



FCTUC FACULDADE DE CIÊNCIAS
E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

DEPARTAMENTO DE
ENGENHARIA MECÂNICA

Rede *Alumni* DEM-FCTUC

Dissertação apresentada para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Autor

Jonathan Artur Ferreira Torres

Orientador

Professor Doutor Cristóvão Silva

Júri

Presidente Professor Doutor Diogo Mariano Simões Neto
Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra

Vogais Professor Doutor Cristóvão Silva
Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra

Professor Doutor Dulce Maria Esteves Rodrigues
Professor Auxiliar da Universidade de Coimbra

Coimbra, Setembro, 2016

“Before everything else, getting ready is the secret of success.”

Henry Ford

Aos meus pais.

Agradecimentos

O trabalho de investigação e redação da presente dissertação só foi possível graças à colaboração e apoio de algumas pessoas, às quais não posso deixar de exprimir o meu agradecimento e às quais dedico o meu trabalho.

Ao meu orientador, Professor Doutor Cristóvão Silva, que esteve sempre disponível para me ajudar e orientar durante a elaboração deste trabalho.

Aos colegas de curso, em especial aos antigos estudantes do Mestrado de Engenharia e Gestão Industrial que muito prontamente atenderam as minhas necessidades e me facultaram informação que me permitiu realizar este trabalho.

Um sentido agradecimento aos meus pais e ao meu irmão por toda a paciência, por sempre me apoiarem e por me ajudarem a chegar ao fim desta etapa.

Resumo

As instituições de ensino superior de hoje têm que potenciar as redes que possuem. Os antigos estudantes representam um recurso das instituições que podem e devem ser potencializados. Através de uma extensa revisão bibliográfica sobre conceitos de *marketing*, de organizações, de redes sociais, através de uma visão holística dos resultados obtidos sobre a interação com antigos estudantes por parte de outras instituições e através de uma análise quantitativa sobre os principais indicadores de desempenho dos antigos estudantes do Departamento de Engenharia Mecânica, este trabalho contextualiza o Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Coimbra perante a relação com os seus antigos estudantes e determina um plano de ação a desenvolver identificando atividades essenciais e comportamentos necessários para uma produtiva relação com os seus antigos estudantes.

Este trabalho visa responder a duas questões fundamentais:

- Como ganham os antigos estudantes?
- Como ganha o Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Coimbra?

Palavras-chave: *Alumni, Marketing, Networking, Ensino Superior, Redes Sociais, Melhoria Contínua, DEM, UC, Key Performance Indicators, Indicadores de Desempenho, Plano de Ação, Organizações.*

Abstract

Higher Education Institutions needs to potentiate their networks. Former students represents a valuable asset for the Institution and their relationship must be potentiated.

From an extensive bibliographic review about marketing, organizations, social networks, through an hoolistic vision of the results of the research about interaction with *alumni* from other higher education institution and a quantitative analysis of the key performance indicators of the actual alumnis of the Mechanichal Engineering Department of University of Coimbra, this works evaluate the actual state of the alumni network and determines a plan of action for the department with the identification of the key activities and “must have” behaviours for a productive relation with former students.

The main questions that this work tries to answer are:

- How former students wins?
- How the Department wins?

Keywords *Alumni*, Marketing, Networking, Higher Education, Social Networks, Continuous Improvement, Key Performance Indicators, Plan of Actions, Organizations.

Índice

Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas.....	viii
Siglas	ix
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Motivação	1
1.2. Tarefas Realizadas/Estrutura da Dissertação	2
1.3. <i>Case-Study</i>	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1. Paradigma atual do ES.....	5
2.1.1. Plano Estratégico e de Ação 2015-2019 da UC	5
2.2. <i>Stakeholders</i> das IES	6
2.2.1. <i>Alumni</i>	11
2.2.2. Empresas	12
2.3. <i>Marketing</i> no ES.....	13
2.4. <i>Networking</i>	16
2.4.1. Conceito e contextualização de Rede Social.....	16
2.4.2. Conceito e Contextualização de <i>Networking</i>	18
2.4.3. Redes Sociais Virtuais.....	20
3. REDES <i>ALUMNI</i>	21
3.1. Rede <i>Alumni</i> de Engenharia e Gestão Industrial das IES Portuguesas.....	21
3.2. Rede <i>Alumni</i> das IES na Europa.....	24
3.2.1. Análise da Interação <i>Online</i> das IES de Topo Europeias.....	24
3.3. Análise do Plano de Ação do DEM.....	28
3.4. Discussão dos Resultados	32
4. TRATAMENTO DE DADOS	34
4.1. <i>Key Performance Indicators</i> - Engenharia e Gestão Industrial DEM.....	34
4.1.1. Áreas de atuação.....	34
4.1.2. Obtenção do 1º emprego	36
4.1.3. Formação de 1º Ciclo	37
4.1.4. Localização Geográfica.....	39
4.2. <i>Key Performance Indicators</i> - Engenharia Mecânica DEM.....	41
4.2.1. Obtenção do 1º emprego	41
4.2.1. Áreas de atuação.....	42
4.2.2. Localização geográfica.....	43
4.3. Discussão dos Resultados	45
5. CONCLUSÃO	46
5.1. <i>Case-Study Solutions</i>	46
5.2. Limitações de Pesquisa.....	48
5.3. Recomendações de Pesquisa Futura	48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia de <i>stakeholders</i> (Fonte: Mitchell, Agle e Wood, 1997, p. 874)	9
Figura 2 – Sistema para manutenção de clientes (Fonte: Shapiro e Sviokla, 1994).....	16
Figura 3 – Modelo de relações de um indivíduo (Adaptado pelo autor).....	17
Figura 4 – Estruturas de interação com rede <i>Alumni</i>	21
Figura 5 – Divulgação dos indicadores de empregabilidade.....	22
Figura 6 – Espaço reservado a <i>alumni</i> na página principal	22
Figura 7 – Espaço reservado a <i>alumni</i> pelas IES europeias	25
Figura 8 – Redes sociais virtuais utilizadas pelas IES europeias	25
Figura 9 – Espaço reservado a donativos	26
Figura 10 – Modelo de processos de relacionamento com antigos estudantes	32
Figura 11 – Área de atuação atual dos ex-alunos de MEGI em números	34
Figura 12 – Área de atuação atual dos ex-alunos de MEGI em termos percentuais	35
Figura 13 – Tempo para a obtenção do 1º emprego dos ex-alunos de MEGI (em meses)..	36
Figura 14 – Situação profissional dos ex-alunos de MEGI nos primeiros 6 meses	37
Figura 15 – Formação de 1º ciclo dos ex-alunos de MEGI (por curso)	37
Figura 16 – Instituição de 1º ciclo dos ex-alunos de MEGI.....	38
Figura 17 – Distrito de atuação profissional atual dos ex-alunos de MEGI.....	39
Figura 18 – Dispersão geográfica dos ex-alunos de MEGI.....	40
Figura 19 – Caracterização da amostra relativamente à data de implementação de Bolonha no DEM	41
Figura 20 – Área de atuação profissional atual dos ex-alunos de MIEM.....	42
Figura 21 – Situação profissional dos ex-alunos de MIEM no primeiro ano após o término do curso	41
Figura 22 – Distritos de atuação profissional atual dos ex-alunos de MIEM.....	43
Figura 23 – Dispersão geográfica dos ex-alunos de MIEM	44
Figura 24 – Dados necessários de antigos estudantes para a criação de uma base de dados	45

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Identificação dos <i>stakeholders</i> (Fonte: adaptado de <i>Burrows, 1999</i>)	8
Tabela 2 – Tipos e classificações de <i>Stakeholders</i> (Fonte: Mitchell et. al., 1997)	10
Tabela 3 – Razões para colaboração entre empresas e Universidades (Fonte: adaptado de Lee, 2000)	12
Tabela 4 – Abordagem Tradicional vs Abordagem Relacional, Fonte: Getúlio, Nunes et. al. (2008).....	15
Tabela 5 – IES europeias no top 100 do <i>QSWorld University Rankings 2014/2015</i>	24
Tabela 6 – Questionário sobre o plano de ação de relacionamento com antigos estudantes (Fonte: adaptado pela <i>Comission Alumni Relations</i>)	32

SIGLAS

DEM – Departamento de Engenharia Mecânica

FCTUC – Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra

UC – Universidade de Coimbra

IES – Instituições de Ensino Superior

ES – Ensino Superior

UE – União Europeia

1. INTRODUÇÃO

A dissertação tem por objetivo a realização de um trabalho individual, de natureza científica e/ou tecnológica, acerca de um tema da área de conhecimento do curso. Como tal, este trabalho é uma tentativa de aplicar conceitos aprendidos ao longo do curso alienados a uma pesquisa efetuada sobre o tema, produzindo um documento que sirva de base para implementação de práticas que acrescentem valor e que simultaneamente reúna informação útil ao Departamento de Engenharia Mecânica da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra.

Foi com base nestes propósitos que o tema desta dissertação surgiu. Associando conceitos aprendidos ao longo do curso com uma análise empírica das ações das instituições de ensino superior nacionais e internacionais e com um tratamento quantitativo aos dados dos antigos estudantes do Departamento de Engenharia Mecânica. Foi este o plano para a realização deste trabalho.

1.1. Motivação

Atualmente, devido às exigências do mercado de trabalho, em que passado alguns anos um diploma académico pode estar desatualizado ou mesmo vir a ter um período de validade e conforme defendem alguns especialistas, é necessário investir continuamente em formação de qualidade e aproveitar todos os recursos para conseguir distinção num mercado de trabalho competitivo. Este investimento não pode ser feito apenas pelos indivíduos mas também pelas Instituições de Ensino Superior (IES), a troca de conhecimentos e um ajuste cada vez maior das IES às necessidades da sociedade é fundamental para que ambas tenham o seu desenvolvimento natural. O aprofundamento do estudo deste e de outros temas neste âmbito é importante para ajudar a traçar um caminho futuro de qualidade para todos os envolvidos.

No Conselho Europeu de Lisboa, em Março de 2000, foi reconhecida a entrada da União Europeia (UE) na Era do Conhecimento, confirmando-se a aposta na aprendizagem ao longo da vida, com os principais objetivos de “garantir o acesso universal à aprendizagem”, investir em recursos humanos e “desenvolver métodos de ensino e aprendizagem eficazes”.

Nas últimas décadas, tem-se assistido a uma reorganização dos sistemas de ensino superior, promovendo o seu crescimento, diversificação e diferenciação, passando-se de uma “república de académicos” para uma organização de *stakeholders* (Bleiklie e Kogan, 2007).

Na avaliação que fez ao sistema de Ensino Superior (ES) português em 2006, a OCDE refere que, os próximos passos deverão ser dados no sentido de fazer um melhor e mais eficiente uso dos recursos já existentes e não no sentido de expansão ou alargamento da rede já existente. Esta avaliação recai sobre o ES na sua globalidade mas tem uma filosofia de gestão inerente à, não aproveitada, rede *alumni* de todo o ES nacional.

Todos estes indicadores evidenciam uma necessidade de ajustamento no relacionamento entre os antigos estudantes e o Departamento de Engenharia Mecânica. É na procura desse ajustamento que reside o principal propósito da realização deste trabalho.

1.2. Tarefas Realizadas/Estrutura da Dissertação

Após o tema de estudo estar definido, era evidente que sendo o alvo de estudo os antigos estudantes do DEM, teria que ser recolhida informação sobre eles de uma forma eficiente.

Numa primeira instância, o foco de estudo foram os os antigos estudantes e agora mestres em engenharia e gestão industrial. O contacto foi feito individualmente com cada um dos ex-alunos via e-mail, aproveitando alguns dados de contato da direção do departamento. A restante informação foi conseguida através da rede, em que era pedido a cada um dos contactados os contactos daqueles que não estavam na base de dados de contato da direção do departamento. Foi possível recolher informação de 74 antigos alunos do Mestrado de Engenharia e Gestão Industrial, estima-se que o total de alunos com o título de mestre em Engenharia e Gestão Industrial (EGI) pelo DEM ronde os 100 indivíduos.

Após a recolha dos dados relativos aos antigos alunos do Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial procedeu-se à recolha dos dados dos antigos alunos do Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica (MIEM). Através da plataforma, LinkedIn, foi possível obter informação sobre 100 antigos alunos de MIEM. A amostra recolhida caracteriza-se por 60% ser relativa a antigos alunos do período pós-bolonha sendo o restante anterior a bolonha.

Depois de recolhidos os dados, foi feita uma pesquisa sobre as práticas de aproveitamento e formas de interação com as redes *alumni* de Engenharia e Gestão Industrial em Portugal através das plataformas *web*. O mesmo processo foi repetido, num sentido mais amplo, para as universidades europeias que figuram nos 90 primeiros lugares do QS World Ranking, este exercício tem um principal foco nas redes *alumni* das universidades na sua globalidade.

O passo seguinte foi fazer uma pesquisa extensiva sobre um conjunto de conceitos relacionados com o tema, desde estudos académicos sobre estratégias para o ensino superior a teorias de marketing aplicadas às IES.

Depois de reunida toda a informação, foi possível tecer algumas considerações sobre qual pode ser o papel dos antigos estudantes nas IES e após a discussão de resultados, identificar um plano de ação para o relacionamento a construir com os antigos estudantes e o DEM.

1.3. Case-Study

Na análise SWOT feita ao ES português e divulgada em 29 de Maio de 2015, pelo Grupo de Trabalho para a Gestão da Qualidade no Ensino Superior da Comissão Setorial para a Educação e Formação, que contava com representantes de, praticamente, todas as Instituições de Ensino Superior em Portugal e que tinha como missão analisar os vetores influentes da qualidade nas IES e promover sistemas que permitam a melhoria do seu desempenho, é referido várias vezes a necessidade que as IES têm em desenvolver as suas rede *alumni*. Este aproveitamento é identificado como uma oportunidade para as IES melhorarem e têm como sugestão de ação a potenciação do valor das redes dos seus antigos estudantes.

Pretende-se ao longo desta dissertação identificar formas de implementar a ação sugerida no DEM e reunir um conjunto de dados e de informações que possam ser úteis para sustentar políticas e práticas que criem e/ou acrescentem valor no serviço prestado pelo DEM.

Através de indicadores claros e precisos pretende-se qualificar a atual relação dos antigos estudantes com o DEM e através de pesquisa sobre a interação com antigos estudantes por parte de outras instituições, identificar boas práticas e identificar um plano de ação sustentado e sustentável.

