



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
MESTRADO PROFISSIONALIZANTE EM ENGENHARIA**

**PERCEÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS
EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR**

Leon Iotti Neto

Porto Alegre

2004

Leon Iotti Neto

**PERCEPÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS
EM UMA INSTITUIÇÃO PRIVADA DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado
Profissionalizante em Engenharia como requisito
parcial à obtenção do título de Mestre em
Engenharia – modalidade Profissionalizante –
Ênfase Gestão de Serviços

**Orientador: PROF. PAULO FERNANDO
PINTO BARCELLOS, Ph.D.**

Porto Alegre

2004

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelo Orientador e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, Ph.D.
Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.
Coordenadora MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Gonçalves do Amaral
PPGEP/UFRGS

Profa. Dr. Adriana da Rocha Moreira Maciel
IES

Prof. Dr. Ademar Galelli
UCS

DEDICATÓRIA

Nesse momento é que percebemos como algumas pessoas realmente acreditam em nosso trabalho e contribuem para que os sonhos se transformem em realidade.

Dedico esse trabalho aos meus familiares, em especial a minha mãe Zoé, a minha mulher Simone, o meu filho Eduardo e minha filha Carolina, pelo apoio e pelo sacrifício nesse período de dedicação aos estudos.

Dedico também aos meus irmãos Eduardo, Luiza e Carlos, pelos momentos de suporte e também de descontração.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor e amigo Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos, meu MESTRE, pelo incentivo e pela força nas horas certas, sem ele esse trabalho jamais teria acontecido. Minha eterna gratidão e admiração.

Ao Diretor da Faculdade da Serra Gaúcha Sr. João Dal Bello pela sensibilidade e pela grandiosidade em permitir meu trajeto, no momento em que tudo parecia ser inviável.

Aos Professores Dr. Adriana Maciel, Dr. Ademar Galelli e Dr. Fernando Amaral que de pronto aceitaram o convite de fazer parte de minha banca.

Aos amigos e parceiros Octavio Binvignat, Roberto Corso, Emir Redaelli e José Mário Cancian pelas contribuições e pela motivação.

Aos professores do PPGEP que repassaram conhecimentos importantes para minha vida profissional e acadêmica.

Agradeço a Direção da IES pelo apoio e por acreditar no meu projeto.

E agradeço a Deus, que me deu forças e saúde para concretizar essa tarefa.

**O que for a profundezza do teu ser, assim será teu
desejo.
O que for o teu desejo, assim será tua vontade.
O que for tua vontade, assim serão teus atos.
O que forem teus atos, assim será teu destino.**

BRIHADARANYAKA UPANISHAD IV, 4.5

RESUMO

O mercado educacional está em ebulição, foi-se o tempo em que eram escassas as ofertas para ingresso no ensino superior. Hoje as instituições procuram encontrar novas alternativas à crescente concorrência e para isso ouvir a “voz do cliente” é fundamental, no sentido de oferecer um serviço de maior qualidade. É com base nesse conceito que o presente estudo foi desenvolvido, onde se buscou avaliar a qualidade dos serviços ofertados aos públicos de relacionamento de uma Instituição de Ensino Superior e identificar oportunidades de melhoria, para assim dispor de vantagem e diferenciar a Instituição no mercado de atuação. O estudo foi conduzido através de uma investigação qualitativa sobre a percepção de diferentes segmentos relacionados com a Instituição de Ensino Superior sobre a qualidade de suas ações e, com isso, identificar fatores significantes capazes de interferir nas políticas gerais da Instituição. São sugeridas ações de melhoria a partir dos dados obtidos junto aos públicos interno e externo à Faculdade, com a pretensão de otimizar os processos estratégicos e táticos da Instituição.

Palavras-chave: serviços; qualidade; ensino superior; voz do cliente; cliente; método qualitativo.

ABSTRACT

The international market is boiling; the time when the offers for ingress on the superior education were scarce is over. Today the Institutions look for to find new alternatives to the growing competition and to do this, hearing the “voice of the customer” is crucial, in the direction to offer a service of better quality. It was based on this concept that this study was carried out, looking for to evaluate the quality of the services offered to the Superior Education Institute’s relationship public and to identify improvement chances, and so take advantage and differentiate the Institution at the performance market. The study was conducted through qualitative investigations about the different segments perception related with Superior Education Institute’s about its quality of actions and with this identify significant factors capable of interfering on the general politics of the Institution. Actions of improvement from the data, the students and internal personnel of the College are suggested, aiming to optimize the strategic and tactic processes of the Institution.

Keywords: services; quality ; superior education; clients voice; qualitative method

LISTA DE FIGURAS

<i>Número</i>	<i>Página</i>
Figura 01: Diferenças entre Serviços e Bens Físicos	25
Figura 02: Triângulo de Serviços (Albrecht)	30
Figura 03: Evolução do Conceito de Qualidade	34
Figura 04: Os Seis Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço	41
Figura 05: Dimensões da Qualidade segundo Grönroos	54
Figura 06: Qualidade Total Percebida segundo Grönroos	55
Figura 07: Adaptação do modelo ACSI para Educação segundo Barcellos	57
Figura 08: Estrutura organizacional da IES	65
Figura 09: Fluxograma da proposta de avaliação da qualidade na IES	66
Figura 10: Roteiro de pesquisa para público interno da IES	70
Figura 11: Roteiro de pesquisa para público externo da IES	72
Figura 12: Planejamento das entrevistas dos estudantes da IES	73
Figura 13: Planejamento do grupo focalizado com professores da IES	74
Figura 14: Planejamento das entrevistas com funcionários da IES	75
Figura 15: Resenha referente à idéia de qualidade em uma IES	83
Figura 16: Resenha referente à idéia de imagem da IES	85
Figura 17: Resenha referente à impressão sobre os cursos da IES	89
Figura 18: Resenha referente à impressão sobre a infraestrutura IES	92
Figura 19: Resenha referente à impressão sobre os professores IES	97

Figura 20: Resenha referente à impressão sobre os funcionários da IES	102
Figura 21: Resenha referente à impressão sobre os alunos da IES	104

LISTA DE TABELAS

<i>Número</i>	<i>Página</i>
Tabela 1: Evolução do número de IES entre 1999 e 2002	16
Tabela 2: Distribuição dos alunos matriculados em Caxias do Sul	63
Tabela 3: Números de alfabetizados e analfabetos em Caxias do Sul	63
Tabela 4: Distribuição dos alunos por curso na IES	64

GLOSSÁRIO

ACSI – American Customer Satisfaction Index

ASQ - American Society for Quality

EJA – Educação de Jovens Adultos

IES – Instituição de Ensino Superior

IES – Faculdade Serra Gaúcha

PPGEP – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

MKT - Marketing

SCSB – Sweden Customer Satisfaction Barometer

SC – Satisfação de Clientes

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	10
GLOSSÁRIO	11
SUMÁRIO	12
INTRODUÇÃO	14
Tema e Importância do Tema.....	15
Objetivo Do Trabalho.....	17
Objetivos específicos:	17
Justificativa.....	18
Método Do Trabalho.....	20
Estrutura Do Trabalho.....	21
Limitações Do Trabalho	22
1 REVISÃO DE LITERATURA.....	23
1.1 Conceito e características de Serviço	23
1.2 Serviços Educacionais	30
1.3 Conceito de Qualidade.....	32
1.4 Qualidade em Serviços	34
1.5 Qualidade em Serviços Educacionais.....	40
1.6 Pesquisa em Marketing.....	42
1.7 Medidas da Qualidade e conceitos de satisfação.....	51
1.8 Avaliação da Satisfação	53
1.9 Considerações do Autor	57
2 A PESQUISA	59
2.1 O CENÁRIO DO TRABALHO.....	59
2.1.1 A Serra Gaúcha	60
2.1.2 A Cidade de Caxias do Sul	60
2.1.3 A Instituição de Ensino Superior	62
2.2 Técnicas de Pesquisa Adotadas	64
2.3 Condução da pesquisa.....	66
2.3.1 Definição da População	66

2.3.2	Definição dos instrumentos de coleta de dados	68
2.3.3	Definição do tamanho da amostra	71
2.3.4	Condução da pesquisa	77
2.4	Descrição das entrevistas.....	79
3	ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS..	81
3.1	Análise das entrevistas.....	81
3.2	Interpretação das entrevistas.....	107
3.3	Oportunidades de Melhorias.....	113
3.3.1	Ações de Natureza Geral	113
3.3.2	Ações Específicas	114
	COMENTÁRIOS FINAIS.....	117
	Conclusões.....	117
	Sugestões para trabalhos futuros.....	121
	REFERÊNCIAS.....	122
	APÊNDICES.....	128
	Apêndice A.....	129
	Entrevistas com Alunos.....	129
	Apêndice B.....	143
	Entrevistas com Funcionários.....	143
	Apêndice C.....	164
	Entrevistas com Professores.....	164
	Apêndice D.....	185
	Entrevistas com Empresários.....	185
	Apêndice E.....	206
	Entrevistas com Representantes de Entidades.....	206
	Apêndice F.....	227
	Entrevistas com Pais de alunos.....	227

INTRODUÇÃO

Em mercados altamente competitivos, é vital que as empresas, dentre elas as Instituições de Ensino Superior (IES), estejam atentas às necessidades de seus clientes. Todavia, descobrir essas necessidades é uma virtude que poucas organizações conseguem alcançar.

Se perceber os anseios de consumo dos clientes é tarefa para poucos, o que dizer da possibilidade de conhecer o impacto da satisfação dessas necessidades sobre o desempenho das empresas?

É necessário recuar no tempo e tentar entender os fatores estruturais da satisfação do cliente (BARCELLOS, 2002) e resgatar a Teoria Dual, onde satisfação e insatisfação são fenômenos diferentes, oriundos de distintas formas de interação entre serviço e consumidor, cujas intensidades assumem níveis independentes de satisfação e insatisfação.

Satisfazer o cliente em suas necessidades extrapola o conceito linear de que basta saber aquilo que é procurado. Em um mercado mundializado é preciso estar atento, não só à qualidade do produto ou serviço ofertado, mas a compreensão de que o cliente traz consigo uma bagagem capaz de efetuar uma análise comparativa daquilo que a empresa oferece, com suas experiências passadas e das comunicações diretas e indiretas realizadas

pelo mercado, capazes de influenciar e modificar sua percepção a respeito dos serviços ou produtos encontrados (PARASURAMAN; BERRY, 1997).

O serviço/produto experimentado ou percebido, pelo cliente, passa por uma série de atividades gerenciais dentro da organização, que por sua vez orientam esse consumidor quanto às especificações do que é oferecido, gerando gradientes, ou lacunas, que, de alguma forma, podem ser medidos através de indicadores de satisfação (GRÖNROOS, 1993). Não apenas quanto às conformidades, mas também quanto àquilo que foi comunicado que seria disponível, envolvendo ainda experiências pessoais e de pessoas próximas.

É visível que a atitude e o desempenho do pessoal de contato também exercem influência sobre a avaliação perceptiva do cliente a respeito do produto ou serviço, por isso, é importante citar que “a maneira como os clientes julgam um serviço depende tanto do processo quanto do resultado dele” (HOFFMAN, 2003).

Entender o cliente em suas necessidades já não é mais uma garantia de competitividade, é preciso conhecer o impacto da qualidade dos produtos e serviços oferecidos sobre a satisfação do cliente, quantificar esse diferencial e investir nos aspectos que sejam de maior importância para o cliente, para assim alcançar o sucesso entre as empresas concorrentes com produtos semelhantes.

TEMA E IMPORTÂNCIA DO TEMA

O tema desse trabalho é a Percepção da Qualidade dos serviços ofertados no setor privado da educação superior.

Nas últimas décadas, a referida área de ensino vem se transformando no Brasil, com expressivo crescimento das instituições privadas, fato esse evidenciado na Tabela 1, que mostra a explosão do número de Faculdades e universidades particulares em nosso país.

Tabela 1

Evolução no número de IES entre 1999 e 2002

Ano	Total	Privadas	Interior
1999	1097	526	218
2000	1180	698	427
2001	1391	903	566
2002	1637	1125	712

Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP

Fica evidenciado, dessa forma, o acirramento na disputa pelo mercado educacional superior no país, onde não bastam o nome e o prestígio, visto que novas instituições estão primando pela excelência no desempenho e na constituição de seus corpos docentes, com a finalidade de proporcionar uma imagem diferenciada aos seus atuais e futuros clientes.

Conforme Barcellos (2002), há evidências convincentes, em estudos de segmentos empresariais, de que a lucratividade está interligada à Satisfação do Cliente (SC).

Em especial, o estudo do SCSB – Barômetro da Satisfação do Cliente Sueco – demonstrou a relação proporcional entre SC e desempenho econômico-financeiro, que vem sendo comprovada por estudos realizados no Centro de Pesquisas da Qualidade Nacional, na Universidade de Michigan, com o ACSI – Índice de Satisfação do Cliente Americano¹.

A mesma perspectiva é levantada por Albrecht e Zemke, quando se referem a sua intuição ao escrever sobre o tema em 1985:

Em *Service América!*, afirmamos que o foco centrado em serviços proporcionava retorno positivo em termos de lucros. Na época, a afirmação era mais intuitiva do que empírica, com base em dados reais. Contudo, Robert Buzzell e Bradley Galé demonstraram em seu livro *The PIMS Principle* que o fornecimento de qualidade vale a pena...

...O banco de dados de Buzzell e Galé comprova que as empresas que prestam serviço de qualidade superior auferem retorno sobre as vendas (ROS) de 12% em média. Já as empresas que prestam serviços de qualidade inferior apuravam ROS médio de 1 a 3%, perdiam participação de mercado e cobravam preços mais baixos (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p. 61).

OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo desse trabalho é a percepção da qualidade dos serviços prestados em uma Instituição privada do setor da educação superior. A comparação dos dados coletados a partir das entrevistas servirá como base de avaliação.

Objetivos específicos:

- a) A partir da “voz dos públicos de relacionamento” da Instituição pesquisada identificar sua percepção sobre os serviços prestados que sejam do seu interesse;
- b) Elaborar um plano de melhorias com base na análise dos dados coletados.

¹ www.theacsi.org, 2004

JUSTIFICATIVA

A tendência atual das empresas prestadoras de serviço, na área da educação superior, é oferecer uma gama maior de produtos, alguns inovadores, outros nem tanto. Porém, em comum, a idéia de ampliar o leque de ofertas, assim como a busca pela excelência em suas atividades e a constante qualificação de seu corpo docente, parece ser a tônica.

O setor da educação, palco antigo de muitos discursos e disputas, é uma das áreas de maior interesse em uma era considerada da informação e do conhecimento.

A corrida atual das instituições educacionais superiores, privadas ou públicas, com vistas à implantação de novos conceitos e métodos pedagógicos, tem aumentado a disputa por uma clientela crítica e exigente.

Desde o surgimento da primeira Faculdade na Bahia, o setor sempre foi alvo de leis e normas, todavia, as adaptações particulares de cada governo, aliadas a uma crescente demanda, têm mostrado que a educação superior brasileira ainda passa por uma etapa delicada.

Agora, nesse novo enfoque, é importante que as empresas do setor educação estejam preparadas para oferecer o melhor serviço aos seus clientes, atuais e futuros.

O mercado, antes idealizado, é agora um setor disputado, onde apenas as instituições com comprovada qualidade podem almejar sucesso. A regulamentação pode ser considerada como um fator capaz de inviabilizar os diferenciais competitivos. Por isso, faz-se fundamental entender o cliente, seus desejos e anseios, e personalizar o atendimento. Só

assim uma organização nesse segmento terá passaporte para alçar vôos mais altos e de longo percurso.

Nesse novo paradigma da educação superior brasileira, fica explícita a necessidade de que as direções das instituições educacionais superiores encontrem novos modelos gerenciais, cujas habilitações estejam em conformidade às exigências atuais do mercado, atuando de forma consistente em suas tomadas de decisões e planejamentos de longo prazo.

Há de se considerar o paradoxo que ocorre com estas instituições que não apenas ensinam modelos gerenciais, como também são construtoras de conhecimento privilegiado, porém, não se beneficiam com sua própria produção. Urge, num sentido reativo, pela crescente competitividade no setor, a utilização dos conceitos e ferramentas habitualmente destinados ao setor dito empresarial.

Vislumbra-se, assim, um significativo ambiente para estudo e aplicação das produções científicas, outrora destinadas aos outros setores do mercado, cabendo ainda a possibilidade de adaptar essas situações à sua própria realidade.

A utilização de ferramentas para a gestão competitiva propicia às IES uma nova postura gerencial, onde a avaliação constante da qualidade dos serviços prestados e o conhecimento da satisfação de seus clientes são tidos como instrumentos indispensáveis para a sustentação da Instituição no mercado.

Para que estas condições sejam atendidas é preciso conhecer cada cliente, quais questões precisam ser trabalhadas, e em que aspectos a prestadora necessita estar preparada. Ao conhecer os anseios e desejos de sua clientela, e perceber quais as ações

necessitam ser aprimoradas, cria-se uma atmosfera de diferencial competitivo, capaz de alavancar o crescimento e a perpetuação da empresa prestadora de serviços desse disputado setor.

MÉTODO DO TRABALHO

As atividades a serem executadas na elaboração desse trabalho seguem os seguintes passos:

- 1) Revisão bibliográfica sobre:
 - a) Serviços
 - b) Serviços educacionais
 - c) Qualidade
 - d) Qualidade em serviços
 - e) Qualidade em serviços educacionais
 - f) Pesquisa em marketing
 - g) Avaliação da qualidade em serviços educacionais
 - h) Avaliação da satisfação

- 2) Realização de pesquisa qualitativa para descobrir as necessidades dos clientes do segmento educacional da Instituição em análise.

- 3) Tratamento e análise dos dados coletados.

- 4) Identificação dos serviços sujeitos a melhorias.

- 5) Elaboração e apresentação de um Plano de Melhoria da Qualidade dos Serviços.

ESTRUTURA DO TRABALHO

A apresentação desse estudo desenvolve-se de uma forma ordenada, através de capítulos.

No Capítulo 1, na **INTRODUÇÃO**, são abordados o tema do trabalho, sua justificativa, os objetivos gerais e específicos, bem como considerações gerais relativas à introdução do assunto, ao método utilizado no desenvolvimento desse trabalho, à organização dos capítulos e às limitações do estudo.

No Capítulo 2, na **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**, é realizada uma revisão dos conceitos-chave envolvidos nesse trabalho.

No Capítulo 3, na **A PESQUISA**, procede-se ao detalhamento das etapas percorridas para a realização do trabalho.

No Capítulo 4, nas **ANÁLISES DOS DADOS, INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS E PROPOSTAS DE MELHORIAS**, são apresentadas a análise e interpretação das entrevistas, bem como as propostas de melhorias à Instituição em estudo.

No Capítulo 5, nas **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**, são apresentadas as conclusões e recomendações para trabalhos futuros.

LIMITAÇÕES DO TRABALHO

As limitações desse trabalho decorrem de:

- 1) A Instituição onde o estudo foi realizado é de uma área específica, setor da educação, que apresenta uma cultura particular em relação às demais organizações que compõem o mercado de trabalho.
- 2) Também ao fato dessa Instituição atuar na região da Serra Gaúcha, e por esse motivo não representar, de forma alguma, o universo desse segmento, portanto suas conclusões não podem ser generalizadas a outros setores.

1 REVISÃO DE LITERATURA

A pesquisa bibliográfica visa familiarizar o leitor com a teoria referente ao assunto pesquisado nesse trabalho, permitindo a fácil compreensão do texto. Para cumprir com esse objetivo, a revisão encontra-se assim dividida:

- a) Serviços;
- b) Serviços educacionais;
- c) Qualidade;
- d) Qualidade em serviços;
- e) Qualidade em serviços educacionais;
- f) Pesquisa em marketing;
- g) Avaliação da Qualidade e conceitos de satisfação.

1.1 Conceito e características de Serviço

O conceito clássico de serviço está estampado nos dizeres de Bretzke (2000, p. 214), onde afirma que serviço é “qualquer atividade ou benefício intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algo”. Porém, a distância entre

aquilo que é tangível e o intangível, nos produtos oferecidos ao mercado, nos dias atuais está cada vez menor.

É assim que Albrecht e Zemke (2002, p. 35) comentam o erro cometido pelos japoneses – especialistas em qualidade – que demoraram em perceber o significado dos serviços aos seus produtos otimamente acabados, “equiparando os serviços à subserviência e à atenção pessoal, em vez de vê-los como gestão centrada no cliente”.

Grönroos (1993) afirma que os serviços são atividades mais ou menos intangíveis, produzidos e consumidos simultaneamente, onde os clientes participam, de alguma forma, no processo de produção, abrindo assim, a possibilidade de entender a natureza tangível de alguns elementos dos serviços, embora a primeira característica seja a mais citada.

Faz-se necessário lembrar as diferenças propostas por Grönroos (1993) entre serviços e bens físicos, mostrados na Tabela 2 para perceber a necessidade de uma prática de marketing diferente da tradicional.

Colaborando para esse raciocínio, Albrecht e Zemke (2002) afirmam que os elementos tradicionais que caracterizam os produtos, tais como preços, qualidade e características especiais, já não são suficientes para garantir a satisfação e a retenção de clientes.

Para Albrecht e Zemke (2002, p. 47) existe algo mais que o valor intrínseco de determinado produto, são necessárias várias outras contribuições no jogo de atração, tais como a reputação do serviço do estabelecimento, a pós-venda, etc., deixando claro que “os serviços não são *uma* vantagem competitiva, mas são *a* vantagem competitiva”.

<i>Bens Físicos</i>	<i>Serviços</i>
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e distribuição separadas do consumo	Produção, distribuição e consumo são processos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábricas	Valor principal produzido nas interações entre comprador e
Clientes normalmente não participam do processo de	Clientes participam da produção
Pode ser mantido em estoque	Não pode ser estocado
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Figura 1 – Diferenças entre Serviços e Bens Físicos

Fonte: Grönroos, C. – Marketing de Gerenciamento e Serviços, 1993, p38.

Partindo dessas observações, fica reforçado o quanto é importante considerar as características dos serviços para formular uma estratégia de marketing. Limeira (2003), amplia as características citadas por Grönroos conforme segue:

- a) Intangibilidade;
- b) Variabilidade;
- c) Perecibilidade;
- d) Ausência de estoque;
- e) Impossibilidade de obter propriedade;
- f) Simultaneidade entre produção e consumo;

- g) Envolvimento do cliente no processo;
- h) As pessoas constituem parte do processo;
- i) Dificuldade de avaliação por parte dos clientes;
- j) Importância do tempo;
- k) Sistema de entrega pode ser físico ou eletrônico.

Gianesi e Corrêa (1994) reforçam as características dos serviços, citando a intangibilidade, a participação do cliente na produção e a simultaneidade, como básicas e presentes em todas as situações.

Conforme estes últimos, a intangibilidade dos serviços acontece pelo fato deles serem experiências vivenciadas pelos clientes, enquanto os produtos são bens físicos que podem ser possuídos. Essa característica dificulta, tanto para o consumidor, quanto para o vendedor, avaliar a qualidade de um serviço. A percepção nesses casos normalmente é subjetiva, e é habitualmente descrita pelos clientes através das expressões: confiança, segurança, experiência.

A intangibilidade pode apresentar-se como um fator de risco para as organizações, visto que devido à dificuldade em avaliar os resultados e a impossibilidade de mensurar a satisfação antes do consumo, o cliente é fortemente influenciado pelas informações de terceiros, assim como na reputação da organização, antes de adquirir um determinado serviço.

A segunda característica é explicada pelo fato de que o serviço não pode acontecer sem a presença do cliente, ou de um bem de sua propriedade, havendo para isso a

necessidade indispensável de um contato adequado, onde as ações resultantes tenham a eficácia e flexibilidades necessárias para atender às solicitações específicas. Situação essa que por ser realizado por pessoas confere uma maior variabilidade de resultados, se comparados à produção de bens industrializados.

Não é estranho entender porque as organizações de serviços têm buscado na tecnologia novas formas de atendimento, em substituição à mão-de-obra humana, valendo-se de terminais de auto-atendimento, computadores e internet, em atividades como saúde, ensino, serviços bancários, etc. (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Outra característica básica, no entender de Gianesi e Corrêa (1994), é a questão da produção e consumo simultâneo. O fato de não existir uma etapa intermediária entre a produção do serviço e seu consumo, inviabiliza estocar serviços.

Segundo Berry (2001), uma maneira eficaz de combater a alta variabilidade, decorrente dessa última característica, é o investimento intensivo em educação e treinamento dos empregados. Essa atitude, além de valorizar a mão-de-obra empregada, serve como atenuante à crescente utilização de novas tecnologias em substituição ao trabalho humano.

Todavia, voltando às afirmações de Albrecht e Zemke (2002, p. 68) que é categórico em dizer que “não faz mais sentido falar em negócios de produtos e negócios de serviços”, pois não importa a ênfase do trabalho executado, visto que toda forma de trabalhar é servir. Os autores concordam em definir serviço como um produto que, embora diferente de uma mercadoria, contém características de entrega mediante pagamento, e por isso é necessário compreendê-las (p. 75):

- a) O serviço é produzido no instante da entrega; não pode ser criado antes ou mantido em prontidão;
- b) O serviço não pode ser produzido, inspecionado, acumulado e armazenado numa unidade central. Geralmente é desenvolvido no local onde se encontra o cliente, por pessoas que estão além da influência imediata da administração;
- c) Não há como demonstrar nem fornecer amostras do “produto” para a aprovação prévia dos serviços pelos clientes. O provedor até pode apresentar várias fotos de modelos, mas o corte de cabelo do cliente, por exemplo, ainda não existe e não pode ser mostrado;
- d) A pessoa que recebe os serviços não fica com nada tangível; o valor dos serviços depende de sua experiência pessoal;
- e) A experiência não pode ser vendida ou transferida para terceiros;
- f) Se prestado de maneira imprópria, não há como fazer “recolhimento” do serviço. Caso não possa ser repetido, desculpas e indenizações são o único recurso para oferecer alguma satisfação ao cliente”;
- g) A garantia da qualidade deve ocorrer antes e durante, nunca depois, da produção, como é o caso em situações de fabricação;
- h) A prestação de serviços geralmente envolve algum grau de interação humana; o cliente e o provedor se relacionam de alguma maneira relativamente pessoal, ao longo do processo;

i) As expectativas dos clientes em relação aos serviços condicionam a satisfação com os resultados. A qualidade dos serviços é, em boa parte, uma questão subjetiva;

j) Quanto maior a quantidade de pessoas e processos que o cliente encontra no fornecimento do serviço, menor a probabilidade de que fique satisfeito com a experiência.

É com base no entendimento dessas características, que variam de serviço para serviço, que as empresas podem alcançar maiores índices de satisfação junto à sua clientela.

Téboul (1999) faz uma distinção entre componentes dos serviços, identificando uma área de interface com o cliente, que ele chama de proscênio, e outra, citada como bastidor ou suporte, caracterizando os aspectos operacionais dos serviços, esclarecendo que cada atividade possui duas fases, a de interação, que é totalmente percebida, e outra de suporte, que caso ocorra normalmente não deve ser notada, porém é parte inseparável do todo. Embora Albrecht e Zemke (2002) façam significativa menção à necessidade de que todos na organização sejam, ao entrar em contato com o cliente, independente da função ou cargo, o próprio serviço.

Assim é que Albrecht e Zemke (2002, p. 81) abordam o gerenciamento de serviços com base em um relacionamento triangular (Figura 2), onde “os elementos da estratégia (1), dos sistemas (3) e do pessoal (4) de serviços da organização, giram em torno do cliente (2) numa interação criativa”. Com isso, o autor propõe o gerenciamento das relações de serviços tendo o cliente como centro de todo o processo.

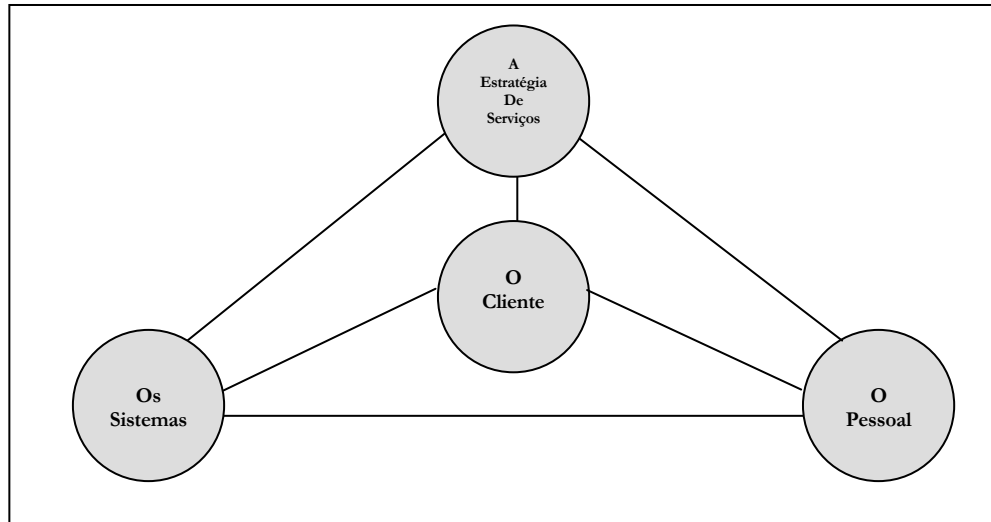


Figura 2 – Triângulo de Serviços © 1984-2001 Karl Albrecht

1.2 Serviços Educacionais

A Educação e suas práticas estão em crise, e por isso, implicam-se com as mudanças que estão acontecendo com o homem em suas incontáveis competências. Antes de definir educação como um serviço é preciso entender alguns fatos dessa crise:

A pedagogia é um saber em transformação, em crise e em crescimento, atravessado por várias tensões, por desafios novos e novas tarefas, por instâncias de radicalização, de autocrítica, de desmascaramento de algumas – ou de muitas – de suas “engrenagens” ou estruturas. É um saber que se reexamina, que revê sua própria identidade, que se reprograma e se reconstrói. Ao mesmo tempo, a educação (o terreno das práxis formativas, da transmissão cultural, das instituições educativas) também vem se reexaminando e requalificando, fixando novas fronteiras, elaborando novos procedimentos. A pedagogia/educação atual está à procura de um novo equilíbrio, ligado, porém a uma nova identidade ainda *in fieri*. (CAMBI, 1999, p. 641).

No início da industrialização capitalista, no século XVIII, o economista Adam Smith apud Aranha (1996, p. 220) recomendava que os trabalhadores tivessem acesso à educação, com a ressalva de que fosse em “doses homeopáticas”, oferecendo-se apenas o necessário para se tornarem produtivos e fazer crescer o capital.

Segundo Mezomo (1994) um dos grandes desafios da Escola é redescobrir sua missão, redefinir objetivos, redesenhar seus processos e reafirmar seus valores, pois deve estar voltada a atender às necessidades dos alunos, levando em conta as rápidas mudanças que acontecem a cada dia.

Um fato interessante acontece segundo Téboul (1999, p. 20), que define serviço como sendo uma “caixa-preta”, onde “o que entra na caixa é um cliente com sua necessidade ou seu problema, e o que sai dela (no melhor dos casos!) é o mesmo cliente, porém transformado”, baseado em simbolismos utilizados na transformação das matérias-primas em produtos acabados no processo industrial, afirmando que, tanto um quanto outro, são extremos e teóricos, quase artificiais.

Para Aranha (1996, p. 15) “é a educação que mantém viva a memória de um povo e dá condições para a sua sobrevivência”, estabelecendo reciprocidade entre indivíduo e sociedade.

É com base nesse raciocínio que se admite serviços educacionais como sendo algo distinto do que é o comércio, a indústria e mesmo outros serviços. Mezomo (1994, p. 12) partilha desse princípio, citando o fato de que a escola “não tem total controle do acesso de seus alunos, que, são sua matéria-prima, como também não consegue dominar completamente o processo de ensino e aprendizagem que, queira ou não, é afetado por muitos fatores, especialmente pela participação maior ou menor do próprio educando”.

Todavia, mesmo considerando esses aspectos particulares, a Escola é uma organização igual às outras e não existe para si mesma. A Escola tem por missão servir aos seus clientes, principalmente os estudantes e a comunidade. E como em outras estruturas

organizacionais, a Escola deve ter sua missão, valores, princípios, objetivos, líderes, cultura, etc. (MEZOMO, 1994).

Existe uma necessidade atual e premente de questionar os modelos adotados até agora, e para isso é também necessário mudar a forma de pensar e agir dos educadores, para que possam entender as novas necessidades dos alunos e da sua rede de atuação. Assim é que Demo (2002) se refere a essa necessidade toda de mudança e seus subterfúgios:

...Questionar significa desconstruir, desfazer, desmanchar – quer dizer, olhar pela face negativa, como toda crítica, porque inventaram – de maneira muito contraditória – a crítica positiva, pois preferem elogios que evitam ter que mudar, deve-se entender que o movimento próprio da crítica é desconstrutivo, e nisto está sua importância. Se nada houver para desconstruir, também nada haverá para mudar. (DEMO, 2002, p. 68).

E Demo (2002, p. 94) conclui dizendo que hoje é o mercado o propulsor da transformação e das inovações sociais e que o setor educacional precisa retomar sua missão de “ser o próprio motor da transformação”.

1.3 Conceito de Qualidade

São inúmeros e controversos os significados de qualidade, que se alteram ao longo do tempo. Para Crosby (1979), qualidade significa conformação a especificações. Deming (1986) caracteriza a má qualidade pela variabilidade nos processos de fabricação, requerendo a redução das incertezas e da variação dos processos de fabricação para obter a melhoria da conformidade. Juran (1989) conceitua qualidade como “adequação ao uso”, onde a qualidade é alcançada não somente pela ausência de defeitos, mas pela presença de atributos que satisfaçam as necessidades do consumidor.

Começa aí uma das primeiras contradições desse tema qualidade. Como minimizar a variabilidade e aproximar-se ao máximo da conformidade sem se valer da

padronização? Fato esse contrário ao proposto por Juran (1989) que prega a personalização como critério de qualidade. Huff, Fornell e Anderson (1996) são os autores que levantam essa questão de discussão em torno da padronização e adequação ao uso.

Segundo Kaplan (1997, p. 92) “a qualidade foi uma dimensão competitiva crítica na década de 80 e continua importante até hoje. Em meados da década de 90, no entanto, a qualidade deixou de ser uma vantagem estratégica para se tornar uma necessidade competitiva”, caracterizando a importância da confiabilidade na oferta de produtos ou serviços e a conseqüente exclusão do mercado daquelas empresas incapazes de fazê-los assim.

Medir a qualidade é a questão. Para os clientes é natural que os fornecedores obedeçam às especificações de produtos e serviços. Por isso a utilização de indicadores tais como: a incidência de defeitos em peças por milhão em uma empresa eletrônica, a frequência de chegadas com atraso e bagagens extraviadas pelas empresas aéreas, ou ainda o número de devoluções em uma loja de departamentos, podem servir como medidas de qualidade (KAPLAN, 1997).

A ausência de mecanismos ou serviços para fornecer informações e *feedback* a respeito dos produtos oferecidos ao mercado pode ser traduzida como ausência de qualidade por parte da empresa, diminuindo sua competitividade ao longo da dimensão do tempo. A questão básica da medição é destacada na frase de Juran (1989): “sem medição não há controle; sem controle não há avaliação; sem avaliação não há melhorias”.

O conceito de qualidade evolui sempre acompanhando o ritmo das mudanças vividas pela sociedade. Idéias que ontem pareciam certas hoje são consideradas ultrapassadas, como mostra a Figura 3 na página 35, retirada de Pires (2000).

Segundo Albrecht e Zemke (2002, p. 95), a qualidade “é um indicador que reflete um julgamento definitivo sobre o valor recebido, abrangendo necessariamente critérios subjetivos e objetivos”. Nesse sentido, cabe dizer que qualidade é um conceito que abrange as características tangíveis e as intangíveis, ou seja, é um indicador do valor total do produto ou serviço experimentado.

