

**SEGUIMIENTO DE LOS EGRESADOS EN EL MARCO DE *ACCOUNTABILITY* EN
LA GESTIÓN EDUCATIVA: DATOS DEL IFES CAMPUS GUARAPARI**

***ACOMPANHAMENTO DE EGRESSOS À LUZ DA ACCOUNTABILITY NA GESTÃO
EDUCACIONAL: EVIDÊNCIAS DO IFES CAMPUS GUARAPARI***

***TRACKING GRADUATES IN THE CONTEXT OF ACCOUNTABILITY IN
EDUCATIONAL MANAGEMENT: EVIDENCE FROM IFES CAMPUS GUARAPARI***



José Roberto Abreu de CARVALHO JUNIOR¹
e-mail: jose.carvalho@ifes.edu.br



Cássia Cristina de Almeida RODRIGUES²
e-mail: cassia.rodrigues@ifes.edu.br

Cómo citar este artículo:

Carvalho Junior, J. R. A., & Rodrigues, C. C. A. (2026). Seguimiento de los egresados en el marco de *accountability* en la gestión educativa: datos del IFES campus Guarapari. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 30, e026059. <https://doi.org/10.22633/rpge.v30i00.20642>



| **Enviado:** 25/10/2025
| **Modificaciones solicitadas:** 20/04/2026
| **Aprobado:** 12/05/2026
| **Publicado:** 04/07/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor ejecutivo adjunto: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Instituto Federal de Espírito Santo (IFES), Alegre – Espírito Santo (ES) – Brasil. Doctor en Administración por la Universidad Federal de Viçosa (UFV) y Administrador del Instituto Federal de Espírito Santo (IFES) – *Campus de Alegre*.

² Instituto Federal de Espírito Santo (IFES), Alegre – Espírito Santo (ES) – Brasil. Especialista en Vigilancia Sanitaria y Control de Calidad de Alimentos de la Facultad Redentor y Nutricionista del Instituto Federal de Espírito Santo (IFES) – *Campus de Alegre*.

RESUMEN: El objetivo de este artículo es caracterizar la gestión de los egresados por parte del Instituto Federal de Espírito Santo (IFES) – Campus de Guarapari, a la luz de los objetivos de las políticas públicas federales de formación profesional y de la accountability en la gestión pública contemporánea. Se trata de una investigación cualitativa y exploratoria, que utiliza un estudio de caso único y la técnica de la entrevista semiestructurada con tres responsables del Campus, junto con un Análisis de Contenido. Los resultados sugieren que, aunque los gestores reconocen la importancia del seguimiento de los egresados como herramienta de accountability y eficacia social, este es inexistente de forma permanente y no está institucionalizado como dimensión estratégica. Entre las barreras se incluyen la falta de personal, la ausencia de sistemas informatizados y la baja prioridad por parte de la dirección (barreras organizativas, culturales y políticas). Se concluye que la gestión del Campus se encuentra en transición, lo que requiere la incorporación del seguimiento de los egresados como eje estratégico para transformar la rendición de cuentas formal en un mecanismo efectivo de evaluación de la eficacia social.

PALABRAS CLAVE: Gestión escolar. Instituto Federal. Estudiantes. Accountability. Gestión pública.

***RESUMO:** O objetivo deste artigo é caracterizar a gestão de egressos pelo Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) – Campus Guarapari à luz dos propósitos das políticas públicas federais de educação profissional e de accountability na gestão pública contemporânea. A pesquisa é qualitativa e exploratória, utilizando um estudo de caso único e a técnica de entrevista semiestruturada com três gestores do Campus, com Análise de Conteúdo. Os resultados sugerem que, embora os gestores reconheçam a importância do acompanhamento de egressos como ferramenta de accountability e eficácia social, ele é inexistente de forma permanente e não institucionalizado como dimensão estratégica. As barreiras incluem falta de pessoal, ausência de sistemas informatizados e baixa prioridade gerencial (barreiras organizacional, cultural e política). Conclui-se que a gestão do Campus está em transição, requerendo a incorporação do acompanhamento de egressos como eixo estratégico para transformar a accountability formal em um mecanismo efetivo de aferição da eficácia social.*

***PALAVRAS-CHAVE:** Gestão escolar. Instituto Federal. Estudantes. Accountability. Gestão pública.*

***ABSTRACT:** The aim of this article is to characterize the management of graduates by the Federal Institute of Espírito Santo (IFES) – Guarapari Campus in light of the objectives of federal public policies on vocational education and accountability in contemporary public management. This is a qualitative and exploratory study employing a single-case study and semi-structured interviews with three campus administrators, supplemented by Content Analysis. The results suggest that, although managers recognize the importance of graduate follow-up as a tool for accountability and social effectiveness, it is not permanently in place and is not institutionalized as a strategic dimension. Barriers include staff shortages, the absence of computerized systems, and low managerial priority (organizational, cultural, and political barriers). It is concluded that Campus management is in transition, requiring the incorporation of graduate tracking as a strategic pillar to transform formal accountability into an effective mechanism for measuring social effectiveness.*

KEYWORDS: School management. Federal Institute. Students. Accountability. Public administration.

INTRODUCCIÓN

La promulgación de la Ley N° 11.892, del 29 de diciembre de 2008, que creó la Red Federal de Educación Profesional, Científica y Tecnológica (EPT) (Brasil, 2008), estableció un nuevo paradigma para el papel del Estado en la formación técnica y tecnológica en Brasil. Esta ley no solo creó los Institutos Federales (IF) como instituciones educativas, sino que los concibió como entidades con un mandato complejo y ambicioso que trasciende la mera función docente en el aula. Los IF conllevan la responsabilidad legal y moral de promover el desarrollo socioeconómico y cultural de sus regiones, asegurando la articulación inseparable entre docencia, investigación y extensión, con el fin de fortalecer los sistemas productivos, sociales y culturales locales.

Esta alineación no es una opción, sino una condición intrínseca de la razón de ser de los Institutos Federales (IF). El cumplimiento de esta misión exige que la administración educativa en los IF opere bajo principios que busquen superar la rigidez e ineficiencia de la administración burocrática (Bresser-Pereira, 1998). El enfoque de la gestión pública contemporánea radica en la obtención de resultados y, fundamentalmente, en la eficacia social, que es la capacidad de las políticas públicas para alcanzar su objetivo final. La eficacia social, en el contexto de la Educación Profesional y Tecnológica (EPT), va más allá de los indicadores internos, como el número de inscripciones o la tasa de finalización de los cursos. La verdadera eficacia se manifiesta en el impacto real de los egresados en el entorno externo, es decir, en el mercado laboral y la sociedad (Deluiz, 2003).

