

## O OLHAR DOS GESTORES SOBRE A POLÍTICA DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS DA UFMS

Oséias Freitas de Oliveira Junior<sup>1</sup>  
Marcos Baptista Lopez Dalmau<sup>2</sup>  
Danielle Santiago Nepomuceno de Souza<sup>3</sup>

### RESUMO

A presente pesquisa objetiva apresentar como está sendo implementada a política de acompanhamento de egressos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS. A partir de uma pesquisa bibliométrica, pôde ser realizado um levantamento das dinâmicas dos estudos que abordam a temática, assim foi feita uma análise dos objetivos específicos e dos procedimentos metodológicos das pesquisas selecionadas, fundamental para identificar as lacunas e tendências nos estudos sobre os egressos. Quanto metodologia aplicada, utilizou-se do estudo de caso, para tanto foram entrevistados 4 gestores, envolvidos no processo de implantação de tal política. Os resultados mostram que o processo de acompanhamento ainda está em estágio inicial e carece de envolvimento ativo dos coordenadores de curso e unidades setoriais, que apesar de reconhecerem a importância da coleta desses dados, ainda não desenvolveram ações efetivas para concretizar o acompanhamento.

**Palavras-chave:** Egresso. Empregabilidade. Competências.

### ABSTRACT

This research objective to present how the policy for monitoring graduates of the Federal University of Mato Grosso do Sul - UFMS is being implemented. From a bibliometric research, a survey of the dynamics of the studies that approach the subject could be carried out, thus an analysis of the specific objectives and the methodological procedures of the selected researches was carried out, fundamental to identify the gaps and trends in the studies on the graduates. As

<sup>1</sup> Mestre em Administração Universitária pela UFSC. Técnico em Assuntos Educacionais na UFMS. Doutorando em Administração pela Escola de Administração e Negócios - ESAN/UFMS. Campo Grande/MS. E-mail: oseias.junior@ufms.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3366-1417>

<sup>2</sup> Doutor em engenharia de produção pela UFSC. Professor do Departamento de Ciências da Administração - CAD/UFSC. E-mail: [professordalmau@gmail.com](mailto:professordalmau@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8620-1625>

<sup>3</sup> Mestre em Administração Universitária pela UFSC. Técnica administrativa em Educação na UFMS. E-mail: [danielle.nepomuceno@ufms.br](mailto:danielle.nepomuceno@ufms.br). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5593-268X>

for the methodology applied, a case study was used, for which 4 managers were interviewed, involved in the process of implementing such a policy. The results show that the monitoring process is still at an early stage and lacks the active involvement of course coordinators and sectoral units, who, despite recognizing the importance of collecting these data, have not yet developed effective actions to implement the monitoring.

**Keywords:** Egress. employability. Skills.

## INTRODUÇÃO

Este artigo fez um levantamento conhecido como revisão de literatura, sendo de caráter bibliográfico, este tipo de modalidade visa trazer um panorama das diretrizes que determinam campos de estudos que está se investigando, assim possibilita um mapeamento dos métodos, das informações geradas e avanços que estão sendo alcançados, tanto quanto lacunas que podem ser exploradas nas pesquisas futuras. Assim, se configura como uma busca detalhada na literatura, analisando ideias e abordagens que possam ser exploradas em maior profundidade em outras pesquisas (CARDOSO; LUDOVICO, 2017).

Neste viés, a pesquisa buscou entender quais são as abordagens temáticas são mais recorrentes em pesquisas acadêmicas, em relação aos egressos do ensino superior e a empregabilidade, dentro da perspectiva do modelo de competências. A abordagem bibliográfica pode fornecer dados importantes a Instituição de Ensino Superior (IES), em relação aos egressos, uma vez que tem condições de fazer uma interlocução entre as pesquisas realizadas, o mercado de trabalho e a atuação profissional do egresso, tudo isso diante das necessidades que deles são exigidas ao buscar por um novo emprego (COUTINHO, 2016)

A pesquisa, que tem como objeto o egresso, tem o potencial de fazer uma avaliação não apenas do graduado em si, mas também dos resultados do curso de graduação, uma vez que busca saber se os conhecimentos obtidos na formação acadêmica estão sendo suficientes nos espaços de trabalho, dessa forma, o avanço na avaliação do egresso é também a progressão no mapeamento das competências que estão sendo desenvolvidas durante a formação (BIEBER, 2016).

O acompanhamento do egresso ao fim do curso é um instrumento que pode ser utilizado para indicar e mensurar vários aspectos do que a IES tem buscado realizar enquanto curso formativo, entre estes está o Projeto Político de Curso (PPC), que agrega: currículo, diretrizes

metodológicas e objetivos, assim como, elenca as competências que serão desenvolvidas durante o curso. Ao buscar verificar as condições de empregabilidade do egresso é possível coletar e analisar dados que estão fora dos domínios institucionais, a saber, o mercado de trabalho, permitindo fazer os devidos ajustes por meio da comparação entre o que é requerido no mercado e o que está sendo ofertado no curso (CAVALCANTE, 2019).

O egresso deve encontrar conexão entre a realidade profissional e as competências desenvolvidas no curso, pois é a partir daí que a IES verifica o cumprimento do seu papel formativo (CALEGARI, 2017). As competências são efetivamente a interlocução entre o currículo do curso e o mercado de trabalho contemporâneo, que se manifesta através da atuação profissional dos egressos (COUTINHO, 2016).

As IES têm a incumbência da formação de capital humano do país, por meio do desenvolvimento de competências de seus egressos e consequentemente da formação de um mercado de trabalho mais forte e produtivo (LOBATO, 2018). É, pois, dentro desse escopo que se deve analisar como a Universidade Federal de Mato Grosso de Sul (UFMS) e mais especificamente os gestores da Faculdade de Ciências Humanas - FACH/UFMS.

A FACH conta com os seguintes cursos de graduação presenciais: Curso de Ciências Sociais – Bacharelado; Curso de Psicologia – Bacharelado; Curso de Filosofia – Licenciatura; Curso de História – Licenciatura. Vinculados a tais cursos, a FACH conta com um quadro docente de 53 professores e quatorze técnicos-administrativos. (UFMS, s.d).

Nesses quatro anos de existência, a FACH/UFMS conta 367 alunos concluintes. Esse quantitativo tem a potencialidade de fornecer dados de como os cursos tem desenvolvido competências e dotado o egresso de condições de empregabilidade. É, pois, dentro desse contexto, que se busca verificar como a UFMS e em especial a FACH tem explorado essa fonte de informações que é o egresso. Isso por meio da seguinte questão de pesquisa: UFMS e a FACH tem uma política estruturada de contato, coleta e análise dos dados dos egressos?

Assim, esta pesquisa tem como objetivo geral verificar como se efetiva a política de gestão dos egressos na UFMS e da FACH/UFMS. Como objetivos específicos foram estabelecidos os seguintes: a) identificar as abordagens dos estudos por meio da análise bibliométrica; b) analisar como se dá a política de gestão dos egressos na UFMS; c) analisar como os gestores da FACH/UFMS fazem a gestão dos egressos; d) compreender qual a visão dos Gestores sobre a gestão dos egressos na UFMS.

## Metodologia

Este capítulo busca descrever o percurso metodológico adotado neste estudo, como: o tipo de estudo, a descrição dos sujeitos da pesquisa, os procedimentos de coleta e análise de dados, os resultados da pesquisa bibliométrica, e por fim, as limitações resultantes dos métodos escolhidos.

