egressos, uma vez que estes são o resultado real do aprendizado, pois constituirão os quadros profissionais do país. Por esse motivo, a institucionalização de um programa de ex-alunos para direcionar a política voltada a eles é salutar para o amadurecimento de uma IES.

Para que o relacionamento aconteça entre ambas as partes – ex-alunos e IES –, existe a necessidade de se criar vínculos permanentes. Essa conexão é uma atitude que deve ser incentivada desde o ingresso do estudante na universidade, sendo importante a promoção de experiências positivas durante o curso e estimulado o ciclo de retribuição, isto é, uma cultura do retorno à universidade. De outro lado, o amálgama para a continuidade dessa relação após a formatura é a informação. Sendo assim, um sistema de informações torna-se um instrumento indispensável para promover esse relacionamento. Nesse contexto, esse sistema, como um banco de dados, centraliza as informações que tenham algum significado a um

---

<sup>1</sup> Documento eletrônico não paginado.

indivíduo ou à uma organização, auxiliando-os no processo geral das atividades (DATE, 2003). Nas IES, a construção destes sistemas que auxiliam nas atividades de planejamento e gestão dos diversos tipos de assuntos que contornam a administração universitária é fundamental para a consecução das ações programadas tanto aos discentes quanto aos egressos. Isto é, uma base de dados de alunos e egressos atualizada e bem explorada pode propiciar estratégias de relacionamento que poderão ser encampadas desde o ingresso do discente na IES, continuando após o término do curso.

As informações a respeito dos perfis dos alunos, suas preferências, bem como as avaliações realizadas por eles ao longo do curso substancializam um conhecimento real que poderá embasar a manutenção do relacionamento pós- formação. Esse artefato de *Customer Relationship Management* (CRM) é precioso para a proposição de ações que de fato conduzam o egresso a uma participação mais ativa na IES. Todavia, o egresso não deve ser identificado e, principalmente, não pode se sentir como um "ex", isto é, como aquele que cortou os vínculos com a instituição, pois, caso isso aconteça, provavelmente, não se sentirá envolvido e, em virtude disso, não mostrará interesse em manter um bom relacionamento com a sua IES.

Diante desse cenário, o presente artigo propõe-se a apresentar estratégias orientadas para a conexão entre os egressos e suas instituições vislumbrando a construção e o desenvolvimento de vínculos duradouros ainda durante o curso, bem como o acompanhamento pós- formação conduzido por um sólido sistema de informações de ex- alunos, visando, por fim, ao aperfeiçoamento das IES. Vale ressaltar que, as observações aqui descritas, são conclusões de uma dissertação que analisou o programa de egressos da Universidade Federal de Minas Gerais, o Sempre UFMG (QUEIROZ, 2014).

## 2 IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para que seja compreendido o processo de criação dos vínculos entre as IES e seus egressos, é necessário que se apresente o arcabouço teórico que norteou os estudos em questão. Desse modo, considera-se importante apresentar os conceitos adotados da Psicologia, como a identificação organizacional, papel e vínculo, assim como, os conceitos da Ciência da Informação, como necessidade de informação e sistema de informação, que fundamentaram a discussão proposta.

A teoria da identificação social, criada por Fred Mael e Blake E. Ashforth, com base num experimento desenvolvido com egressos de uma instituição de ensino, investigou a relação desses alunos com a sua *Alma Mater*<sup>2</sup>. Essa teoria, após ter sido validada, passou a ser utilizada para a análise da identificação organizacional em instituições em geral e tem como fundamento a existência de um sentimento de pertença dos indivíduos a um grupo de classificação (MAEL; ASHFORTH, 1992) – ou melhor dizendo, segundo essa teoria o indivíduo percebe a si mesmo como um membro real ou simbólico do grupo ("eu sou um homem", "eu sou um fã do time de futebol local").

De acordo com a teoria da identificação social, a autoimagem é composta por uma identidade pessoal, englobando características idiossincráticas, como habilidades e interesses, e uma identidade social, abrangendo classificações de grupo proeminentes (TAJFEL; TURNER, 1985 apud MAEL; ASHFORTH, 1992). Os indivíduos tendem a classificar a si e aos outros em vários grupos sociais, como membros da organização, gênero e faixa etária. A classificação permite aos indivíduos a ordenação do ambiente social e a localização de si e dos outros

---

<sup>2</sup> *Alma mater* é uma expressão de origem latina que pode ser traduzida como "a mãe que alimenta ou nutre". Atualmente, o termo é utilizado para referir-se à universidade em que uma pessoa realizou seu curso de graduação.

dentro dele. A teoria sustenta que os indivíduos definem uma classe de acordo com as características prototípicas atribuídas ou abstraídas dos membros do grupo (TURNER, 1985 apud MAEL; ASHFORTH, 1992).

Mediante a identificação social, o indivíduo se percebe como psicologicamente entrelaçado com o destino de um grupo, partilhando e experimentando seus sucessos e fracassos (TOLMAN, 1943 apud MAEL; ASHFORTH, 1992). Com base nesta perspectiva, a identificação organizacional é uma forma específica de identificação social, em que o indivíduo define a si mesmo, em termos de sua participação em uma organização em particular. A força da identificação organizacional depende da percepção do indivíduo sobre a atratividade de ser um membro da organização, sendo que a atratividade é percebida em termos do autoconceito do indivíduo.