Por lo tanto, el seguimiento de los egresados emerge en este escenario no como una mera actividad auxiliar, sino como una herramienta administrativa vital para la gestión escolar y pública contemporánea en el contexto de los Institutos Federales. Es el mecanismo para medir el impacto y la principal fuente de retroalimentación que permite a la institución revisar su Proyecto Pedagógico del Curso (PPC) y justificar el uso de una inversión pública sustancial. La ausencia de un seguimiento sistemático, por consiguiente, puede representar una deficiencia gerencial que culmina en un déficit de *accountability*. Sin esta información, la gobernanza del Instituto Federal puede convertirse en un proceso ciego, desconectado de su propósito principal.

Sin embargo, evidencia previa sugiere precisamente una falta de gestión y seguimiento de los egresados por parte de los Institutos Federales en general (Monte & Marinho, 2025; Silva et al., 2020), y por parte del Instituto Federal de Espírito Santo (IFES) en particular (Carvalho Junior & Coelho Junior, 2022). Esta evidencia corrobora la idea de que la falta de seguimiento de los egresados tras la finalización de sus estudios es un problema cultural en las instituciones

educativas brasileñas, a pesar de que los egresados son la principal fuente de información sobre los retornos que proporciona la educación (Paul, 2015).

Ante este problema y considerando lo que representa para la *accountability* en la gestión educativa, nos preguntamos: ¿cómo se caracteriza la gestión de egresados por parte de un *Campus* del Instituto Federal, teniendo en cuenta los objetivos de las políticas públicas federales de educación profesional y de *accountability* en la gestión pública contemporánea? Para responder a esta pregunta, el objetivo de este artículo es caracterizar la gestión de egresados por parte del IFES Campus Guarapari, a la luz de los objetivos de las políticas públicas federales para la educación profesional y la *accountability* en la gestión pública contemporánea.

Un estudio previo investigó y encontró una baja inserción de egresados del Campus Guarapari del IFES en el mercado laboral local (Carvalho Junior & Coelho Junior, 2022). Si bien es relevante, este estudio previo consideró únicamente a los egresados como unidad de análisis, y no a los directivos del IFES. Por lo tanto, el conocimiento sobre la gestión educativa enfocada en los egresados de esta institución aún carece de un análisis sistemático en la literatura. En consecuencia, el IFES Campus Guarapari se presenta como un caso crítico que permite un análisis profundo de la relación entre el mandato legal de la Educación Profesional y Tecnológica (EPT) y la efectividad de la *accountability* gerencial. Por lo tanto, realizamos un estudio de caso con esta institución educativa para generar análisis profundos de su gestión educativa enfocada en sus egresados. Cabe señalar, sin embargo, que los resultados encontrados solo se aplicarán a la unidad de análisis considerada, lo que naturalmente no permite generalizaciones a otros *campus* del IFES ni a otros institutos federales del país. Esta es, por lo tanto, la contribución teórica, práctica y social que ofrecemos al cuerpo de conocimiento en el área. Nuestro artículo forma parte de un creciente y reciente conjunto de literatura dedicada a analizar la gestión de los Institutos Federales en general (Pereira Filho & Ribeiro, 2025), y la de sus egresados en particular (Rocha & Oliveira, 2024).

GESTIÓN ESCOLAR Y GESTIÓN PÚBLICA CONTEMPORÁNEA

El estudio de la gestión en el IFES (Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Espírito Santo) debe considerar la evolución de la gestión escolar en Brasil, que históricamente ha transitado de una visión estrictamente administrativa y burocrática a un concepto más pedagógico y político (Carvalho, 2011; Oliveira & Vasques-Menezes, 2018). Este movimiento refleja la búsqueda de reemplazar un modelo centralizado con prácticas

democráticas, descentralizadas y participativas, a menudo importadas de los cambios ocurridos en el mundo del trabajo y la producción (Carvalho, 2011). La gestión descentralizada busca transferir poderes y promover el *empowerment* de la comunidad escolar (Borges, 2004), siendo la gestión participativa crucial para la consolidación de la democracia, a pesar de los desafíos para su implementación efectiva (Beraldo & Pelozo, 2007).

Esta transición se enmarca en el debate sobre la Administración Pública, alineándose, en parte, con la Nueva Gestión Pública (NGP), que enfatiza la eficiencia, la medición de resultados y la responsabilización (*accountability*) mediante indicadores. Sin embargo, el campo está evolucionando hacia el paradigma de la Pos-Nueva Gestión Pública (Pos-NGP), que busca superar la NGP reconociendo la necesidad de crear valor público, actuando con legitimidad y eficiencia, y centrándose en la coproducción de servicios (Cavalcante, 2018). Desde esta perspectiva, la educación, incluida la educación profesional, debe demostrar su valor y relevancia social, lo que requiere una planificación estratégica alineada con este propósito (Carvalho Junior & Ferreira, 2021).

Las competencias gerenciales de los administradores escolares, que se agrupan en factores como la contribución a la estrategia, la prestación de servicios públicos y la gestión de equipos (Paz & Odelius, 2021), se vuelven esenciales en este entorno Pos-NGP, que exige *accountability*, transparencia, eficiencia y acción orientada a resultados (Bovens, 2007). Como destacan Ribczuk y Nascimento (2015), la *accountability* se refiere a una administración pública clara, en la que el gobierno tiene la obligación de rendir cuentas de sus acciones y resultados. Esto permite a la sociedad monitorear y participar en las decisiones administrativas que la afectan. Abrucio (2007) enfatiza que la debilidad en la capacidad de justificar los resultados alcanzados es uno de los mayores desafíos de la reforma gerencial brasileña. Para los Institutos Federales, una de las evidencias de que la Educación Profesional y Tecnológica (EPT) es efectiva radica en el seguimiento de los egresados, que demuestra si los recursos públicos invertidos generaron la calificación profesional necesaria para los arreglos productivos locales, así como la educación humanística de sus estudiantes y el consiguiente desarrollo socioeconómico local.