O plano de ação terá como principal objetivo responder às seguintes questões:

- De que forma o relacionamento com os antigos estudantes pode ser benéfico para o DEM?
- De que forma o relacionamento com os antigos estudantes pode ser benéfico para os antigos estudantes?

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. Paradigma atual do ES

O propósito do ES tem sido ensinar e produzir investigação, premissa que se tem confirmado ao longo dos últimos séculos na medida em que as instituições de ensino superior correspondem às instituições mais imutáveis de todas as instituições conhecidas (Comm, Mathaisel, 2005).

Por ser estratégico para as nações, o ensino superior foi foco de grande crescimento nas últimas décadas. As universidades têm vindo a enfrentar um meio envolvente crescentemente competitivo, em que, na maior parte dos países da era pós-industrial começou a surgir, em finais dos anos 80, um novo paradigma universitário na política do ensino superior, na sequência de um novo contexto social, económico e educacional (Rinne, Koivula, 2005).

Neste novo cenário, as universidades têm de oscilar entre uma cultura tradicional, académica e uma cultura de marketing, no sentido de aprender a recorrer adequadamente às ferramentas e às teorias que o marketing oferece, para que consigam um melhor posicionamento face aos seus concorrentes, e adquiram uma capacidade de resposta mais adequada às mudanças dos hábitos dos seus clientes habituais – os estudantes – mas também, para que conquistem os seus restantes *stakeholders* que incluem os *alumni* (Ferraz et al., 2009).

2.1.1. Plano Estratégico e de Ação 2015-2019 da UC

De acordo com o Plano Estratégico e de Ação 2015-2019 da Universidade de Coimbra, a Universidade de Coimbra tem vindo a registar progressos importantes no que concerne à transferência de conhecimento gerado internamente.

De entre os objetivos e metas a cumprir do documento, destacam-se as seguintes com relevância para o trabalho efetuado:

- Manter a prioridade na promoção de criação de novas empresas (*spin-offs e start-ups*).
- Aumento da prestação de serviços especializados por parte da Universidade à comunidade, às empresas, ao setor da economia social e ao setor público.

- Aumentar em 50% o volume de negócios das *spin-offs* e *start-ups*

De entre os indicadores mensuradores de desempenho tidos em conta pela Universidade de Coimbra, destacam-se os seguintes:

O número de antigos estudantes ativos na Rede UC.

- O número de estágios de ligação ao mercado de trabalho.
- O número de publicações em colaboração com a indústria.

De acordo com o mesmo plano, a Universidade pretende prosseguir com a aproximação aos antigos estudantes, reconhecendo-os como verdadeiros embaixadores da UC em Portugal e no mundo, contribuindo decisivamente para a atração de novos estudantes, nacionais e internacionais. Dever-se-á assim apostar numa comunicação segmentada para estes parceiros, procurando envolvê-los cada vez mais na comunidade académica.

Ainda segundo o mesmo plano, a Universidade tem como ambição que cada seu antigo estudante regresse à Universidade, pelo menos uma vez ao longo do seu percurso profissional para a atualização de conhecimentos, pelo que será necessário diversificar a oferta de cursos destinados a formação ao longo da vida.

A Universidade considera também que a colaboração com as associações de antigos estudantes é essencial para aproximação da UC aos seus antigos estudantes.

2.2. Stakeholders das IES

De acordo com Freeman (1984), *stakeholder* pode ser qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos, que é afetado pela empresa ou afeta o alcance dos objetivos da empresa, este é o conceito que norteia a *Teoria dos Stakeholders*. Esta teoria considera que o resultado final da atividade de uma organização deve considerar os retornos dos resultados de todos os *stakeholders* envolvidos e não apenas os resultados dos proprietários ou acionistas.

No contexto das organizações públicas e não lucrativas, o estudo de Bryson (2004) sugere que os *stakeholders* são indivíduos ou grupos que têm poder para afetar diretamente o futuro da organização.

Para Jongbloed, Enders e Salerno (2007), a legitimidade do ensino superior na sociedade avaliar-se-á, cada vez mais, pelo grau e qualidade dos compromissos das IES para com os seus *stakeholders*, sendo que o compromisso para com estes é mais do que simplesmente manter contato com eles. Significa que a organização terá que procurar e utilizar formas de se envolver com os *stakeholders*, de forma a perceber como estes valorizam os serviços prestados e como estes podem ser melhorados.

Segundo Benneworth e Arbo (2006), uma consequência plausível de uma abordagem direcionada para os *stakeholders* será que tais exigências irão exigir uma nova abordagem de governação e responsabilização, uma gestão altamente profissional e um repensar do negócio das IES.

A *Teoria dos Stakeholders* pode ser muito útil às IES para ajudar a explicar a atenção prestada às várias comunidades do seu meio envolvente (Jongbloed, Enders e Salerno, 2007).

Contudo, identificar os diferentes *stakeholders* de uma instituição não é uma questão fácil. Como é que se sabe se a investigação das universidades está a tornar-se mais relevante e mais ligada às necessidades da sociedade e dos diversos *stakeholders*? Quais as evidências existentes? Quais os indicadores mais adequados? Quais os mecanismos funcionais e estruturais que as instituições podem incorporar para lidar com a crescente complexidade em termos de necessidades dos *stakeholders*?

Identificar os *stakeholders* envolvidos com as IES é um passo fundamental no estabelecimento das vantagens competitivas da instituição de ensino, bem como identificar as necessidades destes *stakeholders* e oferecer meios de supri-las. Atender às necessidades destes indivíduos ou grupos é um fator competitivo importante para instituições de ensino superior (Dobni e Luffman, 2003).

Diversos investigadores tentaram identificar os diferentes grupos que podem influenciar ou que beneficiam do ensino superior, não fazendo distinção entre clientes ou públicos da instituição.

Neste sentido, Burrows (1999) identifica como possíveis *stakeholders* os grupos identificados no quadro 2.

<i>Stakeholder</i>	Grupos Constituintes
Entidades governamentais	Governos, Conselhos de Gestão, Conselhos de Administração
Administração	Reitores, Vice-Reitores, Administradores
Empregados	Docentes, Pessoal Administrativo, Pessoal de Apoio
Clientes	Estudantes, Pais, Organismos de Financiamento Social, Parceiros de Serviços, Empregadores
Fornecedores	Instituições de Ensino Secundário, <u>ANTIGOS ALUNOS</u> , Outras Universidades e Institutos, Serviços Contratados
Concorrentes	<u>Directos</u> : Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas. <u>Potenciais</u> : Instituições de Ensino Superior à distância. <u>Substitutos</u> : Programas de Formação das Empresas.
Doadores	Indivíduos e Fundações
Reguladores Governamentais	Ministério da Educação e Secretarias de Estado, Agências de Financiamento Estatais, Conselhos de Investigação, Organismos de Apoio à Investigação, Autoridades Fiscais, Gabinetes de Patentes
Comunidades	Vizinhança, Serviços Sociais, Grupos de Interesse Especiais
Reguladores não-governamentais	Fundações, Organismos de Acreditação, Associações Profissionais, Patrocinadores
Intermediários Financeiros	Bancos, Gestores de Fundos, Analistas
Parceiros de Alianças	Alianças e Consórcios, Co-financiadores empresariais de serviços de investigação e de ensino.

Tabela 1 – Identificação dos *stakeholders* de uma instituição de ensino (Fonte: adaptado de Burrows, 1999)

Como se pode observar no Tabela 1, os *stakeholders* de uma instituição de ensino são diversos e difíceis de quantificar. Por sua vez, cada um deles pode exercer maior ou menor pressão sobre a instituição e possuir maior ou menor importância para a instituição. Neste sentido, cabe à gestão das IES definir claramente quem são os *stakeholders*, quais são as suas necessidades e qual a importância de cada um deles (Lam e Pang, 2003).

Para tentar identificar e explicar a importância de cada um dos *stakeholders* e a relação a desenvolver com cada um deles, Mitchell, Agle e Wood (1997) desenvolveram uma teoria, designada por *Stakeholders Salience*. De acordo com esta teoria, os *stakeholders* irão variar em termos de poder, legitimidade e urgência. Assim, terão poder se tiverem:

- Acesso a meios, coercivos, utilitários ou normativos de impor a sua vontade na relação.
- Legitimidade se as suas ações forem desejáveis e adequadas dentro de um sistema de normas, valores e crenças, socialmente construído.
- Urgência na medida em que as suas necessidades apelem a uma ação imediata.

Na Figura 1 ilustra-se a contribuição de Mitchell, Agle e Wood (1997) para a *Teoria dos Stakeholders*.

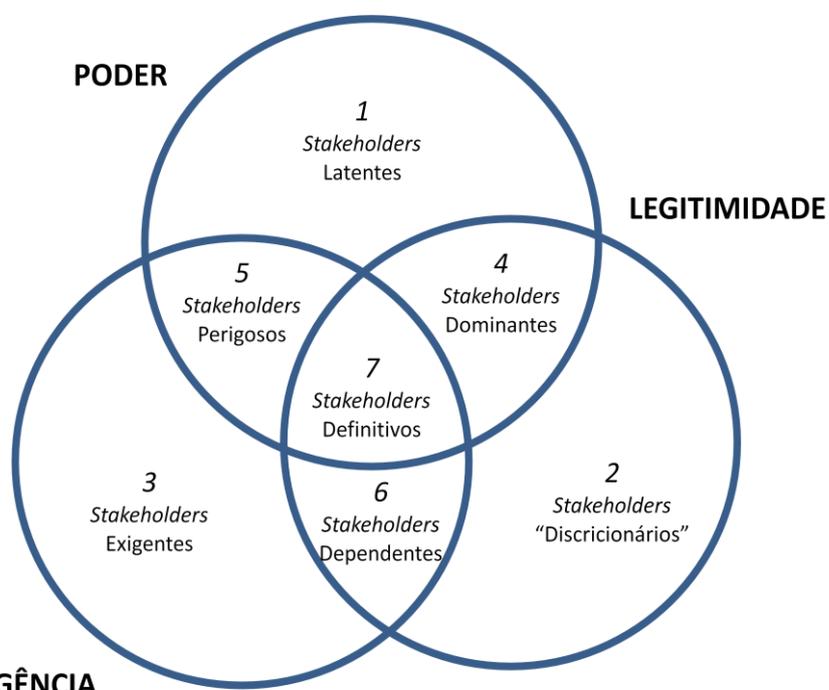


Figura 1 – Tipologia de *Stakeholders* (Fonte: Mitchell, Agle e Wood, 1997, p. 874)

A contribuição de Mitchell, Agle e Wood (1997) está explicada na Tabela 2:

TIPO DE <i>STAKEHOLDER</i>	CLASSIFICAÇÃO
<p><i>Stakeholders</i> Latentes - possuem apenas um dos atributos, provavelmente recebem pouca atenção da empresa.</p>	<p><u><i>Stakeholder</i> Adormecido:</u> Grupo ou indivíduo que tem poder para impor a sua vontade na organização, mas não tem legitimidade ou urgência. Desta forma, o seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa. Em contrapartida, a gestão precisa de conhecer este <i>Stakeholder</i> com o intuito de avaliar o seu potencial de conseguir um segundo fator.</p> <p><u><i>Stakeholder</i> Discricionário:</u> Grupo ou indivíduo que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa, nem alega urgência. Nestes casos, a atenção que deve ser dada a este <i>Stakeholder</i> diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tendem a ser mais recetivos.</p> <p><u><i>Stakeholder</i> Exigente:</u> Quando o atributo mais importante é a urgência. Sem poder nem legitimidade, não exigem tanto da empresa, porém devem ser monitorizados quanto ao potencial para conseguirem um segundo atributo.</p>
<p><i>Stakeholders</i> Expectantes - possuem dois atributos o que leva a uma postura mais ativa do <i>stakeholder</i> e da própria empresa.</p>	<p><u><i>Stakeholder</i> Dominante:</u> Grupo ou indivíduo que tem a sua influência na empresa garantida pelo poder e pela legitimidade. Assim sendo, espera e recebe muita atenção da empresa.</p> <p><u><i>Stakeholder</i> Perigoso:</u> Quando há poder e urgência mas não existe legitimidade. O <i>Stakeholder</i> coercivo (e possivelmente violento) para a organização pode ser um perigo.</p> <p><u><i>Stakeholder</i> Dependente:</u> Grupo ou indivíduo que detém os atributos de urgência e legitimidade, porém dependem do poder de um outro <i>stakeholder</i> para que as suas reivindicações sejam levadas em consideração.</p>
<p><i>Stakeholder</i> Definitivo - quando o <i>stakeholder</i> possui poder, legitimidade e urgência, os gestores devem dar atenção imediata e priorizada a esse <i>stakeholder</i>.</p>	
<p>Não-<i>Stakeholder</i> - quando o indivíduo ou grupo não exerce nenhuma influência, nem é influenciada, pela operação da organização.</p>	

Tabela 2 – Tipos e classificações de *Stakeholders* (Fonte: Mitchell et. al., 1997)

2.2.1. *Alumni*

Por *alumni* foram, originalmente, chamados os soldados feridos ou já reformados do Império Romano, que tinham de ser alimentados gratuitamente. A partir do século XVIII, o tema *alumni* começa a ser utilizado como ferramenta de gestão aplicada no mercado norte-americano, iniciando-se com a constituição do primeiro cargo de *alumni secretary* do mundo, na Universidade de Yale em New Haven, em 1792. O objectivo era procurar um termo técnico para atribuir aos seus alunos já formados com a finalidade de recuperar e fidelizar os mesmos, garantindo assim uma base sólida de “clientes de casa” que ajudassem a financiar o funcionamento das próprias instituições, promovendo-as e contribuindo para a melhoria da sua reputação. Em 1821 foi constituída a primeira *alumni society* por alunos já diplomados na Williams College de Maryland. A “Yale Alumni Weekly” em 1890 foi pioneira nas revistas criadas por *alumni* para *alumni*, tendo sido as revistas uma forma de manter informados os membros das associações que incluíam os alunos já diplomados e também desta forma angariar fontes de financiamento alternativas para as universidades. A primeira associação de *alumni secretaries* foi constituída na Ohio State University, em 1913 (Webb, 1998). O movimento dos *alumni* teve um momento histórico, em 1927, quando a Association of Alumni Secretaries, a Association of Alumni Funds e a Alumni Magazine Associated se juntaram para criar a American Alumni Council para promover as relações entre os seus membros e criar um espírito de orgulho profissional no trabalho com os *alumni* (Webb, 1998). Por outro lado, a área das *alumni relations* evoluiu para uma área profissionalizada e reconhecida como parte integrante do desenvolvimento do ensino superior norte-americano a partir de 1974, quando a organização CASE, Council for Advancement and Support of Education, foi fundada (Gomboz, 2000).