<i>Errado</i>	<i>Certo</i>
Produtos de qualidade são luxuosos, caros e bonitos.	Produtos de qualidade atendem às expectativas do cliente.
Qualidade é um conceito vago, subjetivo, impossível de definir.	Qualidade consiste no cumprimento dos requisitos e especificações do cliente.
A qualidade é considerada a falta de defeitos no produto ou no serviço.	Qualidade representa a prevenção da ocorrência de erros ou desvios em relação às especificações.
A qualidade é responsabilidade do departamento de controle da qualidade.	A responsabilidade pela qualidade é compartilhada por todos e exige total envolvimento dos funcionários.
Rejeição de 10% é aceitável; é a média do setor.	Não se aceitam erros. Deve-se promover melhorias contínuas até alcançar “defeito zero”.
Qualidade só pode ser introduzida na empresa através da contratação de especialistas em qualidade.	Qualidade será alcançada através da liderança dos dirigentes e do envolvimento de todos os funcionários.
Indicadores de produtividade já dão a média da qualidade.	Indicadores de produtividade medem a eficiência no uso de recursos

Figura 3 – Evolução do Conceito de Qualidade segundo Pires (2000)

1.4 Qualidade em Serviços

A qualidade em serviços tem conotações diversas àquelas encontradas em produtos. Segundo Grönroos (1993), uma das dimensões mais significativas refere-se ao “momento da verdade” (CARLZON, 1994), que significa qualquer instante em que o cliente

entra em contato com a organização, e a partir dessa interação constrói uma impressão sobre a qualidade de seus serviços.

Para Grönroos (1993, p. 55) este momento é um “verdadeiro momento de oportunidade”, caracterizando “a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços”, pois depois da situação já ter terminado e do cliente já ter ido, não existem maneiras fáceis de agregar valor à “Qualidade Percebida do Serviço”.

Albrecht e Zemke (2002, p. 70) afirmam que “sempre que uma organização de serviços faz alguma coisa por um cliente, este avalia a qualidade dos serviços, de maneira consciente ou inconsciente”, e é a soma de sucessivas avaliações, individuais e coletivas, que moldam a imagem mental da qualidade dos serviços da organização.

Segundo Barcellos (2002) qualidade em serviços é, em grande parte, resultado de uma dinâmica interpessoal, contrastando com a qualidade de produtos, que é analisada sob o ponto de vista da conformação a especificações técnicas, que reflete uma perspectiva tradicional de engenharia e operações. Por isso, há uma possibilidade de modificar a avaliação inicial, mesmo na presença de experiências anteriores, pela ação do prestador do serviço, cuja habilidade pode influenciar o consumidor, positiva ou negativamente, através de mudanças nas expectativas do cliente.

Fornell (1995) lembra que embora possam existir definições diferentes para a qualidade a partir de diferentes contextos, a definição que importa é aquela advinda do cliente.

Berry, Parasuraman e Zeithaml (1994) após dez anos de estudos sobre a qualidade em serviços nos Estados Unidos, publicaram o resultado em uma lista com dez pontos para as empresas utilizarem na melhoria da qualidade de seus serviços. Estes pontos são:

a) **Ouvir o cliente:** A qualidade é definida pelo cliente. Para melhorar o serviço é necessário um aprendizado contínuo a respeito das expectativas e percepções dos clientes e não-clientes. A pesquisa junto aos clientes revela as forças e fraquezas do serviço a partir da perspectiva de quem o experimentou. A pesquisa com os não-clientes revela como os concorrentes estão desempenhando seu serviço e fornece uma base para comparação;

b) **Confiabilidade:** Existem cinco critérios utilizados pelo cliente para julgar a qualidade do serviço. As dimensões não são mutuamente excludentes e fornecem subsídios para auxiliar na compreensão do que os clientes esperam do provedor do serviço. As dimensões são confiabilidade (32%), sensibilidade (22%), segurança (19%), empatia (16%) e tangíveis (11%). Os números entre parênteses indicam o grau de importância atribuído para cada dimensão em pesquisa realizada com mais de 1900 clientes de cinco grandes empresas norte-americanas;

c) **Serviço Básico:** O serviço básico está relacionado à confiabilidade. Os consumidores desejam receber o serviço essencial, sem falsas promessas;

d) **Projeto do serviço:** O projeto do serviço envolve o desenvolvimento de uma visão holística do serviço, enquanto são gerenciados os seus detalhes. Estas duas perspectivas aprofundam o entendimento da gerência sobre os serviços, tornando-o mais adequado às expectativas dos clientes. A entrega confiável do serviço básico, adequado

às demandas do cliente, depende, em parte, de como os vários elementos funcionam conjuntamente em um sistema de serviços. Um projeto imperfeito, em qualquer parte do sistema de serviço, pode reduzir qualidade. É comum culpar a baixa qualidade na entrega do serviço às pessoas, mas freqüentemente, o verdadeiro responsável é um fraco projeto do sistema de serviço;

e) **Recuperação do serviço:** A recuperação de um serviço é importante para a imagem que o cliente forma sobre a organização. Surgem três possibilidades quando o cliente se defronta com um problema no serviço: o cliente reclama e fica satisfeito com a resposta da organização; o cliente reclama e não fica satisfeito com a resposta da organização; o cliente não reclama e continua insatisfeito com a organização. As pesquisas mostram que as organizações recebem as melhores avaliações para a qualidade de seus serviços de clientes que não tiveram problemas recentes, e de longe, os piores escores existem devido aos clientes com problemas não resolvidos satisfatoriamente. Muitos clientes insatisfeitos não reclamam diretamente, seja para evitar confronto, ou por não haver um meio adequado, ou então por não acreditarem que a reclamação possa surtir algum efeito benéfico. As organizações podem superar, pelo menos, parte dessa relutância e melhorar o serviço de recuperação de três maneiras: a) encorajar os clientes a reclamarem e criar facilidades para que o cliente tenha acesso à organização; b) responder às reclamações de modo rápido e pessoal; c) desenvolver um sistema interno para resolução de problemas;

f) **Surpreender o cliente:** A confiabilidade do serviço permite à organização competir no mercado. Adicionar excelência aos processos cria a reputação de serviço de qualidade superior. Para obter este apogeu a organização deve capitalizar as

oportunidades de surpreender seus clientes, excedendo suas expectativas. Para que isto ocorra é necessário o elemento surpresa, e a melhor oportunidade para que isto ocorra é no momento da interação entre fornecedor e consumidor;

g) **Cortesia:** A cortesia é um componente subjacente a todas as expectativas do cliente, não sendo uma dimensão separada do serviço, mas tocando na essência do que o cliente espera. A intangibilidade do serviço eleva a sensibilidade do cliente para a questão da cortesia. Sendo o serviço performance, ao invés de objetos, é difícil para o cliente avaliá-lo previamente. Ele deve confiar que a organização de serviço vai fornecer o prometido. Os gerentes interessados em fornecer um serviço excelente devem também estar interessados em ser corteses com seus clientes;

h) **Trabalho em equipe:** A cadeia de serviços internos requeridos para oferecer o serviço final normalmente envolve múltiplas funções. As organizações devem agir ativamente para criar equipes de trabalho que atuem através das áreas funcionais, dando ênfase aos processos. As pesquisas mostram que serviços de baixa performance estão altamente correlacionados à falta de um trabalho em equipe;

i) **Ouvir os funcionários:** Ouvir os funcionários é tão importante para a melhoria do serviço quanto ouvir os clientes, por três motivos básicos: 1o - Os funcionários são clientes dos serviços internos e são os únicos que podem avaliar a qualidade do serviço interno. Como o serviço interno afeta a qualidade do serviço externo é essencial avaliá-lo; 2o - Os funcionários ajudam a revelar por que ocorrem problemas no serviço e o que deve ser feito para solucioná-los e, 3o - Os funcionários, devido à exposição intensiva ao fornecimento do serviço, percebem os eventuais problemas no sistema antes do cliente. Quando o produto é a performance, é

especialmente importante para a organização ouvir os atores. Este comportamento pode resultar em melhorias no projeto do serviço e na promoção da integração entre a gerência e os demais funcionários;

j) **Liderança:** O líder deve desempenhar o papel de facilitador, inspirando e capacitando o prestador do serviço para realizar seu trabalho. Tal líder acredita na capacidade das pessoas, vendo suas próprias regras como uma orientação a um padrão de excelência, propiciando a elas ferramentas e liberdade de ação. A experiência mostra que este tipo de liderança é a máquina que move as organizações para a excelência em serviços.

Parasuraman et al. (1985) definiram dez dimensões da qualidade: a tangibilidade, a confiabilidade, a capacidade de resposta, a competência, a cortesia, a credibilidade, a segurança, o acesso, a comunicação e a compreensão do cliente, como aquelas possíveis de serem oferecidas pelas organizações aos seus clientes. Mais tarde, essas dez dimensões foram agrupadas em cinco: a tangibilidade, a confiabilidade, a capacidade de resposta, a segurança e a empatia (PARASURAMAN; BERRY 1997).

Com isso, ficam reforçadas as idéias de Anderson e Fornell (1994), que afirmam ser necessário o conhecimento ou a experiência prévia para avaliar a qualidade de um serviço, permeando seus potenciais atributos em prover satisfação, assim como a qualidade esperada pelo mesmo.

Anderson, Fornell e Lehmann (1994) ainda são enfáticos ao afirmar que existem, além da necessidade de experimentar o serviço, outros fatores capazes de influenciar a qualidade percebida, entre eles o preço, que pode fornecer uma espécie de fator crítico, mesmo na ausência de consumo.

Nessa última situação, entende-se a satisfação como dependente do valor atribuído em uma relação entre o percebido e o preço para proporcioná-lo.

Grönroos (1993) definiu os “Seis Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço”, descritos na Figura 4, que estão relacionados aos resultados, aos processos e à imagem da empresa, dimensões técnicas e funcionais da qualidade.

Para Barcellos (2002) prover qualidade com a intenção de satisfazer as necessidades dos clientes é importante fonte de vantagem competitiva, em decorrência da diminuição da elasticidade dos preços e da retenção dos clientes, visto que é cada vez mais difícil competir somente em tecnologia.

1.5 Qualidade em Serviços Educacionais

Até alguns anos atrás a matrícula representava o marco de conquista do cliente para as instituições educacionais, todavia, essas mesmas instituições estão pesquisando, identificando e se comunicando com eles, muito antes dos estudantes procurarem a escola (KOTLER; FOX, 1994).

Neste sentido, são Kotler e Fox (1994, p. 36) quem afirmam que “para ser bem sucedida, uma Instituição educacional deve lidar eficazmente com seus muitos públicos e gerar alto índice de satisfação”, buscando corresponder às expectativas de seus alunos e públicos.

Para Mezomo (1994) é preciso pensar na qualidade em todos seus aspectos para que se descortine um futuro diferente daquele percebido hoje, com ciclos contínuos de melhoria, onde o grande vencedor é o próprio homem, em toda sua magnitude.

- 1. Profissionalismo e Habilidades**
Os clientes compreendem que o prestador de serviços, seus empregados, os sistemas operacionais e os recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de forma profissional (critérios relacionados aos resultados).
- 2. Atitudes de Comportamento**
Os clientes sentem que os funcionários de serviços (pessoas de contato) estão preocupados com eles e se interessam por solucionar seus problemas de uma forma espontânea e amigável (critérios relacionados aos processos).
- 3. Facilidade de Acesso e Flexibilidade**
Os clientes sentem que o prestador de serviços, sua localização, suas horas de operação, seus empregados e os sistemas operacionais são projetados e operam de forma a facilitar o acesso aos serviços e estão preparados para ajustar-se às demandas e ao desejos dos clientes de maneira flexível (critérios relacionados aos processos).
- 4. Confiabilidade e Honestidade**
Os clientes sabem que qualquer coisa que aconteça ou sobre a qual se concorde será cumprida pela empresa, seus empregados e sistemas, para manter as promessas e ter um desempenho coerente com os melhores interesses dos clientes (critérios relacionados a processos).
- 5. Recuperação**
Os clientes compreendem que sempre que algo der errado ou alguma coisa imprevisível e inesperada acontecer, o prestador de serviços tomará de imediato e ativamente ações para mantê-los no controle da situação e para encontrar uma nova e aceitável solução (critérios relacionados a processos).
- 6. Reputação e Credibilidade**
Os clientes acreditam que as operações do prestador de serviço merecem sua confiança, valem o dinheiro pago e que representam bom nível de desempenho e valores que podem ser compartilhados entre clientes e o prestador de serviços (critérios relacionados à imagem).

Figura 4 - Os Seis Critérios da Boa Qualidade Percebida do Serviço segundo Grönroos, 1993.

Para isso é necessário entender que a Educação não é um simples negócio, possuindo características distintas da indústria, do comércio e de outros serviços, e a sua qualidade só será garantida caso exista a participação de distintos públicos, entre eles os pais, os alunos, os funcionários, os professores, etc. (MEZOMO, 1994).

O conceito de qualidade na educação deve levar em consideração seu comprometimento com a construção do espírito humano, a expansão da mente e o vínculo entre as pessoas, bem como a presença de características comuns a várias outras formas de organizações: a missão, os valores, os princípios, os objetivos, os líderes, a cultura, as redes de comunicação, etc. (RAMOS, 1994).

Uma das condições indispensáveis para alcançar a qualidade total da escola é a criação e a manutenção de um canal de comunicação com o público, permitindo conhecer e entender suas necessidades e desejos, viabilizando sua satisfação (RAMOS, 1994).

Quando se fala em público das instituições educacionais, deve-se ter em mente a emergência de uma sociedade global e digital, cuja marcha parece impossível de ser interrompida. Segundo Moraes (2000, p. 125) “... mercados, mercadorias, moedas, capitais, empresas, projetos, tecnologias, tudo se desenraiza, deslocam-se além das fronteiras... a procura de um espaço global”, e assim, pensar em qualidade é uma tarefa difícil, pois são imprevisíveis os novos tipos de clientes que surgirão em decorrência dessa natureza digital.

Na realidade, o que hoje mundialmente se constata é que apenas algumas empresas líderes estão criando uma infra-estrutura tecnológica capaz de impulsionar e acompanhar as novas aberturas que estão ocorrendo no mundo. Outras continuam presas ao velho paradigma empresarial ou computacional, sem compreender as mudanças, sem incorporar o novo ou as novas estratégias, capazes de garantir sua sobrevivência e transcendência a novas posições (MORAES, 2000, p. 131).

As instituições educacionais percebem a crise e propõem mudanças, porém algumas dessas mudanças estão presas a antigos dogmas e não passam de meros artifícios ligados a interesses do mercado, conforme evidencia Demo (2002):

...Forçoso é reconhecer que a educação voltou a ser considerada tão importante, não por causa da cidadania, mas porque é útil à competitividade globalizada. Ironicamente, poderíamos dizer que o mercado “transformou” a educação, não o contrário “(DEMO, 2002, p. 92)”.

1.6 Pesquisa em Marketing

A pesquisa em marketing encontra relevância em função de que uma organização necessita, além de informações sobre os concorrentes e acontecimentos do

ambiente, também estudos formais sobre situações específicas, como, por exemplo, entender os critérios de qualidade de um determinado produto ou serviço na opinião de seus consumidores (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 93). São esses dois autores que definem pesquisa em marketing como sendo a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados relevantes sobre uma situação específica de marketing com a qual a organização se depara.

Para que uma pesquisa de marketing alcance seus objetivos, é necessário que o problema seja cuidadosamente definido, assim como os objetivos da pesquisa, e a partir daí desenvolver um plano de pesquisa para a coleta de informações e que essas depois de coletadas possam ter adequado tratamento e sua interpretação alcance os resultados esperados (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Considerando as pesquisas, podem ser classificadas em qualitativas e quantitativas, conforme a natureza das variáveis estudadas, e segundo Samara e Barros (2002, p. 8), são fundamentais “para o conhecimento e avaliação de componentes de atitudes junto a públicos de interesse da organização”.

Para que esse grau de importância seja alcançado é necessário que exista um projeto de pesquisa, e que suas etapas sejam fielmente executadas, considerando os diferentes tipos de pesquisa e interesses (MATTAR, 1996).

Samara e Barros (2002, p. 29) informam que, embora existam diversas nomenclaturas para explicar os métodos utilizados na realização de projetos de pesquisa, estes “não diferem basicamente em seu conteúdo e se distinguem de acordo com as fontes de dados utilizadas, a amplitude do estudo conforme os objetivos e o tipo de análise que se pretende fazer”.

Mattar (1996) sugere diversos objetivos para os quais uma pesquisa exploratória pode ser útil. Entre as quais, pode-se destacar os seguintes:

- a) Familiarizar e elevar o conhecimento e a compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva;
- b) Acumular a priori informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa descritiva a ser efetuada ou em andamento;
- c) Ajudar no desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas de fatos a serem verificados numa pesquisa casual;
- d) Auxiliar na determinação de variáveis relevantes a serem consideradas em um problema de pesquisa.

Segundo Ribeiro e Milan (2004, p. 9) “entrevistas individuais, juntamente com grupos focados, têm se consolidado como os principais métodos de coleta de dados em pesquisas qualitativas”, ratificando a escolha desse instrumento.

Conforme Ribeiro e Milan (2004, p 10) “uma das vantagens das entrevistas individuais é que elas não requerem muito planejamento prévio, permitindo que o pesquisador vá a campo tão logo tenha definido os objetivos da pesquisa”, e devem ser observados os seguintes aspectos para que sua utilização seja eficaz:

- a) A escolha adequada dos entrevistados, “que possam fornecer informações úteis a respeito da população de interesse”;

- b) A agenda e horário, onde é “importante programar as entrevistas com um bom prazo de antecedência e confirmar alguns dias antes da entrevista propriamente dita”;
- c) O local das entrevistas que deve ser conveniente, respeitando os critérios de privacidade e interrupções, além do clima agradável para a situação;
- d) O roteiro das questões onde são explicados os objetivos da pesquisa e obtida a permissão do entrevistado, seguindo uma seqüência lógica de entrevista;
- e) A forma de registro dos dados, sendo as mais recomendadas a gravação ou filmagem;
- f) As alternativas para a análise das informações antes da aplicação das entrevistas.

Segundo estes autores, as entrevistas podem preceder um estudo que depois será complementado através de um levantamento estatístico, onde a qualidade das informações depende do planejamento e condução de todo processo.

Os grupos focalizados ou *Focus Group*, segundo Oliveira e Freitas (1998) é um método qualitativo de pesquisa utilizado inicialmente pela sociologia que tem despertado a atenção de diversas outras áreas do conhecimento, entre elas o marketing. Conforme esses mesmos autores, o método pode ser utilizado sozinho ou associado a outros métodos, dependendo do objetivo da pesquisa.

Uma das características dos grupos focalizados é a homogeneidade dos participantes e a discussão enfocada em um tópico, que é determinado pelo propósito da pesquisa (OLIVEIRA; FREITAS, 1998).

O cálculo do tamanho da amostra está baseado no método empregado por Churchill e Nielsen (1995) para grupos focalizados. Para esses autores as entrevistas individuais permitem que um tópico seja analisado com bastante profundidade, pois a atenção durante toda a sessão fica concentrada em uma única pessoa. O entrevistador tem condições de manter maior controle sobre os dados coletados, ficando facilitada a exploração de assuntos de interesse da entrevista, mesmo que não façam parte do roteiro original das perguntas.

Além disso, a técnica possibilita maior grau de liberdade para o entrevistado expressar suas posições individuais, pois a presença de outras pessoas poderia eventualmente causar algum tipo de constrangimento. A entrevista individual também elimina influências negativas que podem ocorrer em uma reunião com um grupo de pessoas, quando comentários individuais podem ser afetados pelos outros participantes. Outro fator a considerar é a disponibilidade de agenda dos entrevistados.

Embora seja muito menos cansativo para o entrevistador ouvir, de uma única vez, um grupo de pessoas, em muitas situações, dependendo do perfil dos entrevistados, torna-se difícil reuni-los em grupo para uma entrevista.

Conforme Churchill e Nielsen (1995) a maioria dos grupos focalizados são constituídos por oito a doze pessoas, pois os grupos muito pequenos são facilmente dominados por um dos membros e grupos muito grandes podem cansar os participantes, dificultar o envolvimento de todos nas discussões e gerar conversas paralelas. Nesse

sentido, embora não se tenha utilizado para todos entrevistados a técnica de grupos focalizados, foi utilizado esse critério do número de pessoas para a entrevista individual, em cada grupo de amostragem.

Ribeiro (2000) lembra que o processo posterior às pesquisas é significativo, pois a quantidade de informação advinda daquela fase é muito grande. Portanto, antes de iniciar a análise de todo o material disponível, deve-se proceder a uma redução dos dados com as informações consideradas relevantes. A partir desse esforço é que se avança para a análise e interpretação propriamente dita.

“A palavra análise significa literalmente separar ou examinar criticamente as partes” (BOYD; WESTFALL, 1982). De maneira que a pessoa encarregada de uma análise deverá dispor os dados em categorias significativas, determinar se existem diferenças significativas entre as categorias, explicar por que existem tais diferenças e fazer recomendações.

Boyd e Westfall (1982) enfatizam que nenhum projeto deve ser planejado ou executado sem que haja sido prevista, de forma precisa, o que deve ser feito com os dados coletados, pois é a partir desse planejamento que se poderá chegar ao estágio da análise e, por conseguinte às conclusões, recomendações e decisões. No que é reforçado pelas palavras de Samara e Barros (2002, p. 79) que afirmam: “o planejamento correto da pesquisa e utilização da metodologia adequada levará à análise que responda aos objetivos primário e secundário propostos no projeto”.

A análise de dados provenientes de um projeto de pesquisa qualitativa tende a se apresentar complexa e demorada. É esse processo que busca a compreensão de seus

significados dentro do contexto no qual os dados foram gerados e é composto das seguintes etapas:

(1) Identificar um tema central que englobe os diferentes sub-temas; (2) Os temas identificados acima são testados e comparados com os novos subgrupos formados; (3) Logo em seguida, os dados são comparados com as questões de pesquisa; (4) Finalizando o processo de análise, os pesquisadores tentam compreender tais temas dentro de seu conceito. (MALHOTRA, 2000, p. 68).

Ribeiro e Milan (2004, p. 19) apresentam alternativas de análise, que podem ser empregadas de forma isolada ou combinada:

- a) **Comparação interna:** comparação entre categorias, tendo em vista que foram entrevistadas pessoas pertencentes a mais de uma categoria;
- b) **Comparação temporal:** comparação antes-e-depois, considerando que foi investigada a opinião das pessoas antes e depois de um evento;
- c) **Comparação externa:** comparações com a literatura, uma vez que existem relatos de estudos similares realizados em outras empresas, países, grupos, etc.;
- d) **Comparação teórica:** comparações com teorias que antecipam comportamentos e respostas associadas a determinadas categorias ou grupos, os quais foram estudados na pesquisa em questão;
- e) **Ordenação por consenso:** identificação dos elementos onde há consenso ou divergência entre os entrevistados, considerando-se os relatos feitos pelos diferentes entrevistados;

f) **Ordenação por importância:** identificação dos elementos que despertam maior interesse ou preocupação nos entrevistados, dada à extensão dos relatos associados a cada elemento investigado;

g) **Construção de teoria:** construção de uma estrutura teórica que apresente as dimensões do problema em estudo podendo constituir uma teoria original ou a revisão de uma estrutura teórica existente.

Outra forma de análise é proposta por Demo (1988) que denomina de “Análise de Conteúdo”, cuja característica é sugerir padrões de análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência e identificar as relações entre os fenômenos, sendo que a interpretação de dados se baseia em modelos conceituais definidos a priori.

Ribeiro e Nodari (2001) comentam que o termo análise tem sido usado para representar quase tudo que possa ser feito com os dados obtidos. Dessa forma, considerando o contexto desse trabalho, considera-se adequada a abordagem desses autores, onde a análise ficará restrita aos procedimentos sistemáticos que permitem identificar as categorias de afinidades e a caracterização das relações dos dados levantados.

Seguindo o que é destacado por Demo (1988) e por Ribeiro e Nodari (2001) a análise pode ser considerada como a etapa quantitativa de um estudo qualitativo, sugerindo que o procedimento tenha as seguintes características:

a) **Enfatize as descobertas:** assinale o que parece ser mais importante nas anotações. Tal procedimento auxilia na identificação das categorias ou das relações a serem estudadas;

b) **Plote as descobertas:** apresentações gráficas oferecem uma alternativa não apenas para transmitir informações, mas também para enfatizar aspectos particulares do estudo. Para tanto, podem ser utilizadas tabelas, gráficos, diagramas e também fotografias e vídeos.

c) **Adote procedimentos sistemáticos no trabalho de campo:** esse tipo de conduta facilita a análise, pois é muito mais fácil fazer comparações quando os dados foram coletados segundo procedimentos sistemáticos;

d) **Explore qualquer estrutura analítica que guiou a coleta de dados:** se os dados forem coletados seguindo alguma estrutura, a análise deve tirar proveito disso, sumariando e quantificando as categorias ou grupos delimitados;

e) **Identifique padrões existentes nos dados:** é importante para o pesquisador possuir senso crítico que o capacite a discernir entre o que deve ir para grupos já identificados e aquilo que é fato novo e pode constituir um outro grupo a ser analisado;

f) **Compare com outro caso:** fazer a comparação entre um caso conhecido e outro desconhecido; sendo analisado, pode ser uma boa estratégia, considerando, é claro, que a base de comparação é apropriada;

g) **Compare com um padrão:** sempre que houver um padrão reconhecido e documentado, o estudo pode avançar mantendo a comparação com o padrão;

h) **Contextualize em um modelo analítico mais amplo:** um meio para o analista desenvolver o trabalho é estabelecer conexões com as teorias reconhecidas;

i) **Critique a análise:** em alguns casos, a análise efetuada não oferece um adequado nível de certeza sobre o estudo. Nesse caso, o pesquisador pode simplesmente ser mais especulativo, expondo que a análise não leva a conclusões definitivas;

j) **Proponha um redesenho para o estudo:** a partir do ponto anterior, se o problema com a pesquisa é mais sério do que a técnica, ou os dados inadequados, alguma contribuição pode ser dada. O pesquisador pode mostrar exatamente o que não funcionou e propor uma nova metodologia para conduzir a investigação ou outros estudos similares.

1.7 Medidas da Qualidade e conceitos de satisfação

A satisfação do cliente é hoje uma das áreas mais estudadas do marketing. Segundo Peterson e Wilson (1992), foram publicados mais de 15 mil artigos acadêmicos em vinte anos. E isso tem a ver com o tema central dessa área do conhecimento, que se baseia na descoberta e na satisfação das necessidades e desejos do consumidor (KOTLER, 1999).

É Hoffman (2003, p. 327) quem afirma que as “pesquisas no campo da satisfação claramente reconhecem a ligação entre o estudo da satisfação e o movimento dos consumidores”, por isso se pode afirmar que os clientes atuais estão mais bem informados e mais difíceis de contentar, ou seja, suas expectativas aumentaram, e satisfazê-los não é mais uma questão de imaginar um produto com ótimo, ou massificar a sua publicidade (DIAS, 2003).

Embora possam existir inúmeras definições para a satisfação do cliente, talvez a mais aceita no momento atual é uma comparação entre as expectativas de quem consome e sua percepção a respeito do produto ou serviço ofertado, levando em

consideração suas experiências prévias. De maneira simples, dir-se-ia que o consumidor está satisfeito quando expectativas e percepções se encontram, confirmando com o que era inicialmente buscado. Inversamente, Tem-se uma desconfirmação quando existe uma diferença (ou lacuna) entre expectativa e situação percebida, quer seja no produto, quer seja em um serviço experimentado.

A desconfirmação pode lembrar que apenas uma situação negativa aconteceu, porém, é importante citar que, caso as expectativas excedam o esperado, gera-se igual uma satisfação, facilitando o propagar da experiência, a retenção do cliente e a repetição da compra. Todavia, a quebra negativa das expectativas do consumidor é geradora de insatisfação e pode resultar em publicidade negativa (GRÖNROOS, 1993).

Em suma, satisfação do cliente, segundo Fornell (1995) é avaliação contínua da marca em proporcionar os benefícios que o consumidor está buscando.

Juran (2001, p. 7) afirma que “satisfação do cliente é um resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente”, indicando que sua existência funciona como um facilitador da venda.

Outras definições incluem distintos elementos característicos do conceito de satisfação, além dos critérios psicológicos, que são a natureza da experiência e o aspecto relativo da satisfação, visto que o conjunto de experiências anteriores de consumo e o caráter subjetivo da avaliação, após a compra, traduzem diferentes instantes da satisfação, gerando diferentes atitudes em relação ao produto ou serviço.

Para Juran (2001) a insatisfação do cliente é insatisfação com o produto, e é fruto das não conformidades existentes no momento da compra ou consumo, sendo a razão

pela qual os clientes reclamam, realizam publicidade desfavorável, etc. Porém, segundo Raphel (1999), solucionar os problemas com agilidade pode representar não apenas a venda, mas também a conquista do cliente.

Kotler e Fox (1994), ao discutirem sobre a natureza da satisfação nas instituições educacionais, afirmam que aquelas que respondem às necessidades do mercado, têm como propósito criar satisfação, e esta é resultado entre expectativa e desempenho percebido, reforçando tudo que foi comentado até o momento.

1.8 Avaliação da Satisfação

Para Barcellos (2002) é comum os bens e serviços serem avaliados quantitativamente, todavia sua avaliação qualitativa, devido a sua característica subjetiva, requer uma complexa modelagem, para que possam ser traduzidas de forma confiável pelo mercado.

A utilização dos termos “qualidade em serviços” e “satisfação do cliente” entendidas como sinônimos, pode conflitar com a visão tradicional da qualidade, que restringe ao desempenho objetivo das organizações (RUST ; ZAHORIK, 1993).

Foi Grönroos (1993) que introduziu um modelo (Figura 5) relacionando expectativas do consumidor e a qualidade, no qual a qualidade dos serviços é vista como o resultado da comparação entre o esperado e o percebido pelo consumidor no ato do consumo.

Para Grönroos (1993) a qualidade do serviço é percebida em duas dimensões, uma dimensão que ele chama de técnica e outra que ele denomina funcional. A primeira normalmente é vista pelo prestador de serviço como a qualidade entregue, porém,

segundo o autor, esta é apenas uma parte do todo, pois as inúmeras interações (Horas da Verdade) entre consumidor e prestador de serviço são fortes influências para julgar a qualidade oferecida (Figura 6).

Todavia, a Qualidade Total Percebida pelos clientes engloba também a Qualidade Esperada em sua comparação com a Qualidade Experimentada. A Qualidade Esperada, também chamada de expectativa, é resultado de um elevado número de fatores, entre eles a comunicação com o mercado, comunicação boca-a-boca, imagem corporativa e necessidades dos clientes. Evidenciando que a Qualidade Total Percebida é a diferença entre as expectativas e as experiências, não ficando restrita às dimensões técnica e funcional.

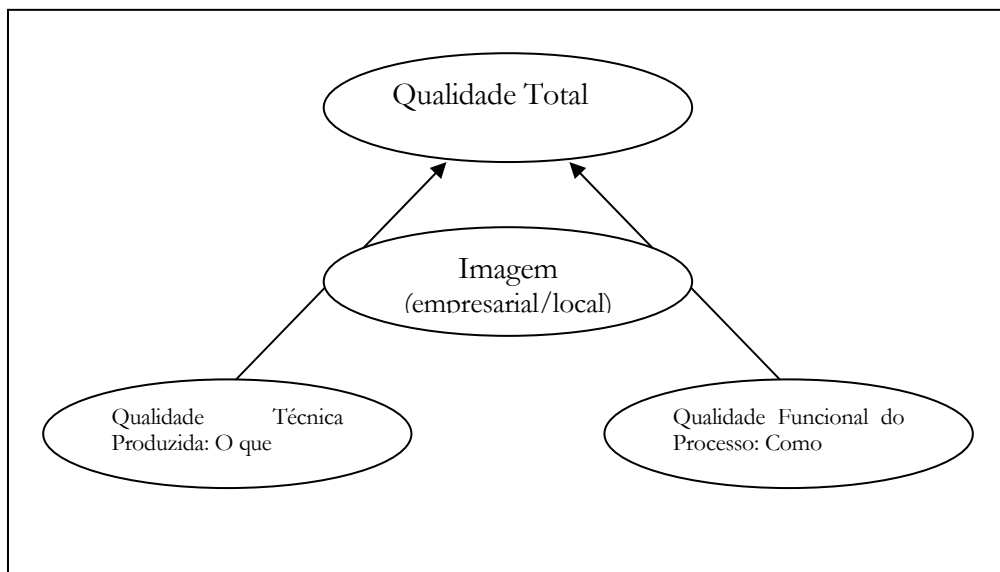


Figura 5 – Dimensões da Qualidade segundo Grönroos, 1993.

A Figura 6 ilustra o modelo descrito por Grönroos, a partir dessa diferença entre Qualidade Esperada e Qualidade Experimentada.

A satisfação pode ser mensurada de diferentes maneiras, incluindo desde formas indiretas como retenção e continuidade de doações, além de pesquisas, estudos de imagem e gerenciamento de reclamações (KOTLER ; FOX, 1994).

Anderson, Fornell e Lehmann (1992) afirmam que o gerenciamento dos processos de melhoria da qualidade exige compreender, obrigatoriamente, o nível da Satisfação do Cliente e sua correspondência com os resultados financeiros, por isso muitas organizações buscam medir a qualidade, visando atingir um melhor nível de desempenho e usá-lo com estratégia de posicionamento no mercado.

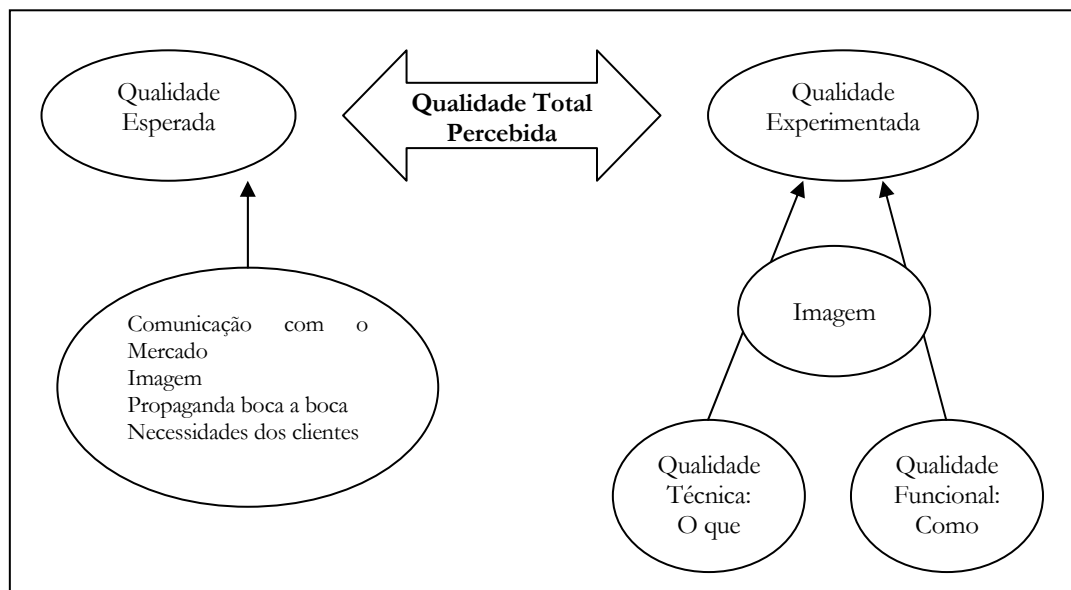


Figura 6 – Qualidade Total Percebida segundo Grönroos, 1993.

Gianesi e Corrêa (1994, p. 89) lembram que “identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender melhor as expectativas dos clientes”, buscando dessa forma caracterizar os pontos priorizados pelos clientes, de forma a estabelecer uma gestão eficaz.

Albrecht (2003) enfatiza a necessidade de mensurar a qualidade dos serviços, de forma que os resultados sejam disponibilizados não somente aos gestores, mas também aos funcionários, pois segundo ele não se pode esperar que as atitudes individuais sejam as melhores, é preciso permitir à organização seus ajustes e a busca pela qualidade.

Kaplan (1997) afirma que a importância da satisfação do cliente não deve ser subestimada:

...Pesquisas recentes indicaram que um nível meramente adequado de satisfação dos clientes não basta para assegurar um alto grau de fidelidade, retenção e lucratividade. Somente quando os clientes classificam suas experiências de compra como total ou extremamente satisfatórias a empresa pode contar com a repetição (KAPLAN, 1997, p. 74).

Albrecht (2003) faz menção ao fato de que as medidas de avaliação não podem ser esporádicas, havendo a necessidade deste processo fazer parte da própria organização, conforme afirma:

...Mas, seja qual for o caso, o quebra-cabeças não estará completo até que se tenha um processo regular, periódico e rotineiro de mensuração, que forneça dados de qualidade tanto a administradores quanto a funcionários. (ALBRECHT, 2003, p. 179).