El IFES, como parte de la Red Federal de Educación Profesional y Tecnológica (EPT), desempeña un papel fundamental en la lucha contra la dualidad estructural de la educación brasileña, promoviendo la inclusión de los jóvenes y la democratización del acceso al capital cultural, social y económico a través de políticas de interiorización y acción afirmativa (Martins, 2024). El análisis de la gestión de egresados está estrechamente vinculado a la historia

de las políticas públicas del sector. Corsetti y Vieira (2016), al analizar las políticas de EPT de nivel secundario entre 1996 y 2013, identificaron el choque entre diferentes proyectos y los procesos de descentralización y recentralización del control, resaltando la naturaleza política y controvertida de este tipo de educación. Esta fluctuación refuerza la necesidad de que la EPT participe en el debate sobre la creación de valor y el impacto social, en línea con lo que aboga Pos-NGP. Además, la calidad de la educación ofrecida, medida por indicadores como el Índice de Desarrollo de la Educación Básica (IDEB), es un factor correlacionado con el desarrollo económico de los municipios (Gomes et al., 2016), vinculando directamente la gestión escolar con la política social y el retorno económico.

La gestión de egresados forma parte del marco más amplio de evaluación institucional y de la *accountability*, definida como el deber de ser transparente, rendir cuentas y estar sujeto a responsabilización (Oliveira et al., 2022). En educación, la *accountability* se estructura en torno a la evaluación, la obligación de dar explicaciones (*answerability*) y la responsabilización (*enforcement*) (Leite, 2022), oscilando entre una perspectiva gerencial/neoliberal, centrada en las métricas, y una perspectiva crítica/democrática, que valora el compromiso social y el trabajo pedagógico (Oliveira et al., 2022). En este escenario de regulación y evaluación, surge el riesgo de la performatividad, que es la presión por obtener resultados cuantificables, lo que puede llevar a una distorsión de las prioridades pedagógicas y a un énfasis en la distinción social y la meritocracia, en detrimento de la excelencia en su sentido más amplio e inclusivo (Mazoni & Oliveira, 2023).

La gestión de egresados (*follow-up*) es el mecanismo que concreta la *accountability* en la Educación Profesional y Tecnológica (EPT), proporcionando información crucial para evaluar los resultados y aumentar la visibilidad del sistema (Paul, 2015). Requiere un carácter institucional sistemático y participativo, siendo fundamental para verificar el grado de logro de los objetivos curriculares y la adecuación de la formación a las necesidades del mercado laboral (Paul, 2015; Silva, 2025). Santos y Souza (2015) refuerzan que el seguimiento de egresados contribuye a mejorar la calidad de los cursos. Desde la perspectiva de la Pos-NGP (Pos-Nueva Gestión Pública), el egresado no es solo un resultado a medir, sino un *stakeholder* fundamental. Balestra y Castro (2024) definen la gestión de *stakeholders* como un factor que mejora la gobernanza pública al asegurar la participación de los actores en el proceso de toma de decisiones, potenciando la creación de valor. El egresado, como *stakeholder* clave, se convierte en agente en la coproducción de valor público.

La investigación de campo sobre la inserción de los egresados en el mercado laboral confirma esta importancia. Por ejemplo, Davidis et al. (2020), con egresados del Instituto Federal de Brasilia (IFB), hallaron evidencia de que las cualificaciones técnicas aumentan la probabilidad de incorporarse al mercado laboral y obtener mayores ingresos. Otros estudios, como los de Monte y Marinho (2025) en el Instituto Federal de Piauí (IFPI) y Silva et al. (2020) en el Instituto Federal del Norte de Minas Gerais (IFNMG), investigaron si los egresados trabajaban en su área de estudio, planteando interrogantes sobre la adecuación del currículo a las demandas del mercado. Por lo tanto, la gestión de egresados del IFES Campus Guarapari necesita verificar hasta qué punto este proceso es un mecanismo de *accountability* que ayuda en la evaluación institucional y se alinea con los supuestos de la administración democrática en la Educación Profesional y Tecnológica, especialmente a la luz de evidencia previa que indica desafíos relacionados con la inserción de egresados en el mercado laboral y el proceso de seguimiento posterior a la graduación (Carvalho Junior & Coelho Junior, 2022).

La gestión eficaz de una institución como los Institutos Federales, con sus tres pilares de Docencia, Investigación y Extensión, requiere claridad en los procesos y coordinación de recursos (Libâneo, 2005; Lück, 2009). La falta de un seguimiento sistemático de los egresados, como se destaca en parte de la literatura, constituye, por lo tanto, una grave deficiencia en la *accountability* de la gestión de la educación profesional federal brasileña. Sin esta información, la administración de los Institutos Federales podría no ser capaz de demostrar plenamente la relevancia de su política educativa y los beneficios que aporta a la sociedad mediante el uso de sus recursos. Un gestor que no realiza un seguimiento puede estar operando al margen de los criterios de una gestión basada en la evidencia, comprometiendo la transparencia de las políticas públicas y la gobernanza institucional (Secchi, 2014), aspectos vitales para la gestión pública contemporánea.

METODOLOGÍA

Este estudio se caracteriza como una investigación cualitativa y exploratoria que busca analizar las percepciones, prácticas y desafíos de la administración en el Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Espírito Santo (IFES) – Campus Guarapari, específicamente en lo que respecta al seguimiento de egresados y a la *accountability* en la educación profesional. Los estudios de caso, como el que realizamos, son útiles y recomendables para la investigación cualitativa que busca explicar los procesos y razones detrás

de fenómenos específicos (Godoy, 1995), destacándose como la herramienta ideal para los investigadores que buscan profundizar su comprensión de un evento específico en el entorno organizacional (Freitas & Jabbour, 2011), en nuestro caso, la administración de egresados por el IFES Campus Guarapari.

El IFES Campus Guarapari se ubica en el municipio de Guarapari, en el estado de Espírito Santo, en la región sureste de Brasil. El *campus* fue seleccionado como *locus* del estudio con base en investigaciones previas que indicaban bajas tasas de inserción laboral entre sus egresados y que, según los propios egresados, la institución no les brindaba seguimiento ni apoyo para su integración profesional (Carvalho Junior & Coelho Junior, 2022). Por lo tanto, esta investigación previa sirve como instrumento de triangulación de datos indirecta para la investigación que realizamos aquí, ya que Carvalho Junior y Coelho Junior (2022) investigaron cuantitativamente los datos según la perspectiva de los egresados, mientras que nosotros investigamos cualitativamente los datos según la perspectiva de los administradores de la institución.

Además, al centralizar la investigación en un único *campus* del Instituto Federal, fue posible realizar una recopilación exhaustiva de datos primarios con sus directivos. Este enfoque permitió comprender las percepciones de la dirección, los retos internos y la cultura de rendición de cuentas a nivel táctico-operacional, aspectos que se diluirían en un estudio de casos múltiples. Por lo tanto, el IFES Campus Guarapari actúa como una lupa para analizar los problemas de gestión que enfrenta la Red Federal en relación con su misión principal. Es importante destacar que la investigación se inició únicamente tras el análisis y la aprobación del Comité de Ética en Investigación con Seres Humanos (CEP) del IFES, según el proceso administrativo 23183.001044/2017-16.