### Pesquisa Bibliométrica

Com o intento de mapear as pesquisas realizadas e identificar lacunas, foi feita uma pesquisa bibliométrica sobre egressos e empregabilidade/competências no período de 2016 a 2021, que visou verificar qual foi a tendência das abordagens metodológicas e temáticas do período. Dessa maneira, a busca utilizou três bases de dados, estas foram selecionadas em função do tema com os conteúdos indexados, sendo duas nacionais e uma internacional. A saber: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), selecionada em função de concentrar teses e dissertações e assim traduzir qual é as linhas adotadas nos programas de pós-graduação do país; a SciVerse Scopus, foi escolhida em decorrência de sua relevância no cenário internacional, assim como o grande número de que artigos indexados; por fim, o Repositório Institucional da UFSC, foi escolhido em função disponibilidade das pesquisas do programa ao qual os pesquisadores estão vinculados. Nas três bases foi delimitado temporalmente os últimos 5 anos, e se utilizando na pesquisa dos seguintes termos de busca: egressos, gestão por competência, empregabilidade. A partir disso, houve o retorno de 140 resultados, dos quais após a leitura dos resumos, 57 foram incorporados a pesquisa e 83 descartados por estarem fora da temática propostas.

O quadro 1 apresenta o resultado na análise dos objetivos gerais e dos procedimentos metodológicos apresentados nas pesquisas

Quadro 1. Artigos e exibidos de acordo com seus objetivos e metodologias

Autor/ano	Metodologia	Objetivo geral da pesquisa em relação aos egressos						
		Mapeamento de competências	Curriculo e Perfil Profissional	Capacidade de inovação	Expectativa e formação	Transição universidade/mercado	Empregabilidade e formação	Trajetória profissional

Avaristo (2019)	Descritiva exploratória	x							
Dourado (2018)	Estudo de Caso		x						
Bieber (2016)	Survey			x					
Silva (2016)	Descritiva				x				
Cavalcante (2019)	Descritiva exploratória					x			
Campos (2019)	Estudo de Caso						x		
Lopes (2016)	Survey	x							
Montenegro (2017)	Estudo de Caso	x							
Calegari (2017)	Descritiva							x	
Rewa (2018)	Exploratória	x							
Cavalcanti (2019)	Estudo de Caso							x	
Gomes (2017)	Descritiva							x	
Abreu (2016)	Descritiva exploratória							x	
Coutinho (2016)	Estudo de Caso								
Souza (2018)	Survey					x			
Lobato (2018)	Descritiva exploratória		x						
Santos (2018)	Estudo de Caso						x		
Pugliesi (2016)	Estudo de Caso		x						
Freitas (2018)	Exploratória							x	
Travessa (2017)	Exploratória		x						
Teles (2019)	Estudo de Caso								x
Sasaki (2018)	Interpretativo-explicativo		x						
Gonçalves (2016)	Descritivo-explicativo		x						
Mendonça (2018)	Survey							x	
Moolman (2017)	Descritivo-explicativo						x		
Geressu (2019)	Descritivo-explicativo		x						
Monteiro et al (2021)	Estudo de caso					x			
Ornellas et al (2018)	Descritivo-explicativo		x						
Woya (2019)	Survey							x	
Osmani et al (2017)	Estudo de caso		x						
HERRERO et al (2017)	Descritivo-explicativo					x			
Sin et al (2017)	Estudo de caso							x	
Brachem e Braun (2016)	Exploratória			x					
Jayasingam et al (2016)	Experimento		x						
Mai (2020)	Survey		x						
Behle (2020)	Descritivo-explicativo								x
Yao (2018)	Descritivo-explicativo							x	
Eta (2017)	Exploratória							x	
Abbas (2019)	Descritivo-explicativo		x						
Krouwel et al (2019)	Estudo de caso			x					
Yoong et al (2016)	Bibliográfica			x					
Sandri et al (2017)	Estudo de caso			x					
Calvo e García (2020)	Survey				x				
Pereira e Vilas-Boas (2020)	Survey			x					
Yang (2016)	Survey							x	
Sehgal e Nasin (2018)	Bibliográfica							x	
O’Leary (2016)	Estudo de caso					x			
Donald et al (2017)	Survey						x		
Cattani e Pedrini (2020)	Estudo de caso								x
Pais-Montes et al (2019)	Estudo de caso		x						
Stewart (2020)	Documental		x						
Jackson (2016)	Survey							x	
Martín-González et al (2020)	Survey							x	
Abd Samad et al (2017)	Estudo de caso							x	
Tuononen et al (2019)	Survey							x	

Asonitou e Hassall (2019)	Survey		x					
Hora et al (2018)	Estudo de caso						x	

Fonte: revisão sistemática feita pelos autores.

Ao analisar a dinâmica das pesquisas verifica-se que não há uma uniformidade ou mesmo tendência em se adotar uma temática, ou metodologia de análise, envolvendo o tema. Também é importante notar a quantidade de pesquisas são de caráter exploratório, o que evidencia o caráter inicial do campo de pesquisa.

Quanto a temática abordada, se nota que: mapeamento de competência; currículo e perfil profissional; empregabilidade e formação, são predominantes. No entanto, também se verifica que as abordagens acabam por convergir em como o egresso se encontra profissionalmente após sua inserção no mercado de trabalho, igualmente se praticamente todas as pesquisas trabalham com o modelo de competência e empregabilidade para avaliar o egresso.

### Tipo de Estudo

O tipo de estudos foi baseado na classificação proposta por SAUNDERS *et al* (2016). Dessa forma, quanto à natureza, a pesquisa foi aplicada, posto que teve por objeto trazer conhecimento prático à instituição. Quanto a filosofia, se ajustou pela filosofia descritiva/interpretativa, uma vez que ela tentou descrever e compreender como o fenômeno tem se apresentando na instituição.

Em relação à lógica, foi dedutiva, uma vez que houve a busca na teoria, por meio da análise bibliométrica, e posteriormente houve a verificação da realidade fática a partir dessa teoria, ou seja, se partiu da análise do geral para o particular. Quanto ao horizonte de tempo, foi transversal, posto que o período que se investiga é curto, ou o presente imediato do fenômeno analisado.

A abordagem é qualitativa, posto que buscou descrever o processo e os significados inerentes ao fenômeno. Já quanto ao objetivo a pesquisa foi exploratória/descritivo.

Em relação aos sujeitos do estudo foram: os gestores, sendo eles: uma diretora de faculdade; um chefe de secretaria de acompanhamento de egressos, e, dois coordenadores de curso. A seleção desses sujeitos se deveu ao fato da proximidade dos mesmos com o fenômeno, sendo capazes de fornecer suas percepções sobre a dinâmica do processo.

A estratégia de coleta de dados utilizada foi por meio de entrevistas e por análise da legislação e normas internas sobre os egressos, em especial a resolução nº 89 COUN/UFMS,

de 9 de abril de 2021, que Institui a Política de Acompanhamento de Egressos no âmbito da UFMS. Como pode ser exemplificada no quadro 1.

**Quadro 2:** A exemplificação dos instrumentos e forma de coleta de dados.

Objetivos Específicos	Sujeitos do Estudos	Instrumento de coleta/forma	Período de coleta
Identificar as abordagens dos estudos por meio da análise bibliométrica	Pesquisas selecionadas	Documental bibliográfica	2016-2021
Analisar como se dá a política de gestão dos egressos na UFMS	Gestores	Entrevista e documental	Agosto de 2021
Analisar como os cursos da FACH/UFMS fazem a gestão dos egressos	Gestores	Entrevista semiestruturada via <i>Whatsapp</i>	Agosto de 2021

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como descrito no quadro acima, a coleta de dados teve duas fontes principais, a saber: a pesquisa bibliométrica, que resultou numa análise das diretrizes e métodos utilizados em pesquisas sobre egressos. Num segundo momento houve as entrevistas semiestruturadas com os gestores que trabalham diretamente com os egressos, enviada via *Whatsapp* a 2 gestores que coordenam a Secretaria de desenvolvimento Profissional e Egresso da UFMS. Essas entrevistas foram realizadas baseando-se nas seguintes categorias de análise, demonstradas no quadro a seguir:

**Quadro 3.** Categorias de análise

Categorias	Atributos investigados
Implantação e desenvolvimento	Quando e qual foi a forma de implantação do programa
Envolvimento institucional	Outros setores da instituição participam do levantamento dos dados?
Nível de andamento e contato	Qual o percentual de egressos alcançados

Fonte: Elaborado pelos autores.