Segundo Barcellos (2002), várias equipes de pesquisadores, em vários países, têm desenvolvido e aplicado distintos modelos de Satisfação do Cliente, tanto em nível macro, quanto em nível micro-econômico.

Dois dos modelos macro-econômicos mais conhecidos são o SCSB – Barômetro da Satisfação do Cliente Sueco e o ACSI – Índice de Satisfação do Cliente Americano. Este último se iniciou em 1994 com um acordo entre a Universidade de Michigan e a Sociedade Americana para a Qualidade (ASQ), medindo sete setores da economia norte-americana e ao redor de 42% do PIB (BARCELLOS, 2002).

Um Modelo ACSI modificado (Figura 7) foi apresentado por Barcellos (1997) e representa interessante alternativa para entender e avaliar a Satisfação do Cliente nos ambientes de instituições educacionais superiores.

A Satisfação do Cliente é reforçada em sentido positivo, ou não, pelas suas expectativas e experiências, as quais conferem valor ao serviço consumido. Uma avaliação positiva realizada pelo consumidor provocará recomendação e aumento de demanda, revitalizando o processo.

Segundo Fornell (1995) há evidências convincentes, em estudos de segmentos empresariais, de que a lucratividade está ligada à Satisfação do Cliente, e o modelo ACSI reforça estas afirmações, onde empresas que aumentavam a Satisfação do Cliente no período de um ano, tinham resultados econômico-financeiros melhores, quando comparadas àquelas cuja Satisfação do Cliente diminuía.

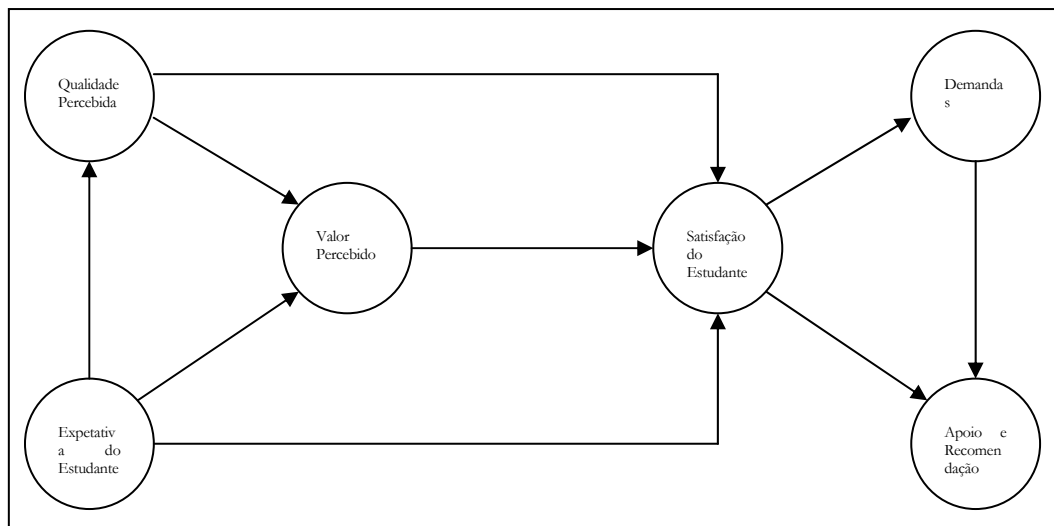


Figura 7 – Modelo ACSI na Educação segundo Barcellos, 1997

1.9 Considerações do Autor

A revisão da literatura permitiu observar que a qualidade continua sendo um dos principais instrumentos para se alcançar a satisfação dos clientes. Porém, com o devido senso crítico de que qualidade pela qualidade não é nada, é apenas o mínimo a ser ofertado pelas organizações e pouco acresce ao cliente caso seja conduzida dessa maneira.

Qualidade precisa ser percebida pelos consumidores no conjunto de seus interesses, para que eles, clientes, possam pensar o que é qualidade e então a partir de suas experiências possam traduzir em satisfação.

Às Instituições de Ensino Superior cabem duas importantes tarefas, a primeira é a de entender que qualidade deve fazer parte do seu rol de ações cotidianas, devendo abandonar o critério de apenas realizar ações esporádicas para alcançar a excelência e, segundo, de que é necessário ouvir os públicos de relacionamento e entender quais são suas necessidades nesse sentido, evitando concentrar suas ações achando que só o aluno é cliente.

2 A PESQUISA

A pesquisa foi conduzida com o objetivo específico de avaliar a qualidade das atividades desempenhadas pela Instituição de Ensino Superior – IES – a partir da “voz” de seus públicos de relacionamento. Esse estudo buscou identificar novas oportunidades empreendedoras e melhorias a partir das opiniões obtidas nos segmentos pesquisados.

Para a realização desse trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa no âmbito de atuação da IES. Do público interno, foram entrevistados os alunos dos cursos regulares de graduação e pós-graduação, os professores e funcionários, a partir de amostras intencionais, conforme universo citado, assim como foram realizadas entrevistas com pais de alunos, empresários e entidades de classe, caracterizando o público externo.

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa com os diversos públicos de relacionamento, enfatizando o modelo de regressão obtido e a relação importância-satisfação para o grupo de itens que fazem parte das entrevistas realizadas.

Na seqüência, foi situado o contexto no qual aconteceram as entrevistas e o trabalho de campo, com a finalidade de facilitar o entendimento dessa etapa da dissertação.

2.1 O CENÁRIO DO TRABALHO

2.1.1 *A Serra Gaúcha*

A região educacional da Serra Gaúcha é uma região promissora, com potencialidades em vários segmentos da sociedade gaúcha. Pode-se enumerar dezessete municípios próximos a Caxias do Sul – Flores da Cunha, São Marcos, Antônio Prado, Ipê, Nova Pádua, Vale Real, Nova Petrópolis, Farroupilha, Feliz, São Vendelino, Bom Princípio, Nova Bassano, Bento Gonçalves, Bom Jesus, Vacaria, Gramado e Canela – todas comunidades operosas e desejosas por alternativas viáveis para o ensino superior (CIC, 2004).

2.1.2 *A Cidade de Caxias do Sul*

Embora o povoamento efetivo da região fosse iniciado em 1876, já dois séculos antes, os jesuítas tinham tentado cristianizar a região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Por vários motivos, as reduções fracassaram e os índios continuaram sua vida seminômade, daí o nome original de Campo dos Bugres, porque se encontravam ali vestígios de antigo acampamento.

Após as lutas da unificação italiana (1870), os colonos daquele país necessitavam de terras para agricultura, pois os prejuízos foram enormes. Paralelamente, o Imperador D. Pedro II resolveu trazer para o Sul imigrantes italianos. Em 1875 chegaram a Porto Alegre as primeiras famílias vindas da Itália; foram levadas para o antigo Porto Guimarães, hoje cidade de São Sebastião do Caí; subindo o rio Caí, chegaram ao chamado "Campo dos Bugres".

O Governo Imperial era responsável pelo transporte oceânico, divisão e distribuição dos lotes de 63 hectares de área, distribuídos para cada família, abertura de estradas para as novas colônias, ferramentas e sementes. Como os lotes de 63 hectares eram

muito grandes, gradativamente foram reduzidos para 44, 30 e 25 hectares. Estes lotes eram pagos no prazo de 5 a 15 anos.

Um ano depois, no local onde hoje está localizada a sede, estavam instalados dois mil colonos. Em 1877, como homenagem a Duque de Caxias, foi denominada "Colônia de Caxias".

Em 1884 a colônia foi anexada ao Município de São Sebastião do Caí. Posteriormente, foi denominada Santa Tereza de Caxias; mais tarde, a denominação de Santa Tereza foi retirada, ficando somente como Padroeira.

O Ato nº 257 de 20 de junho de 1890 criou o novo município sob a denominação de Caxias. A origem da indústria caxiense deu-se em 1895 com a atuação de um jovem italiano, de apenas 16 anos. Abramo Eberle inicia com uma pequena funilaria. Devido ao grande desenvolvimento em 1910, recebeu ligação por via férrea e a sede foi elevada à categoria de cidade.

Ao longo de sua história, Caxias do Sul recebeu três títulos pelo destaque que vem tendo em nosso Estado. Capital do Planalto, Metrópole do Vinho e Pérola das Colônias, este último se tornou popular. Três municípios emanciparam-se das terras de Caxias: Flores da Cunha, Farroupilha e São Marcos.

Caxias do Sul é uma cidade de 360.419 habitantes, sendo 183.460 do sexo feminino e 176.959 do sexo masculino (IBGE – 2000) e 16 mil estabelecimentos industriais, sendo empregados na economia formal cerca de 100.690 trabalhadores entre iniciativa privada, setor público municipal, estadual e federal (MTE - RAIS 2001).

O pessoal ocupado, que, segundo o IBGE, é compreendido pelas pessoas que durante a semana de referência, exerceram trabalho, remunerado ou sem remuneração, durante pelo menos uma hora completa, ou que tinham trabalho remunerado do qual estavam temporariamente afastados, totaliza em 115.328 pessoas (dados de 2000).

Caxias do Sul dispõe de 99 escolas Municipais, 54 escolas de Ensino Estaduais, 48 escolas Particulares (incluindo 5 de Educação Infantil), uma Universidade Regional, uma Universidade Estadual e duas Faculdades.

Segundo dados da 4ª Coordenadoria Regional de Educação, os alunos estão distribuídos nos diversos níveis de ensino conforme descrito nas Tabelas 3 e 4.

2.1.3 A Instituição de Ensino Superior

A Instituição de Ensino Superior (IES) estudada é mantida por uma mantenedora e tem 19 anos de experiência educacional. A partir de 2002, a IES ampliou as instalações físicas pela locação e parceria com um colégio na cidade e abriu uma nova unidade. A IES disponibiliza os seguintes cursos: Administração Habilitação em Análise de Sistemas (Noite); Administração Habilitação em Comércio Internacional (Noite); Administração Habilitação em Marketing (Noite); Administração Habilitação em Recursos Humanos (Noite); Educação Física (Manhã e Noite), recentemente foi implantado um novo curso: Direito, que funciona junto a sede central.

A Instituição de Ensino Superior também trabalha com cursos de extensão e pós-graduação, e para isso criou a Escola Superior de Negócios e a Escola Superior de Educação e Saúde, com a finalidade de aprimorar essa oferta na região de abrangência.

Tabela 2

Distribuição dos alunos da 4ª Coordenadoria Regional de Educação de acordo com os níveis de ensino

	Rede Municipal	Rede Estadual	Rede Particular
Educação Especial	243	206	157
Educação Infantil	3.594	1.400	1.434
Ensino Fundamental	29.780	20.775	7.645
Ensino Médio	-	12.607	3.537
Educação Profissional	-	508	2.703
Educação de Jovens e Adultos	-	2.682	6.383
Total	33.617	38.178	21.859

Fonte: Censo Escolar 2002 da 4ª CRE.

Tabela 3

Índices de Alfabetização em Caxias do Sul em 2000

ANO	ALFABETIZADAS	ANALFABETAS
05 a 09 anos	18.473	11.889
10 a 14 anos	30.978	333
15 a 19 anos	33.750	267
20 a 24 anos	32.307	302
25 a 29 anos	30.233	398
30 a 34 anos	30.006	501
35 a 39 anos	30.998	538
40 a 44 anos	27.478	595
45 a 49 anos	21.714	819
50 a 54 anos	16.417	915
55 a 59 anos	11.254	976
60 a 64 anos	8.754	1.058
65 a 69 anos	6.604	1.044
70 a 74 anos	4.918	892
75 a 79 anos	2.894	726
80 anos ou mais	2.467	821

Fonte: IBGE 2000

O número de alunos, nos cursos de graduação e pós-graduação, perfaz, hoje, cerca de 3000 estudantes, distribuídos nas diferentes modalidades de ensino anteriormente citadas, conforme Tabela 5.

O quadro funcional da Instituição de Ensino Superior é composto por aproximadamente cem (100) professores e 50 (cinquenta) funcionários técnico-administrativos. A estrutura funcional da Instituição segue o padrão visualizado na Figura 6.

Tabela 4

IES: distribuição dos alunos por curso e turno

Curso	Turno	Número de alunos
Administração (Marketing)	Noturno	495
Administração (Recursos Humanos)	Noturno	505
Administração (Análise de Sistemas)	Noturno	336
Administração (Comércio Internacional)	Noturno	393
Educação Física	Diurno	379
Direito Diurno	Diurno	34
Direito Noturno	Noturno	47
Pós-Graduação e Extensão		NI
Total		2.189 (Graduação)

Fonte: Registros Acadêmicos da Instituição de Ensino Superior

NI = Não Informado

2.2 Técnicas de Pesquisa Adotadas

Nesse trabalho optou-se pelos estudos descritivos, que, como o próprio nome sugere, “procuram descrever situações de mercado a partir de dados primários, obtidos originalmente por meio de entrevistas pessoais ou discussões em grupo” (SAMARA; BARROS, 2002, p. 30).

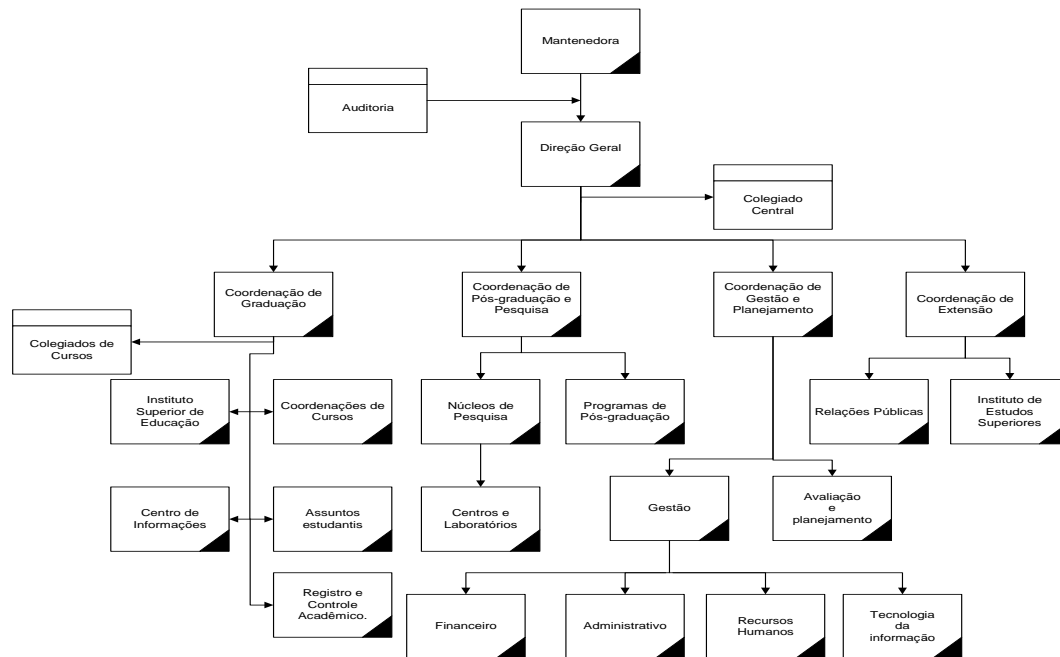


Figura 8 – Estrutura Organizacional da IES

Para atender aos objetivos desse trabalho foram selecionadas duas técnicas de coletas de dados: as entrevistas individuais, realizadas a partir dos alunos e funcionários da Instituição de Ensino Superior, assim como o público diretamente interessado no sucesso dessa Instituição: pais de alunos, empresários da região e entidades de representatividade social. A distribuição dos entrevistados nos estratos foi definida de modo intencional. Para coletar a opinião dos professores optou-se pela técnica de grupos focalizados.

As técnicas visaram, conforme Samara e Barros (2002), compreender as relações entre alunos e Instituição em profundidade, conforme explicam abaixo:

...Sendo-lhe atribuída a análise qualitativa das informações obtidas, esse estudo procura identificar as motivações de consumo em um aspecto realista, respondendo às questões “Como as pessoas compram?”, “Por que compram”, “Que imagem têm das marcas e dos produtos?”, “Que sugestões podem ser dadas para inovações/criações de novos produtos?” e “Quais os valores e os preconceitos percebidos em relação a determinados produtos, serviços ou segmentos de consumo?”, entre outros tópicos que podem ser investigados. (SAMARA; BARROS, 2002, p. 31).

2.3 Condução da pesquisa

A pesquisa foi conduzida em oito etapas, conforme a Figura 9, que apresenta a estrutura utilizada, onde estão contempladas as questões de planejamento, da pesquisa propriamente dita, da avaliação e da discussão dos resultados encontrados.

A revisão dos conceitos sobre pesquisa em marketing, qualidade e suas relações com serviços foram evidenciadas no capítulo anterior, e por isso não serão citadas nessa fase do trabalho. As demais etapas serão discutidas com a finalidade de entendimento lógico de tudo que foi realizado.

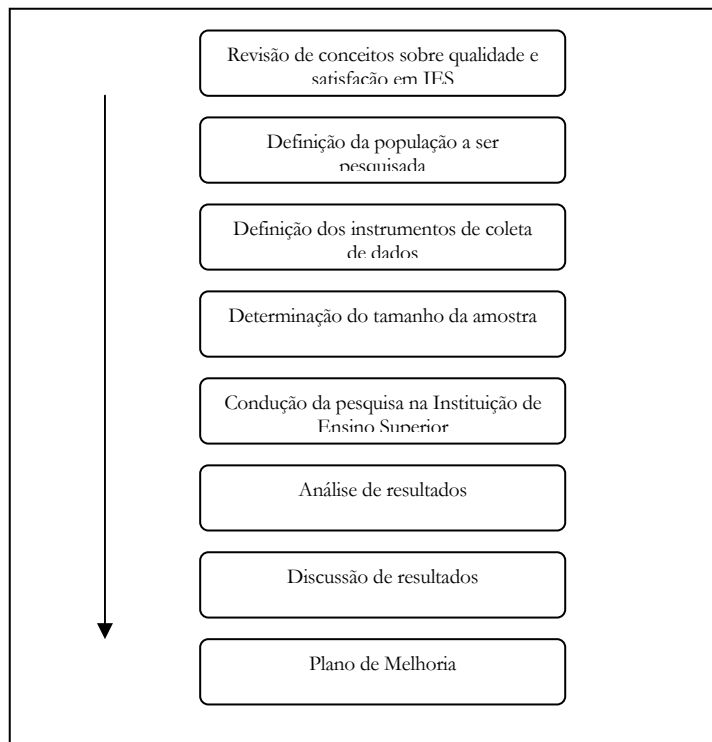


Figura 9 – Fluxograma da Proposta de Avaliação da Qualidade na Instituição de Ensino Superior

2.3.1 Definição da População

As IES – Instituições de Ensino Superior – conforme Decreto Lei N° 3.860, de 9 de julho de 2001 – são classificadas em públicas, quando criadas ou incorporadas,

mantidas e administradas pelo Poder Público, e privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Quanto à sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino classificam-se em universidades, centros universitários; e Faculdades integradas, Faculdades, institutos ou escolas superiores.

As universidades caracterizam-se pela oferta regular de atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, atendendo ao que dispõem os artigos 52, 53 e 54 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Os centros universitários são instituições de ensino superior pluri-curriculares, que se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovada pelo desempenho de seus cursos nas avaliações coordenadas pelo Ministério da Educação, pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalho acadêmico oferecidas à comunidade escolar. Faculdades integradas são instituições com propostas curriculares em mais de uma área de conhecimento, organizadas para atuar com regimento comum e comando unificado. Os institutos superiores de educação criados na forma do Decreto no 3.276, de 6 de dezembro de 1999, deverão definir planos de desenvolvimento institucional.

No presente estudo foi avaliada uma Faculdade privada localizada na cidade de Caxias do Sul e com abrangência regional, através de seu público interno, conforme caracterizado no item 3.1.3. e seu público de relacionamento: pais de alunos, entidades representativas da sociedade e empresários locais.

Como se trata de uma abordagem qualitativa, segundo Ribeiro e Milan (2004), as entrevistas individuais dispensam a representatividade estatística, entretanto, a escolha dos entrevistados deve respeitar os critérios mínimos, de forma que possam fornecer

informações úteis a respeito da população de interesse. São esses autores que comentam a distribuição em estratos de interesse, conforme segue:

“... apesar de não existir a preocupação de representatividade estatística, é uma boa idéia estratificar a população e escolher indivíduos distribuídos nos estratos de interesse... Outra questão básica na escolha dos respondentes é o número de entrevistados. De acordo com a abordagem qualitativa, esse número não deve ser grande. É preferível poucas entrevistas longas, em vez de muitas entrevistas curtas... caso ao final das oito entrevistas algumas questões básicas da pesquisa ainda não tivessem sido respondidas, seria necessário ampliar as entrevistas ou mudar de método”.(RIBEIRO ; MILAN, 2004, p. 11-12).

De acordo com esse postulado, as entrevistas foram estratificadas por grupo de interesse, resultando em seis grupos distintos, três deles respondendo pela visão interna da Instituição e outros três pelo público externo. A escolha dos respondentes baseou-se também sobre o conhecimento prévio da Instituição de Ensino Superior e sua disposição em falar sobre ela.

2.3.2 *Definição dos instrumentos de coleta de dados*

Com base na literatura, e em especial nas dez dimensões da qualidade definidas por Parasuraman et al. (1985) e apresentadas no segundo capítulo dessa dissertação: a tangibilidade, a confiabilidade, a capacidade de resposta, a competência, a cortesia, a credibilidade, a segurança, o acesso, a comunicação e a compreensão do cliente, é que foram estruturados os instrumentos de coleta de dados. Embora os estudos de Parasuraman não estivessem relacionados especificamente com serviços educacionais, devido a sua relevância quanto à avaliação da qualidade em serviços, serviram como ponto de partida nesse trabalho, com a contribuição de Barcellos (1997) cujo modelo modificado, a partir do ACSI, enfoca o setor educacional de forma pontual.

O objetivo é perceber a satisfação da qualidade dos serviços oferecidos com base nos critérios elencados por Parasuraman et al. (1985) e Barcellos (1997) e o método inicial empregado foi uma pesquisa qualitativa, com entrevistas pessoais gravadas.

O instrumento de coleta de dados foi definido como uma entrevista com questões amplas, deixando em aberto outras perguntas quando os objetivos não eram plenamente alcançados, como demonstrado nos roteiros das Figuras 10 e 11.

As entrevistas foram aplicadas a funcionários e estudantes dos diversos cursos da Instituição de Ensino Superior, assim como aos públicos de relacionamento já definidos. Visto tratar-se de pesquisa qualitativa com limitado número de entrevistados, os grupos foram constituídos buscando atender, de maneira equilibrada, algumas variáveis, tais como: o curso, o sexo e a idade entre os alunos e o sexo, a titulação e a área de atuação na Instituição para os professores. Para definir os funcionários que iriam participar da entrevista foram utilizados os critérios de sexo, tempo de serviço na Instituição e nível de formação. A condução da pesquisa levou em consideração o Roteiro de Entrevistas mostrado na Figura 10.

No público externo, iniciado pelo setor empresarial, buscou-se identificar empresas com perfil de interesse ao egresso da Instituição de Ensino Superior, sem modificar a pergunta inicial, conforme mostrado no roteiro do Figura 3 (p. 76). A mesma pergunta foi feita aos pais dos alunos e a definição dos entrevistados obedeceu ao mesmo critério de escolha dos alunos, buscando equilibrar também as variáveis emergentes. A escolha dos representantes de entidades sociais recaiu, pela importância e representatividade, na comunidade de abrangência da Instituição de Ensino Superior, desde que o entrevistado estivesse apto a responder pela entidade. Participaram dessa etapa as

seguintes entidades: associações de classe, entidades sem fim lucrativo, órgãos do poder público, entidades filantrópicas e organizações não-governamentais. A pergunta inicial também foi a mesma formulada aos empresários e pais de alunos.

Roteiro de Entrevista Público Interno	
1. IMAGEM	<ul style="list-style-type: none"> • Quando você pensa em uma IES, quais os critérios de qualidade leva em conta? • Na sua opinião, o que caracteriza uma IES de qualidade? • Por favor, de modo geral, fale-me sobre sua impressão de IES • O que pode ser feito para a IES buscar melhorias, em, em consequência, mudar a impressão que você tem da Instituição?
2. INSTALAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> • De modo geral, o que você diria sobre o ambiente encontrado na IES? • Levando em conta as instalações, de modo geral (laboratórios, biblioteca, estacionamento, xerox, cantina...), fale-me a sobre a qualidade destes ambientes oferecidos pela FSC. • Para você, quais os pontos fortes das instalações da IES? • E os pontos fracos, quais são em sua opinião?
3. CORPO DOCENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Por favor, o que tem a dizer sobre o corpo docente da IES de modo geral? • Qual a sua visão quanto à formação dos professores da IES? • Fale-me sobre a qualidade das aulas ministradas na IES? • Quais os pontos fortes do corpo docente da IES? 1. E os pontos fracos do corpo docente, quais seriam?
4. FUNCIONÁRIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Como você percebe os funcionários da IES de modo geral? • O que tem a dizer sobre o atendimento prestado pelos funcionários da IES? • Quais os pontos fortes e os pontos fracos dos serviços prestados pelos funcionários da IES?
5. ESTUDANTES	<ul style="list-style-type: none"> • De modo geral, qual sua impressão sobre os estudantes da IES? • O que você teria dizer sobre o comprometimento dos estudantes da IES?
6. CURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Qual a sua impressão geral dos cursos oferecidos pela IES? • Fale-me sobre o sistema de avaliação utilizado nos cursos da IES. • Quais aspectos de qualidade você diria que são pontos fortes dos cursos da IES? • E quais seriam os aspectos da qualidade que seriam pontos fracos?

Figura 10 – Roteiro de Entrevistas para Público Interno

A escolha pelo método de entrevistas individuais, na maioria dos segmentos, aconteceu pela dificuldade em reunir todos respondentes em uma única sessão, visto que muitos, além de muito ocupados, também exercem cargos expressivos e não dispunham dessa possibilidade. Outro fato que contribuiu para a escolha desse método foi o de que a Instituição de Ensino Superior não possui um *campus* único e suas unidades estarem localizadas na cidade, dificultando a reunião de alunos e de funcionários.

Quanto à escolha do local e do horário das entrevistas, foi levada em consideração a conveniência dos respondentes, buscando, sempre que possível, o lugar reservado disponível.

Por se tratar de entrevistas semi-estruturadas, foram explicados os objetivos da pesquisa em cada situação, seguida da confirmação dos entrevistados em colaborar e da garantia de sigilo das informações prestadas, para então ser solicitado que ele(a) discorresse sobre o assunto.

Em função do método de entrevistas, foram criados dois roteiros, apresentados nas Figuras 10 e 11, cujas idéias foram cobertas durante a entrevista, embora, muitas vezes, tenham sido feitas questões adicionais, conforme o conhecimento do respondente e sua intenção em colaborar com a entrevista.

As entrevistas são apresentadas nos Apêndices A, B, D, E e F, representando importante passo para a construção desse documento.

Para os professores foi utilizada a técnica de grupos focalizados, porém a estrutura de questões foi a mesma utilizada no Roteiro de Pesquisa para Público Interno (Figura 10) e está apresentada no Apêndice C.

2.3.3 Definição do tamanho da amostra

1. Alunos

Conforme citado anteriormente, foram criados estratos de amostragem, e o estrato dos alunos levou em consideração os critérios de sexo, idade e curso. Como a Instituição de Ensino Superior possui apenas três cursos de graduação e a maioria dos estudantes estão lotados no Curso de Administração de Empresas (79%), optou-se por

desmembrar essa graduação de acordo com as quatro habilitações já existentes, a fim de atender, equilibradamente, as variáveis em estudo. Os outros dois cursos de graduação mantiveram sua configuração normal e os cursos de pós-graduação foram agrupados em uma única célula-mãe, dando a distribuição estratificada idêntica ao proposto com os cursos de extensão.

Roteiro de Entrevista Público Externo	
1. Imagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quando você pensa em uma IES, quais os critérios de qualidade leva em conta? ▪ Na sua opinião, o que caracteriza uma IES de qualidade? ▪ Por favor, de modo geral, fale-me sobre sua impressão de IES ▪ Como você compara a imagem da IES com a de outras IES? ▪ O que pode ser feito para a IES buscar melhorias e, em consequência, mudar a impressão que você tem da Instituição?
2. Instalações	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Você conhece as instalações da IES? ▪ De modo geral, o que você diria sobre o ambiente encontrado na IES? ▪ Levando em conta as instalações, de modo geral (laboratórios, biblioteca, estacionamento, xerox, cantina...), fale-me a sobre a qualidade destes ambientes oferecidos pela FSC. ▪ Para você, quais os pontos fortes das instalações da IES? ▪ E os pontos fracos, quais são em sua opinião?
3. Corpo Docente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Você já teve contato com o corpo docente da IES? ▪ Por favor, o que tem a dizer sobre o corpo docente da IES de modo geral? ▪ Qual a sua visão quanto à formação dos professores da IES? ▪ Quais os pontos fortes do corpo docente da IES? ▪ E os pontos fracos do corpo docente, quais seriam?
4. Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Você tem ou já teve algum contato com os funcionários da IES? ▪ Como você percebe os funcionários da IES de modo geral? ▪ O que tem a dizer sobre o atendimento prestado pelos funcionários da IES? ▪ Quais os pontos fortes e os pontos fracos dos serviços prestados pelos funcionários da IES?
5. Egressos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Você conhece estudante(s) egresso(s) da IES? ▪ De modo geral, qual sua impressão sobre os egressos da IES? ▪ O que você teria a dizer sobre o conhecimento dos egressos da IES? ▪ Como você avalia os egressos da IES em comparação com os de outras IES?
6. Cursos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Você conhece os cursos oferecidos pela IES? ▪ Qual a sua impressão geral dos cursos oferecidos pela IES? ▪ Quais aspectos de qualidade você diria que são pontos fortes dos cursos da IES? ▪ E quais seriam os aspectos da qualidade que seriam pontos fracos? ▪ Como você avalia os cursos da IES em comparação com os de outras IES?

Figura 11 – Roteiro utilizado nas entrevistas do Público Externo

Na Figura 12 é apresentada a população já classificada de acordo com as variáveis propostas. As células sombreadas correspondem às populações selecionadas de onde saíram os alunos entrevistados.

A estratificação dos alunos, portanto, respeitou critérios de equivalência na distribuição por cursos e também por idade, visto que metade dos estudantes tem menos de 23 anos. Todavia, no terceiro critério, sexo, foi feita opção pela disponibilidade dos alunos em colaborar e por isso não contém equiparação com a distribuição entre eles.

Titulação	Sexo	Curso							
		Administração (Habilitações)				Direito	Educação Física	Extensão	Pós Graduação
		Análise de Sistemas	Marketing	Comércio Internacional	Recursos Humanos				
<23 anos	Masc								
	Fem								
>23 anos	Masc								
	Fem								

Figura 12 – Planejamento das entrevistas dos estudantes

2. Professores

Na pesquisa qualitativa com os professores foi adotada uma técnica de entrevista baseada em grupo focalizado, entretanto, a definição do número de participantes seguiu o mesmo critério. As variáveis adotadas para estratificação foram: a titulação, o sexo e o curso de atuação do professor. Novamente, houve a preocupação em equilibrar as variáveis citadas em função do reduzido número de entrevistados. Dessa forma, a escolha procurou contar com professores de ambos os sexos, com diferentes níveis de qualificação, dos três cursos da IES.

Na Figura 13 é apresentado o planejamento das entrevistas dos professores, cuja matriz levou em consideração os critérios já citados. As células sombreadas na Figura 13 correspondem às populações de onde foram escolhidos os oito professores entrevistados.

3. Funcionários

Na pesquisa com os funcionários foi utilizada a mesma técnica de entrevista e de modo análogo aos grupos anteriores, foi definido que o número de entrevistados seria de oito funcionários técnico-administrativos, do quadro permanente da Instituição de Ensino Superior. As variáveis selecionadas para a constituição da amostra foram: o sexo, a escolaridade e o local de atuação.

Titulação	Sexo	Curso							
		Administração (Habilitações)				Direito	Educação Física	Extensão	Pós Graduação
		Análise de Sistemas	Marketing	Comércio Internacional	Recursos Humanos				
Especialista M.Sc.ou Dr.	Masc								
Especialista M.Sc.ou Dr.	Fem								
Especialista M.Sc.ou Dr.	Masc								
Especialista M.Sc.ou Dr.	Fem								

Figura 13 – Planejamento das entrevistas com professores

Na Figura 14 é apresentado o planejamento das entrevistas dos funcionários, cuja matriz levou em consideração os critérios já citados. As células sombreadas correspondem às populações de onde foram escolhidos os oito professores entrevistados. Como as áreas do estrato são limitadas, a matriz apresentou mais de uma pessoa em cada linha.

4. Setor empresarial

A amostra da população alvo foi constituída por oito empresas com significativa participação na economia do município de Caxias do Sul. Cada uma das organizações consultadas foi enquadrada em uma das áreas do conhecimento em função da atividade predominante de cada uma, ou de ações afins desenvolvidas em alguns de seus setores. Outra variável utilizada foi o porte da empresa, acarretando na escolha de quatro

empresas com mais de cem funcionários e quatro empresas com menos de cem funcionários.

Nível	Sexo	Áreas							
		Secretaria	Registros Acadêmicos	Recursos Humanos	Administração	Biblioteca	Marketing	Financeiro	Contas a Receber
Superior	Masc								
Intermediário									
Superior	Fem								
Intermediário									

Figura 14 – Planejamento das entrevistas com funcionários

Definiu-se como adequada ao perfil do entrevistado, a presença de algumas das seguintes características: pertencer ao nível gerencial da organização, possuir alguma vinculação, ou vivência na área de recrutamento de pessoal e gestão de recursos humanos, possuir conhecimento prévio a respeito da Instituição de Ensino Superior, dos serviços por ela prestados e conhecer o tipo de profissionais egressos de seus cursos de graduação.

As oito empresas consultadas atuam nos seguintes ramos de negócios:

- a) Educação
- b) Saúde
- c) Informática
- d) Comércio
- e) Elétrico-eletrônico
- f) Metal-Mecânico
- g) Academia de Ginástica
- h) Consultoria

5. Entidades representativas da sociedade

As entidades representativas de segmentos da comunidade podem ser consideradas como clientes externos e eventuais parceiros da Instituição de Ensino Superior. A pesquisa procurou verificar se o nível do profissional formado atende às exigências do mercado de trabalho e se a IES está cumprindo seu papel de agente gerador e indutor de melhorias no plano social, através de seu envolvimento com a comunidade na qual está inserida. A pesquisa também tentou identificar pontos fortes e fracos da Faculdade, bem como as novas oportunidades de atuação, a partir das informações obtidas na consulta a esse segmento.

Neste caso, também se optou por realizar as entrevistas individuais com cada um dos representantes das entidades. A amostra foi formada por oito representantes de entidades de reconhecida importância no âmbito da comunidade local. Cada uma das organizações consultadas foi enquadrada em uma das áreas do conhecimento, em função da atividade predominante de cada uma, ou de ações afins desenvolvidas em alguns de seus setores.

As entidades foram selecionadas a partir do universo constituído por associações de classe, entidades sem fins lucrativos, órgãos do poder público, clubes de serviços, entidades filantrópicas e organizações não-governamentais. Definiu-se como adequada, ao perfil do entrevistado, a presença de algumas das seguintes características: estar apto a responder pela entidade ou pelo seu respectivo setor, possuir conhecimento prévio a respeito da Instituição de Ensino Superior e dos serviços por ela prestados, e conhecer o tipo de profissionais egressos de seus cursos de graduação.

As oito entidades consultadas representam as seguintes atividades:

- a) Indústria

- b) Comércio
- c) Educação
- d) Saúde
- e) Poder Público
- f) Filantropia
- g) Associação de Classe
- h) Sindicato Patronal Regional

6. Pais de alunos

Neste caso também a opção foi por realizar as entrevistas individuais com um dos responsáveis pelo aluno. A amostra foi formada por oito representantes segmentados pela escolaridade, idade e pelo sexo. Os pais foram selecionados a partir do universo constituído por diferentes alunos e seus cursos. Definiu-se como adequada, ao perfil do entrevistado, a presença de algumas das seguintes características: ter pelo menos um filho estudando na Instituição de Ensino Superior, possuir conhecimento prévio a respeito da Instituição de Ensino Superior e dos serviços por ela prestados, e conhecer o tipo de profissionais egressos de seus cursos de graduação.