El universo de análisis para esta investigación estuvo conformado por directivos del IFES Campus Guarapari. La elección de este grupo se justifica por su responsabilidad directa en la planificación, coordinación y ejecución de políticas institucionales que buscan vincular la educación profesional con el desarrollo socioeconómico local. La muestra intencional comprendió a tres servidores públicos que ocuparon los cargos de Director General, Director de Docencia y Director de Investigación, Estudios de Posgrado y Extensión en el *campus* durante el período de recolección de datos. Los participantes fueron seleccionados intencionalmente de forma conceptual, lo que, según Patias y von Hohendorff (2019), implica que el tamaño del grupo muestral en la investigación cualitativa está determinado por las especificidades del estudio, como el problema de investigación y su objetivo. Dado que estos

directivos son los más directamente vinculados al objetivo de nuestro estudio, consideramos prudente y suficiente limitar nuestra muestra a ellos. Para garantizar su anonimato, denominamos a estos directores Participante 1 (P1), Participante 2 (P2) y Participante 3 (P3), respectivamente. La tabla 1 presenta el perfil académico de los participantes y los cargos que desempeñaban en el momento de la investigación.

Tabla 1
Perfil de los participantes en la entrevista

Participante	Función	Forma de ocupación de la función	Tiempo en el cargo	Antecedentes académicos del participante
P1	Director General	Elección	Ocho meses	Licenciatura en Ingeniería Mecánica, con especialización en Ingeniería de Seguridad Laboral y especialización en Ingeniería de Materiales.
P2	Director de Docencia	Nombramiento	Siete meses	Licenciatura en Historia, Maestría en Historia y Doctorado en Historia.
P3	Directora de Investigación, Estudios de Posgrado y Extensión	Nombramiento	Siete meses	Licenciatura en Química, Maestría en Ciencias Naturales y Doctorado en Ciencias Naturales.

Nota. Elaborado por los autores.

Para obtener datos primarios de los directivos, se utilizó una técnica de entrevista semiestructurada con un guion predefinido. Este instrumento se elaboró a partir de una revisión bibliográfica sobre *accountability*, gestión educativa y el papel de los institutos federales. La Tabla 2 relaciona los temas de interés derivados de la revisión bibliográfica con ejemplos de preguntas formuladas por el entrevistador según el guion de la entrevista.

Tabla 2.
Relación entre los temas de investigación de interés y las preguntas de la guía de entrevista

Tema de interés	Ejemplos de preguntas del guion de la entrevista	Literatura que fundamenta el tema de interés.
Identificación de la percepción de la dirección respecto a la importancia del seguimiento de los egresados como herramienta para la <i>accountability</i> y la eficacia social de las políticas públicas.	<i>En su opinión, ¿cuál es la principal contribución que IFES Campus Guarapari hace a la sociedad circundante?</i>	(Abrucio, 2007; Bovens, 2007; Deluiz, 2003; Paul, 2015; Ribczuk & Nascimento, 2015)
	<i>¿Cree usted que IFES cumple su función social como contribuyente al desarrollo socioeconómico local y regional? ¿Por qué?</i>	
Identificación de mecanismos formales e	<i>¿Conoce la situación laboral actual de los graduados de IFES?</i>	(Balestra & Castro, 2024; Paul, 2015;

informales de seguimiento de los egresados, empleados actualmente por la institución.	<i>¿IFES realiza un seguimiento de la situación profesional de sus egresados? ¿Cómo se realiza este seguimiento? ¿Con qué frecuencia?</i>	Santos & Souza, 2015; Silva, 2025)
	<i>¿Existe alguna colaboración entre el IFES (Instituto Federal de Espírito Santo) y el Gobierno Municipal en lo que respecta a la política de inserción laboral de sus egresados? ¿Y entre el IFES y las empresas locales? Explique.</i>	
	<i>¿Se organizan eventos en el campus, como conferencias o seminarios, destinados a fortalecer las relaciones entre la comunidad académica de IFES, las autoridades públicas, las empresas y los egresados? En caso afirmativo, ¿cómo son estos eventos?</i>	
Comprender los principales retos y limitaciones a los que se enfrenta la dirección a la hora de promover la integración profesional eficaz y supervisada de los graduados en el mercado laboral local.	<i>¿Cree usted que el mercado laboral de Guarapari absorbe a profesionales técnicos de nivel medio, egresados de los cursos ofrecidos por IFES en Administración y Electrotecnia, para trabajar en sus respectivos campos de estudio?</i>	(Carvalho Junior & Coelho Junior, 2022; Monte & Marinho, 2025; Secchi, 2014; Silva et al., 2020)
	<i>¿Y qué pasa con el mercado laboral en los municipios vecinos de Anchieta, Alfredo Chaves, Marechal Floriano, Viana y Vila Velha?</i>	
	<i>¿Ofrece el IFES (Instituto Federal de Espírito Santo) alguna iniciativa para ayudar a los egresados a encontrar su primer empleo en su campo de estudio? ¿Cómo se lleva a cabo este proceso?</i>	
	<i>¿IFES tiene conocimiento de las vacantes para profesionales técnicos? ¿Se comunican estas vacantes a los egresados o estudiantes? ¿Cómo?</i>	
	<i>¿Cuáles son los mayores desafíos para los egresados de cursos técnicos del IFES (Instituto Federal de Espírito Santo) a la hora de ingresar al mercado laboral local?</i>	

Nota. Elaborado por los autores.

Las entrevistas con los directivos de IFES Guarapari se realizaron presencialmente en abril de 2018, en las instalaciones del *campus*, previa cita. Además de tomar notas escritas, el investigador también realizó grabaciones de audio con un teléfono móvil para evitar la pérdida de información relevante para los fines de este estudio. Cada entrevista duró aproximadamente una hora. Tras la grabación, el investigador escuchó y transcribió el audio directamente en Microsoft Word. Los datos recopilados de las respuestas de los directivos se sometieron al Análisis de Contenido de Bardin (2011), siguiendo las etapas de preanálisis, exploración del material y procesamiento de resultados, inferencia e interpretación. El objetivo era identificar categorías temáticas centrales relacionadas con la gestión, la *accountability* y el seguimiento de los egresados, triangular las percepciones de los directivos con los supuestos teóricos abordados en la revisión de la literatura. La Tabla 3 presenta los resultados del Análisis de Contenido realizado, con las categorías de análisis, ejemplos de codificación de datos y sus detalles analíticos.