Nos tempos modernos, as associações de *alumni* norte-americanas são geridas como unidades independentes por gestores profissionais, oferecendo serviços que podem ser gratuitos ou pagos aos seus membros. “*You sign up for your life*” (Gomboz, 2000) constitui uma espécie de lema nas instituições do ensino superior nos EUA, destacando assim a importância a atribuir ao relacionamento que nasce entre uma universidade e os seus alunos, a partir do momento da inscrição para um determinado curso. Segundo a mesma autora, desta forma, os alunos começam a fazer parte da sua *alma mater* e mantêm-se de preferência membros da instituição depois de terminar o seu curso como diplomados,

recebendo apoio e acompanhamento por parte de *alumni offices* para a sua integração e formação contínua no mercado de trabalho, ou sendo abordados pelo departamento de *fundraising*, para mais tarde, oferecer apoio financeiro ou de outra natureza à instituição, onde se formaram.

2.2.2. Empresas

Segundo Smith (1990) e Feller (1997), durante o final dos anos 70 e início dos anos 80, os líderes industriais viram nas universidades e nos seus recursos de pesquisa, alternativas para reverter o declínio da produtividade e da crise de competição instalada na estrutura de transferência de tecnologia dos Estados Unidos da América. Como resultado, o governo norte-americano introduziu uma série de programas e iniciativas federais e estaduais para promover e estimular a cooperação entre empresas e Universidades. Desde então, o relacionamento entre o setor académico e industrial tem sido altamente identificado como um fator de crescimento de economia, uma fonte de novos produtos e empresas e também, de fluxo de conhecimento para empresas existentes (Etzkowitz e Leydesdorff, 1998).

Razões para as Universidades colaborarem com as empresas	Razões para as empresas colaborarem com as Universidades
Aumentar receitas para investir nas atividades que desenvolve	Orientar a Investigação e Desenvolvimento para novas tecnologias e patentes
Testar a aplicação prática da pesquisa efetuada	Desenvolver novos produtos e processos
Obter visões na área da pesquisa	Resolver problemas técnicos
Ter acesso a oportunidades de negócio	Melhorar a qualidade do produto
Ganhar conhecimento sobre problemas práticos úteis para o ensino	Ter acesso a novas pesquisas através de seminários e <i>workshops</i>
Criar oportunidades de estágio e emprego para os estudantes	Manter um relacionamento com a Universidade e recrutar recém-formados

Tabela 3 – Razões para colaboração entre empresas e Universidades (Fonte: adaptado de Lee, 2000)

De acordo com Lee (2000) e partindo do pressuposto da existência de interesse das duas instituições em promover o relacionamento, as principais razões para empresas e universidades se envolverem em acordos de cooperação estão descritas na Tabela 3.

2.3. Marketing no ES

Observa-se no setor de ensino superior que as instituições que utilizam a função de *marketing* na sua gestão, ainda o fazem por meio de um modelo tradicional, baseado em aspetos transacionais, com foco prioritário no produto (curso) e com baixa valorização do relacionamento com os seus clientes e públicos relacionados, compostos por alunos, professores, funcionários e demais comunidades (Nunes et al, 2006).

Segundo Gordon (1998), o paradigma da segmentação de mercado, que reunia clientes com necessidades semelhantes, mas não iguais, foi desenvolvido para que as empresas pudessem oferecer produtos e serviços mais apropriados e mais rentáveis dentro de um mercado de massa. Essa classificação, baseada na segmentação, é cada vez menos eficaz, segundo o autor, devido à ampliação do número de fornecedores e em função da dificuldade para que sejam montados perfis demográficos, psicográficos ou comportamentais.

O consumidor muda a cada momento e, muitas vezes, possui acesso a fornecimento global, graças ao avanço tecnológico que dá suporte para a contínua renovação de produtos, para novos canais de distribuição e para diferentes fontes de suprimento. Da mesma forma, para as IES, em função do surgimento de novas áreas de conhecimento, do envelhecimento de algumas profissões ou de outros fatores, pode ser aconselhável encontrar alternativas de oferta em contraposição ao modelo clássico de cursos de graduação e pós-graduação, desenvolvendo-se essas novas propostas de oferta com a utilização de ferramentas inovadoras do *marketing*. Mesmo em relação ao *marketing* tradicional, são verificadas barreiras de implantação no ambiente interno das instituições educacionais de ensino superior (Nunes et al, 2006).

Kotler e Fox (1994) destacam as duas principais resistências encontradas dentro das estruturas académicas: a primeira ressalva do meio académico, segundo os autores, é a de que o *marketing* é incompatível com a missão educacional, pois as universidades não são empresas comerciais e não vendem produtos: ao contrário, as organizações de ensino transferem um valor superior à sociedade, expresso pelo

conhecimento, pelo desenvolvimento de competências, de habilidades de reflexão, de racionalidade, prescindindo, por isso, da necessidade de se utilizarem estratégias de negócios; e o segundo argumento é o de que a educação é uma necessidade na sociedade, bastando que seja despertada e disponibilizada para ser imediatamente consumida, não havendo necessidade de utilização de estratégias de *marketing* para introduzir os produtos acadêmicos e a presença da instituição no mercado. Outra barreira à utilização do *marketing* pode estar relacionada com a autonomia da universidade, caracterizada pela fragmentação de sua gestão, diluída em conselhos, centros, departamentos e na própria sala de aula, onde a autoridade é o professor, o que a distancia das pressões competitivas estabelecidas no mercado e, naturalmente, do *marketing*.

Segundo Schwartzman (2002), a autonomia das universidades significa que as instituições decidem o quê, como e a quem ensinar, enquanto a sociedade paga a conta.

Para McDonald et al. (2001) um dos temas-chave do marketing de relacionamento é que atrair novos clientes é somente o primeiro passo no processo de *marketing*. O fator crítico é manter este cliente. Para os autores, é esse foco de manter o cliente que diferencia as abordagens de *marketing* de relacionamento das abordagens tradicionais de *marketing*, que se concentram na aquisição do cliente.

Berry (1983) foi pioneiro em afirmar que *marketing* de relacionamento é atrair, manter e ampliar relações com clientes em organizações de multisserviços. O autor estabeleceu uma visão de longo prazo para o marketing que extrapolava a simples operação de venda e o enfoque transacional, constituindo-se num importante avanço no que se refere aos objetivos tradicionais de satisfação de necessidades e de anseios, defendidos pelos estudiosos desde o final da década de cinquenta. A partir daí, bem antes da revolução representada pela tecnologia de informação, estava determinada a importância de se manter o cliente para futuras transações e plantada a semente para o surgimento de importantes abordagens futuras como: valor vitalício do cliente, venda cruzada, gestão de relacionamento, entre outros. Uma ampla utilização do termo *marketing* de relacionamento passou a definir estratégias e operações de fortalecimento e valorização da gestão focalizada no relacionamento com os clientes.

Na tabela 4, encontramos a comparação entre o *marketing* tradicional e *marketing* de relacionamento adaptada por Getúlio Nunes *et. al.* (2008):

MARKETING TRADICIONAL	MARKETING RELACIONAMENTO
Atrair clientes	Manter clientes
Foco em transações	Foco em relações
Departamento	Processo
Intermediário entre as áreas e o mercado	Integrador das áreas com o mercado
Segmentos de clientes	Perfis de clientes
Volume de vendas	Volume de trocas
Participação de mercado	Participação no cliente
Funcional	Matricial
Satisfação	Fidelização
Valor presente	Valor vitalício
Abordagem quantitativa	Abordagem qualitativa
Conquista de mercados	Criação de mercados
Massificação	Customização
Tangibilidade	Intangibilidade
Venda	Compromisso
Lei de Pareto – 80/20	Valor diferenciado por cliente

Tabela 4 – Abordagem Tradicional vs Abordagem Relacional (Fonte: Getúlio, Nunes et. al., 2008)

O trabalho desenvolvido por Getúlio Nunes et. al. (2008), no âmbito da abordagem do Marketing de Relacionamento no Ensino Superior, demonstra que o marketing tradicional e o marketing relacional não são excludentes, cabendo à primeira um papel na captação de alunos e à segunda a responsabilidade de retenção e fidelização.

No desequilíbrio entre os esforços de captação e os esforços de retenção, percebe-se um clássico caso de “miopia mercadológica” concetualizada por Levitt (1960), em que a universidade prioriza e intensifica a captação de novos alunos, sem ações efetivas para controlar a perda desses alunos durante o seu vínculo com a instituição. Diante de um novo cenário competitivo e de novas tendências, tais como, a educação continuada, a educação à distância e a educação de cunho profissionalizante, as universidades podem encontrar na rede *alumni* uma vigorosa estratégia para recompor os seus resultados financeiros.

Um dos sistemas que se adequa está ilustrado na Figura 2, que representa um bom exemplo de uma forma de manter os clientes.



Figura 2 – Sistema para manutenção de clientes (Fonte: Shapiro e Sviokla, 1994)

2.4. Networking

2.4.1. Conceito e contextualização de Rede Social

A rede social é uma das formas de aspeto dos relacionamentos afetuosos ou profissionais dos seres humanos entre si ou entre os seus negócios. Uma composição em rede integra os seus membros horizontalmente, o conjunto resultante pode alastrar-se de modo indefinido para todos os lados sem que nenhum dos nós possa ser central nem representante dos outros. Não existe um “chefe”, existe um anseio coletivo de alcançar algum objetivo (Castells, 1999).

Rede pode ser considerada uma união de ligações que direta ou indiretamente conecta cada componente de um grupo a cada componente de outro grupo e que pode ser apresentada como um conjunto de inter-relações. Ainda sob esta base podemos afirmar que as redes surgem constituindo-se em forma de coordenação socioeconómica que emerge em resposta a determinadas contingências históricas concretas e como forma de solucionar determinados problemas práticos de coordenação. Assim, a simples conceituação de rede como um conjunto de nós interconetados abre espaço para uma variada gama de definições. (Silva *et al.*, 2011).

Estudos das décadas de 1930 e 1960 oriundos da Universidade de Harvard, avaliaram as redes à volta de uma pessoa em particular. Em 1960, avaliaram a base

matemática das estruturas sociais, modelando os papéis sociais. Esta sugestão foi chamada de *blockmodeling* e é avaliada como o fundamento da atual forma de apreciação de redes (Castells, 1999).

Na Figura 3 está representado o modelo de uma rede de relações de um indivíduo:

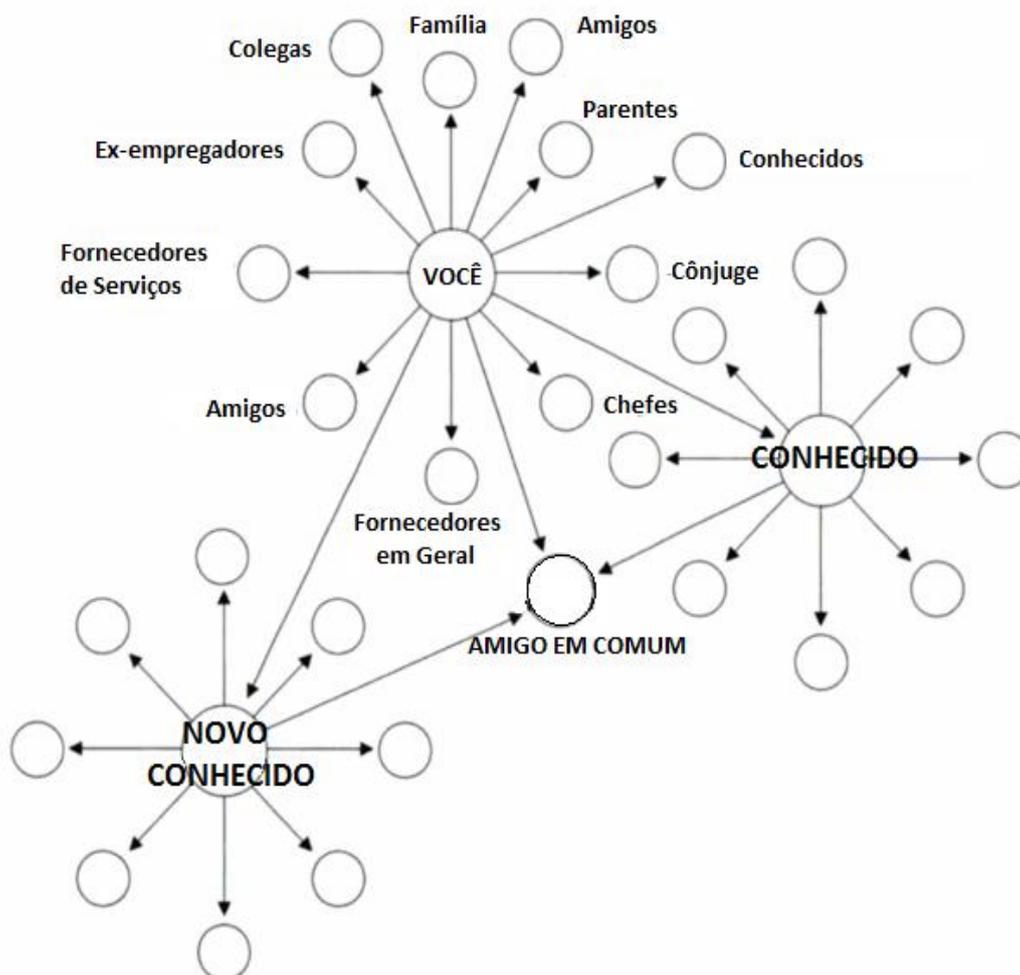


Figura 3 – Modelo de relações de um indivíduo (Fonte: adaptado pelo autor)

Segundo Ignacio *et al.* (2008), as redes sociais podem estabelecer relações primárias, secundárias e intermediárias, sendo:

- Rede Social Primária: formada por todas as relações que as pessoas estabelecem durante a vida quotidiana, podendo ser composta por familiares, vizinhos, amigos, colegas de trabalho, organizações, entre

outras. As redes de relacionamento começam na infância e contribuem para a formação das identidades.

- Rede Social Secundária: formada por profissionais e funcionários de instituições públicas ou privadas, por organizações não-governamentais, por organizações sociais, entre outras.
- Rede Social Intermediária: formada por pessoas que receberam capacitação especializada, tendo como função a prevenção e o apoio. Podem vir do setor da saúde, da igreja e inclusive da própria comunidade.