O tratamento dos dados foi feito por meio de três categorias previamente definidas, com a base na fundamentação teórica, ou seja, a partir das análises das pesquisas selecionadas, foram estabelecidas as categorias que auxiliaram na abordagem aos objetivos específicos em relação aos sujeitos dos estudos.

## O EGRESSO COMO FORMA DE AVALIAÇÃO DO CURSO

Coelho e Oliveira (2012) dizem que a preocupação das IES brasileira em acompanhar a trajetória profissional de seus egressos é uma prática que começou tardiamente, uma vez que universidades da União Europeia têm programas consolidados para acompanhamento de diplomados e seus círculos sociais, em especial em relação ao emprego. Isso, buscando ajustar seus currículos a realidade profissional, posto que, “tais países acompanham a passagem do

egresso da vida acadêmica até sua inserção no mundo do trabalho, designadamente através de observatórios criados para esse efeito” (COELHO e OLIVEIRA, 2012, p.7).

A avaliação que vai para além dos domínios estritos da IES oferece maiores subsídios para futuras intervenções nas políticas institucionais e na condução do currículo de cada curso, uma vez que conhecer o egresso é um ponto sensível na busca por dimensionar o grau de conhecimento obtido na formação, podendo ter uma ideia do impacto dos resultados gerados em relação empregabilidade (BIEBER, 2016).

É importante para a gestão das IES ter condições de gerar indicadores que possam mapear o nível de desenvolvimento de novos conhecimentos está sendo experimentado nos cursos de graduação, a partir disso, elas podem verificar qual é o grau de adequação destes conhecimentos em relação à realidade profissional encontrada pelos egressos (CALEGARI, 2017).

Assim, se faz necessário monitorar a trajetória do egresso, em sua inserção na vida profissional pós-formação acadêmica, com o objeto de pensar num contínuo ajuste curricular e metodológico, de maneira que o aluno possa usufruir de um curso atualizado e de acordo com as exigências do mercado de trabalho (CAVALCANTE, 2019).

As IES, como instituições sociais (CHAUÍ, 2003), não podem deixar de lado o intento daqueles que veem buscar qualificação profissional e capacidade técnica para se inserir no mercado de trabalho. Sendo assim, elas são de grande importância na formação dos chamados ativos intangíveis, uma vez que por meio de seus currículos desenvolvem novas aptidões técnicas e comportamentais em seus egressos (LOBATO, 2018).

Neste sentido, a universidade deve estar pronta para atuar em duas frentes simultaneamente, a saber: a primeira é verificar quais são os caminhos que o mercado de trabalho e a sociedade estão tomando, levando em conta suas transformações sociais e tecnológicas, a segunda é olhar pra si e atuar para promover, em seus quadros, respostas condizentes que com a realidade que está posta no universo profissional e social, ou seja, adequar seus objetivos para dar retorno satisfatório de acordo com o que seus alunos buscam em seus bancos escolares. No entanto, isso muitas vezes não se configura como um aspecto da realidade, posto que ao ingressarem no mercado de trabalho o egresso encontra uma situação muito distinta daquela para a qual se sente preparado em função de sua formação universitária (CALEGARI, 2017).



Entretanto, pensar na avaliação e mensuração de resultados dos egressos é pensar no que foi proposto e desenvolvido no decorrer do curso de graduação. Ou seja, quais são os objetivos concretos que o ensino de determinado conteúdo pretende alcançar. Bieber (2016) em sua pesquisa sobre os egressos do curso de administração, diz que para se avançar na avaliação do egresso também é necessário avançar sobre o tema da competência, desenvolvidas nos alunos no percurso acadêmico e que isso se dá por meio de um projeto político de curso (PPC) que seja orientado para buscar por melhorar especificamente certas habilidades e competências dos egressos em detrimento de outra (BIEBER, 2016).

Em outras palavras, o curso deve definir em seu PPC quais são as competências que o mercado de trabalho está buscando nos profissionais de cada área e priorizar tais, para que o egresso tenha boa inserção como profissional capacitado.

Ao avaliar as competências adquiridas pelos egressos Godoy e Fortes (2007), buscando compreender quais fatores são enfatizados na graduação, puderam verificar que “muitos alunos parecem ter uma opinião pouco precisa acerca do seu aprendizado em determinadas competências” (GODOY e FORTES, 2007, p. 68), o que possibilita inferir a falta de uma diretriz clara e precisa que mostre ao aluno o que será aprendido e quando e por quê.

Ao se trabalhar o processo educacional sob a ótica do desenvolvimento de competências, o aluno não é um coadjuvante no processo, mas ele é alçado a figura de protagonista de tal processo, assumindo uma função ativa de incorporação de conteúdos e sendo capaz de identificar quais competências lhes serão mais úteis e quais estão ausentes em seu rol de potencialidades (PERRENOUD, 2013).

Meira e Kurcgant (2009) o egresso se depara na realidade prática com situações complexas, que obrigam o indivíduo a buscar em seu repertório de competências aqueles que foram desenvolvidas durante a graduação e nisso há um confronto entre as competências requeridas no exercício profissional e as disponíveis, o que leva o ex-aluno verificar suas lacunas de competência e a partir daí poder “avaliar a adequação da estrutura pedagógica do curso que foi vivenciado, bem como os aspectos intervenientes no processo de formação acadêmica” (MEIRA e KURCGANT, 2009, p. 482)

Cavalcante (2019) ao analisar o perfil dos egressos de administração pública da Universidade Federal do Ceará, aplica um instrumento avaliativo desenvolvido a partir do PPC e estabeleceu quatro perfis a serem analisados, a saber: perfil demográfico; perfil laboral; perfil acadêmico e perfil das competências desenvolvidas. Vale a pena explicar cada um destes. Esta

última descreve os cinco indicadores que fornecem o grau de aproveitamento do egresso, sendo eles:

Nível de adequação da metodologia de ensino em relação à prática; nível de adequação do currículo a formação; nível de inclusão social; nível de integralização curricular; nível de competências humanísticas, técnica e científica. (CAVALCANTE, 2019, p. 71).

Indicadores que tem a capacidade de mostrar quais competências o curso está sendo capaz de desenvolver e qual é o valor destas, na área profissional. O mercado de trabalho deve ser analisado e descrito sob a ótica do egresso, para que sejam validados o currículo e a metodologia que estão sendo aplicados no curso.

## **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS**

Lobato (2018) cita que o economista britânico Alfred Marshall, em sua publicação de 1890, apresentou elementos de que a ideia de capital humano surgiu no século XVII com Charles Davenant, economista mercantilista, que via no indivíduo o maior bem que um país poderia possuir.

No século XVIII, o economista escocês Adam Smith publicou *A Riqueza das Nações*, na qual defendia que o esforço natural do indivíduo é o maior gerador de riquezas que uma nação pode possuir, dessa forma, o Estado deveria ser o guardião dessa liberdade, para que que tal potencialidade pudesse ser exercida por cada um de acordo com suas habilidades individuais. Ao indivíduo cabia a iniciativa de buscar a prosperidade, ao Estado cabia a manutenção do livre mercado e da divisão social do trabalho, o que garantiria a alta produtividade e a consequente geração de riquezas (LOBATO, 2018).