Tabla 3.*Proceso de análisis de contenido de los datos de investigación*

Categoría de análisis	Ejemplo de codificación en los datos	Detalle analítico
Importancia y eficacia social	<i>“En primer lugar, sin duda, la inclusión social... el 70% de nuestros estudiantes provienen del sistema de escuelas públicas.” (P1)</i> <i>“Veo que realmente necesitan una educación pública de calidad... la comunidad se está involucrando cada vez más.” (P3)</i>	La percepción de éxito institucional está vinculada a la democratización del acceso de los estudiantes a la educación, pero faltan datos sobre los resultados para confirmar la movilidad social después de la graduación.
Mecanismos de monitoreo	<i>“Aquí aún no se ha hecho. (La administración anterior) no lo hizo, lo cual habría sido vital.” (P1)</i> <i>“No tenemos una política clara y permanente... Fracasamos.” (P2)</i>	El seguimiento de los egresados parece ser asistemático, sin mostrar indicios de un flujo continuo de recopilación de datos, lo que dificulta la retroalimentación para la gestión y afecta la rendición de cuentas efectiva.
Desafíos y barreras de gestión	<i>“Las empresas no buscan, no crean ese vínculo con la institución. Y la institución tampoco lo crea con ellas.” (P2)</i> <i>“La transición en la dirección dejó las acciones en el aire.” (P3)</i>	Parece existir un fallo en la gobernanza colaborativa con el sector productivo local, y los cambios políticos internos interrumpiendo los proyectos de seguimiento de egresados.
Integración profesional y mercado laboral	<i>“Cada año se gradúan 40 técnicos en Mecánica y 40 técnicos en Electrotecnia... el mercado local no los absorbe [...]. Muchas de las personas con las que me encuentro trabajan en otros sectores, como en peajes o supermercados.” (P1)</i> <i>“No necesariamente atendemos a alguien que está buscando trabajo.” (P2)</i>	La dirección es consciente de que los graduados, como profesionales técnicos, trabajan en sectores ajenos a su formación. Parece existir una saturación regional del mercado laboral local, una situación en la que el <i>campus</i> está formando profesionales a un ritmo que supera la capacidad de absorción local.

Nota. Elaborado por los autores.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los directivos entrevistados (P1, P2 y P3) representan diferentes niveles y funciones dentro del IFES Campus Guarapari: dirección general, dirección de enseñanza, dirección de investigación, estudios de posgrado y extensión. Esto permite comprender la gestión de egresados desde perspectivas complementarias sobre el funcionamiento institucional. Sus declaraciones revelan que la formación profesional de los directivos, predominantemente técnica y pedagógica, influye notablemente en su percepción de la gestión educativa y su propósito público. Por ejemplo, el directivo P1 enfatiza la naturaleza educativa de la gestión, afirmando que *“el rol del directivo en el IFES no se limita a administrar recursos, sino que también implica asegurar que el proceso educativo sirva a la sociedad y genere transformación social”*. Esta afirmación coincide con el concepto de gestión educativa orientada a una misión

pública, planteado por Denhardt y Denhardt (2015), según el cual el gestor público actúa como facilitador de valores colectivos, y no simplemente como ejecutor de objetivos.

P2, a su vez, presenta una visión más centrada en la eficiencia administrativa, enfatizando que *“es necesario priorizar los procesos objetivos y las metas institucionales; la burocracia, cuando está bien organizada, otorga credibilidad a la institución”*. Esta concepción se acerca a la lógica de la Pos-Nueva Gestión Pública, que valora la eficiencia y la *accountability* basada en resultados (Bovens, 2007). Sin embargo, como observa Secchi (2014), la búsqueda de la eficiencia debe equilibrarse con dimensiones participativas y aprendizaje organizacional. P3 presenta un discurso que transita entre ambos enfoques, reconociendo que *“la gestión educativa debe equilibrar lo pedagógico y lo administrativo; no puede ser solo idealista, pero tampoco puede perder su enfoque social”*. Esta afirmación sintetiza lo que se denomina gestión Pos-NGP en tensión, marcada por una hibridación entre racionalidades gerenciales y pedagógicas.

La coexistencia de estos paradigmas indica que el IFES Campus Guarapari parece operar dentro de un modelo de gestión aún en transición, en el que la gestión de egresados no está plenamente institucionalizada como dimensión estratégica. En resumen, las percepciones de los gestores expresan tres racionalidades coexistentes —administrativa, pedagógica y pública— que estructuran la concepción y ejecución de la gestión de egresados. Esta pluralidad refleja la ambigüedad institucional de los Institutos Federales, situados entre el modelo burocrático weberiano, las prácticas de la Pos-NGP (Pos-Nueva Gestión Pública) y las exigencias contemporáneas de gobernanza y valor público. Al ser consultados sobre el seguimiento de egresados, los tres gestores reconocen su importancia, pero señalan la falta de procesos permanentes. P1 afirma: *“Hemos realizado algunos intentos de investigación con egresados, pero nada continuo. Falta alguien que lo coordine y tenga tiempo para ello”*. Este hallazgo resalta lo que Bovens (2007) define como *accountability* latente, que es la conciencia de la responsabilidad por los resultados, pero sin la creación efectiva de mecanismos institucionales que la hagan posible.

P2 complementa esta percepción al afirmar que *“incluso hablamos de la retroalimentación de los egresados, pero no hay datos sistematizados. Cada curso lo hace a su manera, cuando lo hace”*. Esta declaración refleja la fragmentación intersectorial descrita por Secchi (2014), en la que la falta de coordinación entre áreas impide la consolidación de la gobernanza de la información. Este hecho parece contradecir los principios de la Pos-Nueva Gestión Pública, que tiene la gobernanza como una de sus características más destacadas

(Carvalho Junior & Ferreira, 2021). Esta falta de institucionalización puede derivarse de una concepción aún restringida de la *accountability*, entendida únicamente como “rendición de cuentas administrativa”, y no como responsabilidad pública orientada a resultados sociales. La gestión de egresados, si está bien estructurada, podría aumentar la transparencia y proporcionar incentivos para la evaluación institucional, acercando al IFES Campus Guarapari a una lógica de gestión basada en la evidencia.