Deste modo, a começar no campo empresarial, as redes compõem um meio verdadeiramente intenso de organização social. A articulação de redes beneficia extraordinariamente a modificação social. As redes sociais surgiram para proporcionar dados instrumentais e sociológicos para o campo da estratégia, ressaltando que a teoria das redes sociais ajuda a abrangência das redes interorganizacionais, pois uma é condicionada em boa parte pela convivência da outra (Mizruchi, 2006).

2.4.2. Conceito e Contextualização de *Networking*

Networking é referido como uma ferramenta de auxílio ou suporte a outras atividades, tais como, a implementação de inovações de processos na gestão da tecnologia (Souza, 2003) ou como elemento na difusão do conhecimento na área da tecnologia da gestão industrial (Belmonte, 2005).

A origem da palavra em inglês, corresponde à junção de “*net*” (rede em inglês) e “*work*” (trabalho em inglês), logo, trabalho em rede.

Segundo Souza (2003), *networking* ou rede de relacionamentos, é um conjunto de técnicas e atitudes cuja aplicação requer um comportamento natural de solidariedade e de ajuda recíproca de todos, aqueles que tomam consciência de que estamos em permanente interdependência nas redes de relacionamento – grupo, sociedade ou humanidade.

Todos temos círculos de influência. Pode ser um grupo de amigos, colegas de trabalho, empregados, família ou ainda pessoas de qualquer grupo a que pertença. Dentro

desses círculos de influência, cada um tem seu papel, seja como líder ou apenas um participante. Portanto, todos participam numa rede de relacionamentos (Gitomer, 2008).

O *networking* é uma rede de relações pessoais e profissionais que permite aos *network partners* (parceiros de rede) trocarem ideias, conselhos, recursos, referências, informações, conhecimentos e contatos. É uma relação *win-win* para todos os membros da rede, onde os membros utilizam a sua influência nos círculos de amizade para beneficiar os *network partners* e a si mesmos.

Segundo Ruas (2005), a construção de uma rede de relacionamentos ocorre com a mobilização da capacidade de se relacionar e com a capacidade de se adaptar em situações pouco previsíveis.

É imprescindível analisar a rede e verificar se o capital social adquirido é bom, isto é, se as relações sociais agregam valor após a mobilização de todas as suas capacidades. Se há alguns relacionamentos que não produzem resultados positivos, ou até causam problemas, estes devem ser eliminados do *networking*. O *networking* só acontece quando é praticado.

Gitomer (2008) defende a ideia que os primeiros contatos a serem feitos são com os conhecidos. Os conhecidos são importantes no início da construção da rede de relacionamentos, estes levarão a conhecer outros profissionais de outras áreas. Ainda segundo o mesmo autor, o segredo do *networking* está no fato de se oferecer algo antes de receber. Estar disposto a abrir mão de um recurso, informação ou tempo antes de outra pessoa fazê-lo pode ser a chave da conquista de um bom relacionamento, evidenciando-se a possibilidade de ser um bom *network partner*. Ainda segundo o mesmo autor, o *networking* é uma boa forma de realizar contatos para o futuro, fazer novos amigos, realizar negócios, conhecer pessoas importantes e aprender de forma informal.

Souza (2003) explica que fazer *networking* é criar, manter e usufruir sua rede de contatos, de forma consciente e sistemática, com o objetivo de alavancar os objetivos pessoais e profissionais. Ainda segundo o mesmo autor, existe outro conceito que pode auxiliar a compreensão dos objetivos de realizar *networking*, o *netliving*. O *netliving* é mais do que uma técnica: é uma postura de vida e requer uma certa mudança de mentalidade e de comportamento social. *Netliving* é viver conectado constantemente à sua rede de relacionamentos, que proporcionará a qualquer instante, a matéria-prima do *networking*, que é a informação obtida em cada contato. A finalidade maior do *networking*, baseado

neste conceito, é ter acesso a quem decide, pois este poderá ajudar na alavancagem dos objetivos pessoais e profissionais.

2.4.3. Redes Sociais Virtuais

Segundo Letti (2011), na sua pesquisa de redes sociais como veículos de *marketing* para empresas, as redes sociais virtuais são redes de intercâmbio que fazem uso de sistemas desenvolvidos com o objetivo de promover os relacionamentos entre os seus atores e que utilizam a internet como o seu ambiente.

Nos últimos anos, os estudos sobre as redes sociais receberam grande impulso. A afinidade entre redes e empresas deu início a partir do final dos anos 70, emergindo no campo da Teoria das Organizações, designadamente nos estudos organizacionais na experiência de compreender a conduta das organizações. Nesta esperança, vários sociólogos ofereceram as suas ajudas para que as redes sociais fossem analisadas sob o ponto de vista das relações sociais. Como consequência, o ambiente na apreciação organizacional foi compreendido. Assim as relações sociais constituídas entre dois atores, por ter força e substância, contêm formação, conselho ou amizade, empenhos divididos ou relacionados e algum nível de confiança (Coutinho, 2007).

3. REDES ALUMNI

3.1. Rede *Alumni* de Engenharia e Gestão Industrial das IES Portuguesas

Através da análise dos espaços disponíveis *online* de cada IES a lecionar Engenharia e Gestão Industrial no país, foi possível obter alguns resultados sobre práticas usadas para interação com antigos alunos e sobre a informação disponibilizada para o público em geral para e sobre os mesmos.

Para alcançar os resultados sobre as relações com os *alumni* por parte das IES, foram analisadas 12 IES nacionais, entre as quais, 4 delas correspondem a Institutos Politécnicos.

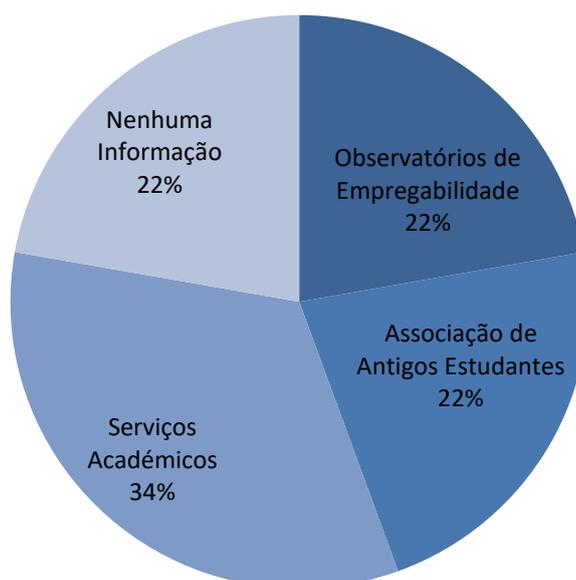


Figura 4 – Estruturas de interação com rede *Alumni*

Através deste gráfico podemos identificar algumas estruturas utilizadas para comunicar e interagir com os antigos estudantes por parte das instituições analisadas. De notar que, segundo os dados recolhidos, os serviços académicos são a estrutura mais utilizada para a comunicação/interação com antigos estudantes, significa isto, que maior parte das IES não tem um grupo de trabalho criado apenas para este efeito e que nestes

casos, a solução utilizada passa por estruturas já existentes dentro da organização. De realçar, que existem possíveis estruturas não identificadas por falta de informação disponibilizada pela IES na sua página principal.



Figura 5 – Divulgação dos indicadores de empregabilidade

Através deste gráfico podemos identificar a proporção entre as IES nacionais que divulgam os indicadores de empregabilidade dos seus ciclos de estudo e aquelas que não o fazem. De notar que, ainda que com uma distribuição equilibrada, a não divulgação dos indicadores continua a ser a prática mais comum das IES nacionais.

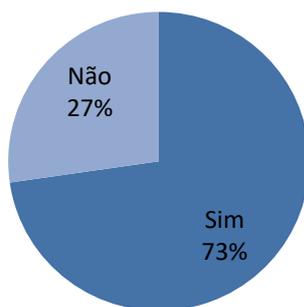


Figura 6 – Espaço reservado a *alumni* na página principal

Através deste gráfico podemos perceber qual a tendência por parte das IES nacionais no que respeita à existência de um espaço reservado para os *alumni* na sua página principal. A existência de um espaço deste tipo também reflete a postura que a instituição quer manter com os seus antigos estudantes. A existência de um espaço deste

tipo, é um claro indicador que a instituição quer comunicar e/ou deseja a participação dos seus antigos estudantes na sua atividade.

Após a análise da informação disponibilizada *online* por parte das IES nacionais, foi possível identificar vantagens oferecidas aos antigos estudantes presentes em várias IES, das quais se destacam:

- Descontos em taxas de inscrição em formações complementares;
- Descontos em taxas de utilização de espaços do estabelecimento de ensino;
- Acesso à biblioteca;

De entre as atividades desenvolvidas para interação com os antigos alunos encontradas na análise efetuada, destacam-se as de maior relevância:

- Dia do Antigo Estudante - encontro anual;
- *Workshops* sobre partilha de experiências profissionais;
- Eventos científicos – eventos que incentivam a produção conjunta, com temas que podem ser do dia-a-dia ou de interesses comuns;

Quanto a informação sobre e/ou destinada a antigos estudantes disponibilizada *online* destacam-se:

- Divulgação das parcerias estabelecidas com empresas;
- Divulgação de estágios e oportunidades de emprego;
- Dispersão geográfica dos antigos alunos;

3.2. Rede *Alumni* das IES na Europa

Na Tabela 4, encontram-se as universidades europeias que figuram nos primeiros 90 lugares do QS *World University Rankings*® 2014/15 e que foram alvo de investigação.

351. Universidade de Coimbra (Portugal)

312. Universidade Nova de Lisboa (Portugal)

293. Universidade do Porto (Portugal)

88. University of St. Andrews (Reino Unido)

86. Delft University of Technology (Holanda)

82. KU Leuven (Bélgica)

80. Utrecht University (Holanda)

77. University of Nottingham (Reino Unido)

75. Leiden University (Holanda)

71. Trinity College Dublin (Irlanda)

67. University of Helsinki (Finlândia)

64. University of Birmingham (Reino Unido)

61. University of Warwick (Reino Unido)

60. Lund University (Suécia)

57. University of Zurich (Suíça)

55. University of Glasgow (Reino Unido)

54. Technische Universität München (Alemanha)

52. Ludwig-Maximilians-Universität München (Alemanha)

45. University of Copenhagen (Dinamarca)

24. Ecole Normale Supérieure (França)

17. Ecole Polytechnique de Lausanne (Suíça)

Tabela 5 – IES europeias no top 100 do QSWorld University Rankings 2014/2015

3.2.1. Análise da Interação *Online* das IES de Topo Europeias

Para alcançar os resultados sobre a interação *online* das IES de topo europeias, foram analisadas as 18 instituições de ensino superior europeias enumeradas na Tabela 5. Analisaram-se as páginas principais disponíveis *online* dando especial atenção aos espaços reservados a antigos estudantes. É importante ressaltar que a informação recolhida, pode ser alvo de grande mutabilidade com o passar do tempo, estando esta dependente da gestão das IES.

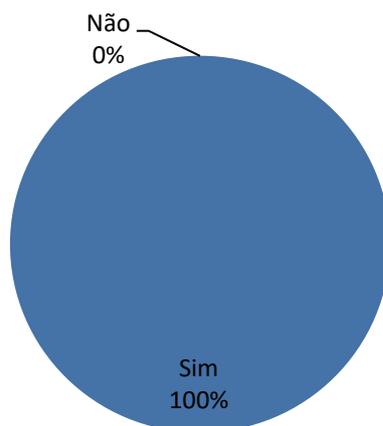


Figura 7 – Espaço reservado a *alumni* pelas IES europeias

Neste gráfico, podemos notar a proporção das IES que dispõem de um espaço reservado aos *alumni* na sua página principal. Através dos valores obtidos notamos que todas as IES europeias analisadas contêm um espaço reservado a *alumni*. Este valor é um indicador da importância que é dada à interação com os antigos estudantes por parte das IES analisadas.

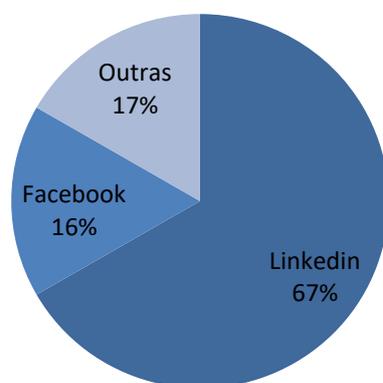


Figura 8 – Redes sociais virtuais utilizadas pelas IES europeias

Através deste gráfico conseguimos identificar quais as redes sociais virtuais mais utilizadas pelas IES analisadas. O *LinkedIn* é a rede social virtual mais utilizada, o caráter mais profissional desta rede social virtual confere-lhe características muito interessantes para o tipo de contato desejado. De entre as, “Outras”, representadas no

gráfico, estas correspondem a redes sociais virtuais em plataformas desenvolvidas pela própria instituição, na maior parte dos casos.

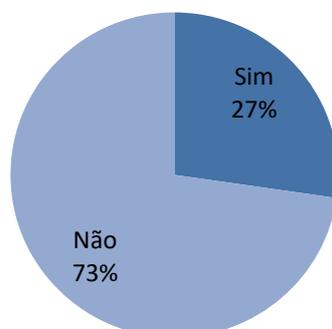


Figura 9 –Espaço reservado a donativos

Através deste gráfico podemos identificar o percentual das instituições analisadas que reservam um espaço para donativos. A tendência predominante deste indicador é a não existência de espaços reservados. O modelo de funcionamento do ensino superior das instituições europeias não é muito propício a este tipo de participação financeira por parte dos *stakeholders*, em contraste, com o modelo norte-americano. No entanto, apesar deste contraste, 27% das instituições analisadas disponibilizam um espaço para o apelo e para a realização de donativos.