Para descrever como ocorre a identificação em instituições de ensino, Mael e Ashforth (1992) abordam pressupostos organizacionais e individuais para a criação da identificação. Um pressuposto organizacional que pode ser relacionado com a identificação citada na pesquisa é o prestígio atribuído à instituição de ensino (MARCH; SIMON, 1958 apud MAEL; ASHFORTH, 1992). A justificativa para o aumento dessa identificação vem do fato de que ocorre um alinhamento do indivíduo com a instituição. Ao se identificar com um grupo o indivíduo incorpora à sua autopercepção as características do grupo – em outras palavras, o indivíduo se identifica com um grupo para aumentar a autoestima. Quanto mais prestigiada a organização, maior o impulso potencial de autoestima mediada pela identificação.

Outro pressuposto organizacional citado por Mael e Ashforth (1992) refere-se à competitividade entre instituições, que pode ser considerada positivamente associada com a identificação. Esse espírito de competitividade pode acender um sentimento de união entre os alunos. De outro lado, a competitividade entre grupos de uma mesma instituição pode estar relacionada negativamente com a identificação, uma vez que pode reduzir a coesão entre os alunos.

Alguns dos pressupostos individuais citados na pesquisa estão relacionados com o tempo de permanência na instituição e o tempo de saída da mesma, sendo que o primeiro é positivamente e o segundo negativamente relacionado com a identificação. Quanto mais tempo o aluno permanecer na IES, maior será a identificação dele com a organização. Entretanto, quanto maior o tempo de desvinculação do aluno com a instituição, menor o sentido de destino compartilhado e o sentimento de pertença ao grupo. Esses dois pressupostos levariam a um terceiro, que sustenta que quanto maior o número de instituições de ensino frequentadas pelo aluno, menor a identificação, o que poderia ser provado, segundo os autores, por pesquisa de Spaeth e Greeley (1970 apud MAEL; ASHFORTH, 1992), que descobriram que a quantidade de contribuições financeiras para uma faculdade específica foi inversamente relacionada com o número de faculdades frequentadas.

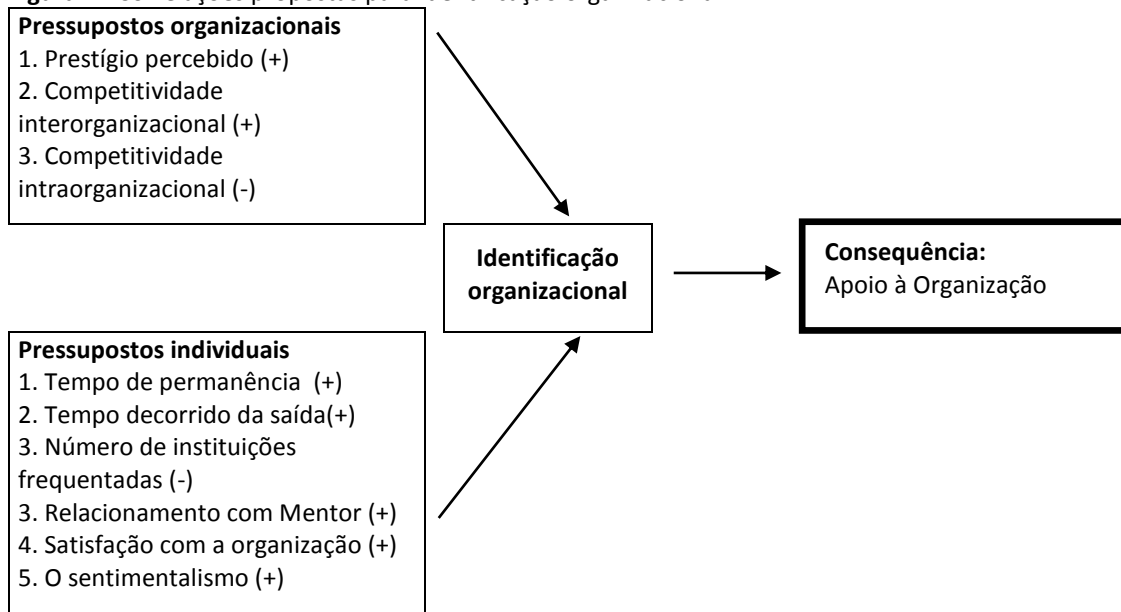
Ainda sobre os pressupostos de identificação individuais, os autores citam a relação com o mentor. O aluno que apresentar relação mais estreita com um membro do corpo docente terá maior identificação organizacional. Essa relação remete ao pensamento levantado por Samuels (2002, p. 97), quando este descreve o seu conceito de “liderança suficientemente boa”. Segundo o autor, existem formas de liderança que tem o potencial de inspirar posturas de maior participação e cidadania nos indivíduos, essas formas são caracterizadas por despertar nos indivíduos a construção de representações não heróicas de liderança que possam inspirar emocional e psicologicamente as pessoas”. Deve-se esclarecer, entretanto, que essa concepção remete à teoria de Donald Winnicott de que os pais, após tentarem atender aos desejos e às fantasias onipotentes de seus bebês, reconhecem que a perfeição não existe. É desapontando seus filhos que os pais introduzem suas crianças na verdadeira realidade da vida. Samuels (2002), apropriando-se dessa percepção, faz a transposição para a política, especialmente para a questão da liderança. A proposta desse

pensamento de Samuels (2002) discute a formação de cidadãos independentes que não se fixariam na ideia de perfeição, idealizando seus líderes, muito menos no fracasso, que provocaria a difamação desses líderes, sendo que ambos os caminhos acarretariam a falta de atitude por parte do cidadão. O caminho do meio é aquele que contribuiria para a formação de cidadãos não acomodados diante do processo político. Desse modo, uma “humanização” ou “des-heroicização” dos líderes obrigaria os indivíduos a assumirem uma postura ativa diante das faltas ocasionadas pela falibilidade das “autoridades” e a se tornarem mais ativos e atuantes na comunidade. Para que isso aconteça no cotidiano, seja na paternidade ou nas relações de liderança, torna-se necessário construir uma relação próxima o bastante entre filhos ou liderados e pais ou líderes. Isso é necessário para que os primeiros possam observar de perto os erros e os acertos dos segundos. É dessa proximidade criativa que se fala quando se remete à relação com os mentores.