P3 refuerza esta perspectiva al afirmar que “*saber dónde están los egresados es esencial para demostrar el impacto de IFES, pero terminamos sin tener la estructura ni el personal para ello*”. La declaración de P3 se refiere al concepto de capacidad estatal (Pires & Gomide, 2016), que abarca los recursos humanos, tecnológicos e institucionales necesarios para la producción de políticas públicas eficaces. La ausencia de una estructura formal para el seguimiento de los egresados reduce, por lo tanto, la capacidad de *accountability* del *campus* analizado. Como señalan Peters y Pierre (2016), no existe una rendición de cuentas significativa sin información sistematizada y fiable. Esta brecha puede comprometer no solo la transparencia, sino también el aprendizaje organizacional y la retroalimentación pedagógica. P2 cree que la mayor barrera para el seguimiento de los egresados puede residir en limitaciones operativas, que impiden una rendición de cuentas efectiva.

La retroalimentación de los egresados debería ser el principal insumo para adaptar los proyectos pedagógicos de los cursos y mejorar su calidad, constituyendo así un verdadero aprendizaje organizacional. Lamentablemente, debido a la falta de recursos humanos dedicados y de regulaciones internas claras, el seguimiento se limita a iniciativas esporádicas y encuestas poco frecuentes. La gestión de recursos humanos no apoya esta actividad fundamental. (P2)

La declaración de P2 se relaciona con la teoría de las competencias gerenciales (Paz & Odelius, 2021), indicando que, si bien la institución posee la competencia técnica y pedagógica para capacitar a los estudiantes, carece de competencia gerencial enfocada en el proceso de medición externa. Esta debilidad en la sistematización pone a la institución en riesgo de performatividad (Mazoni & Oliveira, 2023), es decir, priorizando los indicadores de desempeño internos (número de egresados) en detrimento de la eficacia externa (inserción y adaptación profesional). Por lo tanto, los resultados indican que el IFES Campus Guarapari parece operar con una *accountability* reactiva y limitada, más enfocada en cumplir con las normas burocráticas que en demostrar resultados sociales y educativos. La institucionalización de la

gestión de egresados podría, en este sentido, actuar como un mecanismo de *accountability* ampliado, fortaleciendo la legitimidad pública y alineando la educación profesional con las demandas de los arreglos productivos locales.

En cuanto a los desafíos y las deficiencias en la institucionalización de la gestión de egresados, los entrevistados coincidieron en que el seguimiento de los egresados no figura entre las prioridades de la administración. Por ejemplo, P2 menciona que *“hay tantas exigencias operativas que este tema termina posponiéndose”*. Esta observación coincide con el concepto de miopía gerencial (Denhardt & Denhardt, 2015), según el cual los gestores públicos tienden a concentrar sus esfuerzos en las demandas inmediatas, en detrimento de las acciones estratégicas a largo plazo. El problema parece agravarse por factores estructurales, como la sobrecarga de funciones y la falta de personal técnico especializado, como señala P1: *“A menudo, el mismo empleado que gestiona las inscripciones, los programas de extensión y las prácticas profesionales tendría que encargarse también de los egresados; es inviable”*. Esta situación ilustra un aspecto que, una vez más, remite al concepto de capacidad estatal (Pires & Gomide, 2016), la cual, cuando es limitada, reduce la eficiencia administrativa e impide la creación de procesos permanentes.

Otro desafío recurrente parece ser la falta de sistemas e indicadores informatizados. En este sentido, P3 subraya: *“No tenemos una base de datos de egresados, ni un sistema institucional. Todo se hace de forma improvisada”*. Este escenario se aleja de las prácticas de gobernanza digital y gestión del conocimiento, consideradas esenciales para la administración pública contemporánea (Secchi, 2014). A nivel político-institucional, también parece existir una falta de incentivos para la recopilación y el uso de datos de egresados. Esta brecha puede deberse al predominio de una cultura performativa, en la que el desempeño institucional se evalúa mediante indicadores cuantitativos formales, como el número de inscripciones y egresados, y no por los resultados sociales o la inserción profesional de los egresados. Sin embargo, esta performatividad puede generar una discrepancia entre el discurso de la transformación social y las prácticas de gestión centradas en la eficiencia burocrática.

En resumen, los resultados sugieren que la gestión de egresados en el IFES Campus Guarapari enfrenta obstáculos organizativos (falta de personal y sistemas), culturales (baja prioridad) y políticos (ausencia de incentivos y métricas adecuadas) que se afectan de manera mutua y negativa para su efectiva institucionalización, como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1.

Obstáculos para la institucionalización de la gestión de egresados en el IFES Campus Guarapari



Nota. Elaborado por los autores.

En conjunto, estos factores crean lo que podría denominarse un vacío institucional, donde la conciencia de la importancia del tema no se traduce en acciones organizativas estructuradas para una gestión eficaz de los egresados. En consecuencia, la toma de decisiones en la gestión educativa en su conjunto, que abarca tanto la gestión docente como la de los egresados, puede resultar ineficiente o ineficaz, dado que el conocimiento de la institución sobre los retornos obtenidos por los antiguos alumnos tras sus estudios en el IFES es limitado.

Los testimonios también revelan una comprensión más amplia del rol social del IFES. En este sentido, P1 destaca que *“la misión del Instituto es formar ciudadanos críticos y profesionales capaces de transformar la realidad local”*. Esta afirmación se alinea con la concepción de la Educación Profesional y Tecnológica (EPT) como un vector de transformación social, asociándola con la producción de valor público y la reducción de las desigualdades regionales. P3 refuerza esta perspectiva al afirmar que *“debemos entender al egresado no solo como un trabajador, sino como alguien que puede transformar la comunidad”*. Esta idea coincide con la de autores como Frigotto et al. (2005) y Ramos (2006), quienes defienden la articulación entre trabajo, educación y ciudadanía como fundamento de la formación humana integral.

Desde la perspectiva de la Pos-Nueva Gestión Pública, según Denhardt y Denhardt (2015), el gestor público debe actuar no solo como ejecutor de objetivos, sino también como agente promotor de valores democráticos y aprendizaje social. En este sentido, la gestión de egresados puede constituir un instrumento de retroalimentación para el valor público, ya que

permite a la institución comprender el impacto de sus acciones y reorientar sus políticas educativas. P2, aunque más enfocado en la racionalidad gerencial, también reconoce la importancia de este proceso: *“Si tuviéramos datos fiables sobre nuestros egresados, podríamos demostrar a la sociedad que IFES transforma vidas. Esto fortalecería la imagen de la institución”*. Esta afirmación expresa la dimensión simbólica de la *accountability*, que, según Bovens (2007), está relacionada con la legitimación pública de las instituciones a través de la comunicación transparente de resultados.