Após a análise da informação disponibilizada nas páginas principais, conseguiu-se identificar vantagens comuns em várias IES oferecidas aos antigos estudantes, das quais se destacam:

- Aconselhamento de carreira;
- Acesso a espaços universitários reservados como bibliotecas e *campus* universitário de forma gratuita;
- Jornal destinado a antigos estudantes;

Relativamente a informação sobre e/ou destinada a antigos estudantes destaca-se:

- Informação sobre a atividade profissional exercida pelos antigos estudantes da instituição;
- Informação sobre a dispersão geográfica dos antigos estudantes da instituição;
- Referência aos alunos notáveis da instituição e àqueles que têm e/ou tiveram um papel relevante na sociedade;

No que concerne a atividades para interação e aproximação entre antigos estudantes, destacam-se:

- “*stay connected*” – atividade que tem como objetivo aumentar o potencial da rede, aproveitando os membros da rede para contactar outros antigos estudantes. Esta ação tem como primeiro objetivo fazer com que os membros entrem em contato com os seus conhecidos e possíveis membros da rede de forma a esta ser alargada.
- Criação de embaixadores – os antigos estudantes da instituição são incentivados a ter uma postura semelhante à de um embaixador na sociedade civil. O objetivo desta iniciativa é propagar o nome da instituição e propagá-lo de forma positiva. Com a criação desta figura, o antigo aluno sente-se vinculado e incentivado a propagar o nome da instituição e os serviços que esta oferece junto do meio que o rodeia.
- *Regional Alumni Group* – mini-comunidade criada que agrupa antigos estudantes espalhados pelo mundo e que se encontram na mesma região. Através da criação de grupos de interesse consequentemente mais pequenos a capacidade de fidelização dos antigos estudantes é maior, transformando a rede num conjunto de redes. Desta forma, o interesse inicial do antigo estudante em se ligar à rede é muito maior porque a possibilidade deste usufruir de vantagens é aparentemente muito maior numa primeira instância.

- *Young Alumni* – grupo de antigos alunos com menos de 35 anos. O objetivo é de igual forma tentar criar uma rede que resulte de um conjunto de redes substancialmente menores. Esta iniciativa resulta da tentativa de fazer com que os membros se identifiquem muito mais rapidamente com a rede.
- Criação de grupos de interesse dentro da rede para promover a interação. Nestes casos identificados, foram criados grupos de interesse dentro da rede para aumentar a interatividade e participação dos membros da rede. Esta interação ocorre através de uma rede de comunicação já criada e tem grupos de interesse que vão desde opiniões políticas, a correntes de arquitetura urbanística ou até de livros.
- *Microvolunteering* – atividade que consiste na criação de jogos e interações envolvendo os antigos alunos. Através de um sistema apelidado de “micro-voluntariado” o antigo estudante é convidado a voluntariar-se para pequenas atividades que tem como objetivo a propagação do nome da instituição nas redes sociais. Desde a divulgação de artigos de opinião a fotografias, o resultado final destas ações de voluntariado são sempre a divulgação do nome da instituição.
- Aplicação/*software* próprio desenvolvido para manter os dados dos antigos alunos atualizados. Através de uma aplicação concebida para o efeito, o antigo aluno consegue em pouco tempo atualizar a sua informação junto da plataforma na qual interage com outros membros da rede de antigos estudantes. Esta aplicação é útil para aqueles que já são membros e que usam as plataformas para comunicar com outros membros mas também é muito valiosa para aqueles que ainda não fazem parte da rede, possibilitando de uma forma prática e eficiente a inscrição/registo na rede.

3.3. Análise do Plano de Ação do DEM

De seguida faz-se uma análise ao plano de ação do DEM utilizando um questionário desenvolvido pela Association of Private College and University Alumni Directors (PCUAD) e posteriormente adaptado pela Comissão Alumni Relations (Tabela

5). No questionário a seguir demonstrado eliminaram-se algumas perguntas relativamente ao documento original, esta alteração deve-se ao facto deste questionário ser dirigido para instituições de ensino superior norte-americanas que possuem um modelo organizacional e de financiamento diferente do nosso e que não têm qualquer aplicabilidade à nossa Instituição.

Este questionário foi feito à direção do DEM, é importante ressaltar que o modelo organizacional da UC faz com que a distribuição dos recursos e a gestão de algumas atividades envolvendo antigos estudantes sejam desenvolvidas pela direção da Faculdade e pela Reitoria.

Gestão Organizacional	
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui um plano estratégico partilhado com os <i>key stakeholders</i> ?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui um plano de marketing e de comunicação para interagir com antigos alunos?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui um plano de recrutamento para o gabinete?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui um plano de ação <i>up-to-date</i> para cada membro da equipa?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui um diagrama de ação <i>up-to-date</i> ?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui um plano para o desenvolvimento profissional e técnico dos membros da equipa?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui os procedimentos documentados/organizados?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui infraestruturas adequadas?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos reúne ordinariamente todos os membros da equipa?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos pratica um retiro anual (<i>team building activities</i>)?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos reconhece e recompensa atividades inovadoras da equipa?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos avalia anualmente o trabalho realizado?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos tem um plano de avaliação anual do trabalho?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos redige um relatório anual?	Sim
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui um plano de ação de gestão de emergência?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui um plano de recuperação de desastre?	Não
Demográficos	
Número de atuais alunos com dados de contacto	100%
Número de atuais alunos incontactáveis	0%
Número de atuais alunos contactáveis por e-mail	100%
Número de antigos alunos com dados de contacto	80%
Número de antigos alunos incontactáveis	20%

Número de antigos alunos contactáveis por e-mail	80%
Número de antigos e atuais alunos contactáveis por e-mail	86%
Número total de atuais alunos (<i>full time</i>)	98%
Número total de antigos alunos	1200+
Número de membros da equipa responsável pela interação com antigos alunos	N/A
Número de trabalhadores-estudantes na equipa responsável pela interação com antigos alunos	N/A
Número total de membros da equipa dedicados ao <i>fundraising</i>	N/A
Número total de antigos alunos que participaram em eventos no último ano	Baixo
Número total de antigos alunos que vivem fora do país	11,50%
Existe algum plano de ação para interação com antigos alunos atualmente no estrangeiro?	Não
Administração Central	
O Diretor do Gabinete responsável pela interação com antigos alunos reúne ordinariamente com a Administração da Instituição?	N/A
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos alerta a Administração da Instituição para o valor dos antigos alunos?	N/A
Os voluntários do gabinete encontram-se regularmente com a Administração da Instituição?	N/A
Os membros da Administração da Instituição reúnem com os antigos alunos de uma forma geral?	Sim
Os membros do Gabinete responsável pela interação com antigos alunos estão representados nas iniciativas da Instituição ou Comissões?	N/A
Fundraising	
Número de atuais alunos que fizeram um donativo à Instituição	N/A
Número de antigos alunos que fizeram um donativo à Instituição	N/A
Existe uma boa/produtiva relação entre o Gabinete responsável pela interação com antigos alunos e o Gabinete de Desenvolvimento?	N/A
Existe colaboração/cooperação entre o Gabinete responsável pela interação com antigos alunos e o Gabinete de Desenvolvimento?	N/A
Does the alumni relations office have a role in communications to alumni about fundraising?	N/A
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos desenvolve algum plano de comunicação sobre donativos direcionado aos antigos alunos?	N/A
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos contacta os <i>key alumni</i> ?	N/A
No geral, o <i>fundraising</i> da Instituição é mais centralizado ou descentralizado?	N/A
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos apoia o modelo de <i>fundraising</i> da Instituição?	N/A
Se sim, como? (50 palavras)	N/A
Gestão de Bases de Dados	
Existe uma única base de dados?	Não
Existe uma política definida para o uso dessa base de dados por parte de voluntários?	Não
Existe algum programa para assegurar a integridade da base de dados?	Não
Regista o número de participantes nos eventos?	Não
Regista os prémios dos eventos?	Não
Regista as atividades voluntárias?	N/A
Programas de Extensão Universitária	
Numero total de alunos do programa de extensão universitária que participam nos eventos para os Alumni	Não Contabilizado

Número de estudantes dos programas de extensão universitária presentes no grupo dos alumni?	N/A
Os programas de extensão universitária possuem uma missão, visão e objetivos definidos?	N/A
Existe algum grupo de Alumni para os estudantes dos programas de extensão universitária?	N/A
Existe uma boa/produtiva relação entre o Gabinete responsável pela interação com antigos alunos e os estudantes representantes dos programas de extensão universitária?	N/A
Comunicação Digital	
Número de utilizadores registados em comunidades <i>online</i>	1200
Número de e-mails presentes na base de dados	N/C
Número de <i>Logins</i> efetuados por mês (média)	N/C
Número de pessoas que se inscreveram em eventos (inscrição <i>online</i>)	N/A
Existe um <i>alumni web site</i> ?	Não
Existe alguma comunidade <i>online</i> ?	Sim
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos possui um plano de marketing para as redes sociais emergentes?	Não
Os <i>alumni</i> têm possibilidade de editar a sua informação pessoal <i>online</i> ?	Não
Os <i>alumni</i> têm acesso a uma variedade de <i>newsletters</i> ?	Não
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos têm uma política definida para o envio de e-mails?	Não
Existe algum endereço de <i>alumni</i> ?	Não
A página reservada aos <i>alumni</i> é gerida pelo Gabinete responsável pela interação com antigos alunos?	Não
A Administração da Instituição considera pertinentes os problemas associados à comunicação eletrónica?	Sim
Existe algum membro responsável por transmitir comunicações eletrónicas?	Não
Existe algum plano escrito e definido para incorporar tecnologias nas relações com os <i>alumni</i> ?	Não
É feita alguma avaliação às comunicações eletrónicas e presenças <i>online</i> ?	Não
Existe uma boa relação entre o Gabinete responsável pela interação com antigos alunos e o Gabinete Tecnológico/Informático?	N/A
Existe registo <i>online</i> para os eventos?	Sim
Publicações: Jornal	
Número de publicações por ano	N/A
O Jornal inclui as classificações dos alunos?	N/A
O Jornal contém mensagens para os antigos alunos?	N/A
O Jornal contém o perfil dos antigos alunos?	N/A
O Jornal contém informação sobre o <i>campus</i> e eventos organizados?	N/A
O Jornal contém notícias sobre o desporto?	N/A
O Jornal contém uma coluna ou informação reservada ao Presidente?	N/A
O Jornal contém informação sobre fundraising?	N/A
Existe parceria entre o Jornal e o Gabinete responsável pela interação com antigos alunos?	N/A
Existe edição <i>online</i> do Jornal?	N/A
De quem é a responsabilidade do Jornal?	N/A
A Instituição manda alguma outra edição de informação para todos os <i>alumni</i> ?	N/A
Orçamento e Finanças	

O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos tem um orçamento anual destinado?	N/A
O Gabinete responsável pela interação com antigos alunos revê os salários dos membros numa base anual?	N/A
Qual a entidade que mais comparticipa financeiramente para o Gabinete responsável pela interação com antigos alunos?	N/A
Financiamento próprio do Gabinete responsável pela interação com antigos alunos?	N/A
Total gasto em salários do <i>staff</i> da equipa do Gabinete responsável pela interação com antigos alunos?	N/A
Total suportado pela Administração da Instituição?	N/A
Assumindo que a Instituição tem infraestruturas reservadas para estas atividades, a Administração da Instituição assegura esses custos?	N/A
Questões Adicionais	
Existe alguma Associação de Antigos Alunos?	Sim
Se Sim, a Associação cobra quotas aos membros?	Sim
As quotas são consideradas donativos?	N/A

N/A – Não Aplicável

N/C – Não Contabilizado

Tabela 6 – Questionário sobre o plano de ação de relacionamento com antigos estudantes (Fonte: adaptado pela *Comission Alumni Relations*)

3.4. Discussão dos Resultados

Através do objeto de estudo da pesquisa efetuada é possível chegar a um plano de ação a desenvolver pela estrutura responsável pela interação com os antigos estudantes. Na figura 10 está representado um modelo para os processos de relacionamento.

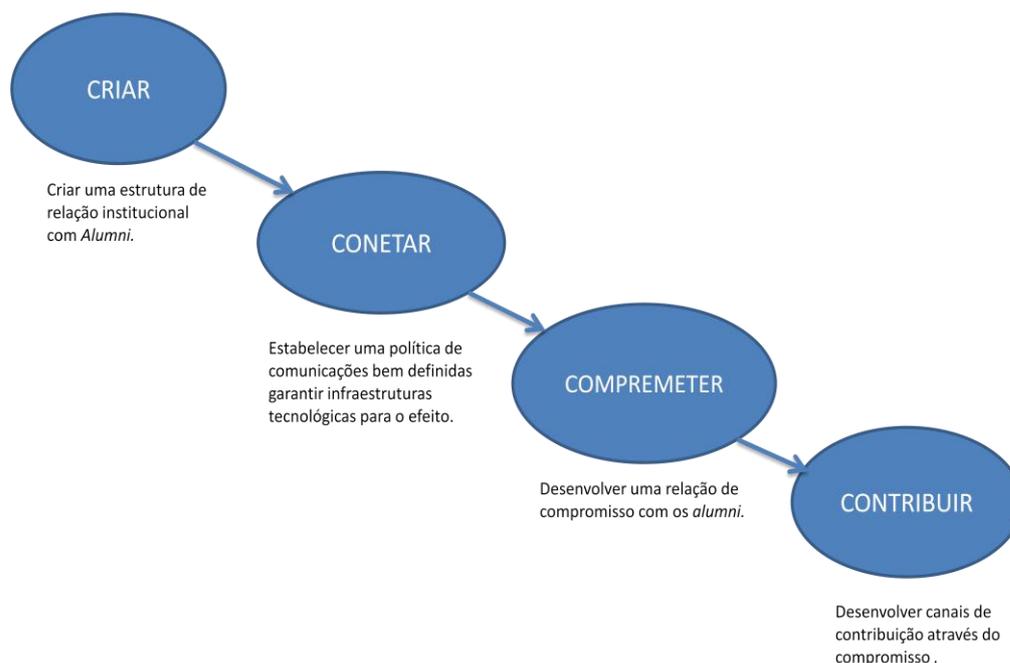


Figura 10 – Modelo de processos de relacionamento com antigos estudantes

Com base no modelo descrito foi possível identificar um plano de ação concreto e passível de ser implementado no DEM:

- Estabelecer contacto com o máximo número de antigos estudantes possíveis e criar uma base de dados íntegra.
- Criar canais de comunicação eficientes. Através da comparação efetuada com as restantes instituições de ensino, concluiu-se que o meio de comunicação mais utilizado e que aparenta ser mais eficaz é a comunicação digital utilizando redes sociais e profissionais virtuais. O objetivo é que através destes meios de comunicação, a informação que circula na rede seja reservada a antigos estudantes.
- Potenciar a rede. Uma vez criada uma rede de comunicação eficiente com os antigos estudantes, é necessária a criação de uma relação forte que permita potenciar a rede. Através das teorias do marketing de relacionamento, definindo políticas de aproximação e criando atrações que aumentem a interatividade entre os membros da rede estamos a potenciar a rede.
- Fidelizar os antigos estudantes. Através da oferta de vantagens em serviços prestados pelo departamento/universidade e da difusão de informação importante e pertinente para as suas atividades profissionais encontramos uma boa forma de fidelizar os antigos estudantes.
- Potenciar as relações com empresas e aumentar o número de parcerias. A relação empresa-universidade pode e deve ser benéfica para ambas as partes, o antigo aluno e membro da rede pode desempenhar um papel fundamental na mediação das relações e desenvolver um importante papel desbloqueador.