2.3.4 *Condução da pesquisa*

Para as entrevistas, desde a sua fase de concepção e planejamento, foram realizadas diversas tentativas e pilotos para que o roteiro de perguntas permitisse o entendimento, visto que o tempo era escasso e a objetividade era primordial.

As entrevistas consumiram cerca de cinquenta dias de trabalho e tendo início através dos estudantes. Como a Instituição de Ensino Superior não possui um campus e suas

unidades estão dispersas na cidade, os alunos foram entrevistados em diferentes locais, pois cada um deles tinha aula em horário e local diverso um do outro. Dessa forma, sempre que era marcada uma entrevista com um ou mais alunos, era também agendada uma entrevista com um funcionário, visando otimizar o tempo e manter o cronograma previsto no planejamento.

A entrevista com os professores levou em consideração o fato de que praticamente todos os entrevistados tinham dupla jornada, atuando durante um turno como professor da Instituição de Ensino Superior e outro em uma atividade não-docente. Por esse motivo que se optou pela realização de um grupo focalizado. Depois de escolhida uma data, entre várias opções sugeridas aos convidados, chegou-se a um consenso e todos compareceram, embora alguns tenham reclamado do tempo estipulado de noventa minutos para a sua realização.

O grupo com oito professores foi filmado e também gravado para posterior análise, e ao seu início foram dadas as instruções gerais do trabalho, entre eles os objetivos do encontro, o tempo previsto para o encontro e as regras para manifestação de cada professor: a forma, o tempo de resposta e o número de pronunciamentos.

Em todos os procedimentos de entrevista e no grupo focalizado foi informado que as declarações seriam mantidas em absoluto sigilo e o nome ou identidade dos participantes não seriam revelados. Embora a maioria dos entrevistados tenha abdicado dessa condição, achou-se por bem manter a palavra inicial de sigilo.

Todas as entrevistas foram gravadas em formato *wav*, armazenadas em *compact disc* e transcritas para o papel, sendo que no início de cada entrevista foi explicado

o objetivo da pesquisa e solicitada a permissão para que fosse gravada e nenhum dos entrevistados fez oposição a esse procedimento.

O tempo das entrevistas variou muito, e algumas delas foram descartadas pela pouca contribuição em termos de informação àquilo que era solicitado.

Em cada entrevista, embora a existência de um roteiro, permitiu-se que o entrevistado decorresse suas opiniões a respeito do tema proposto, e eventualmente, quando fugiam em demasia do que estava previsto, eram questionados de maneira sutil sobre alguma parte da resposta não mencionada, ou ainda não esclarecida. Da mesma forma, é oportuno salientar que as questões não seguiam, rigorosamente, a ordem planejada, onde o pesquisador tinha a liberdade de reorganizar o roteiro para que dados não fossem perdidos.

Todas entrevistas tiveram um caráter descontraído, o que permitiu aos entrevistados uma fluência de raciocínio e pensamento, de forma que todos os depoimentos colhidos tiveram significativa pertinência ao foco da pesquisa.

Na fase de descrição foram reproduzidas as opiniões de cada um dos entrevistados o mais fielmente possível, apresentando-se as respostas na íntegra. Assim, ficaram registradas todas as manifestações ocorridas, que podem eventualmente fornecer subsídios para outros trabalhos.

2.4 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

O conteúdo das entrevistas está registrado nos Apêndices, observando-se a seqüência a seguir:

- Apêndice A – Entrevistas individuais com alunos

- Apêndice B – Entrevistas individuais com funcionários
- Apêndice C – Grupo focalizado dos professores
- Apêndice D – Entrevistas individuais com representantes do setor empresarial
- Apêndice E – Entrevistas individuais com representantes das entidades sociais
- Apêndice F – Entrevistas individuais com pais de alunos

Na descrição das entrevistas optou-se por reproduzir as opiniões de cada um dos entrevistados de modo fiel, apresentando-se as respostas na íntegra. Todavia, em virtude de que algumas opiniões forma manifestas em tom coloquial, algumas palavras e frases foram corrigidas, sem, no entanto, modificar a sua intencionalidade, apenas com o objetivo de tornar a leitura agradável.

Outro fator a ser considerado é o aspecto temporal, pois as entrevistas foram todas feitas em épocas distintas, porém agrupadas por segmento com a intenção de viabilizar a consulta aos dados coletados.

3 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise realizada foi do tipo exploratória e de comparação interna entre os diversos grupos consultados. A análise ficou concentrada em torno dos seis construtos que nortearam o roteiro.

Embora as questões propostas para o público interno e externo tenham equivalência em conteúdo, a análise ocorreu sobre tópicos pontuais no público interno e tópicos gerais no público externo, levando em consideração os sete pontos principais:

- a) Qualidade em uma Instituição de ensino superior (IES);
- b) Imagem da Instituição de Ensino Superior (IES);
- c) Adequação da Instituição e dos cursos às necessidades da comunidade da serra gaúcha.
- d) Condições de infraestrutura da IES;
- e) Imagem a respeito dos professores da IES;
- f) Imagem a respeito dos funcionários da IES;

g) Imagem a respeito dos alunos da IES;

Cabe lembrar que, em algumas das entrevistas realizadas, surgiram opiniões que não faziam parte do roteiro previamente planejado, assim como nem todos os entrevistados seguiram a seqüência prevista, evidenciando manifestações de caráter pessoal e por esse motivo não são citadas de forma específica.

As bases da análise foram as principais percepções manifestas em cada um dos segmentos entrevistados, alunos, funcionários, professores e representantes de empresas, de entidades e pais de alunos, o público interno, os três primeiros, e público externo, os três últimos, respectivamente.

A análise, em forma de resenha, é apresentada em Figuras, junto com breves comentários sobre o tema pesquisado nas entrevistas e cuja totalidade está contida nos Apêndices de A até F. A seguir estão apresentadas as figuras, numeradas de 16 até 22, onde estão as resenhas das principais percepções dos diversos públicos entrevistados.

Cada figura faz referência às perguntas realizadas conforme os Roteiros de Pesquisa mostrados nas Figuras 10 e 11 do capítulo anterior e abrange os comentários de todos os públicos, tanto interno quanto externo, independente do método de coleta dos dados, se entrevista ou grupos focalizados.

Algumas das percepções estão colocadas na íntegra, pois a frase representa a totalidade da opinião, outras, entretanto, foram resumidas, pois a idéia central pode ser captada em uma ou duas palavras.

A Figura 15 faz referência às resenhas das percepções sobre qualidade em uma IES.

Segmento	Resenha das percepções
Alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade didática do professor. • Ligação com a prática do dia-a-dia. • Incentivo à pesquisa. • Ambiente agradável. • Atendimento de excelência. • Disponibilidade de recursos e professores. • Reciprocidade na troca de informações.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura adequada. • Beleza das instalações. • Bom atendimento aos alunos e professores. • Capacidade didática dos docentes. • Otimizar recursos existentes. • Aproximar teoria e prática.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Sintonia entre as necessidades da sociedade e produtos acadêmicos. • Escolha adequada dos referenciais e filosofias da Instituição. • Adequação estrutural (física) em função do cliente (aluno). • Formação do egresso. • Investimento em pessoal.
Empresários	<ul style="list-style-type: none"> • Docentes com formação acadêmica e experiência profissional e dedicados a ensinar. • Infraestrutura para ensinar (conforto, equipamentos, etc.) • Inovação. • Aplicabilidade dos cursos oferecidos ao mercado. • Equipes capacitadas para atender aos alunos e professores.
Representantes de Entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Corpo docente selecionado, com conhecimento didático e experiência prática. • Instalações confortáveis. • Acesso a estudo via internet. • Confrontação com a prática. • Processo de construir o conhecimento. • Avaliação permanente • Alcançar metas e objetivos propostos. • Ensine o aluno a pensar. • Dê uma formação ética. • Egresso com perfil ao mercado regional.
Pais de alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Atenda as necessidades dos alunos. • Tenha bons professores. • Prepare para o mercado de trabalho. • Seja inovador nos seus processos.

Figura 15 – Resenha referente à idéia de Qualidade em uma IES

A análise da Figura 15 mostra que existe uma consciência geral de que uma IES, para ser considerada uma Instituição de qualidade, deva levar em consideração os aspectos estruturais e humanos, em especial, a presença de docentes qualificados e com experiência profissional na disciplina que ministra, assim como a vinculação do aluno com atividades práticas durante o período acadêmico. Essa constatação fica evidenciada em alguns registros conforme depoimentos abaixo:

“Acredito que qualidade voltada para o ensino seria a capacidade que cada profissional (docente) tem de passar e fazer com que o aluno capte as idéias que eles querem passar, no sentido de trazer para o dia-a-dia de cada um, não deixando somente na teoria” (Funcionário C).

“Em primeiro lugar a qualidade do corpo docente, eu acho que o corpo docente tem que ser bem selecionado, de preferência pessoal preparado sob o ponto de vista educacional, mas também prático. ... ter um professor que tem mestrado, pós-doutorado, é PhD e não tem prática nenhuma e não consegue transmitir essa realidade para os alunos” (Representante de Entidade – Saúde).

“Então quem sabe também a universidade não ofereça alguma coisa prática, de forma que a pessoa não tenha só teoria, tenha também juntamente com o curso que está fazendo ou um estágio em empresas, ou realmente a universidade forneça, por exemplo, em uma universidade de administração um departamento de como administrar uma empresa, que aí sim teria a prática e a teoria e isso gera qualidade no final das coisas. Eu entendo como um ponto fundamental hoje é unir a prática com a teoria, porque a gente cansa de ver ai gente com diploma na mão e estar trabalhando de vendedor de loja e de um monte de atividades porque só é formado” (Representante de Entidade – Comércio).

“E um aluno que tenha a oportunidade de viver o mundo acadêmico e que é muito importante, o mundo científico, que aprenda a pesquisar, que aprenda a valorizar que o quê ele está fazendo tem uma literatura por trás, mas que existe um mundo real lá fora, um mundo prático. Eu vejo assim hoje que as instituições se preocupam muito em titulações, então tem muita gente que não sai de uma universidade, fica estudando, estudando, estudando..., e quando chega ao mercado de trabalho, ou melhor nem chega no mercado de trabalho...” (Representante de Entidade – Filantrópica)

“...então ele tem que ter uma preparação teórica tem que ter uma preparação ética e tem que ter uma preparação prática também e esse profissional será um profissional de melhor qualidade no mercado sem dúvida nenhuma, porque hoje nós temos um profissional que não atende nenhum desses requisitos, ele não sabe fazer uma distinção entre conceitos básicos da área jurídica, ele não tem ética e ele não sabe fazer uma prática, por exemplo, numa audiência ou em um júri você tem um profissional onde se pergunta se tem uma peça para ser lida, que é uma seqüência de atos que qualquer estudante deveria saber e o advogado diz eu quero isso e agente tem que dizer não é esse o momento doutor, tem que repreender na frente de todo público e isso é ruim, porque o que passa é que esse cara não sabe nada, está defendendo uma pessoa que pode ser condenada a trinta anos de prisão e ele não sabe o mínimo, o básico. (Representante de Entidade – Poder Público).

“Então nós só teremos um curso de alta qualidade se nós conseguirmos ter essa percepção e se nós tivermos a oportunidade depois de aplicar aquilo que nós aprendemos. Porque isso é outro paradigma que tem que ser quebrado, é o homem pós-mestrado, pós-doutorado que às vezes vai numa organização medíocre e não tem ressonância para aplicar seu conhecimento naquela organização” (Empresário – Informática).

Fica evidenciado que os aspectos puramente físicos das IES não estão sendo vistos como o principal elemento para definição da sua qualidade, inclusive para os próprios alunos e professores. Esses atores entendem que qualidade não se faz apenas com aspectos tangíveis, conforme relatos a seguir:

“...a propaganda tem enfatizado muito aspectos da objetividade das Faculdades, elas tem se preocupado em mostrar muito, prédios, instalações e laboratórios, deturpando um pouco aquilo que a gente visualiza e percebe lá fora como sendo qualidade. Isso é qualidade do objeto, enfim, da quantidade de acessórios, de tangíveis que a universidade tem para fazer o processo de transformação, mas essa não é a transformação” (Professor D).

“Quando se fala em qualidade se pensa num todo, ensino com qualidade, professores com qualidade, ambiente com qualidade, material para dar esse suporte de qualidade tais como computadores, vídeo, data show, uma biblioteca de qualidade. Eu pelo menos avalio como um todo” (Aluno A).

Isso também é seguido pelos pais de alunos, no relato a seguir:

“Qualidade numa escola, numa Faculdade é uma conjugação de fatores, qualidade dos professores, qualidade das instalações físicas, disponibilidade de livros, enfim uma série de coisas” (Pai B).

A Figura 16 mostra a resenha das percepções à cerca da imagem da IES.

Segmento	Resenha das percepções
Alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Os professores são qualificados e dedicados. • O ensino tem elo com a prática profissional. • A didática não é somente expositiva. • Prepara os profissionais para o mercado de trabalho. • A estrutura física é deficiente e as salas de aula não têm conforto. • Algumas turmas têm superlotação de alunos. • Os horários de atendimento administrativo não coincidem com os horários de aula.

Segmento	Resenha das percepções (continuação)
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura física é insuficiente e inadequada para uma Faculdade. • Os professores têm experiência profissional, mas lhes falta aprimoramento pedagógico. • Falta construir o novo campus. • Não existe uma política de cargos e salários e isso cria insegurança entre os funcionários e professores. • Há muito retrabalho em função de que não há definição clara dos processos laborais.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Possui cultura departamentalista. • O perfil do egresso está ficando ultrapassado, culpa do PDI e do MEC. • Necessita transdisciplinaridade e interdisciplinaridade. • A IES tem percepção de mercado. • Precisa mostrar que a qualidade dos seus intangíveis supera o tangível. • Os docentes estão, na maioria, buscando uma qualificação maior.
Empresários	<ul style="list-style-type: none"> • Ela é uma Instituição nova e precisa de tempo para mostrar realmente a que veio. • A estrutura parece ser adequada, mas não pode ser comparada àquelas mais tradicionais. • É uma Instituição inovadora e ousada e deve seguir por esse caminho. • É uma Instituição moderna. • Falta participar mais da vida da comunidade com ações efetivas e firmar sua imagem perante essa mesma comunidade. • Falta um campus para centralizar os alunos, eles estão muito dispersos pela cidade. • Deveria trabalhar mais na profissionalização do egresso, lincando teoria e prática
Representantes de Entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda é muito nova e pouco pode se falar a respeito. • Está crescendo e isso gera uma crise, pois necessita profissionalizar setores administrativos e docentes para se firmar junto à comunidade. • Precisa escutar e entender o que a comunidade quer para crescer. • A cultura laboral centenária da região pode ser um entrave às propostas de mudança didático-pedagógicas da IES. • Não se ouve falar mal, então é porque está bem... • As avaliações oficiais (MEC) são positivas e indicam um futuro promissor. • Alguns contatos não tiveram seqüência, denegrindo a imagem da Instituição. • Os professores têm ótima titulação. • Os alunos que estão estagiando já têm um conceito melhor que de outras instituições e estão satisfeitos com a IES. • A equipe que atende na IES é bem vista na comunidade.
Pais de alunos	<ul style="list-style-type: none"> • A IES tem visão. • A formação específica para cada profissional é uma condição diferencial no mercado. • As instalações físicas são um ponto fraco e precisam ser melhoradas. • Os professores são todos titulados e isso aparenta qualidade.

Figura 16 – Resenha referente a idéia de Imagem da IES

A análise da Figura 16 mostra que a Instituição de Ensino Superior goza de uma imagem positiva junto aos diversos segmentos onde atua. Os públicos internos, até pela sua proximidade com a Instituição foram mais críticos e apontaram para as situações que necessitam prontas providências, em especial, no aspecto físico, como fica exposto nos relatos a seguir:

“...os professores são qualificados para dar aula e têm muito boa vontade para isso, mas deixam a desejar em algumas coisas, tais como as salas de aula, apesar de entender que o prédio é alugado e numa sede própria seria melhor de investir, mas é ruim ficar sentado quatro horas numa cadeira dura...” (Aluno C).

“...acho que a gente precisaria ter um local adequado para nós da Faculdade, da própria Faculdade, no caso que agora são prédios alugados, teria que ter uma sede própria...” (Funcionário A).

“...nós usamos muito instalações locadas... são áreas que atendem aos requisitos mínimos do MEC em termos de utilização, agora não são prédios que foram construídos para o ensino... nos faltam áreas de convivência, nos faltam salas de professores, nos faltam estrutura que estamos tentando implementar...” (Funcionário B).

“Eu acho que os espaços são insuficientes, a gente escuta muito dos alunos que eles têm que se deslocar bastante para ter as aulas, porque eles reclamam bastante de ter que vir aqui, depois AABB, Raíar e assim por diante, acho que falta um pouco de espaço dentro da Instituição” (Funcionário F).

“Falta um ambiente acadêmico... a gente observa o quanto as pessoas se sentem bem em determinado espaço, que talvez seja o que está nos faltando aqui sejam espaços que busquem uma projeção maior da natureza...” (Professor A).

Outro aspecto considerado crítico pelo público interno à Instituição foi a situação do egresso. O tema foi debatido pelos professores, que entenderam que está nesse futuro profissional o verdadeiro valor percebido pela comunidade, fato esse que foi corroborado por algumas entidades, conforme os relatos transcritos:

“...o egresso vai ser percebido na comunidade a partir da formação que ele tem na universidade. Isso é qualidade percebida, aceitação do público, como ele é aceito, como ele é... Como ele interfere e agrega valor na comunidade em que está inserido em decorrência de ter cursado na universidade, na Faculdade ou na IES...” (Professor D).

“Primeiro, em relação a questão do diferencial nós temos um exemplo muito vivo, quando os acadêmicos de Direito que estão hoje no Fórum Comarca de Caxias do Sul. Então eles já estão sendo percebidos e reconhecidos como pessoas de grande valor, que são alunos que estavam no primeiro semestre, agora estão no segundo semestre, mas nós temos alunos lá da UCS que estão no sexto, no oitavo semestre, nem por isso estão tendo um destaque tão bom quanto os nossos alunos. Então as pessoas já referenciam, “Ah! Eu estudo na IES!” Eles tem demonstrado essa formação crítico-reflexiva na sua própria atuação dentro do Fórum, o que é importantíssimo para nós. Por que nós temos uma meta, temos um objetivo, que é fomentar uma educação crítico-reflexiva, é instigar a participação do aluno forma mais ativa, e nós estamos conseguindo isso, são reflexos, no Fórum é um reflexo” (Professor A).

“Se nós tivermos um profissional que venha de uma universidade que a gente saiba que ela trata diferente o aluno, o aluno será um profissional diferente depois, até posso dizer assim, internamente aqui no Fórum nós temos estagiários da IES e da UCS e apesar da pouca idade de início do curso da IES, eles são considerados aqui melhores que os da UCS e isso se estabelece por uma série de fatores...” (Representante de Entidade F).

De modo geral para a comunidade a Instituição de Ensino Superior estudada tem uma imagem positiva, conforme foi coletado nas entrevistas e demonstrado na Figura 16, segue abaixo algumas transcrições que evidenciam essa importante posição da IES:

“...penso que seja uma entidade que entrou em Caxias do Sul com uma proposta ousada, entrou muito fundamentada porque ela entrou pequena e gradativamente foi crescendo. Ela entrou com uma proposta principalmente de qualificação dos profissionais que atuam nela e isso é um diferencial grande...” (Empresário B).

“...a percepção que tenho é que eles estão se esforçando muito, inclusive começaram a operar sem ter a autorização do MEC e quando o MEC veio foram muito bem avaliados, ou seja, do ponto de vista de local, do ponto de vista de desejo e do ponto de vista de atitude, que é na verdade o que norteia é a atitude, etc., eu acho que está muito bem encaminhado” (Empresário G).

“...pelo conhecimento que tenho, pois já estive inclusive em formaturas, tenho colegas estudando na Instituição de Ensino Superior e a gente tem tido algum relacionamento lá com o pessoal, com professores e a gente sente que a Instituição de Ensino Superior está realmente no caminho certo, está crescendo e está com bom nome no mercado e tem tudo para ser uma grande Faculdade aqui em Caxias do Sul. A gente realmente não tem nada que desabone, pelo menos naquilo que se tem ouvido falar, ou de alguma pessoa falando mal, porque, claro, quando as pessoas falam, falam mal, bem ninguém fala. Então, se as pessoas não estão falando mal é porque a coisa está indo bem e é isso que a gente tem visto no mercado” (Representante de Entidade C).

Todavia uma das situações levantadas por um dos segmentos denota preocupação, principalmente em virtude dos aspectos de raízes culturais da região:

“Não é uma tarefa fácil, é extremamente complexa, porque a IES está numa localidade que tem uma cultura do trabalho de cento e quarenta anos, uma cultura que lhes ensinou que o trabalho é braçal, que as habilidades são manuais e que as habilidades intelectuais não são prioridade, porque obviamente o sucesso financeiro dessa região ainda reforça isso e diante de um estudo de conjuntura global a gente sabe que não vai ir muitos anos para que se continuar com essa mentalidade de só trabalho e não olharmos o conhecimento desse trabalho, não formos capazes de teorizar esse trabalho para produzir o conhecimento que precisamos ela vai empobrecer, porque ela não vai criar resistências ao mundo pós-industrial, ao mundo pós-moderno, ao mundo pós-trabalho, nesse sentido de trabalho braçal. Hoje nós sabemos que é muito mais do que saber-fazer, é saber-conhecer, é saber-conviver consigo e com outros, saber conviver com as mudanças, então a qualidade hoje no meu ponto de vista enquanto educadora estaria em sermos capazes de provocar essas rupturas...” (Representante de Entidade B).

A Figura 17 apresenta as percepções a respeito dos cursos oferecidos pela Instituição de Ensino Superior e a sua análise é peculiar em relação ao público internos, em especial, os alunos.

Segmento	Resenha das percepções
Alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Os professores buscam assuntos novos e atualizados. • As aulas têm um caráter prático. • Os professores mostram como pesquisar. • O fato de ter habilitações é um diferencial em relação às outras IES. • A reputação da IES, de seus estagiários e de seus egressos é boa. • Falta uma maior participação dos clientes na hora de criar cursos de pós-graduação. • Coordenadores de fora da IES não trabalham pela Instituição. • A proposta inicial de vanguarda já está sendo ultrapassada pelas outras IES. • A postura dos professores em sala de aula não acompanha a proposta pedagógica da Instituição.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Falta divulgar mais a Faculdade. • Os horários e programas curriculares são cumpridos integralmente. • Está faltando um espaço próprio. • Os cursos têm diferenciais para evitar que o mercado fique saturado. • A IES deveria focar mais nos cursos que já tem ao invés de abrir novas graduações. • Deveria aumentar o envolvimento e participação do aluno nas atividades extraclasse. • Faltam planejamento e dinâmicas nas aulas. • Os professores têm vivência prática e conhecem o mercado. • O fato de ser pequena permite uma gestão mais ágil e adequada àquilo que é solicitado pelo mercado.

Segmento	Resenha das percepções (continuação)
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Uma das metas é fomentar uma educação crítico-reflexiva e estamos conseguindo. • Os professores da IES são mais qualificados que de outras IES da região. • Deveria haver mais integração entre os cursos e ênfases. • Agora os alunos sabem que existe alguém pensando na habilitação deles. • A comunicação entre os professores deveria ser mais efetiva. • A comunidade está reconhecendo os cursos da IES.
Empresários	<ul style="list-style-type: none"> • A IES está iniciando e precisa tempo. • Os estagiários conseguem aplicar seu conhecimento nas empresas de atuação. • A Instituição de Ensino Superior deveria divulgar mais suas ações. • A Faculdade detém um capital intelectual diferenciado. • As Coordenações e Direção são muito acessíveis. • Deveria ter um posicionamento mais claro. • A Faculdade investe no aprimoramento de seus docentes. • O conteúdo acadêmico não perde para instituições maiores e mais tradicionais. • O fato de ter vários locais para estudo e faltar estrutura física não contribui para a qualidade.
Representantes de Entidades	<ul style="list-style-type: none"> • A IES é uma Instituição nova e está crescendo e aos poucos vai se adequando. • Os cursos da IES na área de educação são muito bem falados na região e fora dela. • Importante são os professores e as atividades desenvolvidas, o espaço físico é secundário. • A formação do aluno em áreas distintas da administração é melhor para o mercado.
Pais de alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Os cursos da IES são melhores que os da UCS. • A formação por ênfases é muito boa, pois o profissional já sai focado para o mercado de trabalho. • É uma Faculdade que atende as necessidades dos alunos.

Figura 17 – Resenha referente a impressão sobre os Cursos Oferecidos pela IES

A análise da Figura 17 nos mostra que há uma divergência entre os alunos de graduação e os alunos dos cursos de extensão e pós-graduação, enquanto para os primeiros a percepção dos cursos é positiva, para os outros já não é bem assim, conforme estão registrados nos depoimentos a seguir:

“...eu posso aproveitar, então posso dizer que eu saio daqui e às vezes na aula mesmo já noto as coisas para aplicar na empresa, para pensar depois no que fazer, porque geralmente cada aula é uma lição e tu leva..., eu pelo menos levo, para a

empresa, para o que eu preciso, eu acho que para minha área acho que está bem adequado...” (Aluno A - Graduação).

“...eu acho que os cursos são legais, porque eles tratam de assuntos atuais, os exemplos que são usados nas aulas são atuais... tudo são assuntos atuais mesmo... então tu vai se habituando com o mercado, com o que ta lá fora, para quando tu sair, daqui tu já estar..., estar no nível das pessoas que já estão trabalhando a tempo com isso” (Aluno C - Graduação)

“...a reputação da IES está sendo bem reconhecida... eu já tive amigas que estão em empresas grandes e na hora de fazer entrevista eles preferiram o pessoal da IES porque a gente obtém muito mais conhecimento e eles sabem que aqui é dado aula, que o pessoal obtém o conhecimento” (Aluno D - Graduação).

“...a IES já é bem cotada, principalmente na região de Caxias, se fala muito, se tem essa curiosidade natural de ver o que se está fazendo de diferente das outras Faculdades, tem muitos casos já de outras universidades que pediram transferência para cá, e até nos nossos comentários, nós como alunos, com outros estudantes, se comenta muito e positivamente de todos os cursos do Direito, ou seja, o aluno está saindo daqui qualificado sim, e pronto para competir com qualquer outro universitário” (Aluno E - Graduação).

“Os cursos em geral da IES eu acho que precisam melhorar muito, precisam ter mais cursos no mercado, mais... de repente, fazer o contrário, em vez de lançar um curso ouvir o cliente e depois trazer e montar junto com ele... porque parece que quando tu monta junto a venda parece que flui melhor, ele sabe que te ajudou a montar, então ele faz questão de te ajudar a vender, nesse sentido...” (Aluno G – Pós-Graduação).

“...para quem dá aula na IES, já que a proposta é diferente, teria que ser pessoas diferentes, com didática mais adequada, com aulas com movimento, que fizesse com que o aluno flua mais dentro da aula, porque é noite, as pessoas vem de trabalho, nem sempre elas estão dispostas a ficar ouvindo o professor falando, falando, falando na frente... acho que teria que ter uma mudança...” (Aluno H - Extensão).

Entretanto, para os meios empresariais pesquisados, os cursos da Instituição de Ensino Superior têm aspectos positivos, no que diz respeito aos aspectos pedagógicos, mas críticas são tecidas em função da divulgação e da falta de uma estrutura física mais apropriada o que, de alguma forma, coincide com a percepção dos funcionários da Instituição, conforme segue:

“...só acho que precisaria um pouco mais de marketing, mas o que os alunos falam... o boca a boca, acho que é o forte da Faculdade, a gente até não está conseguindo fazer tanta propaganda quanto deveria ser... Finalizando acho que a Faculdade precisaria ter um espaço físico próprio para trabalhar, para que até o aluno também se sinta melhor, que o que acho que falta na Faculdade é isso... é ter uma cara própria, acho que é o que mais está dificultando assim a Faculdade ser mais do que poderia ser..., mais isso... acho que é isso...é a Faculdade ter uma cara própria, como aqui não tem uma cara própria e lá na sede é um local assim que não é tão amplo e não tem condições também do pessoal se firmar como sendo a sua Faculdade, acho que o

que mais falta é isso, é ter uma cara de IES mesmo, um local, e um marketing um pouquinho mais forte, acho que seriam as duas únicas coisa para a Faculdade chegar a pleno vapor” (Funcionário A).

“...acho negativo a gente não ter um espaço físico certo, mesmo que seja alugado mas que seja certo, uma coisa mais segura. Mais investimento nos equipamentos de uso dos alunos até nos laboratórios de informática, acho que uma padronização do próprio visual da Faculdade, tu entra aqui e não ter diferenças entre os vários lugares” (Funcionário G).

“A Instituição de Ensino Superior deveria ser mais levada a um tipo de fixação de marca ou até posicionamento, quando falar de um curso melhor em Caxias do Sul o primeiro nome que te vem à cabeça: Instituição de Ensino Superior! E atualmente não é isso, e isso não é pelo tamanho do negócio, é, às vezes, pela forma de posicionamento que ele está frente ao mercado. Penso que deveria ser mais focado para isso... curso de... qual o nome?... esse!” (Empresário B).

“Acho que um ponto fraco seria a dispersão dos locais de estudo, acho que o fato de não ter um local definido não contribui para a Instituição de Ensino Superior” (Empresário D).

“...eu acho que nesse ponto a proposta da IES é excelente, só eu acho que está faltando estrutura...” (Empresário E).

A Figura 18 mostra as principais percepções à respeito da estrutura física da IES.

Segmento	Resenha das percepções
Alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Os prédios da IES não adequados para uma Faculdade. • A localização do prédio São Carlos é boa para todos e o acesso é fácil. • As salas do prédio da Av. Rubem Bento Alves são muito boas, mas as outras não são para ensino universitário. • Faltam vagas de estacionamento e segurança. • A IES não consegue abrigar todos os alunos num só ambiente. • A cantina na sede é pequena e não funciona em horário integral. • Os alunos precisam se deslocar muito para estudar. • O xerox é caro e em local pequeno, dificultando o atendimento.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Faltam salas para os professores. • Algumas salas de aula não têm o conforto que seria necessário. • Faltam vagas de estacionamento. • Precisaria um local para abrigar todos os estudantes.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Falta ambiente acadêmico. • Falta integração com a natureza. • A qualidade do objeto (prédios, laboratórios, etc.) deturpa o que percebe como qualidade.

Segmento	Resenha das percepções (continuação)
Empresários	<ul style="list-style-type: none"> • As salas de aula são boas e com bons recursos. • Os alunos deveriam ter mais oportunidade de usar a estrutura da própria Faculdade. • Os prédios que a IES usa foram projetados para atender crianças, não adultos.
Representantes de Entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta ambiente acadêmico, pelo fato da IES não ter um prédio único. • A infraestrutura da IES é precária, faltam salas melhores, a biblioteca é pequena. • O Teatro São Carlos é um diferencial da IES.
Pais de alunos	<ul style="list-style-type: none"> • As condições são boas. • Poderia ter cadeiras melhores. • Deveria ser um ambiente silencioso.

Figura 18 – Resenha referente à impressão sobre a Infraestrutura da IES

A análise da Figura 18 é quase uma unanimidade, a Instituição de Ensino Superior precisa melhorar sua infraestrutura física para praticamente todos os segmentos entrevistados. Porém, alguns poucos entrevistados mostraram-se satisfeitos, talvez porque sua percepção esteja vinculada a uma visão parcial da Instituição, onde, por certo, tenha alcançado uma noção diferente da maioria, mas cabe aqui esse testemunho:

“... internamente eu gostei, eu achei que tem uma estrutura preocupada com seus usuários, tem uma estrutura de tecnologia atual no que se refere a equipamentos, eu acho que quanto a isso, sim. Fisicamente ela ainda tem uma representação média e pequena, quem de fora vê essa Instituição, comparados um campus universitário de uma UCS ou de uma UNISINOS, que são instituições maiores, ela realmente fica num segundo plano, mas internamente eu fiquei bem impressionado” (Empresário C).

“... eu penso que eles proporcionam condições de trabalho boas, com recursos materiais adequados, as salas de aula que eu conheço são salas consideradas boas, não excelentes, mas boas. O ambiente físico para o tamanho da Faculdade ele está adequado...” (Empresário B).

“... eu acho o ambiente físico muito bom, até melhor que o da UCS, não sei como está a UCS hoje se tem o mesmo nível com data show, cadeiras confortáveis...” (Aluno H).

“Os ambientes são bons tem todos os recursos de que se precisa, desde xerox, computadores, salas de inglês com fones, aqui tem tudo que se precisa. As salas de aula são adequadas, estou habituada ao tipo de classe, pois eram as mesmas que utilizava no segundo grau” (Aluno D).

Todavia, a maioria dos entrevistados mostrou-se preocupada com as instalações físicas, consideradas inadequadas para o ensino superior, conforme os depoimentos registrados:

“... o prédio não foi feito para isso, a Faculdade está instalada num local onde não é para ser uma Faculdade..., Quanto às salas de aula elas não têm qualidade total, são organizadas, limpas, mas não estão destinadas para a Faculdade, estão separadas... o estacionamento tem que pagar, o xerox poderia melhorar, a biblioteca poderia ter mais livros. ...e o prédio dificulta pois a arquitetura não foi planejada para ser uma Faculdade...” (Aluno A)

“... o prédio em si é bom, mas as instalações, no caso classes, cadeiras teriam que ser mais voltadas para pessoas de uma Faculdade, de universidade... que no caso não são agora, no momento, ...os laboratórios de informática estão bem, a gente tem um bom laboratório de informática, acho que no geral, ...no geral seria isso, acho que mais a parte física mesmo própria dentro da Faculdade que poderia melhorar bastante” (Funcionário A).

“... os pontos fracos eu diria que são as instalações físicas especialmente no atendimento, de sala dos professores, de gabinetes de professores, nessa parte de preparação de material para sala de aula, nós temos também alguma dificuldade na própria sala de aula, que as cadeiras, por exemplo, são de madeira, falta estofamento, temos algumas mesas que são pequenas, temos algumas classes que são pequenas, que são utilizadas também para colégio, que seriam os nossos pontos fracos das instalações...” (Funcionário B).

“Infelizmente acho ruim, bastante precário ainda, esse crescimento a estrutura não acompanhou, a gente já está tendo outros cursos e não se sente confortável em sala de aula, ainda falta em termos de tecnologia alguma coisa, precisão, falta rapidez, falta algum controle maior: “ – ah! ...preciso tal equipamento...”, então tem a necessidade de aguardar em sala de aula cerca de 20 a 30 minutos, porque não marcou, porque demorou, porque não deixou reservado... a comunicação é bem ruim, por isso a estrutura ainda deixa a desejar...” (Funcionário D).

“... veja a IES com aquelas escadas apertadas, dificultando tanto a subida quando a descida das pessoas em função dos degraus estreitos, pois parece que o prédio foi feito para crianças, então tu botas adulto a subir e descer degraus estreitos e é um grande problema...” (Empresário H).

Alguns aspectos foram valorizados em função da localização, por exemplo, as salas de aula no prédio da Av. Rubem Bento Alves foram consideradas boas e as críticas recaíram na arquitetura e na ausência de ajardinamento do prédio e na carência de equipamentos, abaixo alguns comentários nesse sentido:

“Outro detalhe, detalhe importantíssimo, que eu diria, são os jardins, os campos da Filosofia, aqui nos faltam alguns jardins... Falta um ambiente acadêmico mas algumas universidades que a gente visita, a gente observa o quanto que as pessoas

se sentem bem em determinado espaço, que talvez o que esteja nos faltando aqui sejam espaços que busquem uma projeção maior da natureza...” (Professor A)

“Do ponto de vista físico, aqui no nosso prédio, na sede, as salas de aula são boas na questão do conforto do aluno, pois as cadeiras são estofadas, acho que poderia ter melhor equipamento nas salas, o ideal seria que todas as salas tivessem tv, vídeo, data show, mas não tem. Eu penso que aqui na sede está mais bem estruturado, com exceção da cantina e do xerox na questão dos horários de atendimento, mas para um público pequeno, pois aqui é muito limitado o espaço, só tem doze salas” (Funcionário G).

“... acho que a distribuição das salas, laboratórios, etc., está legal aqui na sede, o que não está legal é a aparência em si, se tu olhar para uma parede, de fora” (Funcionário E).