Retornando à discussão, outra conjectura mencionada pelos autores é a questão de a identificação estar vinculada à realização dos objetivos dos alunos, isto é, à contribuição da instituição na consecução dos objetivos pessoais dos estudantes (BULLOCK, 1952 apud MAEL; ASHFORTH, 1992). Por fim, os autores relatam o conceito de sentimentalismo como um pressuposto individual, sendo que este sentimento está vinculado à tendência de se reviver o passado; ou melhor, de ter laços emocionais, como preservar o prazer de discutir sobre o passado. Desse modo, pessoas com essa característica teriam mais propensão a desenvolver a identificação.

Em suma, a identificação social e organizacional apresenta os seguintes pressupostos, averiguados na pesquisa de Mael e Ashforth (1992): organizacionais – prestígio e competitividade interinstitucional; e individuais – tempo de permanência e de saída da instituição, relação com um mentor, contribuição da IES na consecução dos objetivos pessoais dos alunos e sentimentalismo. Neste contexto, acredita-se que as instituições que conseguirem propiciar um ambiente adequado ao desenvolvimento desses pressupostos, provavelmente, terão alunos mais identificados e, por consequência, contarão no futuro com fiéis defensores e propagadores da marca da IES (FIGURA 1).

**Figura 1** - Correlações propostas para identificação organizacional



Fonte: Adaptado de Mael e Ashforth (1992, p. 107)

### 3 O PAPEL DO EGRESSO E O INTERACIONISMO SIMBÓLICO

McDearmon (2012) realizou pesquisa para validar os resultados encontrados na pesquisa feita por Mael e Ashforth (1992). Nesse estudo, o autor concluiu que a identificação organizacional foi significativamente relacionada com todos os pressupostos abordados na pesquisa desses autores – já citados no tópico anterior –, gerando, inclusive, contribuições financeiras para as universidades e aconselhamento para a captação de novos alunos. McDearmon (2012) utilizou um quadro teórico diferente dos outros dois autores, focando a discussão nos estudos do interacionismo simbólico. Ele abordou a questão do papel do egresso diante da sua instituição de ensino, isto é, a sua atitude ou conduta na posição/função de egresso perante a sua universidade, o que vai, segundo ele, moldar o seu comportamento social, uma vez que esse papel gera expectativas na comunidade envolvida.

Ele se utiliza da teoria do interacionismo simbólico que, segundo Stryker (2002 apud MCDEARMON, 2012), descreve o comportamento humano como um resultado dependente de classificações e que estas trazem expectativas que alimentam o comportamento de uma pessoa e definem uma diretriz para determinar interações sociais de um ambiente. Sendo assim, o interacionismo diz respeito à interação que acontece entre os seres humanos, e consiste no fato de que os homens interpretam as ações uns dos outros em vez de apenas reagir a essas ações. A resposta de um indivíduo a uma ação de outro é baseada no significado que o primeiro atribui a esta ação (BLUMER, 1986). Ainda de acordo com Stryker, o termo "posição" se refere a qualquer categoria socialmente reconhecida de atores, e o termo "papel" é usado para responder às expectativas que correspondem com a posição em questão. O papel dos alunos ou egressos em relação a sua instituição refere-se aos comportamentos dos indivíduos que ocupam essa posição.

Em síntese, as pessoas podem exercer vários papéis ou identidades a partir do momento em que há vontade para tal. Inclusive, em determinados momentos da vida social um papel pode se sobrepor a outro, como é o caso do indivíduo que em idade escolar tem a sua identidade estudantil mais salientada. É esse trecho da teoria que toca a questão do vínculo do egresso com a sua IES e que pode ser promovido ou evidenciado, dependendo da escolha do indivíduo e das expectativas sociais. Entende-se, portanto, a importância do significado que surge dos relacionamentos entre os próprios egressos, e destes com a própria universidade. O papel de um indivíduo enquanto aluno e egresso é ressignificado em todo momento que ocorre uma interação entre as partes e, por conseguinte, pelo processo de interpretação promovida por essa interação.

### 4 O VÍNCULO ENTRE OS JOVENS ADULTOS NO ENSINO SUPERIOR

Bowlby (1969) e Ainsworth (1989), citados por Faria (2008), relatam as relações precoces que a criança desenvolve com as figuras parentais ou do cuidador. Os relatos desses autores falam de diversos movimentos baseados nas necessidades de segurança e proteção. Embora essa situação seja típica da infância, tal situação não é descartada entre os adultos, uma vez que "padrões de vinculação desenvolvidos na infância seriam relativamente estáveis ao longo do desenvolvimento e as relações afetivas próximas com os pares seriam o equivalente nos adultos às relações de vinculação na infância" (FARIA, 2008, p. 8).