A execução deste plano de ação permitirá à Instituição usufruir de uma ferramenta valiosa de modo a ter acesso a valores concretos e reais sobre o desempenho dos seus antigos alunos assim como do seu próprio desempenho enquanto formador de profissionais.

4. TRATAMENTO DE DADOS

4.1. *Key Performance Indicators* - Engenharia e Gestão Industrial DEM

No âmbito deste estudo foram contactados os ex-alunos do Mestrado de Engenharia e Gestão Industrial, este contato foi feito através de correio eletrónico. O tratamento de dados que se demonstrará foi possível obter através de uma amostra de 74 ex-alunos. Estima-se que o total de indivíduos com o título de mestre em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade de Coimbra ronde os 100 indivíduos.

4.1.1. Áreas de atuação

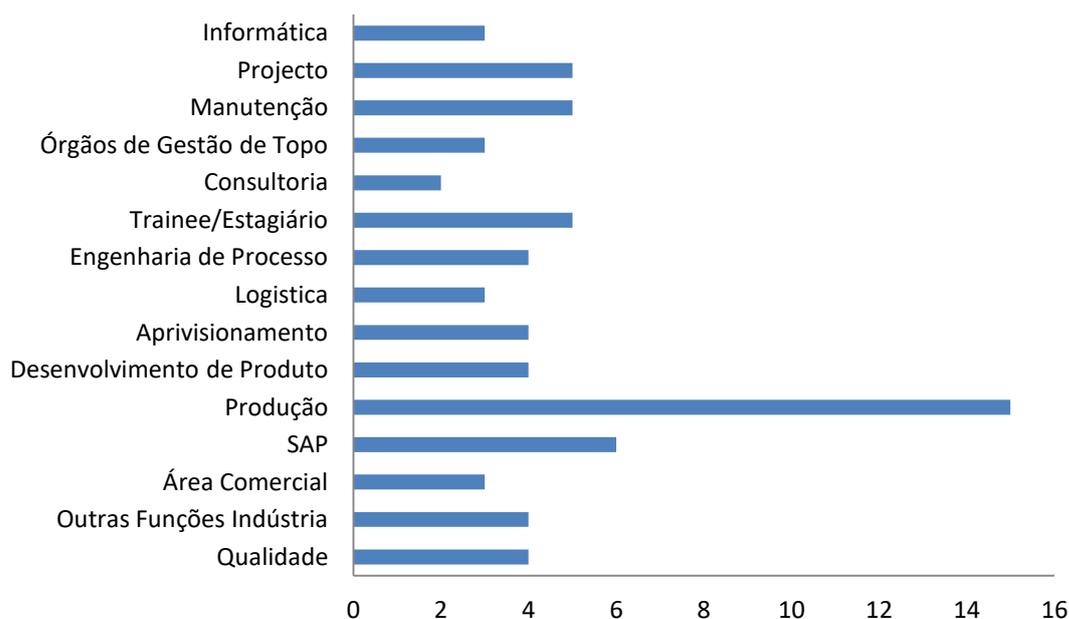


Figura 11 – Área de atuação atual dos ex-alunos de MEGI em números

Através desta representação conseguimos identificar as áreas de atuação dos inquiridos. De forma a ser possível a apresentação de resultados de forma objetiva, as atividades profissionais foram agrupadas em áreas, por exemplo, a área da produção engloba funções que vão de diretor industrial a membro do departamento de Lean Management.

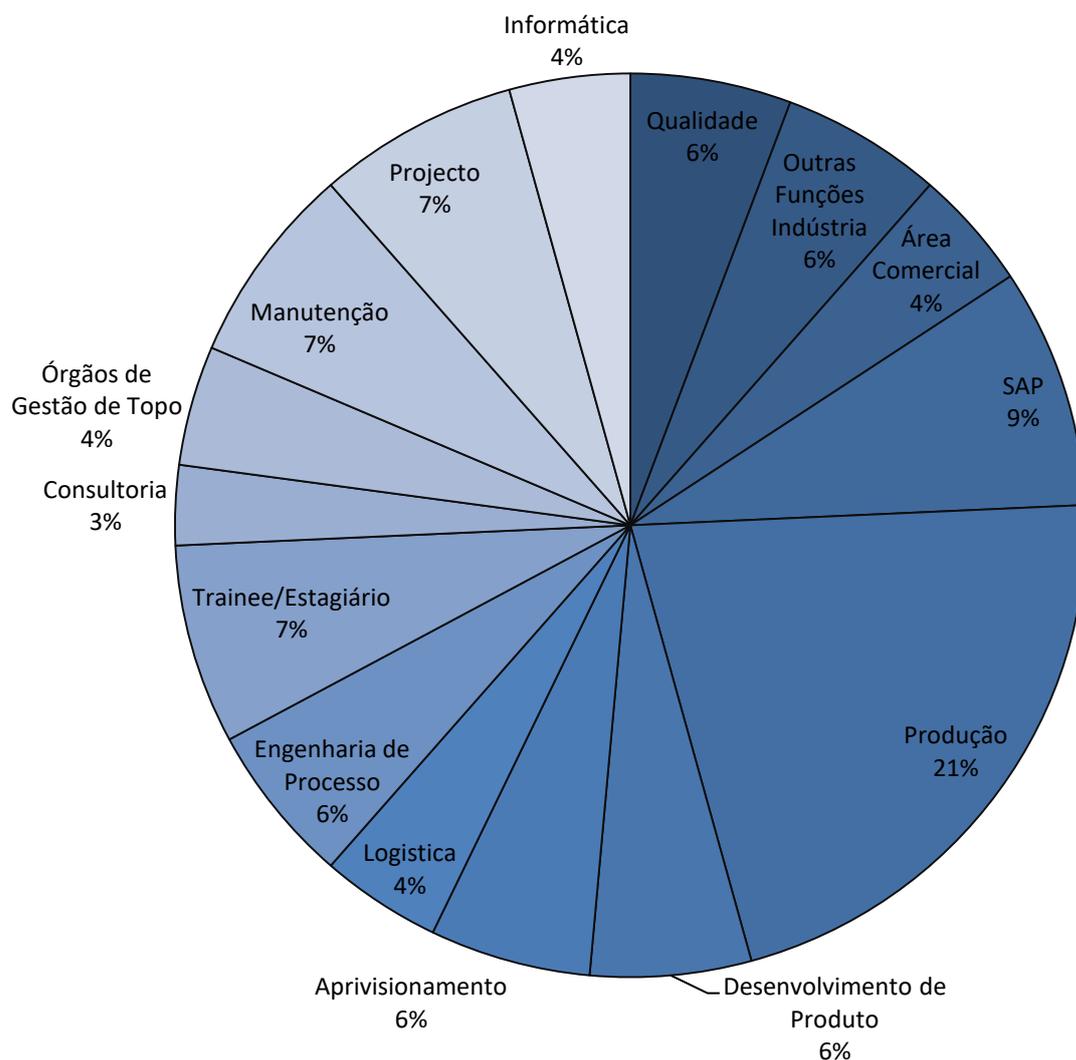


Figura 12 – Área de atuação atual dos ex-alunos de MEGI em termos percentuais

Através deste gráfico podemos identificar a distribuição percentual das áreas de atuação dos inquiridos. Como é possível observar, a área da produção é a que conta com mais profissionais a atuar. Também é possível notar que das áreas descritas, 38% correspondem a áreas de atuação com uma forte predominância de componentes de Engenharia Mecânica na função (Produção + Logística + Engenharia de Processo + Manutenção).

4.1.2. Obtenção do 1º emprego

Foi pedido aos inquiridos que nos facultassem o tempo, em meses, que demoraram na obtenção do primeiro emprego (para o efeito, foram contabilizados todos os regimes de contratos de trabalhos com remuneração).

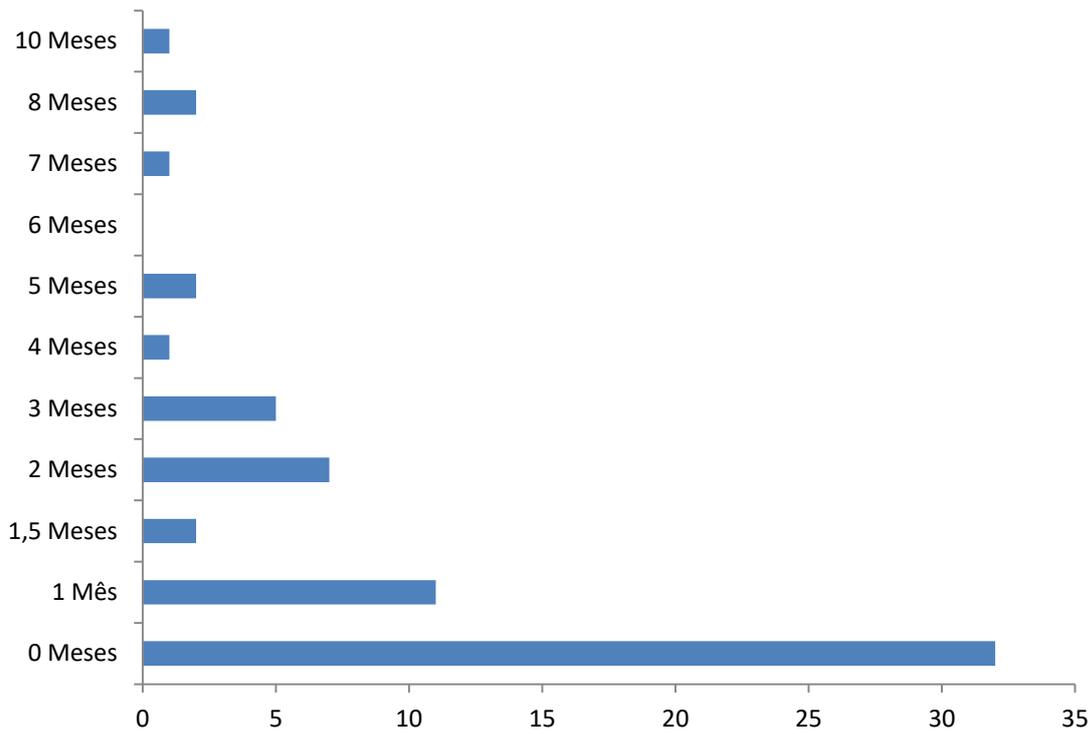


Figura 13 – Tempo para a obtenção do 1º emprego dos ex-alunos de MEGI (em meses)

Através desta representação conseguimos visualizar a distribuição do tempo que um recém-mestre em Engenharia e Gestão Industrial demora a ingressar no seu primeiro emprego, fruto da formação adquirida. Através dos resultados obtidos é possível admitir que a média de obtenção do primeiro emprego dos inquiridos foi de 0,78 meses o que equivale a uma média de 25 dias.

■ Primeiros 6 Meses ■ Mais de 6 Meses

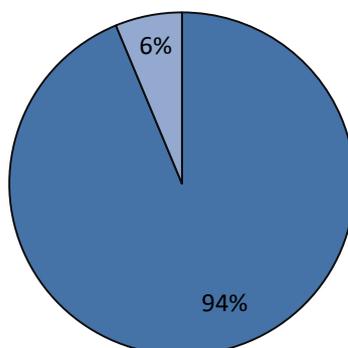


Figura 14 – Situação profissional dos ex-alunos de MEGI nos primeiros 6 meses

Através deste gráfico temos a situação profissional dos ex-alunos de MEGI no final dos primeiros 6 meses após o término do mestrado. Os resultados indicam que 94% estava no seu primeiro emprego.

4.1.3. Formação de 1º Ciclo

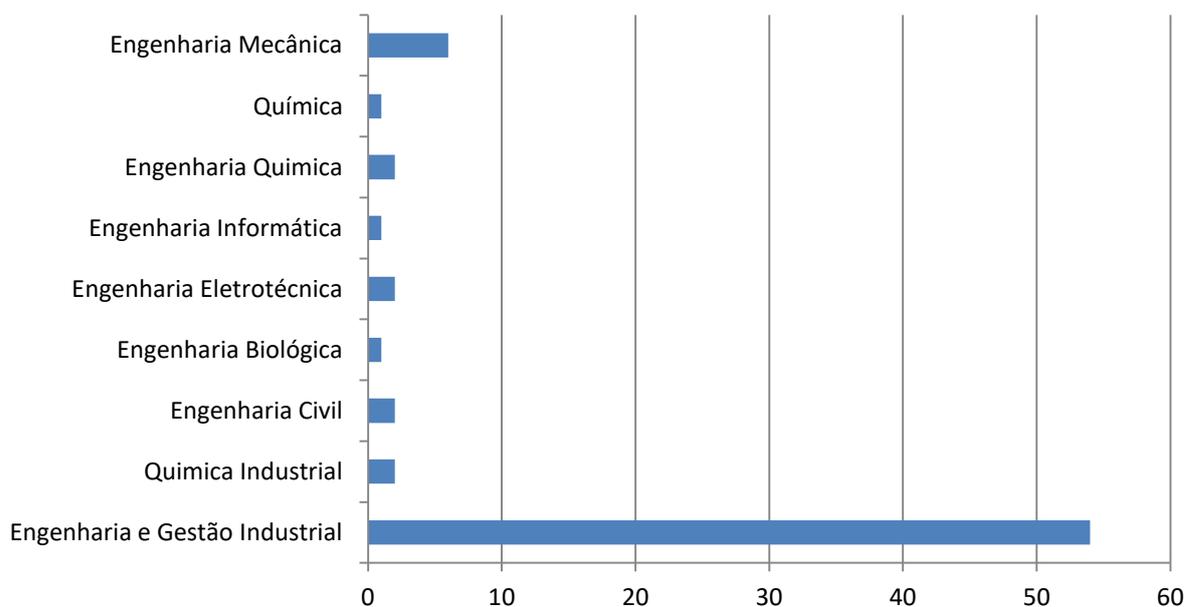


Figura 15 – Formação de 1º ciclo dos ex-alunos de MEGI (por curso)

Através deste gráfico conseguimos identificar o ciclo de estudo de proveniência dos inquiridos. Os dados indicam que Engenharia e Gestão Industrial é a licenciatura mais comum nos inquiridos, seguido de Engenharia Mecânica. É importante notar que, o mestrado alvo de estudo é um mestrado de continuidade da Licenciatura de Engenharia e Gestão Industrial lecionada na Universidade de Coimbra.