As instalações do prédio junto ao Colégio São Carlos sofreram críticas opostas ao citado anteriormente, lá as salas de aula foram o alvo, entretanto, em virtude de sua localização os entrevistados, em especial os alunos, fazem uma avaliação positiva:

“Eu creio que as salas de aula da unidade São Carlos e Objetivos que as cadeiras e as classes são muito baixas, as pessoas não conseguem sentar direito, isso é um ponto fraco mesmo” (Funcionário C).

“Lá no São Carlos as salas de aula não são tão apropriadas, principalmente as cadeiras que não tem conforto, a cantina pelo que vi é bem melhor, acho que disso não tem problema” (Funcionário G).

“... um local que não tivesse muito barulho, principalmente por ser uma Faculdade noturna e o meu filho, no caso, que trabalha o dia todo e a noite ele teria que ter um ambiente agradável...” (Pai E)

“No frio instalação física de qualidade é aquela que isola o frio, isola o calor, uma universidade em que todas as paredes são envidraçadas não isola frio, nem isola calor, eu não diria que isso aí tem qualidade” (Pai B).

“Agora, qualidade em instalações físicas eu não sei se a Instituição de Ensino Superior tem, ela está, vamos dizer assim, trabalhando em cima disso, não vejo como qualidade e acho que seja um ponto fraco. Tu não tens acesso, tu não tens estacionamento, tu vem trazer um aluno aqui e não sabe onde parar, tu vens buscar um aluno e não tens onde parar, se o aluno vier de carro ele não tem onde deixar o carro” (Pai B).

“... mas gosto da localização, acho o ponto bom, fácil para todo mundo...”(Aluno A).

“Um ponto forte é o fato de ser central e ter fácil acesso” (Aluno B).

O prédio junto ao Colégio Objetivo recebeu as mesmas críticas que o anterior, agravadas pela distância do centro:

“... as salas de aula são muito ruins, são abafadas, não estão adequadas para ensino acadêmico, são classes para educação infantil e pré-escolar, é ruim, especialmente o Objetivo, que além da distância ficou o fator das salas não serem boas, ainda é preferível o São Carlos ao Objetivo” (Funcionário D)

Porém, uma das condições que mais motivaram críticas foi exatamente o fato da Instituição de Ensino Superior não ter uma sede ou *campus* único, conforme os relatos abaixo:

“Um ponto fraco é o fato de não poder abrigar todos os alunos num único ambiente” (Aluno B).

“... com o aumento do número de alunos e cursos e provavelmente vão subdividir os locais, uns irão para a Escola da Natureza, outros vão para o São Carlos, outros para o Objetivo e outros vão ficar aqui, acho importante achar um lugar definitivo para todo mundo, aquela ali é a unidade básica da Faculdade” (Aluno E).

“... eu acho que tá legal em termos de sala de aula, biblioteca, o que tá ruim é em termos de ginásio, pois tem que se locomover de um lado para outro na cidade. Acho que as salas de aula bem estruturadas, com data show e material que se precisa, são pontos fortes, e os deslocamentos para vários lugares, são pontos fracos” (Aluno F).

“Temos a distribuição dos pontos dos colégios, não temos uma unidade só, mas são diversos locais na cidade onde se ministra a aula, que poderia ser considerado também um ponto fraco do ponto de vista do aluno, que ele gostaria de ir a um ponto único e ser atendido ali só” (Funcionário B)

Outra quase unanimidade foram os estacionamentos em todas as unidades, criticado especialmente pelos seus principais usuários – alunos, funcionários e professores:

“... falta estacionamento próprio, onde a Faculdade pudesse oferecer e o aluno não precisasse pagar todo dia...” (Aluno B).

“Hoje temos um problema, que não é só daqui, mas o fato do estacionamento ser aberto e já aconteceram vários incidentes, eu sou policial e já fiz vários registros de arrombamento de veículos que tiveram furto de CD’s ou outros objetos, para isso a necessidade da contratação um segurança para que se evitem transtornos maiores” (Aluno E).

“O estacionamento eu acho precário, não que falte estacionamento, mas as pessoas não estacionam direito, pois as vagas não são demarcadas, e com a pressa alguns estacionam atrás dos outros e se você precisar sair, nos finais de semana em especial, é impossível” (Aluno G).

“...acho que a única coisa que poderia se conseguir um pouco melhor seria estacionamento para mais alunos, que é a única coisa que falta para nós, um estacionamento de mais cem carros no máximo, já resolveria o estacionamento todo do local aqui...” (Funcionário A)

“Temos dificuldade também em alguns estacionamento, tem alguns estabelecimentos que tem dificuldade de estacionamento e esse tipo de serviço que o aluno valoriza poderia ser considerado também um ponto fraco” (Funcionário B).

“A gente peca muito na área de estacionamento, que a gente vê isso na reclamação dos alunos... só na área de estacionamento e segurança também que está um pouquinho arriscado...” (Funcionário C).

A Figura 19 apresenta a resenha das percepções à cerca dos professores da IES.

Segmento	Resenha das percepções
Alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Todos têm boa formação e estão sempre se aprimorando. • São exigentes e cumprem com os horários. • Usam recursos audiovisuais para melhorar a qualidade das aulas. • Têm um bom relacionamento com os alunos, são acessíveis. • As aulas são interativas. • Os professores da IES têm boa didática. • São atualizados e estudiosos. • Os professores da extensão e da pós-graduação precisam melhorar a sua didática. • A maioria dos professores têm vivência profissional, que ajuda nas aulas.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Estão procurando se aperfeiçoar cada vez mais. • Estão focados no mercado da região e passam isso muito bem. • Muitos professores são de outras regiões e não entendem o mercado da serra, que é para onde vai o nosso aluno. • São professores com visão teórica (qualificação) e visão prática do mercado de trabalho. • Alguns professores com titulação de mestre ou doutor são arrogantes e criam barreiras para o aluno. • São empenhados em querer ensinar os alunos. • Alguns professores são focados demais no seu tipo de trabalho. • Alguns professores são muito teóricos.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Os professores da IES são em sua maioria jovens e isso transmite insegurança ao aluno. • É preciso reconhecer e incluir os diferentes (no sentido das titulações). • Titulação não quer dizer competência. • Falta planejamento, os professores usam demais o improvisado. • Os professores deveriam se reunir mais para planejar e discutir seus assuntos. • No início a preocupação da IES era de que o professor fosse um profissional inserido no mercado. • Enquanto for horista vai faltar comprometimento do professor.

Segmento	Resenha das percepções (continuação)
Empresários	<ul style="list-style-type: none"> • Deveriam vender mais a IES, vestir mais a camisa. • São muito qualificados. • Alguns são extremamente comprometidos com a Instituição e isso é um diferencial. • São muito competentes e preocupados com a formação do aluno.
Representantes de Entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Tem experiência e bagagem profissional. • Estão preocupados com aperfeiçoamento continuado. • Reconhecem seus alunos. • Tem nomes que são expoentes nos meios acadêmicos da região.
Pais de alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguem despertar o senso crítico dos alunos. • Além da didática, alguns têm empatia com os alunos e isso é um diferencial. • São amigos e companheiros de nossos filhos. • Cobram coisas diferentes dos alunos.

Figura 19 – Resenha referente à impressão sobre os Professores da IES

A análise da Figura 19 mostra que a imagem do Professor da Instituição de Ensino Superior é positiva para todos os segmentos pesquisados, em especial para os alunos da graduação, como se pode perceber nos relatos a seguir:

“... todos têm boa formação, não dá para dizer esse é mais ou menos, tu vê pelo início de semestre que eles falam que estão fazendo alguma coisa, não pararam por ali, estão se especializando, fazendo mais... a maioria tem ou está fazendo mestrado” (Aluno A).

“... a gente percebe muita competência por parte dos professores, e assim o que se vê é que são de uma geração nova e que pensam vinte e quatro horas em se aprimorar e estudar” (Aluno E).

“... na minha percepção os professores da pós em geral são bem bons. Como pontos fortes trazem assuntos atuais, normalmente eles fazem mestrado, doutorado, e trazem os assuntos bem atuais, livros e revistas novos que eles lêem e indicam, isso é um ponto bem positivo” (Aluno G).

“Um dos pontos fortes é a didática dos professores, o professor da IES acho que é bem focado na administração da região, um ponto que conta muito a favor da gente é... professores daqui que dão a disciplina com que a gente precisa saber da região, trabalhar nessa região... a maioria dos professores como é aqui da área, eles conhecem bem a região industrial e o pessoal trabalha bem nessa área, que é bem específico da área da Faculdade, da administração” (Funcionário A).

“Pelo menos os professores que eu conheço, todos tem qualificação com formação maior, no mínimo com uma pós-graduação, mestrado, ou fazendo ou já concluído, em termos de qualificação, ela existe” (Empresário B).

“... os professores da IES são bons, quando nos reunimos eles ficam falando (do aluno) , eu noto isso “ – Ah! ... a Rafaela é assim...” aí outro faz um comentário a respeito dessa aluna, eles conhecem todos os alunos... “- Ah! ... o fulano de tal... o Bakkar assim...”, eles sabem um a um, então é uma formação ais personalizada e isso dá diferença, a partir do momento que você consegue saber qual é a dificuldade do aluno aquele e dá um acompanhamento para ele, como tem sido feito pelos professores da IES e eu noto que eles têm feito, tanto que na última reunião do ano alguns alunos que estavam com problema de nota, aí o Vilmar disse “ - ...esse aluno melhorou muito...”, consegui ver isso durante o semestre, coisa que lá na UCS com uma turma de setenta alunos eu não consigo ver se está melhor ou pior” (Representante Entidade F).

É importante citar a importância que é dada ao fato do professor ser também um profissional de forte atuação no mercado, embora, o que para alguns, isso possa representar um problema, para a maioria é visto como um benefício aos alunos, conforme os relatos:

“... eu vejo pelo trabalho que esses professores realizam não só dentro da universidade, mas também fora, dentro da sua atividade da sua área profissional, é aí, então, que a gente vê a qualidade e a preocupação da Faculdade em levar esse pessoal para lá, ela não vai estar somente levando um professor a mais para a Faculdade, ela está levando alguém com experiência e uma bagagem profissional e isso que é o grande diferencial para a Faculdade” (Representante Entidade D).

“... eu não conheço muito o nível didático, o nosso professor é bastante profissional, questão de ser profissional porque ele atua no mercado, ele não é só professor de sala de aula” (Funcionário G).

“... o professor da IES eu diria que é um professor diferente das outras instituições, primeiro lugar pela seleção, nós selecionamos professores..., uma das linhas da própria seleção..., professores que tenham uma visão teórica e visão prática, visão teórica é que ele tenha um nível de qualificação, não só de titulação, mas que ele tenha vivência acadêmica e que ele queira ser professor, isso seria o conhecimento teórico, então tem a formação, a titulação e tem a vocação, essas são as condições para ele ser professor. Por outro lado ele tem que ter vivência prática, ele tem que ser um profissional de destaque na sua área dentro da comunidade, pelo menos que os alunos o considerem como modelo, um exemplo, um profissional que tem, ou teve, alguns são aposentados, uma vida voltada para aquela área, porque o aluno precisa também de seus heróis, de seus modelos e o professor de certa forma tem que ser seu modelo” (Funcionário B).

“Como ponto forte eles têm sinergia com o aluno, eles fazem o aluno aprender pelo conhecimento e prática que eles têm, pelo que eles já sabem de mercado, pela própria profissão deles, eles fazem o aluno aprender. Como pontos fracos a falta de didática, ele não sabe se expressar e cativar o aluno” (Aluno H).

“... qual que era o diferencial da IES? Era a questão de ter um professor que era um profissional durante o dia, de está inserido totalmente no mercado. Então todo esse aspecto pedagógico que está aí... Não tinha uma preocupação maior, era a questão de se fazer uma diferenciação... De tu não ter só a teoria, tu ter a prática...” (Professor B).

“Profissional é aquele cara que vai e vira a noite estudando e trabalhando... E o horista vem aqui dá a aula dele e vai embora, por que? Porque horista é aquele cara que tem a prática, tem a experiência, então vamos valorizar o cara que tem experiência... O cara não ta nem aí para o ensino, ele ta aí para a prática dele. Tirar o pagamento dele e acabou... Quantos professores a gente procurou nesse semestre, e nós não conseguimos nem na marra, para discutir o assunto, a ementa, por que? Por que eles fazem horário, são funcionários, e não vem... E aí, esse é o professor que a Instituição precisa, se é assim, a gente vai continuar sem planejamento, sem sinergia...” (Professor G)

Outros dois aspectos foram considerados importantes, primeiro a questão do relacionamento, onde os alunos, em sua maioria, consideraram bom, e outro foi a questão do cumprimento de horários, inclusive fazendo uma comparação com outra Instituição local, onde esses detalhes não são levados tão a sério, segundo os relatos:

“... vejo o professor como um amigo, eu adoro os professores. Acho que nunca tive assim... Todos que passei até agora eu gostei, vejo como um colega, não como um professor, mas como uma pessoa que está ali para te ajudar, o que tu precisar... o ponto forte é o relacionamento, pois já estudei na UCS e lá não era assim” (Aluno A)

“... eu achei os professores aqui da Faculdade muito legais, muito humanos. Eu já fiz outras Faculdades e não tinha toda essa assistência, a gente precisa e eles estão sempre disponíveis... Um dos pontos fortes é o fato de estarem sempre disponíveis, mesmo em finais de semana, se a gente precisar a gente liga, passa e-mail” (Aluno F).

“Acho que os professores são bem exigentes, eles querem que o aluno aprenda mesmo, pegando o exemplo tipo da UCS, entra em aula as sete e meia e as oito e quinze pode ir embora e ganha a presença, e no final do semestre passa só pelas presenças, já aqui não, aqui é mais exigido, tem mais trabalhos, o pessoal sai sabendo mesmo a matéria que estudou” (Aluno C).

“Como pontos fortes trazem assuntos atuais... E também o cumprimento de horário, eles deixam bem claro a questão de horário” (Aluno G).

Ainda com relação aos professores, ficou evidenciado nas entrevistas realizadas uma certa preocupação com a didática dos professores, mesmo preocupados com a sua titulação, fica aparente a deficiência didática conforme os relatos dos alunos de pós-graduação e extensão:

“A questão da didática é relativa no geral, porque alguns professores trazem um monte de atividades, eu acho que quando o aluno fica sentado e professor falando o tempo todo, a gente não consegue prestar a atenção, sexta-feira a gente já está cansado e foi toda semana complicada e corrida, aí tu chega sexta-feira, e chega o

professor fica falando e falando o tempo todo, a gente não consegue prestar atenção e assimilar, com o mesmo tom de voz...” (Aluno G).

“Ainda tem muito a crescer, acho que tem alguns professores ali dentro que poderiam ser melhores, pois não basta ter a formação, é preciso ter didática, pois como tu transmite é muito importante. Não basta o professor ter um ótimo mestrado e não saber dar aulas, por que tu não vai ter o aluno ao teu lado” (Aluno H)

“Acho que ainda temos alguns professores que são bons, mas tem pouca didática, mas assim com essa mudança que houve temos professores ótimos, com bastante conhecimento, muitos com a visão do dia a dia, isso eu acho muito importante: não só teoria, e tentam passar isso para o aluno” (Funcionário C).

“...tem cinco disciplinas aí tu fica na expectativa de quem serão os professores, aí vem um especialista, um mestre, um doutor, às vezes o especialista é muito melhor que o doutor, porque não adianta nada tu ter toda essa qualificação toda se tu não souber transmitir, se tu não tiver humildade, e às vezes alguns professores inclusive com grau elevado, doutores e até mestres são um pouco arrogantes e criam certas barreiras e isso não é legal, porque a maneira de se posicionar perante o aluno teria muito mais a de estimular do que dizer que é doutor. E trazer um pouco daquele conhecimento que ele adquiriu e porque ele seguiu aquele caminho. Porque não adianta ir lá na frente e fazer um discurso tipo eu sou isso, sou aquilo, e agente não sabe qual é a qualidade dele e só vai saber realmente no decorrer do semestre. A qualificação é importante, é claro, o que tinha que acontecer é a forma de vir para a sala de aula, porque isso muda muito” (Funcionário D).

Finalizando destaca-se a questão da falta de planejamento das aulas, levantada pelos próprios professores da Instituição, conforme relato colhido no grupo de discussão dos professores, onde fica exposta a questão do professor horista e com outra atividade profissional e aquele dedicado em tempo integral:

“A gente tem grandes potenciais aqui dentro, o que está nos faltando, pelo menos na minha visão, é planejamento. O que acontece hoje efetivamente com o profissional da IES, e isso já aconteceu com várias pessoas, nesse semestre tem bastante gente. As pessoas usam demais do improviso, e me parece que não é correto isso” (Professor G).

“Planejamento é comunicação. Nós não estamos nos comunicando. Este é um problema sério. Eu até digo, essa questão de um professor trabalhar o mesmo conteúdo que o outro, digo “bom, mas só um pouquinho, ah mas tu ta trabalhando isso”... Daí tu fica numa situação mal na frente do aluno, “não mas é tão importante que nós combinamos de ambos trabalharmos cada um da sua maneira” (Professor A).

“Nós não somos professores na verdade, nós estamos fazendo, sei lá, atividade de docência, mas nós, a minha formação e a tua, qualquer um aqui, essencialmente não é licenciatura. Agora tu vai lá naqueles caras, eles são essencialmente isso. É a essência deles, essa não é a nossa essência... A nossa essência o que quê é? É a nossa profissão, é o administrador, é o cara da informática, é a nossa profissão a nossa essência, não é o ensino” (Professor D).

A Figura 20 apresenta a resenha das percepções à cerca dos funcionários da IES.

Segmento	Resenha das percepções
Alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários deveriam ter mais comprometimento. • É muita “coisa” para fazer e pouca gente para atender. • Quando você precisa dos funcionários eles não estão onde deveriam. • Na biblioteca o atendimento melhorou muito. • A recepção é precária.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • A Faculdade tem uma política de trabalhar com estagiários, mas não os contrato ao final, por isso há muita rotatividade. • A Instituição está crescendo e não está profissionalizando seus funcionários, faltam políticas para os funcionários. • Não se trabalha em equipe, as pessoas são muito individualistas. • Faltam os setores saber o cada um tem por função ou atribuição. • Falta treinamento aos funcionários, fazer com que todos entendam o que a Instituição quer. • O comprometimento dos funcionários, em especial os mais antigos é um dos destaques da IES.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Não comentaram sobre os funcionários.
Empresários	<ul style="list-style-type: none"> • Falta treinamento para eles falarem a mesma linguagem.
Representantes de Entidades	<ul style="list-style-type: none"> • Eles são a imagem da escola e deveriam estar mais capacitados.
Pais de alunos	<ul style="list-style-type: none"> • A facilidade de acesso aos funcionários, coordenadores e diretores da Instituição de Ensino Superior é um ponto fundamental.

Figura 20 – Resenha referente à impressão sobre os Funcionários da IES

A análise da Figura 20 aponta para alguns problemas próprios de uma Instituição que está em fase de expansão no mercado em que atua, a política de contratação mais enxuta para garantir competitividade vem sendo questionada e começa a ter

repercussões entre os alunos, assim como também é percebida pela comunidade com restrições, como os relatos coletados mostram:

“... eu acho assim que a Faculdade... acho que um modo de trabalho da Faculdade pega muita gente... muitos estagiários, então, cada funcionário que entra tem que aprender todo o funcionamento da Faculdade e quando aprende... já está na hora de ir embora, que o estágio terminou, então voltam outros, então acho que o atendimento e o funcionário em si é um dos pontos fracos da Faculdade” (Funcionário A).

“... como a Instituição está crescendo e não estão sendo tomadas algumas medidas, as vezes isso vai desmotivando as pessoas, mas acredito que nós temos funcionários ótimos aqui dentro e a gente tem que trabalhar para eles continuem dentro da Instituição” (Funcionário C).

“... falta o treinamento para eles falarem a mesma linguagem entre eles, que se tu conversar com dois, podem até estar no mesmo setor, uma secretaria, por exemplo, eles não têm a mesma informação, faltam informações para todos de uma forma igual” (Empresário B).

“... o atendimento não é muito bom... vou falar por setores... a recepção é precária, você liga para cá...liga, liga, liga... e ninguém atende o telefone..., esse é um problema bem sério... E tem o financeiro, que a gente não consegue conversar muito com essas pessoas, então...” (Aluno G)

“... um dos pontos fracos é quando você precisa dos funcionários e eles não estão no local que deveriam” (Aluno F).

“...é que eu precisei uma vez para fazer transferência de uma cadeira e achei demorado, porque, assim, eu pedi para transferir e daí era início de semestre, e o funcionário disse que iria demorar uns quinze dias... acho que tem que ter mais comprometimento, afinal o aluno é o cliente” (Aluno A).

Embora as críticas existem ilhas de bom atendimento, conforme foi declarado pelos entrevistados:

“...tem as meninas que fazem a limpeza, são extremamente competentes, sempre que a gente precisa ou mesmo elas oferecem o serviço sem a gente precisar...” (Aluno E).

“Ali na secretaria do pós-graduação já o atendimento é muito bom, ali tem duas funcionárias a noite, que se dedicam, tentam fazer o possível, são simpáticas, ajudam e tal... Na também biblioteca o atendimento acho que melhorou muito, já foi bem ruim... e melhorou muito, elas dão dicas de livros para ti ler, dizem quando chegou algum livro..., isso é bem interessante” (Aluno G).

eu vejo no nosso setor e parte do setor acadêmico o atendimento que se presta é muito bom, a gente procura fazer com que o aluno saia satisfeito, claro que às vezes tem coisas que não se pode fazer, mas a gente tenta fazer com eles entendam a posição da Instituição e eles saiam daqui de modo contente

Outra questão levantada foi a falta de espírito de equipe entre os funcionários, fato que chamou a atenção durante as entrevistas:

“... a gente vê as pessoas lutando, correndo e até se debatendo às vezes, por não nós ainda não estarmos trabalhando em equipe, como funcionária eu sinto isso, há sempre uma barreira, uma dificuldade, a gente tem hierarquias, então a gente está ainda um pouco perdido...” (Funcionário D).

“... o que falta é um setor saber do outro, às vezes a pessoa entende até onde vai o setor dela, mas falta todo mundo conhecer o serviço de todos para poder atender melhor as pessoas, de repente uma pessoa liga e fica pendurada numa ligação e passa por três ou quatro e ninguém atende, nesse sentido. Mas cada setor faz seu serviço direitinho, só não sabe onde começa e termina suas atividades...” (Funcionário E).

“... são bem individualistas, cada um na sua, nós não somos muito de se “inturmar”, somos mais cada um no seu setor, pelo menos nós aqui deste bloco...” (Funcionário F).

A Figura 21 revela algumas percepções à respeito dos alunos da IES.

Segmento	Resenha das percepções
Alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Os alunos da IES levam o ensino mais a sério. • Cumprem com o horário de aula. • Um ponto fraco é ter que trabalhar durante todo o dia e chegar em aula cansado, estressado e ainda agüentar a aula. • O aluno da IES é mais interessado, tem mais compromisso.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos alunos está na Faculdade para buscar um canudo, só vinte ou trinta por cento deles leva a coisa a sério. • O aluno da IES quer ser um profissional. • São pessoas críticas e difíceis de satisfazer. • É um aluno que fala, mas não age. • Os alunos da Educação Física têm muita adrenalina. • Pelo fato da maioria dos alunos da IES vir de cursos supletivos e EJA, são alunos fracos e despreparados. • Eles elogiam a Faculdade.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • É um cliente da Instituição. • Estão sendo reconhecidos como pessoas de grande valor. • Eles têm identidade com os cursos. • Os alunos da IES precisam maior integração. • Há uma comunicação boa entre os alunos. • O aluno percebe a falta de planejamento dos professores.

Segmento	Resenha das percepções (continuação)
Empresários	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguem aplicar seus conhecimentos nas empresas. • A Faculdade é muito complacente e os alunos aceitam esse tipo de “jogo”. • Têm muito interesse pelas questões mais prática.
Representantes de Entidades	<ul style="list-style-type: none"> • As verdadeiras questões não são avaliadas pelo aluno da IES, a avaliação é em cima de uma visão tradicional. • Falam bem da Faculdade. • Precisariam se preocupar com aspectos novos, por exemplo, responsabilidade social. • É um aluno mais interessado. • É um aluno questionador. • Aparenta ter maior conhecimento se comparado com outras instituições de ensino superior.
Pais de alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Deveriam estudar mais e se dedicar mais, mas como trabalham o dia inteiro fica difícil.

Figura 21 – Resenha referente à impressão sobre os Alunos da IES

A análise da Figura 21 aponta para aspectos bastante distintos: primeiro é a forma divergente como são percebidos os alunos. Porém, de maneira geral, a imagem dos estudantes da Instituição de Ensino Superior é positiva nos vários âmbitos pesquisados:

“... por ser mais puxado que nas outras instituições, levam mais a sério o ensino, cumprem o horário, a carga horária... o ensino é bem puxado, e os outros alunos também quando entram aqui, convivendo com outros também levam bem a sério... a maioria está comprometida com o futuro” (Aluno B).

“... eu acho que na IES só vim buscar o canudo não dá certo, tem que se interessar mesmo, pelo caso do aluno ser mais exigido aqui dentro” (Aluno C)

“Tem alunos que vem aqui para aprender, para por em prática no trabalho, tem aqueles que só para ter o canudo, só porque tem que fazer, porque é exigência do trabalho, alguma coisa assim, e tem aqueles que não dão bola... como em toda Faculdade” (Aluno D).

“...o estudante da IES é bem diferente, é um estudante bem diferenciado, comparando com outras Faculdades no mesmo curso. Mais interessado, com compromisso. Eu mesmo já fui procurar empregos, estágios em academias e a pessoa que me atendeu falou “ - ah! Estudante da IES, legal... eles são mais responsáveis que o pessoal de outras Faculdades...” (Aluno F)

“... tem uma porcentagem dos alunos que a gente vê, entre vinte e trinta por cento, que vem mesmo para se especializar, realmente para aprender alguma coisa, mas a maioria... a maioria vem pro canudo...” (Funcionário A).

“... o aluno da IES ele vem com um objetivo: ele quer ser um profissional. Normalmente ele é oriundo de classes C, D, eventualmente classe B do ponto de vista de segmento econômico, e ele vem no sentido de buscar uma formação profissional” (Funcionário B)

“... eu vejo nossos estudantes como pessoas mais sérias, que quer um bom ensino mesmo, não são pessoas que querem pensar só na infraestrutura, eles até agüentam a nossa infraestrutura em função da qualidade do nosso ensino, então pessoas mais sérias que querem ter aula e não gostam quando o professor fica matando aula e são pessoas bem críticas, muito, muito críticas e são pessoas difíceis de satisfazer” (Funcionário C).

“Olha... o aluno aqui é outro.”, é um aluno mais interessado, é um aluno mais questionador, é um aluno que aparenta ter maior conhecimento, eu o vejo como sendo um aluno melhor mesmo” (Representante Entidade F).

“Deveriam estudar mais e se dedicar mais, mas como trabalham o dia inteiro fica difícil” (Pai E).

“... eles já estão sendo percebidos e reconhecidos como pessoas de grande valor, que são alunos que estavam no primeiro semestre, agora estão no segundo semestre, mas nós temos alunos lá da UCS que estão no sexto, no oitavo semestre, nem por isso estão tendo um destaque tão bom quanto os nossos alunos. Então as pessoas já referenciam, “Ah! Eu estudo na IES!” (Professor A).

“Teve um escritório de advocacia da Júlio de Castilhos que me pediu, “olha eu preciso de um estagiário, 350 reais por mês, a gente quer a partir do quinto semestre, mas se tu me indicares alguém da IES nós já colocamos no primeiro, segundo semestre”. Por que essa diferenciação, esse tratamento diferenciado para o nosso acadêmico? Por que sabe, a sociedade já tem essa qualidade extrínseca, ela já sabe que as pessoas que estão estudando aqui tem uma capacidade diferenciada...” (Professor A).

Todavia, algumas críticas mais severas foram disparadas ao estudante da Instituição de Ensino Superior estuda, inicialmente pela sua formação básica, visto que a maioria dos ingressantes através do vestibular cursaram supletivo ou Educação para Jovens Adultos (EJA) e depois pela visão tradicional da própria qualidade institucional:

“... eu acho que ele é fraco, pois olhando para nossos questionários de inscrição a maioria deles vem de supletivo e EJA, por exemplo, eu dou aula de algoritmos e proponho calcular taxa de juros e calcular rendimentos, eles não sabem... então tu tem que ensinar a fórmula matemática básica” (Funcionário G).

“... eu diria que o aluno da IES, pelas avaliações que eu leio, que ele não tem essa visão da necessidade, ele coloca que o professor cumpre horário ou não cumpre horário, o professor vence o conteúdo ou não vence o conteúdo, o professor se relaciona bem com o aluno ou não se relaciona, ninguém coloca assim o professor me provoca mudanças, o professor instiga meu raciocínio, o professor me desafia a ver um mundo novo, o professor rompe paradigmas, ninguém coloca isso, ou que ele não

sabe, entende? A avaliação do professor é em cima daquela visão tradicional, do bom transmissor de conteúdo que me avalia” (Representante Entidade B).

3.2 Interpretação das entrevistas

A interpretação tem o objetivo de reforçar o estudo até agora realizado, visto que as etapas anteriores de descrição e análise fazem parte de um mesmo contexto. Essa postura visa facilitar a leitura e o acompanhamento desse estudo, agora sob uma nova perspectiva.

Foram formuladas algumas considerações a respeito das questões tratadas, tomando por base a descrição e análise dos dados coletados nas entrevistas.

a) Qualidade em uma Instituição de Ensino Superior (IES)

O primeiro ponto de discussão nas entrevistas foi encaminhar o tema qualidade em Instituições de Ensino Superior (IES) e que critérios deveriam ser levados em consideração dentro desse aspecto.

A questão das instalações físicas e da infraestrutura foram levantadas por todos os segmentos entrevistados, sendo que os professores ressaltaram que a adequação física deveria ocorrer em função do cliente, no caso o aluno. Parece não haver dúvidas de que uma IES para consolidar uma imagem de qualidade, deve primar pelas suas instalações físicas, propiciando conforto, boa iluminação, ventilação, climatização, baixos níveis de ruído, assim como bons equipamentos para suporte didático, tais como, datashow, vídeos, etc..

Outro critério citado por praticamente todos os segmentos entrevistados foi a capacidade didática do professor, em especial a capacidade de vincular teoria e prática, por isso, a importância do professor ter também uma vivência profissional atuante. Essa última condição foi enfatizada na maioria das entrevistas, pois na percepção de todos os segmentos pesquisados ficou clara a necessidade de que não basta titulação para que o docente seja considerado de qualidade, é importante que tenha experiência profissional e esteja continuamente atualizando seus conhecimentos.

Complementando esses dois critérios, outra condição relevante surgiu: a formação do egresso, especialmente nos segmentos empresariais e de representação de entidades, e também os professores se mostraram preocupados com a capacidade do aluno que sai da academia. Há evidente inquietação para o fato de que os cursos estejam adaptados às necessidades do mercado regional e para que a qualidade não seja apenas discurso.

b) Imagem da Instituição de Ensino Superior (IES)

A primeira condição que surge ao se questionar a imagem da Instituição de Ensino Superior (IES) é de que ela é uma Instituição muito recente para ser comparada a outras instituições mais antigas e já tradicionais, o que de certa forma dá fôlego à entidade e dá compreensão em relação às dificuldades enfrentadas.

Tendo a juventude como fator atenuante a IES está se consolidando como Instituição inovadora e de qualidade, em especial pela conformação de seus cursos de graduação, onde surge a figura do generalista-especializado nos cursos de Administração, o profissional preocupado com a saúde no curso de Educação Física e o profissional humanista no curso do Direito.

Essas características foram bem recebidas pelos diversos segmentos entrevistados e fornecem uma perspectiva de crescimento da Instituição no mercado educacional da serra gaúcha, pois existe a demanda por profissionais que tenham uma visão do todo, mas, simultaneamente, com aprofundamento em alguma área do conhecimento.

As deficiências físicas ficam minimizadas quando comparadas ao projeto pedagógico proposto pela IES, pois a otimização e o aproveitamento do tempo de estudo, por exemplo, é muito bem vista pelos alunos e essa satisfação é compartilhada com os diversos ambientes por onde circulam, tornando a IES uma Instituição com credibilidade e respeito pela comunidade regional.

A presença de professores ligados ao meio empresarial, ou seja, com vivência prática e com razoável formação didática, produz a imagem de quem prepara os alunos para o mercado, sendo muito positivo para a IES.

A avaliação no “provão” do MEC onde os alunos da IES conquistaram o conceito “A”, em conjunto à própria avaliação da Instituição pelo Ministério da Educação com igual conceito, reforçam a imagem positiva junto à comunidade regional.

c) Adequação da Instituição e dos cursos às necessidades da comunidade da serra gaúcha

Esse talvez seja o principal alicerce da Instituição de Ensino Superior na região onde atua. Fica claro pelas entrevistas realizadas que a IES, embora uma entidade recente, tem um produto diferenciado para as empresas de Caxias do Sul e da região. São vários os comentários e relatos de que alunos, estagiários e egressos da IES estão mais bem preparados e têm mais compromisso que seus pares oriundos de instituições vizinhas.

O fato de que os professores atuam no mercado local e transferem aos alunos a condição de realidade e prática às suas disciplinas, também é bem visto pelas diversas pessoas entrevistadas do setor empresarial e de entidades laborais, e isso ajuda positivamente na própria imagem da Instituição.

d) Condições de infraestrutura da IES

Embora a imagem geral da Instituição de Ensino Superior (IES) seja positiva, é unânime a reivindicação de seus públicos internos pesquisados (alunos, professores e funcionários) por uma sede única.

A dispersão de alunos em vários ambientes para estudo já é percebida pela comunidade e o crescimento da Instituição agrava essa situação, pois mesmo os locais locados são inadequados para o ensino superior.

Fica claro que as condições que minimizaram as questões pedagógicas, seja pela novidade, seja pela proposta diferenciada, começam a desaparecer. Aquilo que antes era exclusivo da IES agora já é apresentado por outras instituições no aspecto pedagógico, mas com estrutura física melhor que a oferecida pela Instituição de Ensino Superior e isso é um alerta para que sejam atendidas as reivindicações dos alunos, professores e funcionários num curto espaço de tempo, sob o risco de desmoronar a boa imagem já construída.

Já começam a surgir críticas com relação aos estacionamentos e espaços internos como a cantina, o serviço de fotocópias e a biblioteca, decorrentes do aumento do número de alunos, fatores esses que, sem dúvida, podem comprometer a percepção de Instituição de qualidade construída até o momento.

e) Imagem a respeito dos professores da IES

A presença de professores com uma visão prática de mercado em diversos segmentos aliado a uma preocupação de permanente atualização, têm conferido aos docentes da Instituição de Ensino Superior (IES) uma avaliação positiva.

O fato dos professores cumprirem com a carga horária e conteúdos curriculares reforça a imagem positiva dos docentes, conferindo maior credibilidade à Instituição.

As maiores críticas surgem exatamente naqueles casos onde os professores têm maior titulação acadêmica, que embora necessária e positiva, se percebe uma menor vivência de mercado, colocando em conflito os alunos e a Instituição, que buscam o aprendizado, tanto teórico, quanto prático. Como a política de incentivo à formação acadêmica de professores está sendo implantada, prevê-se que essa questão deva ser mais bem discutida no âmbito da Instituição, pois existem riscos de que a IES assuma uma postura docente semelhante às demais, perdendo seu diferencial frente a toda comunidade regional.

Os próprios professores entrevistados reconhecem a falta de planejamento das aulas e a integração entre eles. Isso foi sugerido ao fato de que a maioria dos professores da IES são horistas e não há perspectiva de ampliar a sua dedicação à docência, surgindo como um fator complicador e de risco para a Instituição, visto que o profissional não se considera educador, podendo corromper a imagem da Faculdade no âmbito de atuação.

f) Imagem a respeito dos funcionários da IES

A imagem do funcionário da Instituição de Ensino Superior (IES) não é boa, o fato da Instituição ter optado inicialmente por estagiários e com uma excessiva

rotatividade desses mesmos colaboradores, inviabilizou o aperfeiçoamento nas diversas funções a eles atribuída.

Com o crescimento da Instituição ficou evidenciada a precariedade da política de recursos humanos, gerando descontentamento entre os atuais funcionários e a perda de talentos que poderiam dar seqüência às atividades iniciadas. Essa imagem é percebida até mesmo pelo público externo da IES, que sugeriu treinamento e alinhamento dos funcionários às diretrizes da Instituição.

g) Imagem a respeito dos alunos da IES

A imagem dos alunos na Instituição de Ensino Superior na comunidade local é muito positiva, pois tanto os representantes de entidades, como os empresários, percebem o aluno da IES como o sujeito mais compromissado e com maior interesse em aplicar seus conhecimentos nas instituições e nas empresas.