Para Marshall (1890), diz que o bem mais valioso é o investido no indivíduo, assim ele diz que os bens têm duas características, materiais e imateriais, este último é o ligado a educação das pessoas e adquiriu especial atenção com o fim da Segunda Guerra Mundial, onde o foco dos governos e do mundo produtivo passou a ser a reorganização econômica e social. Entre as diversas vertentes de estudos que se destacaram, está um grupo de estudos da Universidade de Chicago que se dedicou ao liberalismo, e deu especial atenção as potencialidades produtivas dos indivíduos. Entre seus membros, Theodore Schultz, que em 1962 publicou a obra “O valor econômico da educação”, a qual trazia o conceito de capital humano.

Segundo Candioto (2002) a educação a partir dos anos 70 passou a ser vista como um fator de produtividade e desenvolvimento, ou seja, se estabeleceu uma relação linear entre a

educação e o capital, e essa relação se manifestava por meio do conceito de capital humano. Assim, ela passa a ter um valor econômico próprio e se torna um bem de produção e não apenas de consumo. (CANDIOTTO, 2002)

Assim, a ideia de capital humano não é compatível com um produto tangível, que pode ter a posse transferida de um a outro indivíduo ou de uma a outra organização. Ele é, antes de tudo, um bem de valor que está ou que pode ser desenvolvido no indivíduo, por meio de investimento em recursos intelectuais. Dessa maneira, para aumentar a produtividade, seria necessário dar maior valor a setores estratégicos, o que fez com que a capacitação profissional passasse a ser “valorizada como um elemento de investimento e fundamental no processo de desenvolvimento da nação, cabendo, assim, ao estado investir e possibilitar aos trabalhadores o acesso à educação” (LOBATO, 2018, p. 24).

É neste contexto da década de 1970 que estudos empíricos desenvolvidos nos EUA, em especial de McClelland, em *The American Psychologist* e *Testing for Competence rather than Intelligence*, ambos do ano de 1973, que concluíram que há uma relação direta entre o êxito no trabalho e a prática frequente de comportamento observável que resulta em alto desempenho produtivo (LONGO, 2007).

O capital humano é a capacidade que cada indivíduo tem ou adquire para desenvolver certas atividades no ambiente de trabalho, com desempenho observável. A maneira de lidar com essas condições e habilidades é chamada de gestão por competência, e ela “implica dedicar uma atenção prioritária aos elementos qualitativos do investimento em capital humano” (LONGO, 2007, p. 38).

Ainda que Taylor (1911) já apresentasse pesquisas relacionadas com a observação das competências, ele as enxergava como habilidades mecânicas e sem maior complexidade no desenvolvimento das funções (SENNETT, 1998). Boyatzis (1982), em sua obra intitulada *The Competent Manager a Model for Effective Performance*, afirma que competência é uma característica implícita a um indivíduo, mas que tal característica está diretamente relacionada com sua performance de sucesso e é manifesta no desenvolvimento de suas atividades no trabalho (AVARISTO, 2019).

A partir desses dois autores, Boyatzis e McClelland, competência pode ser entendida como um conjunto de capacidades humanas que levam o indivíduo a realizar uma tarefa com maior desempenho que outros que não possuem os mesmos recursos. Assim, o que se pode compreender é: ainda que o “foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos

sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185).

No entanto, essa concepção de ligar a competência ao cargo e suas exigências não são unanimidade, pois há autores que veem que “trabalhar com essa perspectiva não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, que está inserida no contexto de um mundo globalizado e que não pode se preocupar apenas com o produto que oferece” (AVARISTO, 2019, p. 33).

As organizações devem ser capazes de analisar estrategicamente as tendências do mercado, nas quais estão inseridas, e a partir das constatações, promover o desenvolvimento das competências que passam a ser necessárias para atender as futuras demandas. Assim, as competências devem ser dinâmicas e não rígidas vinculadas ao cargo.

Nesse fluxo de informação ascendente, descendente e lateral circulam com maior velocidade e facilitam a agilidade nas respostas estratégicas das organizações às mudanças cada vez mais frequentes. (...). Hoje, mais do que nunca, exige-se do profissional atitudes mais complexas e integrais, maior capacidade de pensar e executar (MONTENEGRO, 2017, p. 28).

Dourado (2018) cita Zarifian (2003) que elenca as principais mudanças ocorridas que levaram a advento do modelo de competências, a saber: a emergência das particularidades, onde os indivíduos não são mais aprisionados em áreas disciplinares; característica que liga locais e momentos críticos, torando uma atividade um acontecimento simultaneamente individual e coletivo; e, por fim, o incerto como regra, onde a indefinição dita as normas do ambiente produtivo (DOURADO, 2018).

Essa capacidade de se adaptar a novos contextos e enfrentar novos desafios são as características dos indivíduos capazes de estar constantemente desenvolvendo desempenho superior, pois isso “tornam o indivíduo único: flexibilidade, adaptação a novas ideias, foco no futuro, ser capaz de romper paradigmas, capacidade de transformar ideias em produtos” (PICHIAI, 2010, p. 78).

Dentro do aspecto conceitual, Dutra et al (2000) cita duas correntes principais que discutem a competência, uma oriunda dos EUA e outra de origem Francesa. Na primeira a competência é ligada a um estoque de qualificações que dão ao indivíduo a capacidade de realizar determinada tarefa, enquanto a segunda, que a competência está não no estoque de capacidades, mas no resultado final do processo, ou seja, o que é entregue e conseqüentemente o valor gerado para a organização (DUTRA, et al 2000). Parry (1996) cita que competências é

Um ajuntamento de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com a performance desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros “bem aceitos” e que pode ser melhorado através de treinamento (PARRY, 1996, p. 50).

Zarafian (1996), argumenta que com o aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações ampliaram o conceito de competência, necessitando enfatizar os aspectos atitudinais, assim para ele competência é “assumir responsabilidade frente a situações de trabalho complexas aliado a exercício sistemática de uma reflexividade no trabalho” (ZARIFIAN, 1996, p. 5).

A competência fica cada vez mais ligada ao resultado final, não estritamente apenas, mas ao desempenho, o que a vincula ao ato de agir, ou seja, o indivíduo não pode ser competência tendo apenas condições de realizar algo, e não o fazendo, é preciso produzir os resultados em consonância com os objetivos organizacionais. Para *Le Boterf* “as competências produzidas por meio dos recursos convertem-se em atividades e condutas profissionais adaptadas a contextos singulares. O saber agir deve ser distinguido do saber-fazer” (LE BOTERF, 2003, p.12).

A maneira que o indivíduo pode se comportar, diante da diversidade de situações é o que o faz competente, não apenas a capacidade de realizar determinada tarefa, mas, sobretudo o como agir diante do evento que se apresenta, já que a competência não pode ser visa

(...) apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários para exercer determinadas atividades, mas também como desempenho expresso pela pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho (CARBONE et al 2009, p. 43).

Assim, a capacidade emocional de mobilização de conhecimentos e habilidades em prol de uma finalidade profissional é o que mostra o diferencial de determinado indivíduo em relação a outro. Dentro desse viés, é importante que ele se sinta parte de um todo, ao mesmo tempo que, saiba exercer sua autonomia para se fazer agente de feitos que precisam de decisões própria e rápidas.

O indivíduo deve apresentar-se qualificado para incorporar e assumir responsabilidades diante das situações profissionais com as quais se depara. Certamente, a incumbência e o compromisso refletem a contraparte da emancipação e, muitas vezes, a tomada de decisão descentralizada (DOURADO, 2018, p. 77).