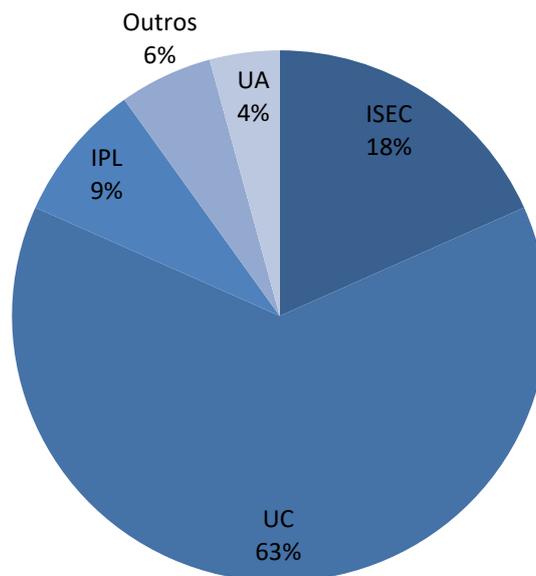


Figura 16 – Instituição de 1º ciclo dos ex-alunos de MEGI

Através deste gráfico conseguimos obter a distribuição sobre a Instituição de proveniência dos inquiridos. Os resultados obtidos indicam uma clara predominância da Universidade de Coimbra no que concerne à proveniência dos inquiridos. De realçar que 81% dos inquiridos provém de licenciaturas lecionadas na cidade de Coimbra.

4.1.4. Localização Geográfica

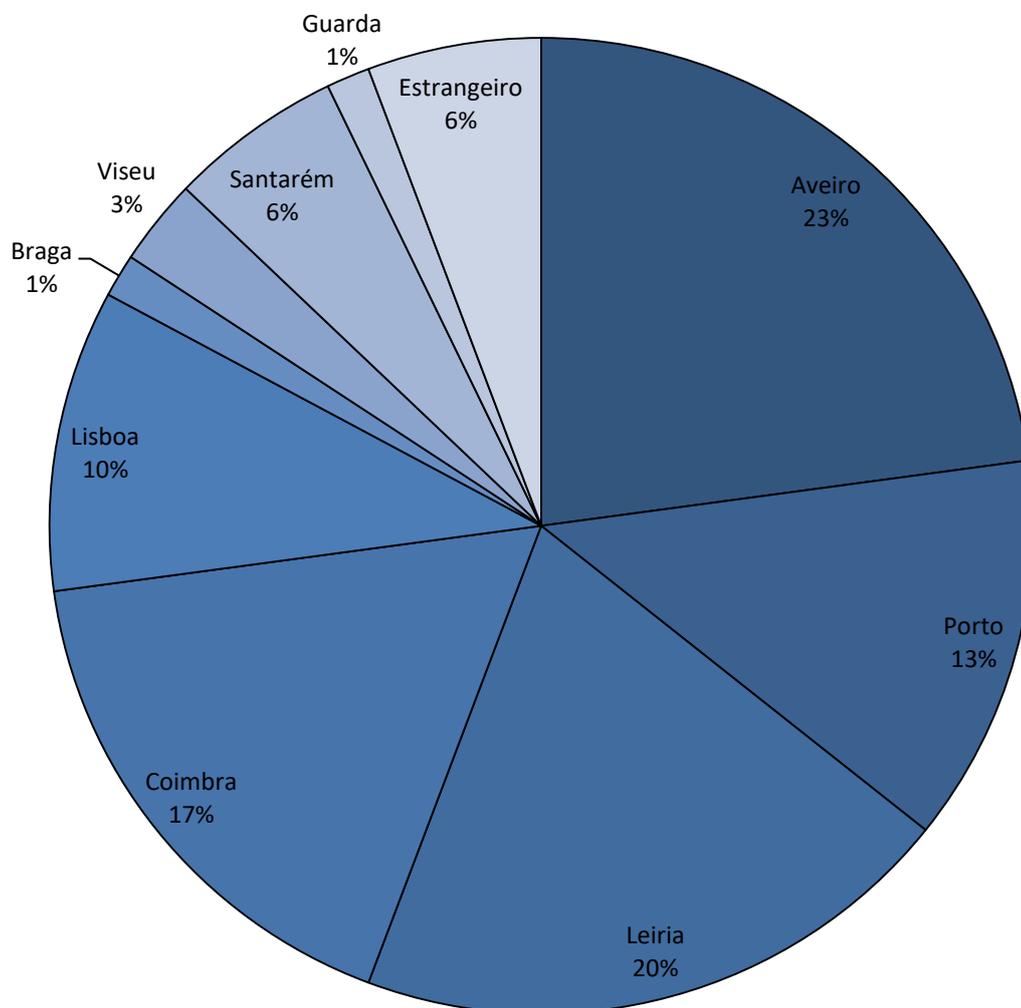


Figura 17 – Distrito de atuação profissional atual dos ex-alunos de MEGI

Através deste gráfico identificamos os distritos onde os inquiridos exercem a sua atividade profissional. De notar que 6% dos inquiridos estão a desenvolver a sua atividade profissional fora de Portugal.

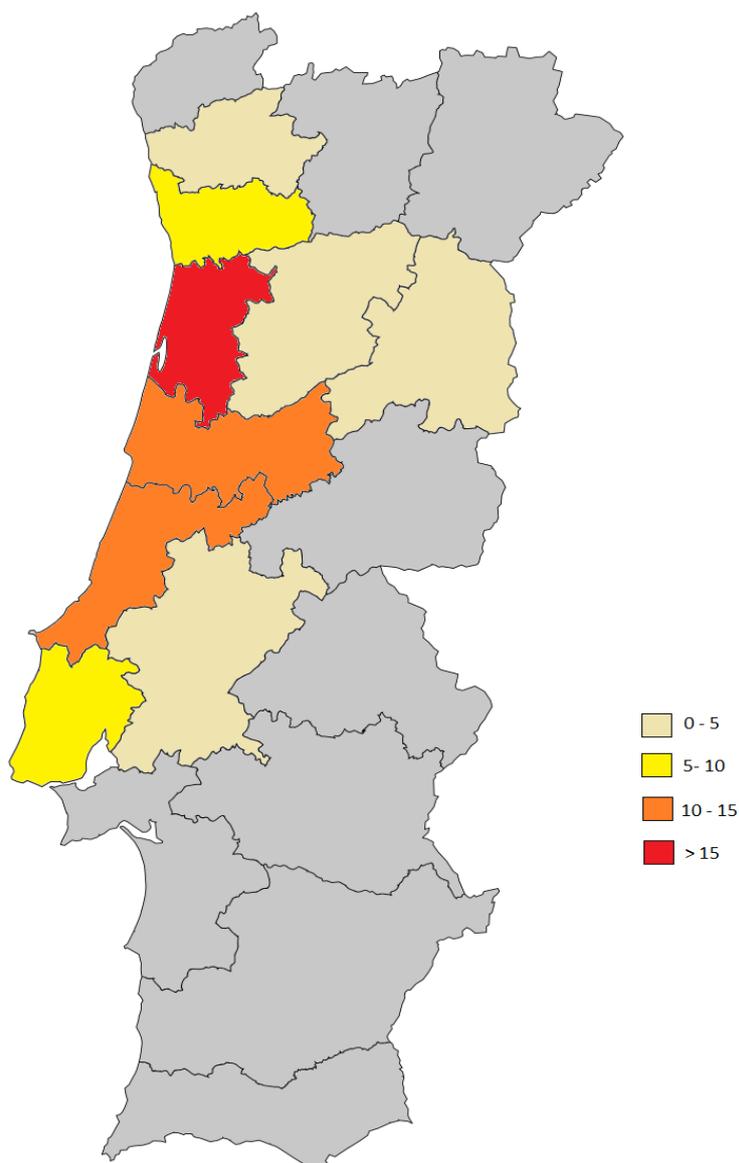


Figura 18 – Dispersão geográfica dos ex-alunos de MEGI

Através desta representação conseguimos visualizar a dispersão geográfica dos inquiridos e atuais antigos estudantes do Mestrado de Engenharia e Gestão Industrial. Através da representação identificamos uma clara fixação dos inquiridos nos distritos próximos do distrito de Coimbra.

4.2. Key Performace Indicators - Engenharia Mecânica DEM

A amostra alvo de estudo contempla 100 antigos estudantes do Mestrado Integrado de Engenharia Mecânica, 60 correspondem a alunos que frequentaram o ciclo de estudos no período pós-bolonha e os restantes no período pré-bolonha.

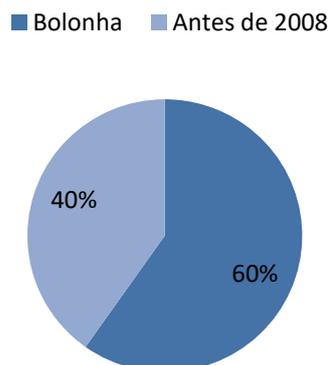


Figura 19 – Caracterização da amostra relativamente à data de implementação de Bolonha no DEM

Através deste gráfico caracterizamos a amostra dos antigos estudantes de MIEM alvo de estudo.

4.2.1. Obtenção do 1º emprego

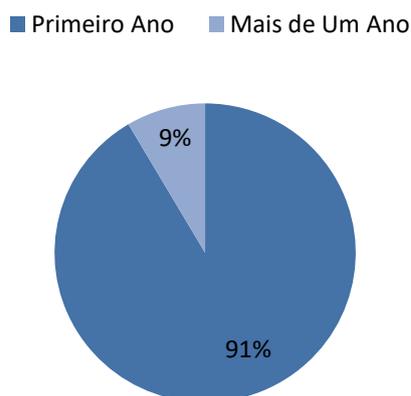


Figura 20 – Situação profissional dos ex-alunos de MIEM no primeiro ano após o término do curso

Através deste gráfico encontramos a situação profissional dos antigos estudantes de MIEM ao final do primeiro ano da conclusão do ciclo de estudos em questão.

Os resultados indicam que 91% dos antigos estudantes de MIEM estavam a exercer atividade profissional.

4.2.1. Áreas de atuação

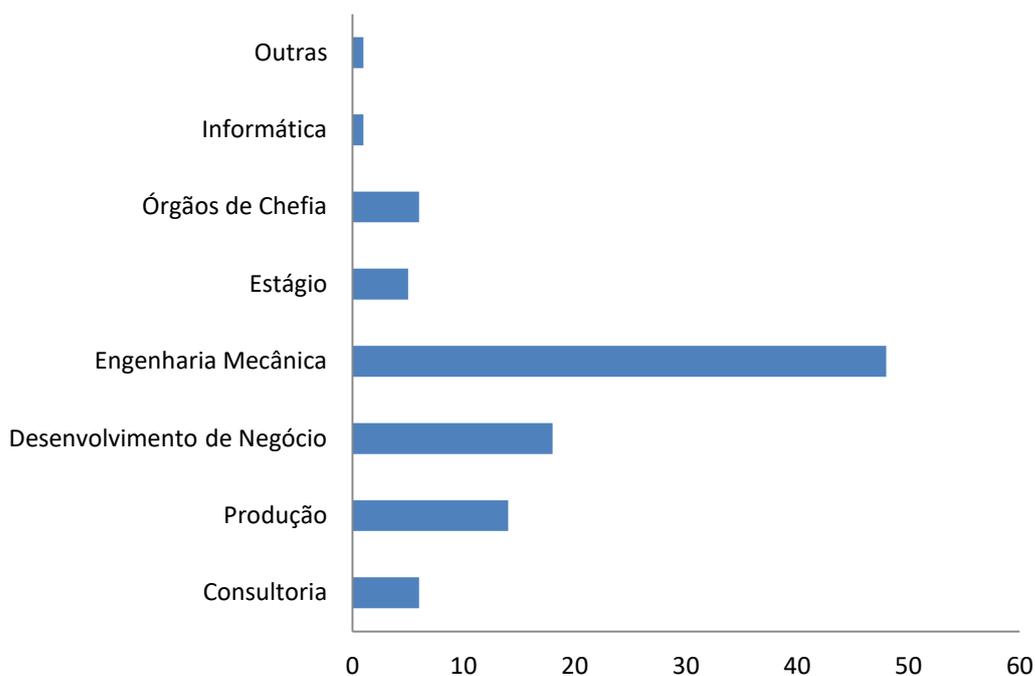


Figura 21 – Área de atuação profissional atual dos ex-alunos de MIEM

Através deste gráfico conseguimos identificar as áreas de atuação dos antigos estudantes alvo de estudo. A área que tem uma clara predominância é a área de Engenharia Mecânica seguida de Desenvolvimento de Negócio.