Hollis (2002), complementarmente, afirma que, embora seja importante compreender as exigências da adultez para a vida individual, a qualidade dos relacionamentos depende diretamente da qualidade da relação dos indivíduos consigo mesmos e que esta, em geral, resulta da internalização das relações dessas pessoas com aquilo que o autor chama de seus "Outros Primordiais", aqueles indivíduos com os quais os sujeitos estabeleceram suas primeiras relações de apego. Explica o autor:

Assim, transferimos continuamente a dinâmica de outros tempos e lugares para este momento, para esta relação. E os outros transferem sua história psicológica para nós. Dessa forma, nunca estamos livres da dinâmica do relacionamento, nem mesmo quando estamos sozinhos. Mas é difícil ficarmos sozinhos; quase todos nós passamos a maior parte da nossa vida, mais da metade do nosso tempo de vigília, relacionando-nos com estruturas coletivas familiares, profissionais e institucionais. Por isso, além de refletir sobre a natureza do relacionamento íntimo, é importante que analisemos também a dinâmica da vida coletiva (HOLLIS, 2002, p. 125).

Para o autor, as organizações e as instituições ativam padrões de comportamento que evocam a constituição individual das relações dos indivíduos com os pais e a autoridade. Desse modo, assim como a criança que, quando é atingida pela disparidade de poder entre ela e seu pai/mãe/cuidador, faz suas adaptações estratégicas e estabelece seus modelos de relações e vínculos futuros, o indivíduo adulto “transfere estratégias da história para o presente” (HOLLIS, 2002, p. 130). Para Hollis (2002), a projeção da autoridade parental para as instituições e suas figuras de liderança cria nos indivíduos a expectativa de que essa instituição será capaz de amá-los, de oferecer segurança e de atendê-los em suas necessidades emocionais. Após alertar sobre os aspectos negativos desse fenômeno, por exemplo, dependência excessiva às instituições, o autor sugere que quando uma instituição consegue fazer com que seus integrantes se sintam melhores em relação a si mesmos e aumentem seu senso de eu durante a relação, oferecendo-lhes oportunidades para administrar ansiedades que relembram passagens vividas na infância e para significar e organizar o mundo novo e assustador que lhes é apresentado, ela consegue ampliar a cosmovisão desses indivíduos. Essa ampliação da cosmovisão acaba aprofundando um vínculo com a instituição “doadora” dessas condições.

O autor ressalta que, embora “seja verdade que a função das organizações e universidades não é fazer o papel de Mãe, existe uma lacuna muito séria quando os que estão na cúpula não compreendem que sua própria sobrevivência depende até certo ponto do bem-estar dos que dependem deles” (HOLLIS, 2002, p. 137). Nesse sentido, esse vínculo deve ser incentivado e, na visão do autor, ações como programas de assistência, relações com mentores e oportunidade de interação se configuram como uma boa alternativa no sentido de estabelecer um real senso de comunidade e um entusiasmo duradouro para com a instituição.

Segundo Hollis, a “busca de sentido é uma característica quintessencialmente humana. Ignorá-la é uma verdadeira tragédia” (HOLLIS, 2002, p. 140). Desse modo, para o autor, é preciso recuperar em todos os níveis de participação coletiva, criar oportunidades para os indivíduos construírem identidades fortes e, com apoio em uma significação profunda da sua experiência, oporem-se à despersonalização típica do envolvimento irrefletido com as instituições.

Tendo isso em vista, pode-se retornar à discussão sobre as tarefas e os compromissos assumidos pelos jovens recém-ingressados na vida adulta, que se tornam um desafio a esses indivíduos. O cenário dessa inserção pode ser assim sintetizado:

Na sociedade ocidental, a juventude é marcada por acontecimentos normativos como a transição para o ensino superior e o consequente afastamento da família nuclear, o estabelecimento num espaço próprio onde provavelmente pela primeira vez o jovem será responsável por si próprio, o desenvolvimento de relações íntimas com os seus pares, quer de caráter amoroso quer de amizade, o fim da educação formal e início da

atividade profissional, e a parentalidade (CAVANHAUG, 2005; SCHAIE; WILLIS, 2002 apud FARIA, 2008, p. 9).

Desse modo, tornam-se muito importantes as relações interpessoais adquiridas no período do ensino superior, como a figura do mentor e dos amigos. Esses indivíduos e, no caso específico dos amigos, proporcionam busca de proximidade e fontes de conforto e segurança, caracterizando, assim, uma relação de vinculação, tão relevante na vida adulta (DOHERTY; FEENEY, 2004 apud FARIA, 2008). Essa importância da relação estabelecida com o mentor, com os amigos conquistados e com a própria instituição de ensino durante os anos de universidade torna-se ainda maior se for levada em consideração a proposição de Hollis (2002), segundo a qual as pessoas têm a tendência de transferir ou suplementar as lacunas na sua vinculação com as figuras das primeiras relações parentais para pessoas e instituições nas etapas posteriores da vida.

## **5 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA A MANUTENÇÃO DO RELACIONAMENTO COM OS EGRESSOS**

Em vista dos argumentos apresentados, faz-se necessário uma especial atenção aos aspectos que promovem a criação de vínculos e manutenção do relacionamento. Este não é construído subitamente logo após a formatura. É algo desenvolvido continuamente ao longo dos anos de vínculo formal do aluno com a instituição. Para incentivar e consolidar essa relação, a informação deve ser utilizada como um recurso facilitador para essa conexão. Nessa situação, deve-se considerar a necessidade de informação do egresso que, em um dos seus conceitos, é entendida como o comportamento inicial do processo de busca e uso da informação, estando interligada, por vezes, à conscientização de uma lacuna ou deficiência. Tal lacuna ou deficiência pode ser preenchida pela informação ou, em outros casos, por uma necessidade coletiva ou social derivada do contexto. Desse modo, em situações sociais, a informação tem que satisfazer a necessidades não só cognitivas, mas também afetivas ou emocionais (WILSON, 1994 apud CHOO, 2006).