A partir da definição da competência esperada do indivíduo na organização, é possível determinar o que se espera de seu desempenho no contexto profissional. Ao determinar que cada competência tem um conjunto de variáveis que são próprias, Dutra diz que é necessário

introduzir o conceito de complexidade nesta discussão, pois ele “permite melhor especificar e mensurar a entrega da pessoa para a organização. Ao associar os conceitos de complexidade e de competência é possível definir, para cada competência, diferentes níveis de complexidade de entrega” (DUTRA, 2004, p. 46).

Perrenoud (1999) entende que competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de conhecimentos e capacidades para enfrentar com pertinência e eficácia determinada situação, e ela deve estar alinhada com as demandas da organização ou sociedade onde o indivíduo está inserido.

Fleury e Fleury (2004) citando Le Boterf (1995) dizem que a competência é a convergência de três fatores formativos, a saber: pessoal, educacional e sua experiência profissional. Assim, a formação da competência é necessariamente resultado de um processo formativo que leva o indivíduo a se comportar de determinada maneira, sendo que este comportamento é portador de produtividade e alto desempenho (FLEURY e FLEURY, 2004).

A competência está ligada ao movimento e ao dinamismo do indivíduo que é portador de certos conhecimentos e habilidades, pois ela é o resultado destes elementos postos em ação (FLEURY e FLEURY, 2004), ou seja, depende de um contexto que possibilita o profissional adotar o comportamento adequado para a mobilização dos elementos supracitados. Dito isso, “a definição deixa claro que não se pode atribuir a um indivíduo o título de competente ou incompetente, já que esses são “estados” e não situações imutáveis (AMARAL, 2006, p. 3).

Avaristo, sintetiza que,

Numa tentativa de congregar o que foi abordado pelos autores citados anteriormente, podemos dizer que competência é o esforço intelectual do indivíduo em canalizar e aliar suas experiências profissionais, seu conhecimento teórico e empírico e sua bagagem de vida, no sentido de propor e aplicar de forma eficiente soluções e melhorias que agreguem valor a um determinado serviço, produto ou processo, dentro do contexto de uma organização. (AVARISTO, 2019, p. 18).

Já Appel e Bitencourt (2008) dizem que as diversas vertentes do conceito, são permeadas por uma convergência no sentido de a competência buscar um desenvolvimento pessoal e profissional que leva a um melhor resultado. O conceito está em construção, o que não significa que seja um conceito incompleto, mas que, pela complexidade embutida no tema, conduz à ideia de um conceito dinâmico (APPEL e BITENCOURT, 2008).

O que pode se verificar na evolução do conceito é que se Taylor via a competência apenas como as habilidades motoras do trabalhador, a Era da Informação introduziu o conhecimento como sendo um dos fundamentos desta, fazendo com que a capacitação viesse a

ser algo constantemente necessário para a profissionalização do indivíduo e a atualização dos saberes passaram a ser uma necessidade inerente ao trabalhador, essa leitura em especial por parte dos teóricos americanos que a viam como um conjunto de capacidades. No entanto, os fatores comportamentais foram introduzidos e enfatizados pelos autores franceses, que viram na ação o fundamento da competência, assim o indivíduo só poderia ser considerado competente a partir da execução prática de seus conhecimento e habilidades.

### **Competências para o Mercado de Trabalho**

As diferentes formas de vida têm a capacidade de se adaptarem ao seu ambiente natural, o que ocorre através da retirada de seu sustento do meio na qual estão inseridas. No entanto, nem todas as espécies exercem as atividades que garantem seu sustento com a mesma capacidade de intervenção no ambiente, algumas, como as abelhas e formigas, são capazes de formar sociedades complexas com divisão de tarefas e utilizar diversos meios para alcançar o objetivo de conseguir alimentos e abrigo. O ser humano também está entre essas espécies, pois desenvolveu a capacidade de transformar matérias em instrumentos, isso é feito por meio do trabalho, que “é uma atividade que altera o estado natural desses materiais para melhorar sua utilidade” (BRAVERMAN, 1977, p.49).

Entre os seres humanos essa atividade se torna, mais que uma necessidade de abrigo e alimentos, mas se configura como o modo de produção de própria existência, pois, a medida que se torna produtor de bens, se faz também indivíduo integrado a sociedade e aceito por seu meio, como digno de valor. No ser humano,

O ato de agir sobre a natureza, adaptando-a às necessidades humanas, é o que conhecemos pelo nome de trabalho. Por isso podemos dizer que o trabalho define a essência humana. Portanto, o homem para continuar existindo, precisa estar continuamente produzindo sua própria existência através do trabalho. Isto faz com que a vida do homem seja determinada pelo modo como ele produz sua existência (SAVIANI, 1994, p.152).

O trabalho é necessariamente uma ação social e exclusiva do ser humano, pois, ele é o único animal capaz de formular estratégias e códigos sociais que dão maior valor a essa atividade, do que a simples intervenção sobre a natureza, para suprir as necessidades básicas.

Pressupomos o trabalho numa forma em que ele diz respeito unicamente ao homem. Uma aranha executa operações semelhantes às do tecelão, e uma abelha envergonha muitos arquitetos com a estrutura de sua colmeia. Porém, o que desde o início distingue o pior arquiteto da melhor abelha é o fato de que o primeiro tem a colmeia em sua mente antes de construí-la com a cera. No final do processo de trabalho, chega-se a um resultado que já estava presente na representação do trabalhador no início do processo, portanto, um resultado que já existia idealmente (MARX, 1982, p. 327).

Neste sentido, o trabalho tem sua natureza na dimensão humana e social, assim como sua construção é histórica, e tem suas transformações vinculadas as modificações culturais e sociais à própria da história humana. Diferente dos demais animais, no homem há consciência do seu feito e objetivos que vão além da mera subsistência, há valores que são também subjetivos e que ultrapassam as necessidades básicas,

Mas também das necessidades sociais, culturais, artísticas, espirituais, psíquicas sentidas e/ou criadas pelo homem. Só é possível de ser realizada porque somos dotados de inteligência, iniciativa, espírito crítico, criatividade que se desenvolvem ao longo de seu processo e, por isso, o trabalho deve permitir a realização plena do ser humano (LAZZARESCHI, 2008, p. 8).

Assim, na antiguidade, onde os afazeres do camponês era a agricultura, a caça e a pecuária; na Idade Média, a produção é basicamente feudal, e a cidades era subordinada aos feudos para conseguir seus insumos; posteriormente veio as atividades mercantis nas cidades, com suas feiras e mercados de troca; com o fortalecimento do comércio, surge o capital e aliado ao desenvolvimento científico, dá ensejo ao modo de produção industrial em meados do século XVIII (COUTINHO, 2016).

As mudanças que se seguiram com a implantação do processo de produção industrial foram impactantes na vida do indivíduo e modificaram mais uma vez as relações do homem com o trabalho, posto que as atividades dos trabalhadores deixaram de ser manuais e foram transferidas para as máquinas (COUTINHO, 2016). Houve também uma alteração no espaço de produção, que antes era o espaço privado e misturado as relações familiares e comunitárias, doravante eram cada vez mais impessoais e racionalizadas.

Enquanto o artesão fazia o seu sapato, a sua cerâmica, no mesmo recinto em que convivia com a família, o operário dos grandes centros pode precisar de algumas horas de locomoção para perfazer a distância entre o seu bairro operário da periferia urbana e a fábrica confinada no circuito industrial. (ALBORNOZ, 2002, p. 31)

A Revolução Industrial representou um processo de transformação social, produtiva e cultural, onde o trabalhador passou a ser mecanizado, pois, era visto como um auxiliar das máquinas, e ao fazê-lo dispensava suas capacidades cognitivas e afetivas, para a utilização apenas das motoras (SAVIANI, 1994), o que se perdera neste período foi a capacidade de pensar a função do trabalho para sua vida e, conseqüentemente a subjetividade, o indivíduo passou a trabalhar sem saber quais os resultados práticos de seu agir.