4.2.2. Localização geográfica

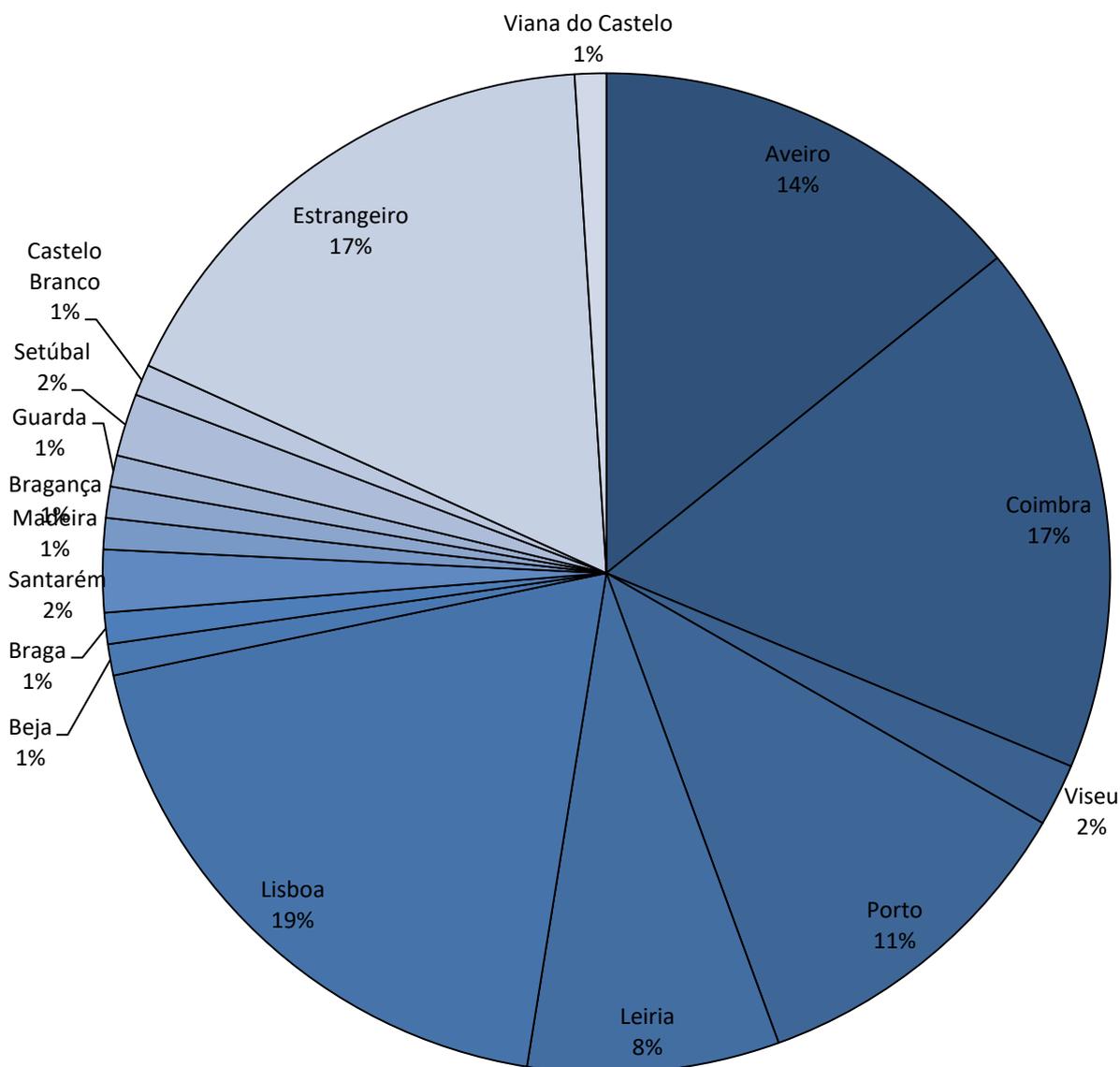


Figura 22 – Distritos de atuação profissional atual dos ex-alunos de MIEM

Através deste gráfico conseguimos identificar os distritos onde os antigos estudantes de MIEM alvo de estudo exercem a sua atividade profissional. De notar que, 17% dos inquiridos estão a exercer a sua atividade profissional no estrangeiro.

4.3. Discussão dos Resultados

A pesquisa efetuada permite-nos identificar os dados dos antigos estudantes necessários implementar um plano de ação para com os antigos estudantes.

Os dados necessários estão representados na Figura 24. Este diagrama pode servir de base para a arquitetura de uma base de dados de antigos estudantes.

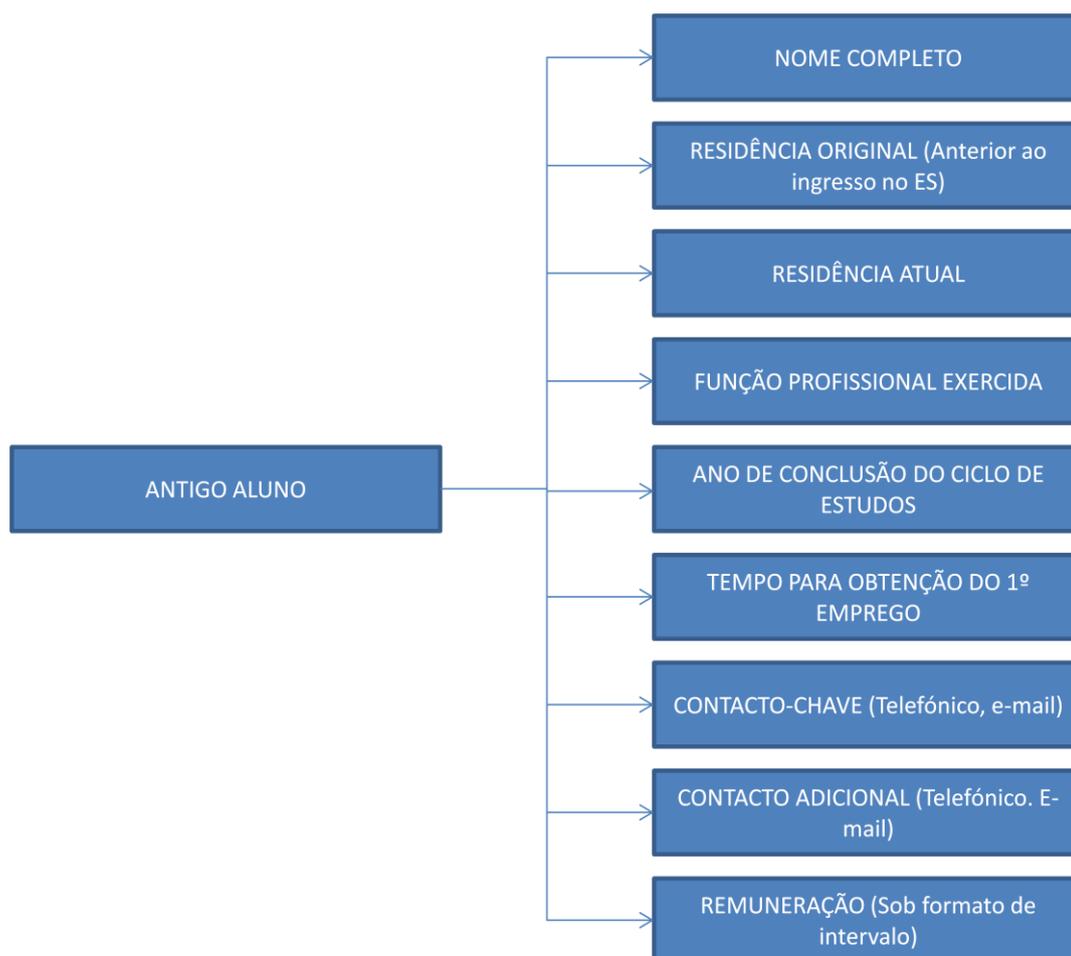


Figura 24 – Dados necessários de antigos estudantes para a criação de uma base de dados

5. CONCLUSÃO

5.1. *Case-Study Solutions*

Este estudo clarifica a necessidade que as IES, e em específico o DEM, têm em explorar as suas redes *alumni*, não apenas pelo contributo para a *alma mater* da instituição mas para benefício próprio mútuo.

A análise cuidada dos dados relativos aos alunos que passaram pela Instituição consistem no melhor indicador de fiabilidade do curso em matéria de saídas profissionais. Com os dados relativos à área de atuação de cada um dos indivíduos que é formado no DEM, percebemos quais as características que lhe são conferidas durante o seu processo de aprendizagem que acrescentam valor enquanto profissional e percebemos o papel que o DEM tem no mercado de trabalho enquanto “criador” de recursos. A mutabilidade do mercado de trabalho é tal que, a adaptação do DEM no que diz respeito ao conteúdo das suas ofertas formativas tem que ser eficaz. Essa eficácia só é atingida com uma análise cuidada dos dados relativos aos seus antigos estudantes.

Sendo a análise dos dados muito importante para a definição de políticas e estratégias a seguir, a definição de uma estratégia clara e próxima com os antigos estudantes tem aspetos muitos positivos.

- De que forma ganham os antigos estudantes?

Como foi referido ao longo do trabalho, o diploma tem hoje um prazo de validade e a formação ao longo da vida é essencial para a progressão nas carreiras profissionais. Como resultado, os profissionais de hoje têm que estar em constante aprendizagem para se adaptarem a um meio profissional permanentemente em evolução, resultado da globalização e da competitividade a que está sujeito.

A possibilidade de obter vantagens face a outros profissionais, possíveis de desenvolver, naquela que já foi a sua zona de conforto, é uma mais-valia inequívoca para antigos estudantes.

Para além de programas de extensão universitária, benefícios em outros serviços prestados pelo departamento e atividades que melhorem o seu desempenho profissional são resultados positivos de uma contínua relação com o DEM.

Para além de serviços diretos oferecidos pela instituição, a existência de uma rede, em que os membros são profissionais com experiência em áreas profissionais semelhantes, possibilita uma troca de conhecimento muito valiosa para o desenvolvimento da sua carreira.

- De que forma ganha o departamento?

O aluno é fundamental para um estabelecimento de ensino, portanto, podemos concluir que, mais e melhores alunos são vantagens para um estabelecimento de ensino. Os indicadores de empregabilidade são reconhecidos por vários especialistas como um fator muito importante de decisão para os indivíduos que estão prestes a ingressar nos primeiros ciclos de estudo universitários. Através da recolha de dados dos antigos estudantes, é possível fornecer aos candidatos vários indicadores, esta divulgação deve ser considerada como um aspeto positivo a favor da instituição.

Para além de um maior potencial para atrair estudantes dos primeiros ciclos de estudo, a relação com antigos estudantes pode desenvolver aspetos muito importantes no domínio da captação de alunos, pois a possibilidade de preencher programas de extensão universitária com antigos alunos é elevadíssima, e conseqüentemente maior se estes forem criados com base nas suas necessidades e através do seu *feedback*.

Através de uma maior e melhor interação com empresas, a relação com empresas pode traduzir-se em aumentos de receita interessantes para o DEM. Aproveitando os antigos alunos de forma a promover o interesse das empresas onde exercem a sua atividade profissional nos serviços do departamento, aumentamos a visibilidade das atividades que são praticadas e a capacidade de captação de recursos. Esta potenciação da capacidade de captação de recursos pode ser obtida através do antigo estudante pela sua rede social, sem que esta seja feita unicamente através da empresa onde exerce a sua atividade profissional.

Uma rede de antigos estudantes ativa na sociedade em geral tem um grande impacto na promoção e na contribuição para a reputação de uma instituição/curso.

5.2. Limitações de Pesquisa

Sendo o objeto de estudo formas de interação entre antigos estudantes, a incapacidade em ter um canal direto de comunicação eficiente com os antigos estudantes limitou a qualidade da pesquisa e impossibilitou que fossem testadas algumas interações com estes de forma a poder analisar os resultados. A inexistência de uma base de dados com os contatos de todos os antigos estudantes do Departamento de Engenharia Mecânica foi a maior limitação da pesquisa efetuada.

5.3. Recomendações de Pesquisa Futura

Certamente que teria imenso gosto que esta pesquisa tivesse um seguimento e que se repercutisse em consequências, desta forma, julgo que o caminho a percorrer ainda é, de certa forma, longo mas não impossível.

É, na minha opinião muito importante que o próximo passo seja a pesquisa relativamente a arquiteturas de bases de dados que estejam sob o completo domínio do departamento, impedindo que o acesso a esta base de dados seja feito através de empresas prestadoras de serviços.

Em segunda instância, e tendo como fundamento que a comunicação através de redes sociais virtuais é um aspeto essencial e indiscutível, uma análise cuidada a todas as redes sociais virtuais existentes tendo como objetivo indicar qual a mais adequada para o efeito, seria um trabalho de grande importância.

No final destas pesquisas serão encontradas informações e dados muito interessantes, não obstante, julgo que reunidas estas pesquisas, o departamento tem todas as condições e análises necessárias para pôr em funcionamento um plano de ação de interação com antigos estudantes que tenha um resultado muito positivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Nunes, G., Lanzer, E. e Serra, F. (2006), “Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior – Estudo exploratório”, VI Colóquio Internacional sobre gestão universitária na América do Sul.

Mesquita, D., Lima, R., Pereira, G. (2008), “Engenharia e gestão industrial em Portugal: uma visão da procura profissional”, 5º Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia.

Mainardes, E., Alves, H., Raposo, M., Domingues, M. (2010), “Quem são os stakeholders de uma Universidade?”, VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.

Ferraz, F., Fernandes, I., Schon, M. (2009), “Interacção Universidade-Empresa: O Portal Alumni como Instrumento Socialmente Responsável e de Design Colaborativo”, XI Seminário Luso-Espanhol de gestão empresarial UALG.

Adam, M.C.P. (2007), “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 Getulio Vargas e do Instituto Presbiteriano Mackenzie”. Tese de Mestrado em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Santos, N.M.M.J.A. (2014), “A primeira opção na escolha da Faculdade de Gestão a frequentar: um estudo exploratório”. Tese de Mestrado em Marketing. Lisboa School of Economics & Management, Lisboa.

Cardoso J., Varanda, M., Madruga, P., Escária, V., Ferreira, V. (2012), “Empregabilidade e Ensino Superior em Portugal”, Relatório Final em <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/7888.1>

Observatório da UTAD (2007), “Observatório do percurso profissional dos diplomados da UTAD” em http://www.crup.pt/images/documentos/Observatorio_do_percurso_profissional_dos_2003_07.pdf.

Alves, N. (2004), “Trajectórias Académicas e de Inserção Profissional dos Licenciados pela Universidade de Lisboa 1999-2003”, Relatório do Inquérito em <http://repositorio.ul.pt/handle/10451/1839>.

Lavrusik, V. (2009), “10 Ways Universities Are Engaging Alumni Using Social Media”, em <http://mashable.com/2009/07/23/alumni-social-media>.

Barroso, I.P.M., Santos, S.M.F., Carravila, M. A. (2010), “Beyond classroom boundaries: how higher education institutions apply lean”, 1º Simpósio Brasileiro de Ciências de Serviços.

Gallas, A. (2012), “Networking Universitário”. Trabalho de Conclusão de Bacharel de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

Nann, S., Krauss, J., Schober, M., Gloor, P.A., Fischbach, K., Fuhres, H. (2009), “The Power of Alumni Networks – Success of Startup Companies Correlates With Online Social Network of Its Founders”, em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1534699.

Mainardes, E.W., Alves, H., Raposo, M., Domingues, M.J.C.S. (2010), “Quem são os stakeholders de uma universidade?”, VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD.

Cardoso, J.L., Escária, V., Ferreira, V.S., Raimundo, A. (2014), “Indicadores de Medição da Empregabilidade dos Diplomados do Ensino Superior”, Relatório Final em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/11207/1/ICS_JLCardoso_VSFerreira_Indicadores_RN.pdf.

Castells, M. (2010), “The Rise of the Network Society”, Second Ed., Wiley-Blackwell.

Ibarra, H., Hunter, M. (2007), “How Leaders Create and Use Networks”, Harvard Business Review OnPoint Article em <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>.