Como dúvida sobre a imagem do aluno fica a questão de seu comportamento tradicional na hora de avaliar a Instituição e seus professores, conforme tendência observada nas entrevistas com os estudantes. Isso de certa forma acarreta uma deformação da proposta pedagógica de reflexão e ação, pois os fundamentos pedagógicos da Faculdade não estão interiorizados no aluno e dessa forma não haverá quebra de paradigmas, portanto, o egresso terá, ao sair, comportamento similar aos egressos das outras instituições mais tradicionais.

Por outro lado, a presença de alunos com uma faixa etária mais elevada reforça a questão de que o aluno da IES busca aprimoramento profissional e não apenas um diploma.

Embora os alunos da IES tenham uma baixa formação ao ingressar na Instituição, percebe-se, pelas avaliações dos diversos segmentos entrevistados, um crescimento significativo, denotando que seu potencial está sendo adequadamente explorado pela Faculdade.

O reconhecimento maior dos alunos da IES fica evidenciado na prova de avaliação prestada junto ao MEC com o conceito “A” conquistado, reforçando a imagem positiva dos alunos junto à comunidade regional.

3.3 Oportunidades de Melhorias

Posterior às ações de descrição, análise e interpretação dos dados obtidos junto aos seis segmentos entrevistados segue-se a identificação de um conjunto de ações com capacidade de representar acréscimo na qualidade dos serviços ofertados pela Instituição de Ensino Superior e nos níveis de satisfação dos seus diferentes públicos de interação.

Com a finalidade de colaborar com a Instituição são apresentadas algumas das principais sugestões evidenciadas no trabalho realizado, que podem servir como oportunidades de melhorias. Algumas das sugestões foram tratadas de modo geral, em função de suas características institucionais; outras específicas, para tratamento interno à Instituição.

3.3.1 Ações de Natureza Geral

- 1) O estudante como cliente: O sucesso do estudante, como foi demonstrado nas entrevistas, é o principal referencial da Faculdade junto à comunidade. Portanto, as ações estratégicas e táticas da Instituição devem ter o aluno como foco.

- 2) Dentro dessa perspectiva, instigar o aluno da Instituição de Ensino Superior a romper com a visão tradicional da qualidade e fazê-lo entender que os paradigmas precisam ser quebrados.
- 3) Divulgar a Faculdade através de ações junto à comunidade e instituições diversas, propondo projetos para a viabilização de estágios dos alunos e colocação futura de egressos.
- 4) Considerando a enorme demanda da região para aprimoramento da mão-de-obra especializada na área industrial, oferecer cursos voltados a essa necessidade, tanto em âmbito de graduação, quanto em pós-graduação.
- 5) Estabelecer estratégias de médio e longo prazo, com vistas a manter o vínculo do professor com o mercado de trabalho e ao mesmo tempo permitir sua qualificação didática, de maneira a manter a Instituição como diferenciada no mercado educacional da região da serra gaúcha.
- 6) Aproveitar do seu capital intelectual para, em conjunto com as forças representativas da região, participar da elaboração de programas de desenvolvimento do novo trabalhador que deve surgir no horizonte em breve.

3.3.2 *Ações Específicas*

- 1) Partir para a construção ou estruturação de uma sede física única, para que os alunos e demais públicos se identifiquem com a Instituição.
- 2) Edificar a biblioteca em um único prédio, que seja de fácil acesso a todos os estudantes, com espaços suficientes para que possam ter acesso aos livros e periódicos, e consultá-los de forma adequada nesse mesmo local.

- 3) Climatizar as salas de aula, equipá-las com cadeiras confortáveis e disponibilizar em todas elas equipamentos de informática e recursos audiovisuais, visto que a faixa etária e o grau de exigência dos alunos da IES estuda aparenta ser maior que o das outras IES locais e regionais.
- 4) Definir o quanto antes as políticas de recursos humanos e implantar o plano de carreira para funcionários e professores, pois essa é uma das situações de baixa qualidade com maior percepção pela comunidade.
- 5) Investir em treinamento e capacitação dos funcionários, assim como na sua integração, para que possam responder adequadamente pela Instituição.
- 6) Aumentar o número de vagas para estacionamento, para os professores e para alunos, em especial os últimos.
- 7) Reforçar a segurança dos estacionamentos e garantir a integridade dos alunos, funcionários e professores antes e depois dos períodos letivos, ao menos enquanto se encontram nas proximidades dos prédios da Instituição.
- 8) Incentivar um maior envolvimento dos estudantes e professores na vida acadêmica, mantendo as formas existentes e buscando novos modos de participação discente e docente.
- 9) Aprimorar o programa de avaliação institucional, para suporte, em nível gerencial.

As ações sugeridas tiveram sua origem nas diversas entrevistas com os diferentes segmentos. Com a intenção de preservar o objetivo central do trabalho as opiniões ficaram restritas ao contexto das respostas coletadas. Fica claro que a experiência

do autor com o tema contribuiu para identificar as propostas de possíveis melhorias, assim como serviram como base na formulação dos comentários relacionados a essas medidas sugeridas.

COMENTÁRIOS FINAIS

Este trabalho teve como meta realizar um estudo qualitativo, a partir da voz dos clientes de uma Instituição de Ensino Superior, para conhecer a qualidade dos serviços por ela prestados. Entende-se como clientes o público, interno e externo, que de alguma forma interage com a entidade estudada, quer direta, experimentando, ou indiretamente por influência de suas ações.

CONCLUSÕES

O objetivo desse trabalho foi de realizar um estudo com os públicos de relacionamento da Instituição de Ensino Superior, para conhecer a percepção destes sobre a qualidade dos serviços por ela prestados. A comparação das diversas opiniões coletadas, junto aos segmentos interno e externo, permitiu, como resultado, validar o método de pesquisa utilizado.

Em um capítulo a parte foi revisada a fundamentação teórica a partir de vários autores sobre os temas abordados no trabalho: Serviços; Serviços educacionais; Qualidade; Qualidade em serviços; Qualidade em serviços educacionais; Medidas da Qualidade e conceitos de satisfação. A intenção com esse capítulo foi a de mostrar que as instituições educacionais são prestadoras de serviço, e como tais, podem valer-se dos conceitos gerais sobre serviços para alcançar destaque nos mercados de atuação.

No capítulo referente à pesquisa foram revistas as principais técnicas utilizadas no campo da pesquisa qualitativa e os fundamentos de suporte teórico para tratamento dos dados obtidos.

Nesse capítulo foram selecionadas e aplicadas duas técnicas de coletas de dados: entrevistas individuais realizadas a partir dos alunos e funcionários da Instituição de Ensino Superior, assim como de público diretamente interessado no sucesso dessa Instituição: pais de alunos, empresários da região e entidades de representação social. Todos os entrevistados foram escolhidos de modo intencional. E para coletar a opinião dos professores optou-se pela técnica de grupos focalizados.

O estudo foi conduzido segundo duas diferentes abordagens: análise e interpretação. Foi através da análise que se atingiu um dos objetivos do trabalho: estabelecer comparações entre as opiniões dos diferentes segmentos consultados em relação aos questionamentos realizados nas entrevistas.

A análise foi desenvolvida sobre sete tópicos principais, extraídos da etapa de descrição. Os temas abordados nessa fase foram: Qualidade em uma Instituição de ensino superior (IES); Imagem da Instituição de Ensino Superior (IES); Adequação da Instituição e dos cursos às necessidades da comunidade da serra gaúcha; Condições de infraestrutura da IES; Imagem a respeito dos professores da IES; Imagem a respeito dos funcionários da IES; Imagem a respeito dos alunos da IES. Cada etapa de análise foi reforçada pelas opiniões dos entrevistados.

Na fase de análise pode-se perceber a importância da Instituição de Ensino Superior como uma nova fase do ensino superior na serra gaúcha. A Instituição tida como moderna e inovadora, está servindo como modelo para mudanças necessárias em um setor

educacional até então monopolizado por uma única entidade na região. Também nessa etapa foram levantadas diversas opiniões dos diversos segmentos entrevistados, que permitem sugerir uma adequação da Faculdade ao modelo industrial da região.

A interpretação foi conduzida sob a mesma estrutura básica da fase anterior, ou seja, considerando os sete tópicos citados. A experiência do autor permitiu a formulação de diversas considerações sobre as questões surgidas durante as etapas de descrição e análise dos dados. A partir daí, foram oferecidas contribuições com o propósito de aprofundar a análise dos temas abordados.

A interpretação permitiu que se alcançasse outro objetivo específico do trabalho, confirmando a validade do método de coleta de dados qualitativos empregada no presente estudo. A aplicação de um único instrumento de pesquisa, constituído de questões abertas a estratos de populações diversos, mostrou-se adequada, ao analisar-se a coerência das respostas às questões propostas e a avaliação final dos entrevistados a respeito da Instituição de Ensino Superior.

Considerando a importância do tema num momento em que as Instituições de Ensino Superior procuram mostrar-se diferenciadas em um cenário competitivo, esse trabalho aponta para a necessidade de escutar de maneira constante e sistematizada a opinião e os interesses dos diversos públicos de relacionamento.

Conforme informações coletadas junto ao Instituto Nacional de Estatísticas Educacionais – INEP, a cada ano que passa, mais e mais alunos chegam aptos a ingressar no ensino superior, seja através do Ensino Médio Regular, seja através de outras vias, entre elas o Ensino de Jovens Adultos – EJA. Todavia, chama a atenção o fato de que o número de

matrículas no Ensino Superior Público não esteja acompanhando esse crescimento, que forçosamente deverá direcionar-se às instituições privadas.

Um olhar atento sobre o número de vagas oferecidas, a partir da mesma fonte de informações, permite verificar que os estabelecimentos de ensino superior, sejam eles faculdades, centros universitários ou universidades, estão buscando qualificar-se para essa demanda, aumentando a oferta do número de vagas. Porém, essa estratégia de simplesmente aumentar o número de cursos e/ou vagas disponíveis não está tendo a repercussão desejada junto ao público alvo, visto que o número de vagas ociosas cresceu de trinta e dois por cento (32%) para quarenta e dois por cento (42%) de 2002 para 2003.

Isso obriga a pensar que não basta aumentar a oferta, é necessário qualificar essa oferta, de forma que os candidatos a alunos percebam que além de um curso superior, eles terão uma formação adequada às suas necessidades e às necessidades do mercado onde pretendem se estabelecer profissionalmente.

Dessa forma foi apresentado um elenco de ações possíveis de serem tomadas pela Instituição de Ensino Superior com o objetivo de seguir com a imagem já conquistada. As sugestões tiveram duas perspectivas, uma de caráter geral, propondo melhorias no relacionamento da Faculdade e os diversos setores sociais da serra gaúcha e outra, de caráter específico, propondo o aprimoramento tático-operacional da Instituição.

Quando se fala em qualidade tende-se a pensar em excelência nas instalações, em professores com a máxima titulação possível, porém, essa é apenas uma das formas como a qualidade é percebida pelo aluno. É importante para que uma Instituição de Ensino Superior se destaque, em meio a tantas que concorrem pelo mesmo espaço, que ela não olhe apenas para dentro de si mesma, mas que encontre suas respostas em todas as suas

esferas de relacionamento, para então definir o que é qualidade e quais rumos tomar para seu pleno crescimento.

SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Face ao grande número de sugestões apresentadas nas consultas realizadas, fica clara a necessidade de que sejam realizados estudos adicionais. As questões discutidas merecem ser detalhadas como, por exemplo, o nível de integração com o setor empresarial e a adequação dos currículos para atender a essa integração, que são possibilidades imediatamente percebidas.

Alguns estudos quantitativos complementares poderiam ser utilizados para um melhor detalhamento dos temas pesquisados, em especial naqueles tópicos onde ficaram evidenciadas divergências, como foi o caso referente à imagem dos cursos oferecidos.

Nesse trabalho, a técnica de grupos focalizados foi utilizada em uma única situação, mas fica a sugestão para que em futuras aplicações de pesquisa qualitativa eles sejam realizados em um número maior de oportunidades, na intenção de promover interação dos grupos afins, mesmo tendo ciência de que a confidencialidade não possa ser garantida com esse método.

REFERÊNCIAS

ACSI. American Customer Satisfaction Index in **The Voice of the Nation's Consumer**.

Disponível em www.theacsi.org. Acesso em 10 de agosto de 2004.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

ALBRECHT, K.; ZEMKE, R. **Serviço ao Cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ANDERSON, E. W. ; FORNELL, C. A Customer Satisfaction Research Prospectus in **Service Quality: news directions in theory and practice**. Roland T. Rust and Richard L. Oliver, eds
Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 241-68, 1994.

ANDERSON, E.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. **Perceived quality, customer satisfaction, market share, and profitability**. Working paper, NQRC, School of Business Administration, University of Michigan, 1992.

ARANHA, M. L. de A. **História da Educação**. São Paulo: Editora Moderna, 1996.

BARCELLOS, P. F. P. **Satisfação do cliente e desempenho empresarial**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre: UFRGS, 2002a.

_____. Estratégia empresarial. In **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002b.

_____. **Seminário Internacional de Gestão pela Qualidade em Universidades**. Florianópolis, maio, 1997.

BERRY, L. The employee as costumer. **Journal of Retailing Banking**, p. 33-40, Mar, 1981.

_____. **Descobrimos a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.

BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. **Improve service quality in América: lessons learned**. The Academy Of Management Executive, Ada, May, 1994.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R. **Pesquisa mercadológica: textos e casos**. Rio de Janeiro: FGV, 1982.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMARA DE INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS DE CAXIAS DO SUL. Diretoria de Economia e Estatística. **Caxias do Sul em números**. Caxias do Sul: 2003.

CAMBI, F. **História da pedagogia**. São Paulo: UNESP, 1999.

CARLZON, J. **A Hora da Verdade**. Rio de Janeiro: Cop, 1994.

COUGO, R. L. Satisfação de Consumidores: um estudo em escolas de informática na cidade de Bagé. Bagé, 2001. 82 p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. PPGA, UFRGS-URCAMP.

CROSBY, P. B. **Quality is Free: The art of Making Quality Certain**. New York: New American Library, 1979.

CHURCHILL, Jr., G. A.; NIELSEN, Jr. A. C. **Marketing research, methodological foundations**. The Dryden Press, 6 ed., cap.4, p.153-161, 1995.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis**. Cambridge, Massachusetts: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.

DEMO, P. **Introdução à Metodologia da Ciência**. São Paulo: Atlas, 1988.

DEMO, P. **Ironias da educação: mudanças e contos sobre mudança**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FIGURELLI, J. C. R. Qualidade em instituições de ensino superior: um estudo de caso – avaliando as percepções dos públicos envolvidos. Porto Alegre, 2001. 195 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. PPGEP, UFRGS.

FORNELL, C. Productivity, Quality, and Customer Satisfaction as Strategic Success Indicators at Firm and National Levels in **Advances in Strategic Management**, Vol 11A, Greenwich, CT: JAI Press, 217-29, 1995.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HOFFMAN, K. D. **Princípios de marketing e serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Censo Demográfico 2000**. Brasília: 2000.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS EDUCACIONAIS. Diretoria de Estatísticas e Avaliação da Educação Superior. **Estatísticas da Educação Superior**. Brasília: 2003.

HUFF, L.; FORNELL, C.; ANDERSON, E. Quality and Productivity: Contradictory and Complementary in **Quality Management Journal**, 4 (1), p. 22-39, 1996.

JURAN, J. M. **Juran on Leadership for Quality**. New York: Free Press, 1989.

_____. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9^a ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

LIMEIRA, T. M. V. Administração de Produtos in **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Bookman, 2000.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MEZOMO, J. C. **Educação qualidade: a escola volta às aulas**. São Paulo: J. C. Mezomo, 1994.

MORAES, M. C. **O paradigma educacional emergente**. Campinas, SP: Papyrus, 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Coordenação de Estatísticas. **Relação Anual das Informações Sociais**. Brasília: 2001.

OLIVEIRA, M., FREITAS, H. Focus group, pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. São Paulo: **RAUSP**, v. 33, no 3, Jul-Set 1998, p.83-91.

PARASURAMAN, A., BERRY, L. Listening to the Customer – The Concept of a Service-Quality Information System. **Sloan Management Review**, 1997, p. 65-76.

PETERSON, R. A.; WILSON, W. R. Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. **Journal of the Academy of Marketing Science** 20, n. 1, 1992, 61.

PIRES, J. A. **Gerenciamento da Qualidade Total**. Porto Alegre: Consulmaxi, 2000.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI DIRETRIZES PARA ELABORAÇÃO. **Ministério da Educação**. Secretaria de Educação Superior. Departamento de Política do Ensino Superior. Coordenação Geral de Avaliação do Ensino Superior. Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino Superior – SAPIEnS/MEC, julho de 2002. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/sesu/ftp/PDISAPIENS.doc> Acesso em 15 ago. 2004.

RAMOS, C. **Pedagogia da qualidade total**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1994.

RAPHEL, M. A escala da lealdade. **HSM**, São Paulo, n. 13, p. 72-76, mar.-abr. 1999.

RIBEIRO, J. L. D. **Trabalhando com dados qualitativos: introdução e pesquisa de opinião: notas de aula.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. **Entrevistas individuais: teorias e aplicações.** Porto Alegre: FEENG – Fundação Empresa Escola de Engenharia da UFRGS, 2004.

RIBEIRO, J. L. D.; NODARI, C. T. **Tratamento de dados qualitativos: técnicas e aplicações.** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEENG – Fundação Empresa Escola de Engenharia da UFRGS, 2001.

RUST, R.; ZAHORIK, A. **Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share.** Journal of Retailing, 69 (Summer), 193-215, 1993.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

TÉBOUL, J. **A era dos serviços: uma nova abordagem ao gerenciamento.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ENTREVISTAS COM ALUNOS

O que é qualidade numa IES?

Aluno A (Adm Mkt): quando se fala em qualidade se pensa num todo, ensino com qualidade, professores com qualidade, ambiente com qualidade, material para dar esse suporte de qualidade tais como computadores, vídeo, data show, uma biblioteca de qualidade. Eu pelo menos avalio como um todo.

Aluno B (Adm RH): na opinião é ter professores qualificados, ter um bom espaço físico que possa abrigar os alunos com conforto, não ficar só em sala de aula padrão, mas investir em pesquisas fora dos muros da faculdade.

Aluno C (Adm AS): acho que falando em universidade que tenha uma infra-estrutura para que se possa aprender, ou de ter professores que tenham a capacidade não apenas de ensinar a matéria propriamente dita, mas de ensinar como procurar o conhecimento.

Aluno D (Adm CI): para mim qualidade é tu chegar as sete e meia e o teu professor já estar lá e ensinar e saber explicar e sair de lá as dez e meia, e fazer com que o aluno aprenda. Qualidade é tu ter disponibilidade dos recursos dentro da faculdade, que o essencial para nós. Estou no quarto semestre e sempre faço todas as disciplinas que são oferecidas e percebo que é uma faculdade de qualidade, pois os professores sabem ensinar, sabem passar a matéria para o aluno e tem ligação com a tua prática profissional do dia-a-dia.

Aluno E (Direito): o que se pensa hoje em qualidade é diferente do que pensava antes, que se pensava em instalações físicas, uma grande biblioteca, por exemplo, algo assim de estrutura física. Hoje o que se pensa em qualidade é qualidade das aulas, dos profissionais que ministram a matéria e dos profissionais que estão a nossa disposição dentro da faculdade. Acho que qualidade é isso.

Aluno F (Ed. Física): ensino de qualidade é o ensino centrado no aluno, onde ele aprende direcionado para o campo de trabalho.

Aluno G (Pós-Graduação): qualidade são excelências em todos os setores, assim o setor financeiro, também quando entro em sala de aula e percebo se está tudo organizado e limpo, se o professor passa o que eu gostaria de ouvir e estou precisando ouvir, o que aquela disciplina tem para me oferecer, se o atendimento da faculdade é bom, se o serviço de xerox é bom, se o material do xerox chega legível e as folhas em ordem.

Aluno H (Extensão): acho que oferecer qualidade é ter reciprocidade, quem sai de um curso de graduação e já fez algum curso de pós-graduação, com é o meu caso, eu quero fazer trocas de informações. Eu que saí da área da saúde para a área da administração, fiz dinâmica de grupo e acabei em um curso de extensão em marketing, onde me identifiquei bastante e adorei o curso. Para mim a qualidade tem que vir de dentro do professor e dos alunos, embora eu tenha pego um curso de nível médio e com uma

variedade de formação dos alunos que o freqüentaram, mas que tenha uma sinergia entre ambos, que são trocas de informações, que é onde acontece o aprendizado. É ali onde a faculdade deve perceber a qualidade do que pode oferecer, para mim isso é qualidade, onde tem a sinergia entre aluno, professor e faculdade, onde todos cresçam. Quem faz um curso de graduação não está preocupado com qualidade de ensino, ele quer uma aprender para ter profissão e uma colocação no mercado, mas quem faz um curso de pós-graduação quer mais, quer um aprendizado mais eficaz, com trocas.

Qual a tua impressão sobre a IES? (aqui os alunos foram pontuais e citaram pontos fortes e fracos e também alguns fizeram sugestões de melhorias)

Aluno A (Adm Mkt): eu acho que o ponto alto deles é essa afinidade de entendimento entre professores e funcionários, essa relação de não existir superioridades, todos são iguais, isso é o que eu sinto, essa é uma grande qualidade para mim. E o que não tem qualidade que eu acho são as turmas muito lotadas e o professor é um só, e as turmas às vezes tem 40 a 45 alunos e fica um pouco difícil. Se tivesse menos alunos por sala ficaria melhor.

Aluno B (Adm RH): pelo que eu conheço da IES estou gostando, acho que tem um espaço legal e agora se construírem a nova sede, e vai ficar melhor ainda. Tem professores e ensino são qualificados. Acho que deveria ter mais locais para se buscar conhecimento.

Aluno C (Adm AS): assim como tudo, tem pontos positivos e negativos, tem uma boa infra-estrutura, os professores são qualificados para dar aula e tem muito boa vontade para isso, mas deixam a desejar em algumas coisas, tais como as salas de aula, apesar de entender que o prédio é alugado e numa sede própria seria melhor de investir, mas é ruim ficar sentado quatro horas numa cadeira dura, mas se tratando de ambiente, infra-estrutura e professores não tenho o que reclamar.

Aluno D (Adm CI): Estou no quarto semestre e sempre faço todas as disciplinas que são oferecidas e percebo que é uma faculdade de qualidade, pois os professores sabem ensinar, sabem passar a matéria para o aluno e tem ligação com a tua prática profissional do dia-a-dia.

Aluno E (Direito): a faculdade tem uma proposta, em especial no Direito, de humanizar o Direito, de levar em consideração cada caso especificamente, diferente do ensino tradicional de ensino expositivo que aplica uma norma para todos, assim como buscar o entendimento de que cada caso é um caso, e saber porque cada artigo está escrito. A imagem para a comunidade está melhorando gradativamente, e isso é assim que tem que ser, ela tem que começa devagar e não adianta querer atropelar. O conceito vai se espalhando a partir dos alunos que conversam com outras pessoas, e também a curiosidade das pessoas pelo novo.

Aluno F (Ed. Física): eu acho que a faculdade se enquadra como uma instituição de qualidade, principalmente no aspecto de formação, pois está preparando profissionais para o mercado.

Aluno G (Pós-Graduação): acho que tem muito a ser trabalhado, o xerox quando chega na sala de aula não é um xerox bom tem folhas fora de ordem ou faltando ou de cabeça para baixo, algumas vezes o equipamento não está instalado e o professor reclama e cita que já havia informado, culpando a faculdade, e fica parado esperando a instalação, mostrando a fragilidade da instituição, isso quando às vezes o equipamento não funciona após instalado. Quando se precisa do financeiro à noite, e a pós-graduação só funciona a noite e sábado pela manhã e o financeiro só funciona em horário comercial, quando precisa não tem como. Alguns colegas são de fora e precisam fazer retirada de promissórias ou compor alguma alternativa de pagamento com o financeiro e não tem como.

Aluno H (Extensão): acho que ainda tem muito a galgar, tem certos professores que já aprenderam isso, sabem, transmitem bem, escutam e fazem um fechamento, enquanto tem outros que se acham extremamente superiores, não têm didática e com isso o aluno não se dá por inteiro e por isso fica “meio” dentro da sala de aula. Ainda tem muito a crescer, acho que tem alguns professores ali dentro que poderiam ser melhores, pois não basta ter a formação, é preciso ter didática, pois como tu transmite é muito importante. Não basta o professor ter um ótimo mestrado e não saber dar aulas, por que tu não vai ter o aluno ao teu lado. Do curso que fiz algumas matérias deixaram muito a desejar.

Qual a tua impressão sobre as instalações físicas e ambiente da IES?

Aluno A (Adm Mkt): o prédio não foi feito para isso, a faculdade está instalada num local onde não é para ser uma faculdade, eu vejo dessa forma, mas a localização é boa, é central, é fácil para todo mundo, até já ouvi falar em possíveis mudanças, na construção de uma sede própria, mas só ouvi falar e não tenho certeza, mas gosto da localização, acho o ponto bom, fácil para todo mundo. A gente se baseia também na UCS também, onde cada curso tem seu prédio e está todo mundo junto. Quanto às salas de aula elas tem não tem qualidade total, são organizadas, limpas, mas não estão destinadas para a faculdade, estão separadas, o estacionamento tem que pagar, o xerox poderia melhorar, a biblioteca poderia ter mais livros. Tenho visto que a cada semestre ela está melhor, embora o prédio não seja próprio, e o prédio dificulte pois a arquitetura não foi planejada para ser uma faculdade.

Aluno B (Adm RH): acho que uma instituição pequena, que está crescendo e vai ter uma qualidade futura legal e vai ser competitiva com as outras instituições. Tem muito a crescer, para isso primeiro deve construir uma sede dela própria e abrigar todos os alunos de todas as áreas, não ficar com o Direito e Educação Física lá em baixo e Administração aqui e criar um espaço de laser melhor. As instalações não são ruins, são boas, mas tem que melhorar ainda, falta estacionamento próprio, onde a faculdade pudesse oferecer e o aluno não precisasse pagar todo dia, a cantina é legal, a biblioteca não é ruim, mas precisaria crescer um pouco mais, para ter mais método de pesquisa, as salas de aula estão legal mas poderiam melhorar. Um ponto forte é o fato de ser central e ter fácil acesso. Um ponto fraco é o fato de não poder abrigar todos os alunos num único ambiente, e o fato de às vezes ter que buscar cadeira e classe em outras salas porque faltam.

Aluno C (Adm AS): uma das dificuldades é o fato de não ter uma sede própria, mas o laboratório de informática é ótimo, acho que nem a UCS tem um laboratório tão bom, a cantina é deficiente, até porque não é da IES, não uso estacionamento pois venho de transporte coletivo, o xerox toda vez que precisei não tive problema. O que chama atenção é ver os colegas deficientes físicos tendo que pedir ajuda para subir os degraus da escada na frente da escola, embora tenha um elevador lá dentro, ali na escada não tem rampa.

Aluno D (Adm CI): Os ambientes são bons tem todos os recursos de que se precisa, desde xerox, computadores, salas de inglês com fones, aqui tem tudo que se precisa. As salas de aula são adequadas, estou habituada ao tipo de classe, pois eram as mesmas que utilizava no segundo grau. O estacionamento tem que ser pago e isso não é bom. O xerox no Colégio Objetivo é deficiente, mas parece que estão transferindo uma máquina nova para lá. A comida é boa e barata nas cantinas. A única dificuldade seria a escada no objetivo, mas não chega ser uma coisa ruim.

Aluno E (Direito): para um começo e comparando com outras faculdades mais antigas, até que a IES está bem estruturada. Só que com o aumento do número de alunos e cursos e provavelmente vão subdividir os locais, uns irão para a Escola da Natureza, outros vão para o São Carlos, outros para o Objetivo e outros vão ficar aqui, acho importante achar um lugar definitivo para todo mundo, aquela ali é a unidade básica da faculdade. Acho que isso é importante, porque às vezes se opta por uma faculdade pela distância que fica da tua casa, pelos contratempos que possam aparecer no caminho até que chega à tua faculdade, aí um ano tu tá aqui e no outro tu está em outro lugar, isso pode trazer um certo problema para alguns alunos, não para todos, mas para alguns. Hoje temos um problema, que não é só daqui, mas o fato do estacionamento ser aberto e já aconteceram vários incidentes, eu sou policial e já fiz vários registros de arrombamento de veículos que tiveram furto de CD's ou outros objetos, para isso a necessidade da contratação um segurança para que se evitem transtornos maiores. Outro problema para a maioria dos alunos é o valor do xerox que se comenta ser bastante excessivo, e é um problema para a maioria dos alunos. As salas de aula são confortáveis, a iluminação é boa, tem ar condicionado, tem tudo que é importante para uma sala de aula, pois o que se precisa é de um bando escolar e a vontade de aprender.

Aluno F (Ed. Física): eu acho que tá legal em termos de sala de aula, biblioteca, o que tá ruim é em termos de ginásio, pois tem que se locomover de um lado para outro na cidade. Acho que as salas de aula bem estruturadas, com data show e material que se precisa, são pontos fortes, e os deslocamentos para vários lugares, são pontos fracos.

Aluno G (Pós-Graduação): eu como aluna vejo que a sala de aula está ótima, cadeiras superconfortáveis, o material que chega... tv. Vídeo, data show, a biblioteca tem um bom espaço aqui na sede, mas no São Carlos não é que falem livros, às vezes tem que esperar para pegar o volume que se necessita, mas isso nunca me prejudicou, mas o espaço é muito pequeno. O estacionamento eu acho precário, não que falte estacionamento, mas as pessoas não estacionam direito, pois as vagas não são demarcadas, e com a pressa alguns estacionam atrás dos outros e se você precisar sair, nos finais de semana em especial, é impossível. As salas de aula, com cadeiras confortáveis, ar condicionado, são o ponto forte, e o estacionamento é, sem dúvida o

ponto crítico com vários alunos reclamando, assim como o xerox e tamanho da cantina são deficientes, e temos que revezar os horários de utilização para poder comprar alguma coisa nos finais de semana.

Aluno H (Extensão): eu acho o ambiente físico muito bom, até melhor que o da UCS, não sei como está a UCS hoje se tem o mesmo nível com data show, cadeiras confortáveis, pois faz muito tempo que não vou na UCS. Os outros ambientes de suporte eu pouco utilizei algumas das dependências, a secretaria foi uma única vez e fui bem atendida, não usei xerox pois nosso material foi todo fornecido, o que achei ótimo. O estacionamento é bom e seguro, nunca vi o guarda, mas a casinha está lá. Não sou de ficar comendo fora de hora, mas o cafezinho é bom.

Qual a tua impressão sobre os professores da IES?

Aluno A (Adm Mkt): vejo o professor como um amigo, eu adoro os professores. Acho que nunca tive assim... Todos que passei até agora eu gostei, vejo como um colega, não como um professor, mas como uma pessoa que está ali para te ajudar, o que tu precisar... E todos têm boa formação, não dá para dizer esse é mais ou menos, tu vê pelo início de semestre que eles falam que estão fazendo alguma coisa, não pararam por ali, estão se especializando, fazendo mais... a maioria tem ou está fazendo mestrado todos tem que ter, não? Então por aí já é um bom caminho... e eles prezam essa questão do... o professor é aquele que te passa alguma coisa e é também um colega... isso se reflete na qualidade da aula, e a gente fica mais tranqüilo, pois tu vê que não tá ali para te matar, ele vai me ajudar. E o ponto forte é o relacionamento, pois já estudei na UCS e lá não era assim. eu acho que falta um pouco, um ponto negativo, é o professor mostrar mais onde se especializar e no quê se especializar. O professor é muito colega, ele é o teu colega mesmo, mas acho que falta mesmo é tocar no aluno, afinal eu estou aqui não é a passeio, afinal estou pagando, "...já pensaram no que vão fazer, no como vão fazer, não vão parar por aqui, vão se formar, vão fazer o quê depois que se formar?..." então essa mistura de cursos dificulta um pouco isso aí, eu estou fazendo marketing e o que vou fazer depois que eu fizer marketing?... nenhum professor falou sobre isso aí, ...um mestrado?... o que é um mestrado?... o que que tu vai fazer depois de fazer um mestrado?... acho que isso é um ponto a ser ressaltado, e daí o aluno não se preocupa muito com isso..., claro que o professor não precisa ficar cobrando, porque todo mundo sabe o que tem que fazer, mas as vezes alguém te abrindo a cabeça, nos falando alguma coisa..., o professor mesmo falando da sua experiência, aí a gente vai pensando em alguma coisa, ...eu já fiz, fazia..., História lá na UCS e esse ponto eles tocavam bastante, já vão pensando em algum assunto, até em função do final do curso, tem que fazer tese, isso tudo... depois chega lá final “ – bah!... nunca ninguém nunca me falou nada!...”, até a questão de quando você está fazendo cada cadeira...,” – olha pessoal, vão anotando os livros que vocês estão lendo..., - o que você estão achando de interessante em cada livro..., - vão fazendo anotações particulares porque depois chega no final do curso e eu já li um monte de coisa e nunca anotei nada...”, isso é uma coisa que eu faço, mas não porquê eu aprendi aqui... é porquê aprendi na UCS.

Aluno B (Adm RH): os professores da IES são bem qualificados, até mais que em outras instituições, porque o ensino é bem mais aplicados e os professores muito, muito legais. A qualidade das aulas são boas, e pelo que eu conheço estão legais.

Aluno C (Adm AS): eles se mostram muito dedicados, sabem a matéria, se não sabem, tem várias coisas que não sabem, mas na próxima aula ele chega e diz, olha, tá aqui, eu estudei, é assim... de má vontade eles não sofrem. Acho que os professores são bem exigentes, eles querem que o aluno aprenda mesmo, pegando o exemplo tipo da UCS, entra em aula as sete e meia e as oito e quinze pode ir embora e ganha a presença, e no final do semestre passa só pelas presenças, já aqui não, aqui é mais exigido, tem mais trabalhos, o pessoal sai sabendo mesmo a matéria que estudou. Quanto a formação vejo a maioria com mestrado e doutorado, que é por aí mesmo!

Aluno D (Adm CI): olha, todos os professores que peguei até agora são altamente qualificados, são professores que estão sempre na atualidade, tem uma didática super boa, só tenho a dizer que são excelentes profissionais, olha, a gente chega eles sabem te por a matéria, eles sabem das nossas dificuldades porque a maioria trabalha o dia inteiro, olha, não tenho queixa nenhuma, dou nota dez. As aulas são adequadas pois eles usam data show, usam várias formas de passar a matéria, e isso faz com que o aluno fique, se tu entrar em uma sala de aula os alunos entram as sete e meia e saem as dez e quinze ou dez e meia, porque dependem de ônibus ou alguma coisa assim, porque é uma aula interativa e faz como te pega, como vou dizer, a gente presta a atenção, dá vontade de ficar na aula e não é uma coisa que fiquem somente lendo, eles sabem te por a matéria de uma maneira bem mais clara.

Aluno E (Direito): a gente percebe muita competência por parte dos professores, e assim o que se vê é que são de uma geração nova e que pensam vinte e quatro horas em se aprimorar e estudar, daí nós alunos percebemos um problema, porque muitos, a maioria, trabalha em outros turnos que não o do turno de estudo na faculdade, então, o tempo é bastante escasso e a visão que eles têm e que eles transmitem é de que a gente esteja sempre estudando, sempre lendo, sempre..., e hoje a realidade brasileira é bastante complicada, tem a família que precisa ter a sua assistência, tem o trabalho que também lhe exige, e a faculdade hoje, claro, os projetos são excelentes, e coisa e tal, mas nem todo mundo tem condições, condições de tempo para isso, então há uma exigência muito grande em virtude da grande qualidade dos professores, eles querem transmitir e querem que a gente fique tão competentes ou tão qualificados como eles. Didaticamente são boas as aulas, com a utilização de outros recursos que não só o da fala ou da leitura, essa diversificação entre uma apresentação do professor ou do próprio aluno, um trabalho em grupo para apresentação para a turma é muito importante, principalmente na nossa área do Direito que lida com a dicção, com a oratória, com a desinibição, é preciso ser preparado, pois nem todo mundo tem essa desinibição necessária, então as aulas no geral são bastante interessantes. O que se tem tido um pouco de problema é justamente com a bibliografia oferecida, porque aí se fala e se citam nomes de autores de livros e depois se cobra, e se tu não leu fica bastante dificultoso, e aí entra de novo aquela falta de tempo para ler e até porque a gente não está preparado para a leitura de grandes nomes da sociologia, da sociologia jurídica, da filosofia, e essa parte é a única que falha.