Nas fábricas, tanto as máquinas quanto os trabalhadores eram tratados como equivalentes e igualmente racionalizados, o que resultava no controle dos indivíduos, pois este



deveria ter um certo código de conduta a seguir, caso contrário perderia seu posto de trabalho. O advento da produção capitalista no século XVIII, trouxe uma nova nuance ao trabalho, que é a relação de emprego, ou seja, para ser trabalhador, nesta fase de produção capitalista, o indivíduo precisa ser um empregado, precisa estar vinculado a uma organização de produção, para que ele mesmo possa ser produtivo. Assim,

(...) o propósito do emprego do trabalhador torna-se a expansão de uma unidade de capital pertencente ao empregador, que está assim atuando como um capitalista. O processo de trabalho começa, portanto, com um contrato ou acordo que estabelece as condições da venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador (BRAVERMAN, 1977, p. 55).

Com efeito, a empregabilidade colocou o trabalhador na condição de sujeito de qualidade necessárias ou não para o empregador. Assim, as fábricas da primeira metade do século XX, adotando o modelo de produção taylorista-fordista requeriam indivíduos capazes de se concentrar em tarefas repetitivas, que não exigiam mais do que habilidades motoras (DOURADO, 2018).

No entanto, na segunda metade do século XX houve nova transição do modelo de produção industrial para o mundo do capital contemporâneo, que exigia novas abordagens em relação à dinâmica entre os empregados e as organizações empregadoras. As crises do sistema econômico levaram as corporações a reestruturarem suas linhas de produção e isso exigiu cortar custos e aumentar a produtividade.

A crise dos anos 1970 coloca em evidência a incapacidade do taylorismo de responder as novas demandas econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, organizacionais. Um novo modelo precisava ser gestado para fazer face aos novos desafios. O modelo da competência se apresenta nesse momento com um grande potencial, melhor dizendo, com um potencial revolucionário, semente de desdobramentos que poderiam se revelar surpreendentes (LIMA et al, 2015, p. 1235).

Os avanços tecnológicos e os novos mercados produtivos e de consumo, para além dos grandes centros capitalistas, exigiram um novo ordenamento do sistema produtivo, por meio da constituição das formas de produção flexíveis, da inovação científico-tecnológica aplicada aos processos produtivos, e de novos modos de gerenciamento da organização do trabalho e do saber dos trabalhadores (DELUIZ, 2001).

A rígida divisão entre trabalho mental e manual precisava ser eliminada, tarefas fragmentadas e padronizadas tornam-se integrais e complexas, exigindo, em todos os níveis da organização, pessoas com capacidade de pensar e de executar diversas tarefas ao mesmo tempo. O modelo de competência, que recomenda uma produção fundamentada na flexibilidade, na diversificação e na autonomia, bem como no uso da tecnologia com automação flexível e o

perfil do trabalhador gestor e multifuncional (HAMEL; PRAHALAD, 1990). Assim, ele representava,

A retomada da respiração subjetiva, a possibilidade de reconectar a inteligência e o trabalho, de reafirmação do trabalhador como sujeito, desbravador, autor, criador, inovador, alguém que abre caminhos, que enfrenta os problemas e constrói soluções e não meramente um “executor”, um expectador dos acontecimentos, um anônimo que segue caminhos traçados por outros, que cumpre instruções, diretrizes nascidas nos gabinetes dos experts, é certamente um quadro mais favorável à saúde mental, questão de interesse primeiro da Psicologia (LIMA et al, 2015, p. 1235).

Nessa perspectiva, a empregabilidade é definida pelas competências que o profissional tem ou pode desenvolver. Assim, novamente há uma reconfiguração dos aspectos culturais do trabalho formalizado, assumindo novas formas diante do processo dinâmico no interior das relações sociais e exige o investimento por parte do indivíduo no seu processo formativo (COUTINHO, 2016).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), encomendou estudos sobre empregabilidade, que pudessem traçar o perfil das tendências para a atualidade, estes foram publicados em 2016, chega à conclusão que no mercado contemporâneo requer proficiência em: interpretação de texto, conhecimento lógico-matemático, desenvoltura socioemocional, processamento de informações, lidar com impasses em ambientes de alta tecnologia, isto é, competências que vão determinar se o indivíduo está ou não, apto para ocupar um emprego (OCDE, 2016).

Esses fatores requeridos do indivíduo para o mercado de trabalho são também, elementos importantes para o bem-estar, uma vez que a aceitação social no mundo do trabalho é um valor em si e simultaneamente é um catalisador nas relações entre os membros da sociedade, além de fomentar a capacidade produtiva e econômica. (OCDE, 2016).

## **ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS NA UFMS**

Em 9 de abril de 2021 foi publicada a resolução nº 89 COUN/UFMS, que instituiu a política de acompanhamento de egressos no âmbito desta instituição. Está normativa estabeleceu as regras para o cadastro e coleta de dados dos egressos, além de estabelecer ações de integração dos ex-alunos com a comunidade acadêmica, como evento e cursos de educação continuada.

No entanto, apesar de a política de acompanhamento de egressos ter sido estabelecida em abril de 2021, já havia desde 2017 um portal de cadastramento<sup>4</sup> e coleta de dados dos ex-alunos. Esse instrumento é composto de uma página no domínio da UFMS, que veicula várias informações sobre empregabilidade e egressos, dividido em: Conselhos Regionais, que descreve e direciona para os conselhos de classes profissionais; Cursos Gratuitos Online, que direciona para cursos de aprimoramento que podem ser realizados via *internet*; Depoimentos, onde egressos dão testemunhos de suas experiências profissionais e da importância da UFMS em suas carreiras; Dicas, que apresenta *links* para agências de emprego e modelos de currículo; Egressos em Evidência, que divulga premiações e feitos de destaque, nos quais, estão envolvidos profissionais que já foram alunos da instituição; UFMS e as Profissões, onde há arquivos de áudio, em que alunos e especialistas descrevem os cursos de graduação e suas possibilidades de atuação no mercado de trabalho.

Apesar da funcionalidade informativa do portal do egresso da UFMS, segundo o Gestor B, essa ferramenta não tem se mostrado eficiente para a coleta de dados, uma vez que a gestão dos egressos necessita de mais recurso e maior interação entre as unidades, a administração central e os ex-alunos.

A ferramenta de consulta aos egressos, disponível pelo portal não é uma ferramenta eficiente para gestão de egressos e, nesse sentido, a UFMS está em busca de fazer um sistema que possibilite o gerenciamento e atualização das informações de todos os seus egressos (GESTOR B).

Ou seja, a política de acompanhamento está em processo de implantação e dentro desse processo, ainda busca um sistema que seja capaz de desempenhar a função de coleta de dados e atualização de forma satisfatória, para que estes dados possam ser analisados e fomentem melhorias nas diversas unidades e cursos da instituição.

Outro aspecto que precisa ser considerado é o da cultura de acompanhamento dos egressos, uma vez que, segundo o gestor da secretaria de acompanhamento de egressos, há a necessidade de uma ação integrada entre: as direções de faculdade e as coordenações de curso, para tal coleta.

Com o atual sistema, por meio do portal do egresso, o ex-aluno voluntariamente preencher o cadastro, o que demanda divulgação e conscientização. E que ainda está em estágios iniciais, uma vez que, até o momento o percentual de alcançados é muito pequeno e “não representa nem 1% do total de todos os egressos da UFMS” (GESTOR B).