Segundo Cronin (1981 apud DUMONT, 1994, p. 5):

Há um tipo de necessidade além da expressa e da não expressa, que é chamada de delitiscente ou necessidade latente. Os usuários de serviços de informação podem receber informações às quais eles não sabiam da sua existência e que todo serviço de informação é capaz de fornecer a este usuário.

Os serviços de informação, como é o programa Sempre UFMG, assumem um papel estratégico e mediador nessa situação, uma vez que podem propiciar aos usuários, uma vez identificada a necessidade informacional, recursos que os permitam buscarem a satisfação de necessidades de múltiplas ordens. Dessa forma, esses serviços concorrem para facilitar o relacionamento entre os usuários da informação, neste caso os egressos, e as suas instituições, que devem se utilizar desses serviços de modo engajado e institucionalmente.

Também segundo Bettiol (1990, p. 66):

A associação da palavra informação com necessidades implica uma necessidade básica, similar a outras necessidades básicas humanas, divididas por psicólogos em três categorias: fisiológicas, afetivas e necessidades cognitivas. Estes três tipos de categorias estão inter-relacionadas de tal forma que um tipo de necessidade pode provocar outra, e como parte da



busca para satisfação dessa necessidade, um indivíduo pode obter a informação.

Não é algo trivial para as pessoas expressarem claramente suas necessidades e nem para o indivíduo que irá buscar essa informação compreender esta necessidade sem ambiguidade (LANCASTER, 1979 apud DUMONT, 1994). Sendo assim, pode-se dizer que necessidade de informação é algo pessoal, subjetivo, social e coletivo, sendo em muitas ocasiões de difícil identificação, uma vez que gera diversas combinações situacionais, por exemplo, pessoas que expressam suas demandas, mas não são capazes de dizer o que de fato necessitam ou indivíduos que geram poucas demandas, no entanto, apresentam muitas necessidades (FAIBISOFF; ELY, 1976 apud BETTIOL, 1990).

Contudo, em que medida a informação de fato auxilia na promoção da identificação e da vinculação entre os alunos e a sua instituição de ensino? A informação ao ser pessoal, subjetiva, social e coletiva perpassa os aspectos psicológicos da identificação, do papel e do vínculo dos indivíduos enquanto estudantes da IES. Dessa forma, relações de amizade e afinidade, conforme visto quando se discutiu a questão do vínculo, podem contribuir para uma maior comunhão de ideias e de interesses, facilitando o compartilhamento e a colaboração (ALCARÁ et al., 2009).

Ademais, os estudos referentes ao interacionismo simbólico permitem que se entenda o significado atribuído à informação como decorrente de uma ação interpretativa relacionada com as expectativas dos indivíduos envolvidos em um processo de interação sustentado pela ressignificação dos papéis de aluno e de egresso. Sinteticamente, pode-se afirmar que se devem criar condições para que o ex-aluno possa interpretar de uma forma ativa no presente o fato de ter sido estudante da IES no passado. Este, hoje no lugar de egresso, não deve se sentir como um "ex" e sim como um "sempre" aluno. Nesse sentido, o conceito de informação é buscado não para preencher uma lacuna cognitiva, mas para estabelecer uma relação, criar um significado, um sentimento de pertencimento a um grupo e a uma Instituição, que, por sua vez, deve promover as condições adequadas para que esse ambiente aconteça.

## **6 O SISTEMA DE INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM EGRESSOS**

Os sistemas de informação são artefatos de imensa relevância para a gestão das organizações em geral. Em se tratando das IES, mais especificamente da gestão da base de egressos, que inevitavelmente é ampliada a cada ano que se passa, torna-se crucial o desenvolvimento de um encorpado sistema de informações de ex-alunos para trabalhar de modo adequado esse patrimônio quase sempre inexplorado. Para o desenvolvimento de sistemas desse tipo, além das exigências oficiais da instituição, as necessidades dos egressos devem ser consideradas. Segundo Figueiredo (1994, p. 49), "para planejamento e avaliação de sistemas de informação é requerida uma ampla gama de dados quantitativos, inclusive referentes às necessidades de informação dos usuários".

Os usuários da informação, tanto os gestores quanto os ex-alunos, são fundamentais para o entendimento do fluxo e rotinas dentro do sistema. A compreensão das necessidades de ambos os públicos de modo orgânico facilita tanto a especificação de novos produtos quanto a melhoria de sistemas existentes. Ainda conforme Figueiredo (1994, p. 49), "os resultados de estudos de usuários podem/devem ser aplicados como diretrizes para o planejamento de novos sistemas de informação e para a avaliação de sistemas já existentes".

Para os gestores, informações como dados pessoais e de contato tanto residencial quanto profissional, incluindo endereços eletrônicos e de redes sociais, são importantes. Além destas, dados acadêmicos e sobre a atual colocação e o percurso/histórico profissional do

egresso são estratégicos para a gestão das instituições. Informações desse tipo podem fornecer indicações de pessoas-chave para auxiliar a IES em uma eventual necessidade.