Así, los resultados sugieren que la institucionalización de la gestión de egresados puede actuar como un vínculo entre la gobernanza y la misión social de la Educación Profesional y Tecnológica (EPT), consolidando a los Institutos Federales de Educación, Ciencia y Tecnología (IFES) como una institución pública para el aprendizaje organizacional y la generación de valor público. En este sentido, los Institutos Federales tienen la responsabilidad legal y moral de promover el desarrollo socioeconómico y cultural, lo cual requiere una alineación constante con los Arreglos Productivos Locales (APL). P3 demuestra ser consciente de este objetivo al afirmar que:

Nuestro desafío es operativo, pero tiene un fuerte impacto en nuestra misión de desarrollo regional. Tenemos el mandato de impulsar el Arreglo Productivo Local de Guarapari, pero ¿cómo podemos lograrlo si no podemos monitorear de manera continua y sólida la situación de nuestros egresados y su contribución a la economía local? Sin un sector formalizado y sin recursos específicos, esta función se convierte en una actividad de gestión secundaria, no en un eje estratégico. (P3)

Esta percepción refuerza la necesidad de que el seguimiento de los egresados funcione como una herramienta de evaluación (Paul, 2015) para aportar información a la gestión educativa (Lück, 2009). El seguimiento de los egresados es, por lo tanto, el mecanismo central para verificar la eficacia social de la política educativa, yendo más allá de los indicadores internos (Deluiz, 2003). Los directivos entrevistados demuestran plena conciencia de este mandato, pero revelan la incapacidad estructural de la gestión escolar para implementarlo sistemáticamente. La declaración de P1 es emblemática para ilustrar este proceso:

Sabemos que el seguimiento de los egresados es fundamental para evaluar nuestra eficacia social. Mediante este seguimiento podemos verificar si estamos combatiendo la dualidad

estructural, tal como lo exige la visión de la Red. Sin embargo, a nivel institucional, aún falta una directriz sistémica fuerte que transforme este conocimiento en acción continua. (P1)

Esta afirmación, en consonancia con Martins (2024), quien analiza la lucha de los Institutos Federales contra la dualidad estructural, ilustra la percepción de la administración de que el problema no radica en la visión, sino en la práctica gerencial. Si bien la gestión escolar debería ser democrática y participativa (Beraldo & Pelozo, 2007; Oliveira & Vasques-Menezes, 2018), incluyendo a los egresados como *stakeholders* fundamentales (Balestra & Castro, 2024), la ausencia de un flujo formal y sistemático puede debilitar el principio de coproducción del servicio educativo público.

En resumen, los hallazgos sugieren que el IFES Campus Guarapari se encuentra en una etapa intermedia de madurez gerencial, donde las prácticas burocráticas tradicionales coexisten con discursos de innovación vinculados a la gobernanza y el valor público. La gestión de egresados se presenta como un catalizador potencial para esta transición, capaz de transformar la *accountability* formal en *accountability* sustantiva. Sin embargo, la ausencia de políticas estructuradas indica la necesidad de revisar el modelo de gestión institucional, incorporando el seguimiento de egresados como un eje estratégico de planificación. Este cambio requiere liderazgo institucional, sistemas integrados y una cultura organizacional orientada al aprendizaje, como sugieren Secchi (2014) y Argyris y Schön (1996). Al reconocer a sus egresados como agentes de cambio y evidencia viva del impacto institucional, la institución puede transformar la recopilación de datos en un proceso de reflexión crítica, aprendizaje colectivo y legitimación social, valores centrales de la Pos-NGP y de la EPT comprometidos con el desarrollo humano.

CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo de este artículo fue caracterizar la gestión de egresados por parte del IFES Campus Guarapari a la luz de los propósitos de las políticas públicas federales en materia de educación profesional y de *accountability* en la gestión pública contemporánea. Contribuimos al conocimiento al encontrar resultados importantes sobre la gestión educativa enfocada en el seguimiento de egresados de un *campus* de un Instituto Federal, que complementan investigaciones previas realizadas únicamente con egresados (Carvalho Junior & Coelho Junior, 2022). En resumen, los resultados sugieren que la gestión del IFES Campus Guarapari, aún en transición entre modelos burocráticos y aquellos orientados al valor público, requiere la

incorporación urgente del seguimiento de egresados como eje estratégico para transformar la *accountability* meramente formal en un mecanismo efectivo para evaluar la eficacia social.

Como limitación, cabe destacar que la elección de un estudio de caso único, si bien se justifica por la profundidad del análisis gerencial y su relevancia local, limita la generalización de los resultados. Por consiguiente, las conclusiones reflejan la realidad específica del IFES Campus Guarapari y no pueden extrapolarse directamente a toda la Red Federal. Por lo tanto, es fundamental que futuras investigaciones analicen la gestión de egresados en otros *campus* IFES o en otras instituciones de la Red Federal de Educación Técnica y Profesional.

REFERENCIAS

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: Um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, 41(spe.), 67–86. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700005>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Balestra, K. M. P., & Castro, D. T. (2024). Universidade Federal do Tocantins e seus stakeholders: Um mapeamento das partes interessadas. *Humanidades & Inovação*, 11(1), 292–307.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. S. Repa, Trad.). Edições 70.
- Beraldo, F., & Pelozo, R. C. B. (2007). A gestão participativa na escola pública: Tendências e perspectivas. *Revista Científica Eletrônica de Pedagogia*, 5(10), 1–8.
- Borges, A. (2004). Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha. *São Paulo em Perspectiva*, 18(3), 78–89. <https://doi.org/10.1590/S0102-88392004000300009>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- Brasil. (2008). *Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: A reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. Editora 34.
- Carvalho, E. J. G. (2011). Gestão escolar: Da centralização à descentralização. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, (11), 37–53. <https://doi.org/10.22633/rpge.v0i11.9308>
- Carvalho Junior, J. R. A., & Coelho Junior, T. P. (2022). Inserção de egressos do ensino técnico federal no mercado de trabalho local. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 38(1), e119752. <https://doi.org/10.21573/vol38n002022.119752>
- Carvalho Junior, J. R. A., & Ferreira, M. A. M. (2021). Pós-Nova Gestão Pública no planejamento estratégico da educação profissional brasileira. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 14(1), 167–193. <https://doi.org/10.19177/reen.v14e12021167-193>
- Cavalcante, P. (2018). Inovações no governo federal durante a era Pós-Nova Gestão Pública. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(6), 885–902. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391>