---

<sup>4</sup> O portal pode ser encontrado em: <https://egressos.ufms.br/>. Acesso em: 25 de outubro de 2021.

Aos gestores da Unidade de Apoio Setoriais - UAS foi perguntado sobre a relação entre a Secretaria de Acompanhamento Profissional e de Egressos com as coordenações de curso, a respostas foi a seguinte: “a secretária não solicita diretamente para a coordenação esses dados, visto que a UFMS mantém uma página de egressos, há apenas a convocação dos egressos via *e-mail* para o preenchimento de dados no portal” (GESTOR C). Foi citado ainda, que “não houve contato” (GESTOR A), (GESTOR D).

Enquanto isso, a administração central diz que é “fundamental o apoio das Unidade de Apoio Setoriais - UAS para uma gestão eficiente de egressos, afinal, são as Coordenações de Cursos que têm proximidade e contato direto com seus egressos” (GESTOR B). Neste sentido, se observa que ainda há desconexões a serem superados na busca por ação integrada no objetivo de coletar os dados dos ex-alunos.

Por outro lado, se observa que há consciência entre os gestores das coordenações e direção da faculdade sobre o papel do levantamento de dados dos egressos, uma vez que ao ser indagados sobre a importância de se fazer o acompanhamento, os coordenadores são unânimes em apontar para o fato de que são indicadores fundamentais para conhecer os resultados alcançados pelos cursos e apontar fatores que necessitam ser melhorados, em especial nas questões pedagógicas e de objetivos dos cursos.

Buscar reaproximar nossos egressos do curso, para que eles possam compartilhar suas experiências profissionais com os nossos alunos, não só como uma política institucional, mas com dados de como ele se desenvolveu após a conclusão do curso, mas ainda não fizemos uma ação específica, estamos em um estágio inicial dessa tarefa (GESTOR C).

O mesmo é ressaltado pelos gestores A e D, a citarem a intenção de criar um “banco de dados para registrar as informações dos egressos, mas ainda não implementamos”. Ou seja, os gestores das UAS entendem a importância de se acompanhar a vida profissional do egresso, como uma forma de autoavaliação dos resultados que estão sendo produzidos e os conhecimentos que estão sendo desenvolvidos, ao passar pelo crivo daqueles que são objetivos final do processo educativo. Assim,

É muito importante para avaliarmos o nosso trabalho de formação de profissionais nas áreas dos cursos da Faculdade de Ciências Humanas. Também sabermos se estão trabalhando nas áreas de formação, se deram continuidade na formação em nível de pós-graduação (GESTOR A).

Apesar dessa percepção, não tem havido ações concretas por parte da UAS, tanto da direção quando das coordenações no sentido de implementar um programa de acompanhamento

de egressos, ainda que estes sejam os mais beneficiados com a existência de dados sobre aqueles alunos que já estão no mercado de trabalho. Como é salientado por um dos coordenadores.

O acompanhamento de egressos contribui para a inserção de modificações necessárias no curso. Entre elas podemos citar: atualização da matriz disciplinar, proposta de especialização, oferta de cursos de extensão, entre outras atividades (GESTOR C).

Assim, a coleta de dados dos egressos está em estágio inicial, posto que ainda se aguarda por parte da administração central ações gerais, uma vez que as coordenações ainda esperam ferramentas que sejam gerenciais, mas ainda não desenvolveram ações que sejam específicas para os cursos, ou seja, os dados que serão usados em especial para validar ou propor ações diretas nos cursos, ainda não são minerados pelos coordenadores. No entanto, os dados que já foram coletados ainda não estão sendo compartilhados com as UAS's, sendo apenas para fomentar relatórios de gestão, mas não conseguindo fomentar ações objetivas nos cursos e nas faculdades, por meio dos indicadores, por exemplo, de níveis de empregabilidade. Assim

Os dados são repassados à Administração da UFMS, por meio de relatório de gestão, sempre que solicitado. Porém, como dito, a ferramenta de consulta aos egressos não atende às necessidades da UFMS e nem às solicitações do MEC referentes a egressos (GESTOR B).

Ao se analisar as questões propostas no cadastramento de egressos elas basicamente, há 12 itens que versam sobre as seguintes temáticas: profissão atual; ocupação; forma de ingresso no mercado de trabalho; imagem da UFMS; estágios; programa de trainee; qualificação após a formação; vínculo com a UFMS. No entanto, não há no questionário o tema das competências requeridas no mercado de trabalho e as desenvolvidas no curso de graduação.

Segundo o Ministério de Educação - MEC a existência de política de acompanhamento de egresso de forma plenamente satisfatória é manifesta na instituição as seguintes características presente na IES,

(...) uma linha permanente de estudos e análises sobre alunos egressos, objetivando avaliar a qualidade do ensino e adequação dos currículos que contemple: mecanismos para a criação de uma base de dados, com informações atualizadas dos egressos; mecanismos para a promoção de um relacionamento contínuo entre a instituição e seus egressos; mecanismos para avaliar a adequação da formação do profissional para o mercado de trabalho; mecanismos de utilização das opiniões dos egressos para aperfeiçoamento do processo de formação (MEC, 2006, p. 165).

Sendo assim, é fundamental não apenas um sistema geral de captação de dados, mas também que os cursos desenvolvam suas próprias ferramentas de coleta e análise dos dados dos egressos, com metodologias e objetivos específicos para verificar quais são as necessidades e quais são os pontos fortes que o curso tem sido capaz de desenvolver, assim como, quais são as

competências que ele objetiva desenvolver e quais estão sendo realmente desenvolvidas. Tal qual, as competências exigidas no mercado de trabalho estão de acordo as que são trabalhadas no curso, ou há alguma disparidade nesse quesito (CAVALCANTE, 2019).

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou verificar como se efetiva a política de gestão dos egressos na UFMS e como essa se reflete na FACH/UFMS. Isso foi feito a partir da relação entre empregabilidade e o desenvolvimento de competência, para essa abordagem foi feita uma pesquisa bibliométrica que mensurou a produção sobre o assunto no período de 2016 a 2021, que objetivou especificamente identificar as principais abordagens dos estudos sobre a temática.

Análise bibliométrica demonstra que a temática não é uniformemente abordada, no entanto, currículo e perfil profissional, mapeamento de competência, perfil profissional e trajetória, são predominantes nos objetivos gerais das pesquisas analisadas. A questão da empregabilidade e da gestão por competência é tema transversal na totalidade das abordagens, ou seja, o egresso é analisado a partir das competências desenvolvidas e da empregabilidade alcançada.

A política de gestão dos egressos na UFMS começou a ser implementada em 2017 com a implantação do portal do egresso, entretanto, ainda está em estágio inicial, tanto a parte técnica, a exemplo do sistema de coleta de dados e a integração entre diferentes unidades que deve estar em consonância na busca pelos dados dos egressos. Outro fator, que mostra o estágio incipiente é que ainda não há estudos sobre egressos e nas unidades, em especial nos cursos analisados, ações concretas que tenham por objetivo políticas de adequação curricular ou qualquer tipo de base de dados, ainda que já haja intenções de fazê-lo.

A visão dos gestores, seja eles técnicos administrativos em educação ou professores em cargos de direção ou coordenação de curso, é unanime em reconhecer a importância da implementação do acompanhamento dos egressos. Neste sentido, há ações consolidadas na administração central, que visam o desenvolvimento de ferramentas eficazes e eficientes para o fomento do banco de dados, que possa auxiliar na tomada de decisões gerenciais, assim como, posso atender a exigências do ministério da Educação.