De outro lado, para os egressos, a identificação de suas necessidades como área de atuação e de interesse apontam para a formatação de produtos que possam contemplar os desejos dos egressos, especialmente, no tocante à educação continuada. Com esses dados, por exemplo, produtos vinculados ao oferecimento de pós-graduação e de cursos de extensão na área de interesse perfazem esse pacote de produtos direcionado aos ex-alunos. Serviços como uma ferramenta específica de busca por oportunidades de trabalho aos egressos, além de ser um atrativo a este público e às empresas em geral, que terão a garantia dos candidatos às vagas serem realmente formados por uma determinada instituição, demonstra também a preocupação da IES com a colocação profissional de seu egresso.

O sistema de informação de egressos torna-se uma base de dados de especial relevância para a gestão do relacionamento entre este público e suas instituições de ensino, uma vez que muitas IES, especialmente as particulares, dependem da continuidade de ingressantes para manter o equilíbrio financeiro e, por consequência, a perenidade da instituição. A rede de contatos fomentada por uma base de dados bem desenvolvida, acaba por promover um fluxo de novos produtos e novos ingressantes ou clientes (terminologia mais comumente utilizada pelas instituições privadas), via a manutenção do relacionamento com os egressos. Conforme relata Adam (2007, p. 3):

Esse relacionamento é conhecido como *networking* ou rede de contatos, praticado, na maior parte das vezes, não só pelas instituições de ensino, mas principalmente pelas associações de ex-alunos. Por meio do *networking*, essas instituições promovem eventos periódicos, formação de núcleos de aperfeiçoamento em gestão de negócios, convênios, publicações de livros, descontos em cursos realizados na própria instituição de ensino, além de ótimas oportunidades profissionais.

Por isso tudo, é notório que o desenvolvimento desses sistemas proporcionam uma gama de oportunidades de atuação pelas IES, em se tratando da manutenção do relacionamento com os seus egressos.

## **7 POSSIBILIDADES DE RELACIONAMENTO COM EGRESSOS**

A proposta de se relacionar de modo assertivo com os egressos, ainda que imperiosamente, no caso das exigências do MEC, ou por questões de sobrevivência financeira, norteiam as IES a se prepararem cada vez mais para esse novo ambiente.

Diante deste contexto, e levando-se em conta a criação de instrumento facilitador de contato com os egressos, como um sistema de informações, possibilidades práticas podem ser geradas a fim de subsidiar a criação e manutenção dos vínculos com os ex-alunos. A promoção de eventos esportivos; encontros de turma comemorativos, inclusive com a participação da família; eventos culturais e de lazer abertos ao público, no caso de se haver um *campus* universitário; envio de notícias, por e-mail, relevantes para a área de atuação do egresso e relacionadas à educação continuada; oferecimento de desconto nos cursos de especialização e extensão, empréstimo domiciliar nas bibliotecas; banco de oportunidades de trabalho e possibilidades de localização dos ex-colegas são possíveis bons exemplos de manutenção do relacionamento.

Tendo em vista as questões como identificação organizacional e vinculação, para a efetivação do relacionamento, devem ser incentivadas a criação de memórias positivas durante a realização do curso; o bom relacionamento entre alunos e professores e o adequado

atendimento administrativo por parte dos funcionários. O favorecimento a uma conduta de apoio à IES é uma possibilidade que, para obter êxito, deve ser desenvolvida desde o período de ingresso do aluno na instituição, com ações fundamentadas em projetos bem estruturados, utilizando-se de uma consistente argumentação da necessidade de tal apoio.

Além das alternativas citadas, a formação de uma rede social da IES utilizando o próprio sistema desenvolvido de informações de egressos e a participação dos egressos nas avaliações institucionais são ações que certamente aproximarão este público de sua IES. Para tanto, deve ser organizada e capacitada uma equipe multidisciplinar para uma atuação mais próxima e direta com os alunos e os egressos. No caso das avaliações institucionais, a participação dos ex-alunos torna-se fundamental para a conexão da IES com o mundo do trabalho, à medida que os egressos retornam à universidade com insumos e necessidades do mercado para auxiliar a melhoria dos currículos dos cursos. Segundo Meira e Kurcgant (2009, p. 482):

O egresso enfrenta em seu cotidiano de trabalho situações complexas, que o levam a confrontar as competências desenvolvidas, durante o curso, com as requeridas no exercício profissional. Pode, a partir daí, avaliar a adequação da estrutura pedagógica do curso que foi vivenciado, bem como os aspectos intervenientes no processo de formação acadêmica.

Tendo em vista os aspectos mencionados, podem ser elencados alguns elementos que justificam tanto a necessidade da criação de um setor organizado e com equipe preparada para se ocupar com desenvolvimento dessa relação, do ponto de vista da instituição, quanto a necessidade do público de egressos de receber essa atenção por parte de sua IES (QUADRO 1).