Aluno F (Ed. Física): eu achei os professores aqui da faculdade muito legais, muito humanos. Eu já fiz outras faculdades e não tinha toda essa assistência, a gente precisa e eles estão sempre disponíveis. As aulas são bem dinâmicas, bem interessantes, a gente tem um diálogo super aberto com os professores e troca de idéias, o que vem sempre a

acrescentar. Um dos pontos fortes é o fato de estarem sempre disponíveis, mesmo em finais de semana, se a gente precisar a gente liga, passa e-mail. Um ponto fraco seria exatamente por ser mais humanas, aulas mais dinâmicas, professor dinâmico demais a gente perde a concentração.

Aluno G (Pós-Graduação): os professores são muito bons, nesse curso que eu faço, a gente teve reclamação de muito pouco. A coordenação para nós é muito precária, porque ela não abre nada, é aquilo e pronto, o que a gente percebe que as outras coordenações da faculdade abrem, a não... não pode entregar o trabalho em prazo tal, sabe?... eles são mais acessíveis, mais compreensíveis eu digo, e a nossa coordenação não, a nossa coordenação é precária mesmo, a gente pergunta e não tem retorno, acho que só pensam muito no lado dos professores e não pensam no lado do aluno, enfim... na minha percepção os professores da pós em geral são bem bons. Como pontos fortes trazem assuntos atuais, normalmente eles fazem mestrado, doutorado, e trazem os assuntos bem atuais, livros e revistas novos que eles lêem e indicam, isso é um ponto bem positivo. E também o cumprimento de horário, eles deixam bem claro a questão de horário. Como ponto fraco é não haver engajamento com a instituição, às vezes eles estão na sala de aula e der qualquer problema, eles falam mal da faculdade, não foram eles que erraram, e mesmo assim não tentam resolver e jogam o problema para a administração, dando a entender ao aluno que tudo é uma bagunça, que ninguém se organiza, isso acaba transparecendo para nós alunos. A questão da didática é relativa no geral, porque alguns professores trazem um monte de atividades, eu acho que quando o aluno fica sentado e professor falando o tempo todo, a gente não consegue prestar a atenção, sexta-feira a gente já está cansado e foi toda semana complicada e corrida, aí tu chega sexta-feira, e chega o professor fica falando e falando o tempo todo, a gente não consegue prestar atenção e assimilar, com o mesmo tom de voz... para mim principalmente no início da aula, mas depois a gente vai no bar toma alguma coisa e meio que tu te acorda... eu percebi que outros professores que fazem o contrário, fazem umas dinâmicas no início, dão coisas para discutir em grupo, isso rende muito mais, a gente consegue captar mais e a gente interage com a aula e acaba aprendendo muito mais...

Aluno H (Extensão): tem certos professores que já aprenderam isso, sabem, transmitem bem, escutam e fazem um fechamento, enquanto tem outros que se acham extremamente superiores, não têm didática e com isso o aluno não se dá por inteiro e por isso fica “meio” dentro da sala de aula. Ainda tem muito a crescer, acho que tem alguns professores ali dentro que poderiam ser melhores, pois não basta ter a formação, é preciso ter didática, pois como tu transmite é muito importante. Não basta o professor ter um ótimo mestrado e não saber dar aulas, por que tu não vai ter o aluno ao teu lado. Do curso que fiz algumas matérias deixaram muito a desejar. Posso dizer que tem professores muito bons com didática perfeita que mesclam o conhecimento com o aquilo que sabem de mercado, com dinâmicas que envolve o aluno, tem professores que sabem a matéria e não sabem dar aula, e tem professores que não conseguem transmitir. Como ponto forte eles têm sinergia com o aluno, eles fazem o aluno aprender pelo conhecimento e prática que eles têm, pelo que eles já sabem de mercado, pela própria profissão deles, eles fazem o aluno aprender. Como pontos fracos a falta de didática, ele não sabe se expressar e cativar o aluno.

Qual a tua impressão sobre os alunos da IES?

Aluno A (Adm Mkt): eu acho que falta um pouco, um ponto negativo, é o professor mostrar mais onde se especializar e no quê se especializar. O professor é muito colega, ele é o teu colega mesmo, mas acho que falta mesmo é tocar no aluno, afinal eu estou aqui não é a passeio, afinal estou pagando, “...já pensaram no que vão fazer, no como vão fazer, não vão parar por aqui, vão se formar, vão fazer o quê depois que se formar?...” então essa mistura de cursos dificulta um pouco isso aí, eu estou fazendo marketing e o que vou fazer depois que eu fizer marketing?..., nenhum professor falou sobre isso aí, ...um mestrado?... o que é um mestrado?... o que que tu vai fazer depois de fazer um mestrado?... acho que isso é um ponto a ser ressaltado, e daí o aluno não se preocupa muito com isso..., claro que o professor não precisa ficar cobrando, porque todo mundo sabe o que tem que fazer, mas as vezes alguém te abrindo a cabeça, nos falando alguma coisa..., o professor mesmo falando da sua experiência, aí a gente vai pensando em alguma coisa, ...eu já fiz, fazia..., História lá na UCS e esse ponto eles tocavam bastante, já vão pensando em algum assunto, até em função do final do curso, tem que fazer tese, isso tudo... depois chega lá final “ – bah!... nunca ninguém nunca me falou nada!...”, até a questão de quando você está fazendo cada cadeira...,” – olha pessoal, vão anotando os livros que vocês estão lendo..., - o que você estão achando de interessante em cada livro..., - vão fazendo anotações particulares porque depois chega no final do curso e eu já li um monte de coisa e nunca anotei nada...”, isso é uma coisa que eu faço, mas não porquê eu aprendi aqui... é porquê aprendi na UCS.

Aluno B (Adm RH): também acho legal, acho legal o pessoal daqui... também como o geral da faculdade, por ser mais puxado que nas outras instituições, levam mais a sério o ensino, cumprem o horário, a carga horária, tentam a ensinar mais para o aluno que outras instituições que não levam tanto a sério..., e a gente quando entra aqui pensa que é uma instituição pequena, que é uma coisa, mas quando entra é outra coisa, bem diferente... o ensino é bem puxado, e os outros alunos também quando entram aqui, convivendo com outros também levam bem a sério... a maioria está comprometida com o futuro.

Aluno C (Adm AS): eu acho que na IES só vim buscar o canudo não dá certo, tem que se interessar mesmo, pelo caso do aluno ser mais exigido aqui dentro. Eu acho que um ponto fraco é a grande maioria trabalhar durante o dia todo e estudar a noite, e já vem com a cabeça cheia de problemas, cheia de estresse e às vezes agüentar a aula. Como ponto forte, é bater na mesma tecla do interesse mesmo, porque se tu vem aí e tem não interesse pela aula, não passa mesmo!

Aluno D (Adm CI): olha, os alunos daqui são altamente variados, tem gente de classe média alta, tem gente de classe baixa, tem gente de todos os tipos, não tem só pessoas de classe alta. Os alunos que estão aqui é porque viram na faculdade uma forma de já ter um curso superior mais barato e até se dedicam mais por isso. Tem alunos que vem aqui para aprender, para por em prática no trabalho, tem aqueles que só para ter o canudo, só porque tem que fazer, porque é exigência do trabalho, alguma coisa assim, e tem aqueles que não dão bola... como em toda faculdade.

Aluno E (Direito): na verdade nós temos uma diversificação muito grande de idades, o que, claro, influencia no caráter do estudante em si... pessoas, por exemplo, com um pouco mais de idade, que não são aqueles do segundo grau, que os pais exigiram que fizessem uma faculdade,

Aluno F (Ed. Física): o estudante da IES é bem diferente, é um estudante bem diferenciado, comparando com outras faculdades no mesmo curso. Mais interessado, com compromisso. Eu mesmo já fui procurar empregos, estágios em academias e a pessoa que me atendeu falou “ - ah! Estudante da IES, legal... eles são mais responsáveis que o pessoal de outras faculdades...”

Aluno G (Pós-Graduação): ali na nossa turma, como a gente está fazendo esse curso de pós-graduação, a gente quer conhecimento mesmo, senão a gente não precisaria fazer o curso, a gente está fazendo para buscar algo mais, então, o pessoal é bastante engajado, a gente se reúne para fazer os trabalhos, sabe?... só que é aquilo, né?... as vezes chega o professor fica falando, falando e tu acaba se distraíndo, se dispersando, as vezes tu acha a aula chata, sai da sala... as vezes ele fica... não é lendo..., mas tudo que ele fala está ali no polígrafo direitinho... então, tu pensa se eu tivesse lido em casa de repente teria aprendido mais?..., porque ele não traz coisas mais novas, tem isso também!... que então o aluno... mas quando tem atividades, assim... diferentes, o aluno, ele é bem engajado, ele faz, ele se dedica... mas ele também fica cansado como qualquer outro aluno, as vezes ele fica cansado, as vezes não é dia dele...

Aluno H (Extensão): eu acho que é assim...isso é extremamente individual, quem vai fazer um curso de extensão ou de pós-graduação, ele tem que saber que é aquilo ali... tu vai ter coisa boa, coisa ruim e várias outras coisas..., o que me chamou a atenção assim... é que eu sou extremamente perfeccionista em algumas coisas, eu tenho um nível de ansiedade de aprendizado muito grande, então, para mim... eu tive colegas de nível médio, teve colegas de nível que me surpreenderam, que fizeram colocações muito boas e eu aprendi muito com eles, agora teve aqueles que deixaram a desejar, que foram só pelo certificado, pagaram as mensalidades e foram lá para ganhar o certificado, não agregaram nada e garantiram que não aprenderam muita coisa.

Qual a tua impressão sobre os funcionários da IES?

Aluno A (Adm Mkt): é que eu precisei uma vez para fazer transferência de uma cadeira e achei demorado, porque, assim, eu pedi para transferir e daí era início de semestre, e o funcionário disse que iria demorar uns quinze dias, “ - mas sim quinze dias são duas aulas que vou perder esperando uma posição para entrar em outra cadeira, eu acho muito tempo”, aí eu esperei uma semana e fui atrás e ela disse que já estava pronto aqui, então, acho que tem que ter mais comprometimento, afinal o aluno é o cliente.

Aluno B (Adm RH): também é bom o atendimento dos funcionários, não tem muito..., assim, que se tenha convivência, também não se nota muito a presença deles, mas o trabalho de xerox, trabalho de cantina e nos outros trabalhos, legal o trabalho deles...

Aluno C (Adm AS): o funcionário da IES..., a secretaria deixa muito a desejar... bastante... todas as vezes que precisei... um exemplo é que tinha que assinar uns papéis,

desci lá na Sede e disseram que não tinha nada para assinar, depois ligaram dizendo que tinham papéis que eles tinham esquecido de dar para assinar... aí eu vim aqui e eles ficaram durante 45 minutos procurando o papel para mim assinar e não encontram, depois ligaram dizendo que tinham encontrado o papel, mas eu já estava em casa e não podia mais voltar para assinar, aí tive que voltar outro dia e ficar mais de 20 minutos esperando para assinar. Teve um amigo meu que pediu reaproveitamento das matérias, ele ficou esperando um semestre inteiro e não teve resposta nenhuma, quando ele foi pedir disseram que não dava... então, acho mais ou menos isso, de repente é muita coisa para fazer para poucas pessoas e isso atrapalha...

Aluno D (Adm CI): toda vez que tive acesso, ou ouvi comentários, sempre fomos bem atendidos, eles fazem o máximo para te agradar... eles mantêm as relações. Só tem uma coisa esse ano nas matrículas que caiu o sistema e atrasou um pouquinho, mas isso acontece em qualquer lugar...

Aluno E (Direito): é que a gente praticamente não tem contato com ninguém, né? , tu entra na faculdade, vai para a sala de aula, no máximo no intervalo se vai para o barzinho, o atendimento do xerox que são os únicos funcionários que se tem acesso, e aí tem as meninas que fazem a limpeza, são extremamente competentes, sempre que a gente precisa ou mesmo elas oferecem o serviço sem a gente precisar..., eu particularmente não tenho contato com mais ninguém na faculdade e não saberia responder se são competentes ou incompetentes, o que há ou o que não há...

Aluno F (Ed. Física): o atendimento é excelente, eu sempre tive... que nem eu disse, sempre quando eu precisei estavam dispostos, tanto o pessoal da biblioteca, da informática, dos professores. Isso é um ponto forte, quando a gente precisa ser ajudada, um dos pontos fracos é quando você precisa dos funcionários e eles não estão no local que deveriam.

Aluno G (Pós-Graduação): o atendimento não é muito bom... vou falar por setores... a recepção é precária, você liga para cá...liga, liga, liga... e ninguém atende o telefone..., esse é um problema bem sério. Ali na secretaria do pós-graduação já o atendimento é muito bom, ali tem duas funcionárias a noite, que se dedicam, tentam fazer o possível, são simpáticas, ajudam e tal... Na também biblioteca o atendimento acho que melhorou muito, já foi bem ruim... e melhorou muito, elas dão dicas de livros para ti ler, dizem quando chegou algum livro..., isso é bem interessante. E tem o financeiro, que a gente não consegue conversar muito com essas pessoas, então... As pessoas da IES, na realidade, os funcionários, acho que eles são bem engajados, sabe?..., eles estão ali se dedicando, as pessoas mais novas é que são mais problema..., porque ainda não sentiram o que é a instituição, mas eu percebo que as pessoas que estão aqui a mais tempo vestem a camisa, ficam depois do horário se preciso, se dedicam por aquela causa, isso a gente percebe bem claro!... os novos já não tanto, mas de repente porque ainda não assimilaram essa idéia, do que é a IES, do que ela busca, enfim...

Aluno H (Extensão): eu pouco utilizei os serviços e pouco tive contato com funcionários...

Qual a tua impressão sobre os cursos da IES?

Aluno A (Adm Mkt): eu falo do meu curso, então, que eu troquei de curso que eu não estava satisfeita, e comecei a fazer marketing e tô cada aula assim... é um... eu posso aproveitar, então posso dizer que eu saio daqui e às vezes na aula mesmo já noto as coisas para aplicar na empresa, para pensar depois no que fazer, porque geralmente cada aula é uma lição e tu leva..., eu pelo menos levo, para a empresa, para o que eu preciso, eu acho que para minha área acho que tá bem adequado, os professores buscam assuntos novos, coisas do dia a dia, então, como o mercado está mudando, o que está acontecendo e o que tu pode ver, abrir tua visão, tu estuda o básico que é a teoria e tu te abre assim para ver outras idéias do dia a dia, o que está acontecendo e o que tu pode usar, então, acho que esse é um ponto positivo, e até como tu saber procurar o que esse mercado está mudando o que está acontecendo, porque depois que tu se forma, então tu tem que ver,” – pô! eu me formei e parou por ali...” não é bem assim, tu tem que estar informado e saber onde procurar e como procurar, acho que isso é importante...

Aluno B (Adm RH): bem a minha opinião a respeito disso aí é que está legal também, os cursos estão bem integrados, com essas habilitações que a IES abriu, por exemplo... tem cursos de administração nas outras instituições, e como ela cria um curso de administração com habilitação em outras áreas isso dá um... um negócio bem mais legal... assim para...(diferencial?). Não vejo pontos fracos e recomendaria para amigos a IES. A instituição está começando agora e a gente tem que acompanhar ela, não se pode exigir muito agora de começo, mas para mim está legal...

Aluno C (Adm AS): eu acho que os cursos são legais, porque eles tratam de assuntos atuais, os exemplos que são usados nas aulas são atuais... tudo são assuntos atuais mesmo, tipo tu pega por exemplo Português Instrumental com o Professor Dall’Alba no semestre passado que eu peguei, era assunto atual, era trabalhado em cima de textos atuais, pega informática que estou fazendo esse semestre também é trabalhado com lançamentos, com coisas novas, então tu vai se habituando com o mercado, com o que tá lá fora, para quando tu sair, daqui tu já estar..., estar no nível das pessoas que já estão trabalhando a tempo com isso.

Aluno D (Adm CI): a reputação da IES está sendo bem reconhecida... eu já tive amigas que estão em empresas grandes e na hora de fazer entrevista eles preferiram o pessoal da IES porque a gente obtém muito mais conhecimento e eles sabem que aqui é dado aula, que o pessoal obtém o conhecimento. Olha, para ser bem sincera, todo pessoal que já saiu daqui, que eu já tenho primos formados aqui... saíram muito bem! E que conseguiram emprego logo. Eles preferem o pessoal daqui, por saberem que a faculdade exige bastante do aluno, que saí daqui o pessoal que realmente sabem, porque para passar nos estágios daqui... você tem que saber.

Aluno E (Direito): olha, pelo que... é o primeiro ano do Direito, pelo que a gente ouvia antes já, a IES já é bem cotada, principalmente na região de Caxias, se fala muito, se tem essa curiosidade natural de ver o que se está fazendo de diferente das outras faculdades, tem muitos casos já de outras universidades que pediram transferência para cá, e até nos nossos comentários, nós como alunos, com outros estudantes, se comenta muito e positivamente de todos os cursos do Direito, ou seja, o aluno está saindo daqui

qualificado sim, e pronto para competir com qualquer outro universitário. Tem critérios específicos que fazem a diferença para influenciar a vinda para a IES e trocar de faculdade, entre eles a distância do seu trabalho e da sua casa até faculdade que muitas vezes interfere até para fechar alguns tipos de horários, o próprio valor financeiro, né?... que se paga pela mensalidade, ele influencia sim para muita gente. E o lado profissional, muitas vezes se tem em outras universidades, de repente, não uma desqualificação do pessoal, dos professores, por exemplo, mas há um acomodamento, não sei se existe essa palavra, se se pode colocar assim, uma comodidade, o curso já é aquele ali, é assim... a aula que seria até as onze e meia as dez horas termina, o pessoal não está mais a fim, de repente a didática não é aquela, os professores já aposentados na sua carreira continuam ministrando aula, para algumas pessoas interfere e se faz com que se troque, se busque uma novidade, que é o que a IES está pretendendo e acredito que seja isso. Gostaria de comentar embora não perguntado, eu pertencço a uma classe menos favorecida que está dentro da faculdade, então, para nós foi uma decepção muito grande, havia sido comentado que sairiam bolsas de estudo para a área do Direito, e na verdade saíram bolsas de estudo para toda a faculdade, tinham nos falado que seriam vinte bolsas de estudo para o Direito e nós somos cem alunos e, então, eu teria uma grande chance de ser uma das vinte que teriam acesso a essa bolsa, isso desmotivou bastante gente, teve vários casos de transferência, três no turno da manhã que eu sei, e até eu pensei várias vezes em me transferir para outra universidade, porque é difícil... uma universidade particular é bem complicado, porque tudo sai do teu bolso e ninguém te ajuda então, é bastante complicado, isso aí foi a única coisa assim que nesse semestre nos desapontou, porque não saiu uma bolsa de estudo para ninguém do Direito.

Aluno F (Ed. Física): acho que os cursos são muito bons, e com certeza tem, assim..., um conhecimento prático, tanto prático como teórico, um embasamento prático muito legal para o mercado de trabalho, e a área que eu gostaria mesmo... que é o especial... está muito bem suprida, muito legal, muito jóia...

Aluno G (Pós-Graduação): eu acho... bom, eu fiz administração em marketing, e aí eu resolvi fazer gestão estratégica de pessoas, não porque era uma gestão, como fazer as coisas, como administrar pessoas...foi isso que eu resolvi fazer, nesse curso que eu estou fazendo eu acho que ele está deixando a desejar quando, por exemplo, eu queria saber como aplicar uma avaliação de desempenho, porque a gente vem falando sempre de avaliação de desempenho, como fazer com o funcionário, quando ele entra, na metade, no final, fazer sempre a avaliação, e a gente não sabe fazer, e a gente pergunta... pede para um professor para dar e aí ele diz: tem em livro... só que a gente quer mais que isso, a gente gostaria de fazer em sala de aula e sentir o que é isso, e eles não abrem... “ – ah não! Aqui a gente não veio aplicar isso... a gente veio mostrar gestão..., não ensinar fazer as coisas...”. Acho que esse curso é muito importante, acho que a comunidade espera muito desses profissionais... na minha aula tem muita gente de RH, que então completa muito mais a eles do que a mim, que para mim fica faltando coisas ainda... Os cursos em geral da IES eu acho que precisam melhorar muito, precisam ter mais cursos no mercado, mais... de repente, fazer o contrário, em vez de lançar um curso ouvir o cliente e depois trazer e montar junto com ele... porque parece que quando tu monta junto a venda parece que flui melhor, ele sabe que te ajudou a montar, então ele faz questão de te ajudar a vender, nesse sentido... E a gente está esperando também um curso que é esse: de avaliação de desempenho, só que como a gente já faz um pós e o preço é alto a

gente precisa de algo de preço mais baixo, para que todo mundo possa fazer, já que a gente não pode ter isso na pós-graduação. Embora eu pense que isso seja um diferencial, o professor estar ali para explicar, enfim... aproveitar alguns finais de semana que tem folga, de repente ter alguém para nos ajudar nesses dias, quem quiser vir que venha... eu acho que precisaria ter alguns diferenciais, que a coordenação deixa muito assim... “ – Isso a gente não vai ver! Isso não faz parte do curso...”, só que isso tem um plus a mais para fazer as pessoas continuarem... Eu quero deixar uma sugestão, quando trazem um professor de fora para montar uma pós-graduação, coordenar um curso, ele deveria ser muito engajado com a instituição, deveria ser feita uma reunião com esses professores antes de começar o curso, “olha a gente espera isso de vocês...”, porque ali naquele momento ele é o funcionário da faculdade, quando o aluno tem que reclamar do acadêmico, do financeiro, de vendas... eles vão reclamar para aquele professor, e ele... “- Ah! Eu não sei! Eu não conheço!...”, então, ele só vem ali dar a aula dele e acha que o mundo dele é só a sala de aula, fora daquilo ele não pode ajudar em mais nada, e os alunos cobram muito isso. Então, acho que antes de iniciar os cursos de pós-graduação, qualquer curso de pós-graduação, esses professores deveriam ser chamados para uma reunião, até uma palestra sobre a instituição, seus cursos, isso se espera de vocês..., senão acontece algum probleminha, parece que sempre tudo é culpa da faculdade, nunca culpa deles, e ele que está ali na frente e o aluno só escutou ele e aquilo que ele disse é o que vale...

Aluno H (Extensão): eu acho que a Faculdade tem que estar sempre inovando, tem coisas que a profissão... pode ser até fora... eu tenho área da saúde mas eu não fiz ainda, a não ser o primeiro pós que fiz, voltado a área da saúde, eu fiz sempre como apoio à área da saúde, tu sai tão cru da universidade que tu não sabe administrar um setor, e aí a gente faz administração hospitalar, aí tu tem que aprender marketing, porque tu tem que falar com as pessoas e tu tem que cativar as pessoas, então tu tem que fazer marketing para isso... não é só para isso que serve, mas pelo menos na profissão da área da saúde, acho que o pessoal quando procura um curso, ele procura um curso que tenha um conjunto de coisas que tenha que te dê da área da saúde, mas também te dê as outras coisas junto, pelo menos para mim. Mas a parte da enfermagem, pelo que eu vejo e que eu sinto, o grupo de enfermagem ele só quer saber da teoria deles, eles só querem de UTI, eles não querem saber da administração, só querem saber de como cuidar de um paciente, do ponto de vista assistência, não tanto da área de apoio. Faltariam algumas coisas assim... coisas futuras... a universidade tem que ver o futuro disso... a área da informática é extremamente interessante, a área da genética é interessante, porque são todas profissões de futuro e a universidade tem que sentir isso também, não somente especializar naquilo que já existe, mas especializar em coisas que chamem a atenção dos profissionais, que faça criar uma coisa de nova na cabeça, porque o trivial está aí, qualquer universidade oferece, mas aquilo que chama a atenção... mesmo assim dentro da cidade de Caxias do Sul, que é uma estrutura extremamente arcaica, ainda se perde um pouco disso, são poucas as pessoas que vêem isso de futuro. Acho que a IES tem que criar mais, fazendo um paralelo com as duas instituições que tem na cidade ela está em vanguarda, mas daqui a pouco ela já estará perdendo, porque tem outras instituições saindo com a mesma vanguarda dela, ela foi vanguarda no início, mas agora está na hora dela fazer alguma coisa para ser vanguarda de novo, porque os outros estão imitando e onde você oferece um quadro de professores semelhante, mas com valores menores, o povo está procurando onde os valores são menores. A IES nasceu com uma proposta

diferente e foi uma das... eu até comecei a fazer graduação lá, porque achei a proposta da IES interessante... eu não sei, mas eu sou muito “cri-cri” em falar algumas coisas, porque eu sou extremamente exigente comigo e eu acho que as pessoas tem que ser igual, mas olhando no âmbito, assim... para quem dá aula na IES, já que a proposta é diferente, teria que ser pessoas diferentes, com didática mais adequada, com aulas com movimento, que fizesse com que o aluno flua mais dentro da aula, porque é noite, as pessoas vem de trabalho, nem sempre elas estão dispostas a ficar ouvindo o professor falando, falando, falando na frente... acho que teria que ter uma mudança, nisso até na graduação, porque os alunos que estudam na noite para mim é um oba-oba, não estão aí para aprender, estão aí para fechar o curso e sair com um diploma de baixo do braço, são raros aqueles que estão ali para aprendizado mesmo e a gente bate de frente com isso, porque quando eu fui fazer a graduação... eu já vim de uma graduação... então, a minha primeira graduação foi assim eu quis terminar logo para sair para o mercado de trabalho e muitas vezes eu me questionei que a gente não sabe nada, e quando tu vai faz outra coisa, tu quer ser diferente... e aí tu encontra um grupo de pessoas que não estão na mesma proporção que tu, então são aulas cansativas, que o professor tem que chamar a atenção o tempo inteiro, tem pessoas que não tem didática, que os alunos acabam com elas de vez..., então acho assim que mesmo em nível de extensão, realmente assim que sejam professores que somem com os alunos, não que fiquem ali... só... e que estejam no nível que estejam, se é um nível médio então não misturar muito a população de alunos..., foi bom o que eu fiz?... foi, porque eu tive a surpresa de ter colegas que não fizeram faculdade mas que tinham um nível também semelhante ao meu, de exigência deles como profissionais, semelhante ao meu, então ficou um nível bom, mas nem sempre é igual, então que a IES foi vanguarda em muitas coisas seja vanguarda nisso também.

APÊNDICE B

ENTREVISTAS COM FUNCIONÁRIOS

O que é qualidade numa IES?

Funcionário A (Secretaria): qualidade?... bem, qualidade para mim eu acho que é desde o atendimento ao aluno, passa pelos professores e a conclusão final o ensino que o aluno vai ter quando sair daqui, se ele sai pronto, se ele sai uma pessoa muito melhor do que entrou na faculdade ou na universidade, acho que qualidade tem que ser medida em todos os setores, em qualquer tipo de atendimento, desde o atendimento do funcionário mais comum até o professor mais graduado.

Funcionário B (Administração): para mim quando se fala em qualidade se fala em excelências, se fala em estado da arte mais adiantado, se fala no que é possível fazer de melhor com os recursos de que se dispõe, evidentemente que isso deve estar relacionado com as expectativas a serem atendidas, então, condições também físicas, materiais e de pessoas, de preparação, então, toda organização para se atender um nível de qualidade que se exige. Então, em termos de uma IE, especialmente uma IES se espera que a qualidade seja a excelente, o estado da arte mais atualizado, seja o mais desenvolvido. O que nós buscamos aqui na Faculdade da Serra Gaúcha em termos de qualidade é evidentemente buscar esses níveis de excelência em todos os aspectos. Agora, conceitualmente quais são esses níveis de excelência?...lógico, então nós vamos ver na qualidade de ensino, vamos ver na qualidade da estrutura, especialmente também no aluno, o que o aluno espera, porque qualidade muito é também é adequação ao uso, o que o nosso mercado está esperando do nosso aluno, esse é outro aspecto também, então nós temos que buscar essas referências, seja na comunidade, nos clientes, seja também no benchmark internacional, para trazer essas referências e nivelar por cima e não por baixo em termos da excelência do serviço que prestamos.

Funcionário C (Contas a Pagar): eu acredito que qualidade voltada para o ensino seria a capacidade que cada profissional tem de passar e fazer com que o aluno capte as idéias que eles querem passar, no sentido de trazer para o dia a dia de cada um, não deixando somente na teoria. Uma instituição de ensino de qualidade começa pela sua estrutura organizacional, ser organizado, mostrar organização na empresa em todos seus setores que isso vai se refletir no ensino, porque tendo toda parte organizacional reflète para o ensino para a qualidade dos professores, o nível de cada um deles, e acredito que o treinamento também dos professores para que eles tenham bastante didática dentro de sala de aula.

Funcionário D (RH): primeiro ponto o foco é em nível dos professores, e aí partindo da docência é a forma como eles trazem o conhecimento para dentro da sala de aula, que não seja de modo antigo, que seja de modo inovador, dando respaldo e conseguindo também quebrar nossos paradigmas, que o que a gente precisa no ensino, quando se pensa em qualidade é um diferencial sem dúvida. Acho que o ponto fundamental é sair daquela coisa regrada e sim fazer com que o aluno comece a pensar, exigir de forma a ele pensar, porque a gente não tem o hábito de ser autodidata, precisa de material de xerox, de e-mail, o professor deve ser só um ponto de referência, ele não tem que ser o

suporte, ele não tem que ser tudo. Porque é muito simples tu ir lá com um programa, cumprir com aquele programa e pronto, mas o quanto se agregou, quanto melhorou?... na faculdade de administração existem bastante jovens mas tem muitas pessoas que já trabalham e então há a necessidade de troca de informações e que são valiosas e isso não vem acontecendo com tanta frequência hoje nas disciplinas, então acho que isso é o ponto inovador, que é o professor se soltar daquela coisa comum, de pastinha em baixo do braço e um monte de livro, um monte de coisa já pronta, que às vezes não servem nem para nossa cultura, não tem aplicabilidade aqui, e trabalhar, trabalhar em sala de aula o tempo que for, dez, quinze vinte minutos, trabalhar legal isso dali, que é isso que conta, não é a quantidade de trabalhos que o professor dá, é a forma como ele conduz para que ao menos tu aprenda alguma coisa diferente ou que tu tenha a possibilidade de idéias diferentes, o que eu vou agregar no meu local de trabalho com aquele conhecimento que eu adquiri em tal disciplina.

Funcionário E (Financeiro): acho que qualidade ela deve estar desde um banheiro limpo até quando tu chegar a uma recepção e ter uma resposta ao que tu está procurando, ou ir no financeiro e ter também essa resposta, então não é uma coisa só, é um todo, até o pavilhão se está bonito ou não, se está bem iluminado, se tem uma plantinha aqui outra ali, acho que é tudo, acho que tem que ser tudo bonito para os olhos em primeiro lugar, porque é onde tu chega, é aquilo que tu imagina da faculdade, porque tu não está tendo aula ainda, então tu chega e vai olhar tudo como está, se está bom e ficar, então satisfeito. E depois o ensino, ele tem que estar também tudo certinho.

Funcionário F (Biblioteca): acho que tem que ser um local confortável, que tenha aparência, qualidade de funcionários, limpeza, um bom atendimento aos usuários, os alunos no caso, e principalmente uma qualidade de ensino com professores bem qualificados, desempenho e uma ajuda aos alunos.

Funcionário G (Registros Acadêmicos): é importante a parte física, mas é muito importante a parte pedagógica, porque se o professor tem um bom preparo e sabe conduzir isso ele leva o aluno à aprendizagem. A parte física é importante, principalmente quando se está procurando e não se conhece e não se ouviu falar, por exemplo, vamos falar de UFRGS a gente pensa em algo de qualidade, tanto que o vestibular deles mostra isso, e o prédio deles não é o mais bem pintadinho, não é o que tem a cadeira mais confortável, mas é o que nos passa mais qualidade. Se tiver a parte física acho que ela complementa, que ótimo se tu puder ter um lugar bonito, porque eu acho bonito a UNISINOS, acho bonito a UCS, eu não conheço a parte de ensino e se eu tivesse que optar por uma graduação hoje, com certeza faria opção pela UFRGS que não tem a mesma beleza da UCS, por exemplo, a biblioteca da UNISINOS que você baba... mas não sei tanto da parte deles quanto o nível de ensino, aliás todas as particulares estão com problemas de vaga.

Funcionário H (Marketing): eu acho que além de uma infra-estrutura boa, tem que ter uma qualidade de ensino, não vai bastar ter uma ampla infraestrutura de ginásios, etc. se a qualidade não é passada por professores bem graduados, professores competentes, eu acho que daí vem a principal qualidade. Também do planejamento do curso, porque tu tem vários cursos que são iguais, por exemplo, o curso de administração várias faculdades trabalham da mesma maneira, então ter um planejamento do curso,

diferenciar o curso, torna-lo mais prático e fazer com que os alunos captem mais fácil e vejam aquele curso como um curso que vale a pena.

Qual a tua impressão sobre a IES?

Funcionário A (Secretaria): a qualidade da IES... ela tem qualidade na parte dos professores que são cada vez mais qualificados, estão sendo cada vez mais qualificados..., a gente peca bastante no atendimento, o funcionário não é bem qualificado, não tem cursos que ele possa estar fazendo para se aprimorar, é... isso não tem..., eu acho que... mais é o professor... o resto não...o funcionário não tem essa qualidade toda que precisaria ter. Para aprimorar a qualidade da IES acho que em primeiro lugar um acompanhamento melhor e um trabalho do funcionário em si, todo ele, qualificar melhor o funcionário da faculdade, segundo lugar acho que a gente precisaria ter um local adequado para nós da faculdade, da própria faculdade, no caso que agora são prédios alugados, teria que ter uma sede própria e acho que no mais é isso... seria mais essa parte aí... mais a qualificação e local mais adequado.

Funcionário B (Administração): a IES é uma instituição com nem bem cinco anos de vida, é uma instituição que está se estruturando nos seus cursos e também nas suas instalações físicas, ela está buscando níveis de qualidade adequados às condições de que ela dispõe para se trabalhar, para se operar. Nós por exemplo usamos muito instalações locadas, nosso prédio aqui onde estamos é um prédio locado, é de propriedade de um dos membros da mantenedora, mas ele é um prédio locado para a instituição, nós usamos o São Carlos que é um outro colégio locado para a faculdade, usamos o Objetivo que também é do grupo Mutirão, mas também é locado para a instituição, usamos a AABB para a Educação Física que é outra unidade locada, são áreas que atendem aos requisitos mínimos do MEC em termos de utilização, agora não são prédios que foram construídos para o ensino, o colégio São Carlos sim, agora AABB, por exemplo, nós tivemos que fazer modificações lá para adequar ao ensino. Aqui também a instalação desse prédio, da unidade central, embora as salas de aula sejam boas, na parte física sejam adequadas, nos faltam áreas de convivência, nos faltam salas de professores, nos faltam estrutura que estamos tentando implementar, mas que não chegamos a um nível de qualidade do ponto de vista de instalações físicas. Onde então estamos buscando a área da qualidade?... estamos buscando a área da qualidade exatamente no ensino, então no projeto pedagógico, na qualidade dos professores, na preparação e desenvolvimento da qualidade dos professores, na condução desse processo, que é como o ensino deve ser ministrado, no respeito ao dinheiro do cliente, do investimento do cliente, que é o aluno, então, o aproveitamento do tempo, seriedade no trabalho, então nesse lado que se pretende prestar um serviço de qualidade. Tanto o ingresso do aluno como as avaliações que são feitas de todas disciplinas ministradas, o conjunto da qualidade deve ser acima de uma qualidade média aceitável, tem que ser próximo de uma qualidade de excelência, nesse conjunto de professores, de proposta pedagógica, de conteúdo do ensino atualizado, de aplicação prática do que é ensinado na vida profissional do aluno, é nessa área que devemos aplicar nossos níveis de excelência, e estamos chegando lá.