Por outro lado, quando se volta o olhar para os gestores da UAS's, nota-se que reconhecem a importância de se analisar os dados dos egressos, no entanto, não desenvolveram

qualquer ação concreta que sentido de manter vínculo ou banco de dados dos mesmos. Ou seja, no âmbito das unidades o que há são intenções de se implementar o acompanhamento, e não há indicações de que se compreenda que o acompanhamento feito pela administração central é diferente do feito pelas unidades, pois este último tem características específicas e locais, enquanto que o primeiro apresenta características gerais.

Diante dos dados coletados pelas amostras bibliográficas e por meio da análise da política de acompanhamento de egressos da UFMS, a de se concluir que pensar a avaliação dos resultados dos cursos de graduação por meio das experiências dos egressos é uma prática em seus estágios iniciais, seja como campo de pesquisa acadêmica ou como prática de gestão.

## REFERÊNCIAS

APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. **Gestão de Pessoas por Competência: Institucionalização, Possibilidades e Dificuldades Implícitas nas Relações Trabalhistas Brasileiras**. Organizações e Sociedade, Salvador, v.15 n.46, p.175-193, 2008

ALBORNOZ, Suzana. **O que é Trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

AVARISTO, João Augusto de Campos. **O desenvolvimento de competências profissionais: um levantamento com os egressos de um curso de mestrado profissional do campo de públicas**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019.

AMARAL, R. M. **Gestão de pessoas por competências em organizações públicas**. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Anais... São Carlos, 2006

BIEBER, Ronaldo. **A Influência das competências individuais dos egressos dos cursos de administração da região sudoeste do Paraná no comportamento inovador**. 2016. 120 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – PPGDR. Pato Branco, PR, 2016.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977

CALEGARI, Carmen Regina. **O perfil profissional docente dos egressos da Faculdade de Educação Física da Universidade Federal de Uberlândia-MG**. 2017. 126f. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Programa de Pós-Graduação em Educação Física, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2017.

CANDIOTTO, César. **Aproximações entre o capital humano e qualidade total na educação**. Educar, Curitiba, n. 19, p. 199-216. 2002. Editora da UFPR

CARBONE, P.P. **Gestão por Competências: Uma Nova Metodologia de Gerenciamento de Capital Humano**. Revista Mundo PM – Project Management. Curitiba: Mundo, 11 ed. out/nov, 2006.

CARDOSO, D. F.; LUDOVICO, N. **Estudo longitudinal sobre as pesquisas de evasão no Ensino Superior**: Diretório IBICT. REFAS, São Paulo, v.3, n. 4, p. 1-18, jun. 2017.

CAVALCANTE, Maria Alexandra Pires. **Aspectos de acompanhamento de egressos do Curso de Bacharelado em Administração Pública do Instituto UFC Virtual**. 2019. 95f. - Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação Profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Fortaleza (CE), 2019.  
CHAUÍ, Marilena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. Conferência de abertura da 26ª reunião anual da ANPED, Poços de Caldas, 5 de outubro de 2003.

COELHO, Maria do Socorro da Costa e OLIVEIRA, Ney Cristina Monteiro de. **OS EGRESSOS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO** Revista e-Curriculum, vol. 8, núm. 2, 2012, pp. 1-19 Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.



COUTINHO, Eduardo Henrique Lacerda. **Políticas públicas para educação profissional e tecnológica e o mundo do trabalho contemporâneo: um estudo de caso dos egressos dos Cursos Técnicos Integrados do CEFET-MG**. 2016. 217 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

DELUIZ, Neise. **O Modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: Implicações para o Currículo**. Ano: 2001.

DOURADO, Janaína Rute da Silva. **Competências da Sustentabilidade na atuação profissional dos egressos do Centro Paula Souza – Um Estudo de Caso**. São Paulo, 2018. 181 p. Tese em Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, v. 4, n. 1, p.161-172, 2000.

\_\_\_\_\_, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**, São Paulo, Atlas, 2004

FLEURY, M. T. L., & FLEURY, A. C. C. (2001). **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (n.spe), 183-196

\_\_\_\_\_, M. T. L., & FLEURY, A. C. C. (2004). **Alinhando estratégia e competências**. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 44 – 57.

GUIMARÃES, T. de A. (2000). **A nova administração pública e a abordagem da competência**. *Revista De Administração Pública*, 34 (3), 125 a 140.

GODOY, A. S.; FORTE, D. **Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos formandos de um curso de administração de empresas**. *Gestão & Regionalidade*, v. 23, n. 68, p. 56-69, 2007.

LAZZARESCHI, N. **Sociologia do Trabalho**. São Paulo. IESDE BRASIL. 2008.

LE BOTERF, G (2003). **Desenvolvendo a competências dos profissionais**. 3º edição, Porto Alegre: Artmd Editora SA.

LIMA, C. M. P.; SOUZA, P. C. Z.; ARAÚJO, A. J. S. **A Gestão do Trabalho e os Desafios da Competência: uma Contribuição de Philippe Zarifian**. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 2015, 35 (4), 1223-1238 <https://doi.org/10.1590/1982-3703001972013>

LOBATO, Danielle de Cássia da Silva Malcher. **A contribuição do Instituto Federal do Pará do campus de Bragança na formação de capital humano local e seus desdobramentos** / Danielle de Cássia da Silva Malcher Lobato; orientador Adagenor Lobato Ribeiro. 2018. 132f.

LOIOLA, L. M. **Breve Histórico do Termo Competência. História do Ensino de Línguas no Brasil** (HELB), v. 1, n. 7, 2013.

LONGO, Francisco. **Metodologia para avaliação da gestão dos recursos humanos no setor público**. Traduzido por: José Mariano Tavares Júnior. Natal: SEARH/ RN, 2007. 132 p.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do capital**. [Tradução de Rubens Enderle]. Versão eletrônica. São Paulo: Boitempo, 2013.

M CCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, p. 1-14, jan. 1973.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Avaliação externa das instituições de educação superior: diretrizes e instrumento**. 2006. Disponível em: [http://inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset\\_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/489062](http://inep.gov.br/informacao-da-publicacao/-/asset_publisher/6JYIsGMAMkW1/document/id/489062) Acessado em: 26/08/2021

MEIRA, M.D.D.; KURCGANT, P. **Avaliação de cursos graduação segundo egressos**. Revista da Escola de Enfermagem da USP. v.43, n.2, 2009

MONTENEGRO, Mariana Cruz. **As percepções dos egressos de um programa de educação formal em administração pública quanto à aplicação da aprendizagem no contexto organizacional: um estudo de caso da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional** / Mariana Cruz Montenegro. – 2017. 132 f.

OECD. **Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills, OECD Skills Studies**: OECD Publishing, Paris, 2016.

PARRY, Scott. B. **The quest for competencies – Training**, julho 1996, p. 48-54;

PERRENOUD, P. **Construir competências desde a escola**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999

PICCHIAI, D. **Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 4, n. 3, p. 73-89, 2010.

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: Ulrich, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

SAVIANI, Dermeval. **O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias**. In: FERRETI, Celso João .../et al./ (org.). **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). **Research Methods for Business Students**. Harlow: Pearson Education.

SCHULTZ, Theodore William. **O capital humano: investimentos em educação e pesquisa.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SENNETT, R. A **Corrosão do Caráter: consequências do trabalho do novo capitalismo.** Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 1998.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas.** Introdução de Edwin Cannan. V. I. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

UFMS. CONSELHO UNIVERSITÁRIO. **Resolução RESOLUÇÃO N° 89 -COUN/UFMS, DE 9 DE ABRIL DE 2021.** Dispõe sobre a Política de Acompanhamento de Egressos da UFMS. Campo Grande/MS. 20/04/2021 N° 7525.  
<https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=421842> Acesso em: 27 ago. 2021

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência.** In: Seminário Educação Profissional, Trabalho e Competências. Rio de Janeiro, 1996.