**Quadro 1** - Fatores para a criação de programas de egressos

<b>PROGRAMA DE EX-ALUNOS: criado para responder às necessidades da sociedade (egressos) e da instituição de ensino superior (IES)</b>	
<b>Necessidades da sociedade</b>	<b>Necessidades da Instituição</b>
Oportunidades de emprego	Consolidação da imagem e da marca
Atividades culturais	Recursos financeiros (individual e de empresas)
Atividades extensionistas	Verbas orçamentárias governamentais
Educação continuada	Missão institucional
Obtenção de novos títulos	Ampliação de atuação
Parcerias institucionais	Relevância social
Incubação de empresas	Parcerias institucionais
Programas sociais	Adequação dos currículos com as necessidades da sociedade
Satisfação de retorno pessoal e gratidão	Avaliação de resultados

Fonte: Queiroz (2014, p. 26)

Ao se observar os elementos apresentados neste Quadro 1, fica evidenciado que as necessidades da sociedade e das IES convergem em vários sentidos. A oportunidade de emprego pode ser facilitada por uma chancela da instituição forte e consolidada no mercado, ao mesmo tempo em que pode acarretar adequação dos currículos dos cursos e incentivo à educação continuada e obtenção de novos títulos. As parcerias institucionais, incubação de empresas, programas sociais, atividades culturais e extensionistas podem promover uma relevância social e, conseqüentemente, a ampliação de atuação da IES. A satisfação obtida com o retorno pessoal e a gratidão, experimentadas pelo egresso, podem repercutir na avaliação dos resultados da IES, bem como na sua missão institucional. Esses pontos reunidos

denotam a necessidade da institucionalização de programas de egressos nas IES com a finalidade de promover o relacionamento entre ambos.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A temática trabalhada por este artigo oferece algumas respostas ao desafio enfrentado pelas IES brasileiras sobre como agir com os seus egressos. Primeiramente, a mudança de atitude da IES no que tange à criação de laços e à manutenção do relacionamento com alunos e egressos torna-se decisiva para o êxito de tal realização. A proatividade por parte da instituição em desenvolver atividades que demonstrem aos alunos e, posteriormente, aos egressos, o seu interesse em manter-se vinculada a eles, é o primeiro passo no reconhecimento da importância dessa conduta.

O sistema de informações de egresso, isto é, a base de dados com informações sobre o seu perfil, dados acadêmicos e demográficos são preciosos recursos para a manutenção do relacionamento criado ainda no período de realização do curso. A inserção do egresso de fato na pauta de atividades das IES, como nas avaliações institucionais, atribuem a devida importância desse público no cotidiano das instituições, ao mesmo tempo em que favorece a um comportamento mais ativo, por parte do egresso, que poderá se sentir mais inclinado à colaborar com o desenvolvimento da sua instituição. Ademais, uma IES forte e consolidada reflete diretamente nos currículos dos profissionais por ela formados.

Em vista dos argumentos teóricos apresentados, há indicação de que os egressos procuram, no seu contato com a universidade, mais que informações pragmaticamente úteis para solucionar seus problemas cotidianos. Eles parecem buscar informações que atendam às suas necessidades psicológicas de construir uma representação de si mesmos na interação com a comunidade de onde saíram, reafirmando suas identidades e utilizando essa identidade como ferramenta na sua interação com a sociedade. Desse modo, o fato dos egressos agirem em relação às instituições de onde se originaram com base no significado que eles atribuem a elas ganha um novo contorno. Se esse significado é derivado de, ou é anterior, à interação social que uns têm com outros e com a instituição enquanto um organismo, e que esses significados são controlados ou modificados através de um processo interpretativo usado pelas pessoas em suas interações e nas interações com as possibilidades descortinadas pelo seu ambiente, possibilidades de incrementar a relação do egresso com a universidade parecem se descortinar: fomentar estratégias de valorização de informações que reforcem o vínculo afetivo com a instituição, além de investir em instrumentos que auxiliem na seleção, organização e compartilhamento de dados relevantes à gestão das IES.

O reforço do vínculo afetivo se apresentaria como uma ponte para a identificação com a instituição. Essa identificação, atendendo aos anseios psicológicos dos egressos, quando percebida como elemento constituinte de sua identidade pessoal, profissional e social e, portanto, veículo para sua inserção na sociedade representaria um pré-requisito para o estabelecimento do vínculo formal desejado com a instituição. A construção de tal vínculo, no entanto, deve ser estimulada, por meio de experiências positivas e construtivas, ainda durante o período de realização do curso. A informação se destaca ao amalgamar essa relação, uma vez que é por meio dela que o contato poderá ser mantido. Para tanto, a IES deve se preocupar em oferecer ao egresso o tipo de informação que ele necessita, sem demasia, e com a finalidade de lhe proporcionar conhecimento relevante principalmente para o desenvolvimento de sua carreira. Essa postura da IES é representada na Figura 2 que indica o ciclo para criação e manutenção do relacionamento com alunos e egressos.

Figura 2 - Ciclo de pontos relevantes para a manutenção do relacionamento com alunos e egressos



Fonte: Elaborada pelos autores (2014)

Por fim, entende-se que este estudo oferece contribuições para o desenvolvimento de uma literatura ainda pouco amadurecida, no Brasil, sobre a relação entre o egresso e sua IES. É possível ainda que programas de egressos já existentes ou ainda em formulação possam se utilizar deste material para obter referencial auxiliar a ser utilizado no planejamento de suas atividades, uma vez que a discussão sugere elementos que poderão contribuir para um melhor gerenciamento das informações produzidas pelas instituições, para que possam ser compartilhadas com o seu egresso a fim de promover um relacionamento mais efetivo e duradouro com este, podendo acarretar, inclusive, vantagens mútuas com a manutenção desse vínculo. O desenvolvimento de sistemas de gestão de informação de egressos podem reforçar também uma tomada de decisão mais assertiva e atender com mais eficiência este público. O importante é convencer o egresso que efetivamente a sua instituição está de portas abertas a ele.