- Corsetti, B., & Vieira, L. O. C. (2016). Políticas públicas para a educação profissional técnica de nível médio (1996–2013). *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 31(2), 371–390. <https://doi.org/10.21573/vol31n22015.61733>
- Davidis, N. L., Nogueira, J. M., & Leal, C. P. (2020). Ensino técnico, mercado de trabalho e incremento de renda: Evidências dos egressos do Campus Ceilândia do Instituto Federal de Brasília. *Educação em Foco*, 23(41), 357–375. <https://doi.org/10.24934/eef.v23i41.4582>
- Deluiz, N. (2003). Metodologias e resultados do acompanhamento de egressos da educação profissional. In *Educação profissional: Concepções, experiências, problemas e propostas: Anais* (pp. 173–180). Ministério da Educação.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2011). Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas práticas e sugestões. *Estudo & Debate*, 18(2), 7–22.
- Frigotto, G., Ciavatta, M., & Ramos, M. (Orgs.). (2005). *Ensino médio integrado: Concepção e contradições*. Cortez.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Gomes, M. H. S. C., Bresciani, L. P., & Amorim, W. A. (2016). Políticas sociais, educação e desenvolvimento econômico: Busca por evidências correlacionais a partir das avaliações do IDEB de três municípios paulistas. *Gestão & Regionalidade*, 32(94), 36–51. <https://doi.org/10.13037/gr.vol32n94.2640>
- Leite, P. M. P. P. (2022). A política de accountability na educação pública do Estado do Rio de Janeiro. *Anais do Seminário Nacional de Formação dos Professores*, 1(3), 1–5.
- Libâneo, J. C. (2005). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática* (5ª ed.). Alternativa.
- Lück, H. (2009). *Gestão educacional: Uma questão paradigmática* (3ª ed.). Vozes.
- Martins, A. L. (2024). Os Institutos Federais contra a dualidade estrutural na Educação Profissional e Tecnológica. *Recital*, 6(2), 8–10. <https://doi.org/10.46636/recital.v6i2.647>
- Mazoni, A. R. G., & Oliveira, D. A. (2023). Da distinção social à performatividade: Escolas de excelência no Brasil e no Chile. *Educação e Políticas em Debate*, 12(2), 600–622. <https://doi.org/10.14393/REPOD-v12n2a2023-69401>
- Monte, L. A., & Marinho, C. H. (2025). Egressos do Instituto Federal de Educação do Piauí: Formação e inserção profissional em perspectiva. *Políticas Públicas & Cidades*, 14(5), e2183. <https://doi.org/10.23900/2359-1552v14n5-3-2025>

- Oliveira, C. V. S., Lagares, R., & Pinho, M. J. (2022). Accountability e gestão pública na Educação: Perspectivas gerencial e democrática. *Quaestio*, 24, e022011. <https://doi.org/10.22483/2177-5796.2022v24id4010>
- Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes, I. (2018). Revisão de literatura: O conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, 48(169), 876–900. <https://doi.org/10.1590/198053145341>
- Patias, N. D., & von Hohendorff, J. (2019). Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. *Psicologia em Estudo*, 24, e43536. <https://doi.org/10.4025/psicolestud.v24i0.43536>
- Paul, J.-J. (2015). Acompanhamento de egressos do ensino superior: Experiência brasileira e internacional. *Cadernos CRH*, 28(74), 309–326. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792015000200005>
- Paz, L. M. C. A., & Odelius, C. C. (2021). Escala de competências gerenciais em um contexto de gestão pública: Desenvolvimento e evidências de validação. *Organizações & Sociedade*, 28(97), 360–387. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9706PT>
- Pereira Filho, F. A., & Ribeiro, M. E. S. (2025). O modelo de gestão nos Institutos Federais de Educação Profissional: Uma revisão sistemática da literatura (2012–2022). *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 3(25), e16671. <https://doi.org/10.15628/rbept.2025.16671>
- Peters, B. G., & Pierre, J. (Eds.). (2016). *The SAGE handbook of public administration* (3rd ed.). Sage.
- Pires, R. R. C., & Gomide, A. A. (2016). Governança e capacidades estatais: Uma análise comparativa de programas federais. *Revista de Sociologia e Política*, 24(58), 121–143. <https://doi.org/10.1590/1678-987316245806>
- Ramos, M. N. (2006). *A pedagogia das competências: Autonomia ou adaptação?* Cortez.
- Ribczuk, P., & Nascimento, A. R. (2015). Governança, governabilidade, accountability e gestão pública: Critérios de conceituação e aferição de requisitos de legitimidade. *Direito Mackenzie*, 9(2), 218–237. <https://doi.org/10.5935/2317-2622/direitomackenzie.v9n210112>
- Rocha, F. O., & Oliveira, A. P. L. R. (2024). Acompanhamento de egressos nos Institutos Federais: Um desafio para educação profissional no Brasil. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 17(7), e8308. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.7-152>
- Santos, J. G., & Souza, R. S. (2015). Proposta de acompanhamento dos egressos do IFB com base em um estudo do acompanhamento dos egressos em nível nacional. *Eixo*, 4(1), 53–73.
- Secchi, L. (2014). *Políticas públicas: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos* (2ª ed.). Cengage Learning.

- Silva, A. R. (2025). Repensando a gestão escolar hoje: Princípios e práticas. *Lumen et Virtus*, 16(47), 4448–4460. <https://doi.org/10.56238/levv16n47-109>
- Silva, D. R., Brandão, M. L., Mendonça, F. M., & Dick, J. L. (2020). A atuação do egresso do Curso Técnico em Administração no mercado de trabalho. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 1(18), 6–17. <https://doi.org/10.15628/rbept.2020.6394>

CRediT Author Statement

- **Agradecimientos:** Los autores agradecen a los participantes en las entrevistas de investigación.
 - **Financiación:** Ninguna.
 - **Conflictos de interés:** Ninguno.
 - **Aprobación ética:** La investigación respetó todas las cuestiones éticas y solo comenzó después de obtener la autorización del Comité de Ética en la Investigación con Seres Humanos (CEP) del IFES.
 - **Disponibilidad de datos y materiales:** Los datos y materiales están disponibles previa consulta con los autores.
 - **Contribuciones de los autores:** José Roberto Abreu de Carvalho Junior: conceptualización; curación de datos; análisis formal; investigación; metodología; gestión de proyectos; supervisión; validación; visualización de datos; redacción del primer borrador; revisión y edición. Cássia Cristina de Almeida Rodrigues: curación de datos; análisis formal; validación; visualización de datos; redacción del primer borrador; revisión y edición.
-

Procesamiento y edición: Editora Ibero-Americana de Educação
Revisión, diagramación, normalización y traducción