## REFERÊNCIAS

ADAM, M. C. P. **O relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus ex-alunos: reflexos na captação de recursos.** Estudo de caso da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e do Instituto Presbiteriano Mackenzie. 2007. 408f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: [http://www.sapientia.pucsp.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=4553](http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4553). Acesso em 19 de jul. 2013.

AINSWORTH, M. Attachments beyond infancy. **American Psychologist**, 44, 709-716, 1989.

ALCARÁ, A. R. et al. Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência e Informação**, v. 14, n. 1, p.117-191, 2009. Disponível

em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/721/545>. Acesso em: 29 jul. 2013.

BETTIOL, E. M. Necessidades de informação: uma revisão. **Revista de Biblioteconomia**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 59-69, jan./jun. 1990. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/BETTIOL.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2013.

BLUMER, H. **Symbolic interactionism: perspective and method**. USA: University of California Press, 1986.

BOWLBY, J. **Attachment and loss: Attachment**. London: Basic Books. Ed. rev., 1969.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei n. 10.861 de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF, 14 abr. 2004. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm). Acesso em: 28 dez. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria n. 300 de 30 de janeiro de 2006**. Aprova, em extrato, o instrumento de avaliação externa das Instituições de Educação Superior do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES. Brasília, DF, 30 jan. 2006. Disponível em: <http://meclegis.mec.gov.br/documento/view/id/75>. Acesso em: 28 dez. 2012.

BULLOCK, R. P. **Social Factors Related to Job Satisfaction: A Technique for the Measurement of Job Satisfaction**, Ohio State University Press, Columbus, Ohio, 1952.

CAVANHAUG, J. **Adult development and aging**. California: Cole Publishing Company, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2006. 425 p.

COELHO, M. d. S. C. Opinião: Egresso e Universidade. **Beira do Rio - Jornal da Universidade Federal do Pará**. Pará, ano XXIV, n. 72, maio 2009. Disponível em: <http://www.jornalbeiradorio.ufpa.br/novo/index.php/2009/3-edicao-72/27-egresso-e-universidade>. Acesso em: 20 dez. 2012.

CRONIN, B. Assessing user needs. **Aslib Proceedings**, Londres, v. 33, n. 2, p. 37-47, fev. 1981.

DATE, C. J. **Introdução a sistemas de banco de dados**. Tradução de Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOHERTY, N.; FEENEY, J. The composition of attachment networks throughout the adult years. **Personal Relationships**, v. 11, p. 469-488, 2004.

DUMONT, L. M. M. O não-usuário de serviços de informação, este ilustre desconhecido. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 17., 1994, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Associação dos Bibliotecários de Minas Gerais, 1994. p. 697-718.

FAIBISOFF, S.; ELY, D. P. **Information and information needs**. Information Reports and Bibliographies, v. 5, n. 5, p. 2-16, 1976.

FARIA, C. M. G. M. **Vinculação e desenvolvimento epistemológico em jovens adultos**. 2008. 282 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade do Minho, Braga, 2008.

FIGUEIREDO, N. M. d. **Estudos de uso e usuários da informação**. Brasília: IBICT, 1994. 154p.

HOLLIS, J. **O projeto Éden, a busca do outro mágico**. São Paulo: Paulus, 2002. 188 p.

LANCASTER, F. W. **Information retrieval systems: characteristics, testing and evaluation**. 2.ed. New York: J. Wiley, 1979.

MAEL, F.; ASHFORTH, B. E. Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 103-123, 1992. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030130202/abstract>. Acesso em: 24 abr. 2013.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MCDEARMON, J. T. Hail to Thee, Our Alma Mater: Alumni Role Identity and the Relationship to Institutional Support Behaviors. **Research in Higher Education**, v. 54, p. 283-302, 2012. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11162-012-9271-6>. Acesso em: 13 maio 2013.

MEIRA, M. D. D.; KURCGANT, P. Avaliação de curso de graduação segundo egressos. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 481-485, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v43n2/a31v43n2.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2015.

QUEIROZ, T. P. **O bom filho a casa sempre torna: análise do relacionamento entre a Universidade Federal de Minas Gerais e seus egressos por meio da informação**. 2014. 202f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-9PRKWC/disserta\\_o\\_tatiana\\_pereira\\_queiroz\\_02\\_09\\_14\\_vers\\_o\\_final.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-9PRKWC/disserta_o_tatiana_pereira_queiroz_02_09_14_vers_o_final.pdf?sequence=1). Acesso em: 10 mar. 2015.

SAMUELS, A. **A política no divã**. São Paulo: Summus, 2002. 232 p.

SCHAE, W.; WILLIS, S. **Adult development and aging**. London: Prentice Hall, 2002.

SPAETH, J. L.; GREELEY, A. M. **Recent Alumni and Higher Education**. New York: McGraw-Hill, 1970.

STRYKER, S. **Symbolic interactionism: A social structural version**. Caldwell, New Jersey: The Blackburn Press, 2002.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W. G. (Eds.) **Psychology of Intergroup Relations**. 2. ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985.

TOLMAN, E. C. Identification and the post-war world. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 38, p. 141-148, 1943.

TURNER, J. C. Social categorization and the self-concept. In: LAWLER, E. J. (Ed.) **Advances in Group Processes**. JAI Press, Greenwich, Connecticut, 1985. Vol. 2.

WILSON, T. D. Information needs and uses: fifty years of progress? In: VICKERY, B.C. (Ed.). **Fifty years of information progress: a Journal of Documentation review**. London: Aslib, 1994. p. 15-51.

---

Artigo recebido em 05/05/2015 e aceito para publicação em 10/03/2016

---