Funcionário C (Contas a Pagar): eu acredito que a faculdade é uma instituição nova, ela tem muito a crescer, principalmente na parte organizacional que ela ainda está caminhando e está meio desestruturada ainda, mas eu acho que tem bastante pessoas

trabalhando para isso e a gente, agora depois de quatro ou cinco anos, esta vendo a coisa andar, no caso estão estruturando, estão mexendo, ainda é um ponto fraco ainda que seria, seria a infraestrutura que nós temos, que ainda não é muito adequada, mas acho que a partir de agora vai melhorar. Eu acho que o que poderia ser mais focado, deveria melhorar rápido é a parte de funcionários, eu acredito visar mais o funcionário, tanto o professor tanto quanto funcionário administrativo, é uma coisa que tem que botar em prática rápido, seria a questão de descrição de cargos e salários que não tem, está todo mundo perdido, definição de processos, não tem processos definidos aí o pessoal fica aí perdido, questão também do retrabalho, até por não ter definição de processos eu faço uma coisa e a outra pessoa faz a mesma, ou então falta informação quando uma coisa sai errada, é porque não tem essa coisa de processos definidos, como se faz as coisas.

Funcionário D (RH): como a faculdade ainda é muito nova tem alguns professores que já estão assim..., trabalhando dessa forma e é isso que faz com que a gente escolha a IES, mas em algumas disciplinas ainda está faltando, porque tem professores que pensam de forma bem diferente daquilo que o aluno realmente quer. Tem o outro lado do aluno que ainda quer aquilo, quer o conteúdo lá no xerox, não quer pensar, quer fazer uma provinha, saber a nota da prova e deu... porque o interesse é só uma certificação de graduação, então, há uma dificuldade... não que a instituição está se negando a fazer ou não está pensando nisso, mas a relação entre docência é complicada, trazer todas as idéias e aplicar com os alunos é difícil. A proposta da instituição é uma proposta de qualidade. Os pontos fracos é ter professores diferentes numa mesma disciplina que pensam diferente, e a gente quer correr todos para aquele onde tu vai um aprendizado, porém isso também é um ponto forte porque já existe uma atitude, procedimentos para um ensino diferenciado, embora não estejam todos pensando assim, dá para dizer que a instituição é boa em função disso.

Funcionário E (Financeiro): Eu acho que a estrutura deixa a desejar, tem muita gente que reclama, afinal ela não está bonita. Mas também acho que isso tem que ficar um pouco de lado, porque se principal atividade da gente é prestar serviço, se isso é cem por cento, isso é o que importa a princípio, mas o pessoal avalia muito isso, o que tu enxerga quando chega aqui. O que se comenta para melhorar é a construção do novo campus, só que isso acho que está longe da gente atingir, mas de repente todo mundo colaborar, pegar e fazer... vamos se reunir todo mundo, vamos pintar, arrumar umas folhagens, deixar uma apresentação melhor, acho que isso influencia bastante para quem vem de fora.

Funcionário F (Biblioteca): por ser uma instituição nova acho que a IES é uma faculdade muito bem qualificada, ela se enquadra nisso em termos de limpeza, de alunos, de atendimento, ela é bem voltada para o usuário, para o aluno, a gente se preocupa bastante com o aluno. Eu acho que os espaços são insuficientes, a gente escuta muito dos alunos que eles tem que se deslocar bastante para ter as aulas, porque eles reclamam bastante de ter que vir aqui, depois AABB, Raiar e assim por diante, acho que falta um pouco de espaço dentro da instituição.

Funcionário G (Registros Acadêmicos): eu acho que na IES teria que ter mais preparo pedagógico dos professores, principalmente porque a gente acha importante a experiência profissional de nossos professores, acho isso bem rico para trazer em uma

sala de aula, mas eu não sei se todos os professores tem o preparo pedagógico para passar, posso saber só para mim. Nesse sentido, como a gente traz bastante profissionais, o que eu acho ótimo, mas que a gente se preocupasse em ter programas de aprimoramento pedagógico.

Funcionário H (Marketing): bem em nível de ensino, não só por eu trabalhar aqui, tanto por ser bem falado e pelo que eu vejo os cursos estão com conceito bom. O que dá para perceber que a IES tem professores muito bons, professores especializados, isso é um ponto positivo. E o que deixa a desejar é na parte de estrutura, tem pouco espaço físico, ainda não é muito grande, então nessa área deixa a desejar e isso influencia muito na qualidade, especialmente na visão dos alunos e também a gente sente, pois faltam salas para trabalhar.

Qual a tua impressão sobre as instalações físicas e ambiente da IES?

Funcionário A (Secretaria): é a gente tem problemas grandes com estacionamento, no caso porque o local não é nosso então é difícil de conseguir, porque é um prédio é localizado no centro então é mais difícil do estacionamento, ...o prédio em si é bom, mas as instalações, no caso classes, cadeiras teriam que ser mais voltadas para pessoas de uma faculdade, de universidade... que no caso não são agora, no momento, ...os laboratórios de informática estão bem, a gente tem um bom laboratório de informática, acho que no geral, ...no geral seria isso, acho que mais a parte física mesmo própria dentro da faculdade que poderia melhorar bastante. Como pontos fortes acho que o local amplo, aqui, bem centralizado, acho que a única coisa que poderia se conseguir um pouco melhor seria estacionamento para mais alunos, que é a única coisa que falta para nós, um estacionamento de mais cem carros no máximo, já resolveria o estacionamento todo do local aqui... outros pontos fracos são os locais que a gente não conta com todos os locais que a gente precisa, a gente precisaria de uma sala de reuniões maior, um auditório para os alunos que a gente não tem, a gente precisaria de um xerox maior, um local melhor, mais bem localizado na faculdade, e acho outro ponto fraco a biblioteca, pequena, a gente teria que ter uma outra biblioteca mais espaçosa, o local ali é muito pequeno para guardar todos os livros e o aluno entrar e olhar os livros, ali fica difícil.

Funcionário B (Administração): os pontos fracos eu diria que são as instalações físicas especialmente no atendimento, de sala dos professores, de gabinetes de professores, nessa parte de preparação de material para sala de aula, nós temos também alguma dificuldade na própria sala de aula, que as cadeiras, por exemplo, são de madeira, falta estofamento, temos algumas mesas que são pequenas, temos algumas classes que são pequenas, que são utilizadas também para colégio, que seriam os nossos pontos fracos das instalações. Temos a distribuição dos pontos dos colégios, não temos uma unidade só, mas são diversos locais na cidade onde se ministra a aula, que poderia ser considerado também um ponto fraco do ponto de vista do aluno, que ele gostaria de ir a um ponto único e ser atendido ali só. Temos dificuldade também em alguns estacionamento, tem alguns estabelecimentos que tem dificuldade de estacionamento e esse tipo de serviço que o aluno valoriza poderia ser considerado também um ponto fraco. Como pontos fortes eu diria que é a estrutura do projeto pedagógico, nós estamos preparando generalistas especializados, então estamos voltados para o mercado de trabalho naquilo exatamente que o mercado quer, um profissional com visão holística, e

ao mesmo tempo com algum aprofundamento em alguma área, nós estamos preparando... o conteúdo do curso é um conteúdo bem atualizado, os professores sempre estão orientados e a maioria deles estimulam o aluno ao aprendizado tanto teórico quanto prático, e que todo ensino tenha um lado prático e isso seria outro ponto forte. Outro ponto forte também é o respeito pelo investimento do aluno com o aproveitamento do tempo, aproveitamento das leituras, dos livros, da bibliografia básica de sustentação da aprendizagem, de forma que a leitura tenha conteúdo prático e teórico também e que o aluno possa aplicar aqui, então esses são alguns dos pontos fortes. A nossa estrutura junto ao MEC, financeira, organização e de estrutura formal, também podem ser considerados pontos fortes da instituição.

Funcionário C (Contas a Pagar): eu acho que dentro do nosso tamanho a nossa estrutura está mais ou menos organizado, mas vai ter que ter uma mudança rápida, porque está crescendo o número de funcionários, número de alunos, essas coisas, então acho que vai ter que ter uma mudança bem rápida, mas acho dentro do que nós estamos hoje a gente trabalha para melhorar isso e não tá tão ruim assim, mas acredito que a medida que vai aumentando o número de alunos e funcionários vai ter que mudar logo, porque senão não vai dar para suportar mais.

A gente peca muito na área de estacionamento, que a gente vê isso na reclamação dos alunos, eu acredito que área de biblioteca, cantina, xerox, comparando com outras instituições a gente tem atendimento excelente, muito bom, a gente se preocupa bastante com os alunos, esses setores se preocupam bastante com o aluno procurando atender, só na área de estacionamento e segurança também que está um pouquinho arriscado. Eu creio que as salas de aula da unidade São Carlos e Objetivos que as cadeiras e as classes são muito baixas, as pessoas não conseguem sentar direito, isso é um ponto fraco mesmo, mas de resto está tranquilo.

Funcionário D (RH): Infelizmente acho ruim, bastante precário ainda, esse crescimento a estrutura não acompanhou, a gente já está tendo outros cursos e não se sente confortável em sala de aula, ainda falta em termos de tecnologia alguma coisa, precisão, falta rapidez, falta algum controle maior: “ – ah! ...preciso tal equipamento...”, então tem a necessidade de aguardar em sala de aula cerca de 20 a 30 minutos, porque não marcou, porque demorou, porque não deixou reservado... a comunicação é bem ruim, por isso a estrutura ainda deixa a desejar. Acho que xerox é uma questão de rever, porque é um contrato, é uma questão até bem fácil de resolver, basta querer, porque não é da instituição, mas dão dá para exigir muito daquilo que a gente tem hoje, estacionamento tem pouco e a gente já sabia disso, ninguém nos ofereceu dez e está entregando um... todos sabemos das dificuldades, talvez tenha que sugerir algumas mudanças, ou então dar algumas sugestões, encontrar outros estacionamentos que a gente possa negociar que possa ser para os alunos. Agora as salas de aula são muito ruins, são abafadas, não estão adequadas para ensino acadêmico, são classes para educação infantil e pré-escolar, é ruim, especialmente o Objetivo, que além da distância ficou o fator das salas não serem boas, ainda é preferível o São Carlos ao Objetivo.

Funcionário E (Financeiro): acho que a distribuição das salas, laboratórios, etc. está legal aqui na sede, o que não está legal é a aparência em si, se tu olhar para uma parede, de fora. A cantina melhorou bastante, pois estava bem precária. A gente está dando uma organizada na nossa sala, mais ainda está meio termo.

Funcionário F (Biblioteca): eu acho que a cantina está muito dentro do xerox, algo mais individual, não tem nada a ver cantina com xerox e... assim, acho que a biblioteca melhorou um monte, eu que já trabalhei no início da faculdade também, pelo que era a biblioteca antes isso aqui está bem melhor, quarenta e nove por cento bem bom mesmo, mas tem que melhorar mais. No laboratório de informática deveria ter alguém para ajudar os usuários e também ter uma impressora ali para eles imprimirem os trabalhos, porque eles têm que colocar em disquete e ir ali na recepção e isso atrapalha um pouco também as meninas da recepção para fazer o trabalho delas, fica bem complicado, o fato de não ter impressora tem que acabar indo para o acadêmico. Eu acho que o laboratório de anatomia é um lugar bem bom, um centro de estudos bem direcionado para aquilo que eles vão estudar, um lugar que eu não acho muito bom é a recepção, acho que falta alguma coisa que não está se enquadrando com a entrada da faculdade, acho que está faltando alguma coisa.

Funcionário G (Registros Acadêmicos): eu acho que ela está ruim, porque ela não um tem perspectiva. Hoje se chegar um aluno na beira do balcão e pergunta se ele perguntar se no semestre que vem ele vai continuar no São Carlos... em princípio sim, mas pode ser que não, pois é algo alugado, então eu acho isso ruim até para o atendimento de nosso aluno, nosso cliente, para dar uma perspectiva para ele. Se tem um planejamento, seja de troca para alugar outro prédio ou para construir, eu não sei, então eu também não sei passar para o meu cliente, se alguém vem me perguntar informação para o vestibular e onde vão ser minhas aulas eu dou a informação de hoje. Do ponto de vista físico, aqui no nosso prédio, na sede, as salas de aula são boas na questão do conforto do aluno, pois as cadeiras são estofadas, acho que poderia ter melhor equipamento nas salas, o ideal seria que todas as salas tivessem tv, vídeo, data show, mas não tem. Eu penso que aqui na sede está mais bem estruturado, com exceção da cantina e do xerox na questão dos horários de atendimento, mas para um público pequeno, pois aqui é muito limitado o espaço, só tem doze salas. Lá no São Carlos as salas de aula não são tão apropriadas, principalmente as cadeiras que não tem conforto, a cantina pelo que vi é bem melhor, acho que disso não tem problema, estou falando sem muito conhecimento. Acho que o xerox também é precário, não tem um centro para os alunos, uma coisa mais acessível, a última vez que eu tinha visto era numa salinha pequena, muito pequena para o número de alunos. Outra coisa urgente que tem que se colocar, os alunos ocupam muito a questão da impressão, tanto de xerox, quanto de imprimir, imprimir trabalhos, e utiliza a recepção e a ali não é o lugar para isso, acho que isso deveria estar no xerox, um centro de reprodução, porque isso é uma tendência agora, tendência de imprimir os trabalhos.

Funcionário H (Marketing): eu conheço somente a unidade sede, pois tem a unidade do São Carlos que eu não conheço, mas acho que várias melhorias poderiam ser feitas, tanto na área frontal que é a área de vendas, área de recepção, aquela área ali... o elevador é pouco usado, deixado para deficientes, mas as pessoas reclamam para subir quatro andares, não são muitos, mas o pessoal reclama de subir e descer. O número de salas são poucas, às vezes estão faltando, eu ouço falar os alunos reclamando de ter que trocar de sala, atritos porque tem que sair de uma sala e ir para outra. Acho que as salas de aula não estão adequadas para uma faculdade, acho que tem muito a melhorar, tu vê nas salas um ambiente mais encolhido, uma coisa mais humilde, acho que um ambiente de faculdade tinha que ser uma coisa jovem, uma coisa mais bonita, um tamanho maior,

de todos os ambientes não só das salas de aula, mas também no xerox e cantina, de todas as áreas de departamentos, a gente se aperta muito em todas as áreas. Um ponto positivo é o fato de usar as salas dentro dos seus limites, não estão tentando entupir a sala além da sua capacidade e o ponto negativo é o aspecto estrutural, até porque algumas avaliações do MEC não foram aprovadas por falta de estrutura.

Qual a tua impressão sobre os professores da IES?

Funcionário A (Secretaria): é... acho que em relação a isso e que nem eu falei anteriormente, acho que o professor está fazendo um trabalho bom, o professor que vem para cá é professor especializado, uma ou outra área que fica mais difícil conseguir um professor mais bem estruturado, que torna um pouco mais difícil isso... acho que a maioria dos professores estão bem, todos eles procurando fazer curso de aperfeiçoamento, acho que num breve período, pelo que a gente ouviu falar em reuniões, todos os professores vão estar com mestrado, especialistas e acho que a parte de professores está bem encaminhada, é uma coisa que vai demorar, pelo que se fala, mais uns três semestres já vai estar bem próximo do ideal. Um dos pontos fortes é a didática dos professores, o professor da IES acho que é bem focado na administração da região, um ponto que conta muito a favor da gente é... professores daqui que dão a disciplina com que a gente precisa saber da região, trabalhar nessa região... a maioria dos professores como é aqui da área, eles conhecem bem a região industrial e o pessoal trabalha bem nessa área, que é bem específico da área da faculdade, da administração. Pontos fracos acho que é mais essa parte dos professores que faltam se especializar, que já estão indo para esse nível e acho que alguns professores de fora, que o pessoal está trazendo assim... que está... entrando na faculdade mas meio fora de foco que os professores daqui estavam usando... acho que isso é um ponto fraco que está acontecendo agora, muitos professores de fora...

Funcionário B (Administração): o professor da IES eu diria que é um professor diferente das outras instituições, primeiro lugar pela seleção, nós selecionamos professores..., uma das linhas da própria seleção..., professores que tenham uma visão teórica e visão prática, visão teórica é que ele tenha um nível de qualificação, não só de titulação, mas que ele tenha vivência acadêmica e que ele queira ser professor, isso seria o conhecimento teórico, então tem a formação, a titulação e tem a vocação, essas são as condições para ele ser professor. Por outro lado ele tem que ter vivência prática, ele tem que ser um profissional de destaque na sua área dentro da comunidade, pelo menos que os alunos o considerem como modelo, um exemplo, um profissional que tem, ou teve, alguns são aposentados, uma vida voltada para aquela área, porque o aluno precisa também de seus heróis, de seus modelos e o professor de certa forma tem que ser seu modelo. De outro lado também o professor tem que ter um bom domínio de sala de aula, isto é, a partir da pedagogia, a partir da didática, ele tem que transmitir ou interagir com os alunos de uma forma produtiva, de desenvolver aprendizagem de uma maneira harmônica, de uma maneira lúdica, interessada, que aquilo não seja uma obrigação, mas que aquilo seja um prazer, que aquilo seja uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento, que seja uma interação comum entre professor e aluno, uma forma muito mais alegre, muito mais descontraída do que obrigação. Então essa forma de se trabalhar o professor, nós temos aí alguns programas na instituição, nós temos seminários, este ano, por exemplo, nós ficamos imersos dois dias no Samuara com todos

os professores, cerca de oitenta professores, e lá nós debatemos aspectos didáticos e comportamentais do professor, acho que com bom proveito. Fazemos também as substituições daqueles que não se enquadram na nossa linha, na nossa diretriz como instituição de ensino, porque é complicado também para o professor que dá aula em duas ou três instituições de ensino, cada uma com uma diretriz diferente, então ele tem que ser flexível, maleável para se ajustar a diretriz de cada uma, e aqueles que não tiverem essa maleabilidade, deixam, infelizmente, lugar para outros.

Funcionário C (Contas a Pagar): tivemos várias mudanças no início do semestre, vários professores foram trocados, e eu creio que está melhorando cada vez mais. Acho que ainda temos alguns professores que são bons, mas tem pouca didática, mas assim com essa mudança que houve temos professores ótimos, com bastante conhecimento, muitos com a visão do dia a dia, isso eu acho muito importante: não só teoria, e tentam passar isso para o aluno. Alguns professores são novos, não só de IES, mas na própria área de ensino e aí eles ficam meio perdidos, mas a gente vê que eles tem bastante conteúdo e é só trabalhar a parte didática que vai ficar excelente. Tem alguns professores que estão meio perdidos com relação a adequação do conteúdo, mas a maioria deles trabalha de acordo com o plano de ensino, dentro dos nossos objetivos, tentando chegar ao final do semestre com ele todo cumprido.

Funcionário D (RH): É difícil porque cada pessoa entende sua formação de forma diferente, então quando a gente chega e, por exemplo, tem cinco disciplinas aí tu fica na expectativa de quem serão os professores, aí vem um especialista, um mestre, um doutor, às vezes o especialista é muito melhor que o doutor, porque não adianta nada tu ter toda essa qualificação toda se tu não souber transmitir, se tu não tiver humildade, e às vezes alguns professores inclusive com grau elevado, doutores e até mestres são um pouco arrogantes e criam certas barreiras e isso não é legal, porque a maneira de se posicionar perante o aluno teria muito mais a de estimular do que dizer que é doutor. E trazer um pouco daquele conhecimento que ele adquiriu e porque ele seguiu aquele caminho. Porque não adianta ir lá na frente e fazer um discurso tipo eu sou isso, sou aquilo, e agente não sabe qual é a qualidade dele e só vai saber realmente no decorrer do semestre. A qualificação é importante, é claro, o que tinha que acontecer é a forma de vir para a sala de aula, porque isso muda muito. Hoje eu tenho três os três casos de professores: especialista, mestre e doutor e eu prefiro não ter aula com o único doutor, porque é complicado, não sei se por ele já ter adquirido um grau de conhecimento, que ele acha assim... altíssimo, quando tu tem que contestar justificando as coisas, quer dizer ele não te dá liberdade de pensar, vale o que ele disse porque ele é doutor, o aluno não está ali para isso, está para aprender com o doutor, que é bem diferente de ouvir, acatar e tchau. Na verdade eu não sei como eles buscam essa especialização, essa qualificação e de que forma eles querem trabalhar isso depois, dá impressão eu eles só estão na sala de aula porque só sobrou isso e isso é ruim. Quanto mais conhecimento um professor tiver melhor, sem sombra de dúvidas, porque vai poder compartilhar e agente tem isso, graças a Deus a gente tem excelentes professores na IES, excelentes mesmos, que até a gente sente saudades e quer saber a próxima disciplina que ele vai dar, para tentar pegar esse professor depois, mas não acho que tenham que ser todos doutores, acho que precisaria muito mais experiência profissional, aliado à qualificação, ao aprimoramento acadêmico do que qualquer outra coisa.

Funcionário E (Financeiro): aqueles que eu tenho contato vejo eles bem preocupados em dar aula, em dar trabalhos, nos horários, em matéria, vejo eles sempre bem preocupados. Acho que estamos com um perfil bom de professores, pois todos eles estão numa pós, num mestrado, tentando se qualificar cada vez mais. Tenho várias amigas que falam bem das aulas, que é aula cem por cento, é aula até dez e meia, é bastante trabalho, tem que estudar bastante no final de semana, porque tem bastante conteúdo, aí é só elogio.

Funcionário F (Biblioteca): Os professores de EF são bem empenhados naquilo que eles fazem e de tanto que eles passam essa força de vontade, nossa... tem professores muito inteligentes em EF, eles passam uma força tão grande para os alunos que eles chegam ter vontade, a gente vê aquela vontade de terminar o trabalho, aquela coisa, aquele desempenho todo, assim quando eles dão um trabalho novo para o aluno, eles vem direto para a biblioteca, vão procurar, vão fazer e se reúnem, a gente nota bastante força de vontade dos alunos.

Funcionário G (Registros Acadêmicos): eu não conheço muito o nível didático, o nosso professor é bastante profissional, questão de ser profissional porque ele atua no mercado, ele não é só professor de sala de aula, mas só que mesmo ele sendo o profissional eu acho ele muito desatualizado, por exemplo, o diário que a gente botou na internet, muita gente se bloqueou e não sabia usar, antes eu dei o diário em ms-excel, alguns não sabiam usar e pediram para o pessoal da secretaria fazer, há uma discrepância nesse sentido, a gente buscou pessoas no mercado e ao mesmo tempo eles não sabem lidar com computador, com o básico. Acho que poderia ter sido feita uma avaliação melhor nesses aspectos, acho que tem bons professores, alguns demoram para ser trocados quando não são bons, demoram (a instituição) para tomar uma atitude. Uma coisa que eu ouvi numa palestra, não sei se cabe aqui, mas quando tu vai ao médico, ele não dizer que tu vai morrer, tem professor aqui que faz questão que tu esteja rodado, que seja o terrível, isso é a mesma coisa que o médico dizer que tu vai morrer e eu achei bem interessante essa analogia, tem professor que passou dizendo isso e demorou para saírem. Ouço alunos falarem, mas quase sempre aspectos negativos, alguns são citados como bons mas alguns são muito teóricos, dão uma apostila, botam no xerox e depois só ficam lendo a apostila durante todo o semestre.

Funcionário H (Marketing): eu convivi com bastante professores de outras faculdades, porque eu fazia faculdade na UNISC e convivi diariamente e tive aula com vários professores, e depois chegando aqui eu percebo até um empenho bem legal da parte de todos, quando se reúnem, um empenho para melhorar aquele curso, fazer com que aquele curso cresça e isso contribui para que a faculdade cresça junto, acho que o corpo de professores é uma parte bem estruturada, não conheço todos professores ainda, mas aqueles que conheci achei que são pessoas capazes, então acho que a parte de qualidade de ensino da IES está bem estruturada.

Qual a tua impressão sobre os alunos da IES?

Funcionário A (Secretaria): é... tem uma porcentagem dos alunos que a gente vê, entre vinte e trinta por cento, que vem mesmo para se especializar, realmente para aprender alguma coisa, mas a maioria... a maioria vem pro canudo... essa parte das pessoas que a

gente vê que está realmente interessada em aprender, é que estão terminando, são os que geralmente ficam para se formar, são aqueles vinte ou trinta por cento que são abnegados mesmo, que querem chegar no final do curso para aprender mesmo... acho que essa é mais ou menos a área... entre trinta por cento de alunos, a maioria procura uma coisa melhor, claro... quer se formar, mas não é aquela coisa assim tão enfática... que eles querem aprender de verdade.

Funcionário B (Administração): o aluno da IES ele vem com um objetivo: ele quer ser um profissional. Normalmente ele é oriundo de classes C, D, eventualmente classe B do ponto de vista de segmento econômico, e ele vem no sentido de buscar uma formação profissional. A gente nota que o aluno nos primeiros anos de ingresso na faculdade tem muito pouco de conhecimentos de base, de português, de conhecimentos gerais devido a um ensino de secundário, ensino fundamental também não muito puxado, um pouco folgado, muitos desses alunos vem de escola pública, a maioria vem de escola pública, muitos vem de supletivo, cerca de 40 por cento desistem da formação regular e depois retornam mais adiante se formam na da educação de jovens e adultos, então é um ensino supletivo, a esses alunos faltam conhecimentos de português, faltam conhecimentos de matemática, faltam conhecimentos gerais que seriam adquiridos nessa fase de ensino, então nossos professores tem um trabalho de fazer com que o aluno se interesse, por exemplo, o professor de português, por leitura, por escrita, por correções gramaticais da escrita, e da matemática que saiba fazer além das quatro operações, equações e algumas operações de percentuais e alguma outra operação mais complicada que seja utilizada pela administração. Agora, o que se nota é que a partir desse primeiro ano de entrada na faculdade até o último ano, há um crescimento muito grande pelo aluno, então, apesar da baixa formação na hora da entrada, se nota um potencial muito grande e o trabalho da instituição, da IES, em promover o desenvolvimento desse potencial no aluno. E na saída, nos trabalhos finais de estágio que são acompanhados, nos trabalhos de conclusão de curso tem outro comportamento, se nós compararmos a redação de entrada com o trabalho de conclusão de curso, nós sentimos ali que o português há um crescimento muito grande e um reconhecimento profissional também, porque nós estamos hoje com vinte e nove alunos formando, que já se diplomaram, desses vinte e oito estão trabalhando, uma aluna não está trabalhando porque está fazendo intercâmbio, e dos vinte e oito, vinte e cinco estão trabalhando na habilitação que escolheram, somente três não estão. E alguns deles com cargos executivos importantes, e esses com destaque na atividade profissional. Então, o aluno é um material potencial a ser desenvolvido, isso nós temos consciência, e os nossos professores têm consciência disso, que a instituição, também como instituição, tem essa responsabilidade, que é a de promover esse desenvolvimento e estamos conseguindo graças a organização didática, organização pedagógica, o projeto dos cursos e trabalho todo que está sendo desenvolvido. Então nós temos uma parte tangível do conhecimento que é essa parte formal, que é ver o trabalho de conclusão de curso, de ver as provas e temos um outro que é um aspecto intangível que é ver como o aluno se sai em sua vida profissional, na vida futura, nos parece muito mais importante que ele se saia bem na vida futura, e muitos deles lembrando dos conhecimentos aprendidos em sala de aula e aplicando no dia a dia da sua atividade.

Funcionário C (Contas a Pagar): eu vejo nossos estudantes como pessoas mais sérias, que quer um bom ensino mesmo, não são pessoas que querem pensar só na infraestrutura, eles até agüentam a nossa infraestrutura em função da qualidade do nosso

ensino, então pessoas mais sérias que querem ter aula e não gostam quando o professor fica matando aula e são pessoas bem críticas, muito, muito críticas e são pessoas difíceis de satisfazer, porque estão sempre reclamando, eu sou funcionária e a gente ouve muito deles reclamando, mas também tem aqueles que elogiam, eu acho que o ponto forte que a gente tem que trabalhar mesmo é que o nosso aluno, em especial da administração, são pessoas bem sérias, então eles querem aulas, eles vem aqui querendo isso, é o que eu tenho a destacar do aluno.

Funcionário D (RH): eu só posso falar da área da administração porque é minha área e como acadêmica, eu acho que nesse período, esse ano principalmente, acho os alunos muito desmotivados, a ida para o Objetivo ninguém gosta, todo diz vou porque tenho que fazer, tenho que me livrar, não adianta, tem coisas que tu não pode mudar e esta aí no curso e tu não vai parar só porque mudou de endereço, mas é um fator negativo, desmotivador. Mas o aluno da IES é um aluno que fala mas não age, eles reclamam entre nós, fazem as críticas, mostram os problemas, mas na hora que tem que ser feito, na hora que tem que ser dito, para quem tem que ser dito, nada e isso é bem difícil. E a gente não tem ativas as coordenações, que faz muita falta, a gente não tem alguém lá nos apoiando quando a gente precisa, eles podem afirmar que estão lá dez dias e ninguém procurou, mas não importam os dez dias, importa o minuto que você precisou, eu que estou fazendo estágio me sinto um pouco abandonada. Então o aluno é desmotivado, já foi no passado mais ativo, mais envolvido, talvez agora com DA eles estão tendo algumas perspectivas de melhoria, que talvez possam se comunicar com a direção e haver mudanças mais breves. E o pessoal que já está no final do curso não quer se envolver por já estar no fim. Mas em si a maioria é estudiosa, briga e vai atrás, reclama, mas ainda falta uma maior união entre alunos da Administração, como existe nos cursos de Direito e Ed. Física, até pelo fato de haver quatro habilitações que há uma certa rivalidade, mas o pessoal ainda não entendeu que é Administração e que a habilitação só vai ser vista em pequena parte do curso.

Funcionário E (Financeiro): ai acho que é como em todas as instituições, sempre tem os que gostam disso e os que não gostam, a gente sempre vê os que ficam fora do horário de intervalo, que não querem nada com nada, mas são poucos, a maioria parece preocupada com sua formação.

Funcionário F (Biblioteca): eles são superexigentes, bastante, eles exigem da gente cem por cento, nem sempre a gente pode suprir esses cem por cento, mas eles exigem bastante. Os alunos da Educação Física... eu acho que eles têm muita adrenalina, eles não entendem que biblioteca é um lugar de silêncio, então a nossa parte com os alunos de EF é mais difícil, porque eles vem para a biblioteca e eles querem bagunça, todo aquele pique que eles têm lá fora com os exercícios, eles acham que aqui dentro também pode, daí fica mais complicado em ter que pedir silêncio, aí eles ficam meio fechados e acham chato o funcionário que chama a atenção. Quanto ao comprometimento pelo que a gente vê os usuários da biblioteca são sempre quase os mesmos, perto de provas ou trabalhos aparecem aqueles que nunca pisam na biblioteca, que já estão aí há um semestre e sequer preencheram a fichinha de cadastro de abertura aqui do cadastro da biblioteca, ou seja, perto de provas eles se apertam, mas tem aqueles que são bem estudiosos, que se desempenham, eu diria que isso seria cinquenta por cento, meio a meio.

Funcionário G (Registros Acadêmicos): eu acho que ele é fraco, pois olhando para nossos questionários de inscrição a maioria deles vem de supletivo e EJA, por exemplo, eu dou aula de algoritmos e proponho calcular taxa de juros e calcular rendimentos, eles não sabem... então tu tem que ensinar a fórmula matemática básica. Outro problema é ter alunos despreparados ao lado de alunos com boa formação e se equilibrar dentro de sala de aula é bem complicado. Nesse caso tu tens aquele aluno lá frente que se disponibiliza a ajudar o colega e que ajuda a dar aula e tem aquele que simplesmente fica fora, vem fazer a prova e quer um trabalho, enfim, não quer assistir aula, porque ele já conhece e para ele não agrega... O aluno da IES não é muito comprometido com a sua formação, ele está mais preocupado em ter um diploma, estou baseando isso no período de matrícula, pois eles não sabem sequer as disciplinas que cursaram, mas eles não sabem. Na minha graduação eu tinha marcado, queria saber a nota que eu tirei... era um escândalo para terminar aquela grade, mas eles não sabem, só sabem que não completaram e eles vão indo, dá para contar nos dedos aqueles que chegam com o material direitinho. Eu exijo isso porquê? ... porque a gente tem um curso de administração e se tu não administrar a tua vida acadêmica vai administrar o quê?...

Funcionário H (Marketing): eu tive pouco contato com alunos, mas tive possibilidade de conversar com alguns até em ponto de ônibus, vindo para cá a gente conversa no caminho, conversei com alguns que elogiaram a faculdade, que gostam de estudar aqui, conversei com outros que reclamaram de algumas coisas. Mas os que conheci me pareceram ser alunos empenhados, é claro que sempre aqueles que não são tão empenhados. Mas o que se vê aqui é bem diferente de outras faculdades, eu vejo aqui alunos mais empenhados, puxando uma outra faculdade, se via muito mais gente na rua, até eu mesmo...

Qual a tua impressão sobre os funcionários da IES?

Funcionário A (Secretaria): é... eu acho assim que a faculdade... acho que um modo de trabalho da faculdade pega muita gente... muitos estagiários, então, cada funcionário que entra tem que aprender todo o funcionamento da faculdade e quando aprende... já está na hora de ir embora, que o estágio terminou, então voltam outros, então acho que o atendimento e o funcionário em si é um dos pontos fracos da faculdade, não segue um roteiro assim de que o depois que o funcionário fique especializado fique na faculdade, aí ele é liberado da faculdade, acho que o ponto mais fraco da faculdade é esse. Pontos fortes?... acho que a vontade com que o funcionário entra, ele entra com uma disposição grande de aprender e entra com aquela disposição que vai ser efetivado no final de seis meses ou no máximo do ano, que tem o contrato do estágio, mas geralmente no final desse contrato o pessoal não é aprovado, então isso aí acho que é um ponto forte, porque eles entram com vontade de aprender, quando eles aprendem, que sabem e que estariam na hora de colocar alguma coisa de retorno para a faculdade é que eles não têm, não conseguem retornar para a faculdade.

Funcionário B (Administração): o funcionário, muitos deles, é recrutado dentro do próprio quadro de alunos, a maioria deles sai desse quadro, especialmente o funcionário de atendimento, esse de secretaria, financeiro, essa parte de atendimento, mas o funcionário também é analisado para seleção o tipo de perfil para a área e se busca dar a

ele as condições de trabalho e as condições de desenvolvimento para que ele possa executar o trabalho da melhor forma possível, temos aí boas instalações, temos equipamentos de informática, acesso a internet, há muita liberdade de ação e sugestão, nós não temos praticamente restrição nenhuma do funcionário para acesso a informação, para uso dos meios de acesso, não tem horário para entrar ou sair da internet, também não temos cartão ponto, nós temos uma liberdade nisso, alguns até abusam e chegam um pouco mais tarde, mas a maioria não, a maioria está dentro das condições de trabalho, então nós queremos desenvolver a responsabilidade dos funcionários mais que da tarefa, a estrutura do cargo está mais voltada para o objetivos cargo, do que para a descrição de tarefas. E a qualidade dos funcionários está relacionada com a qualidade da instituição, então como nós respeitamos a liberdade individual nós também temos uma dificuldade quanto a ter um padrão único de atendimento, porque pela liberdade individual o atendimento é muito no estilo de cada um e não um padrão de atendimento da instituição, essa dificuldade nós estamos sentindo, estamos tentando puxar para duas coisas: respeito à liberdade individual das pessoas, para não haver uma violência nisso ou uma dificuldade do funcionário nisso e ao mesmo tempo ter uma diretriz de atendimento da instituição, estamos tentando conciliar as duas coisas, por isso estão sendo feitos desenvolvimento, treinamentos de funcionários para atendimento ao aluno, atendimento ao professor, atendimento ao público, na venda, e fizemos aí dois cursos, um no sábado passado e há dois sábados passados também fizemos cursos de qualidade no atendimento, então todos funcionários de telefonia, secretaria, vendas, financeiro e atendimento ao aluno participaram desse treinamento. Por outro lado se mantém, permanentemente, observação sobre a forma de atendimento e nessas observações se procura dar uma linha de atendimento onde o cliente seja nosso principal objeto de atendimento, que a forma de atendimento seja voltado para o cliente. Nós também procuramos dizer para o funcionário que o nosso cliente, o aluno no caso, é nosso valor maior e que todo serviço deve estar voltado para agregar valor ao cliente, ou seja, mostrar que a excelência do atendimento está em satisfazer o cliente. Nem sempre é possível que isso aconteça, às vezes o aluno quer uma prorrogação de prazo de pagamento, um desconto, coisas que nem sempre a instituição está disposta a conceder, mas independente do pedido do aluno, importa a forma de atendimento que deve ser adequada. Os funcionários tem alguns benefícios, em especial aqueles que são alunos que tem 75% de desconto nas mensalidades, que é importante para ele, isso faz parte da convenção coletiva, mas que é agregado ao aluno como um esforço da instituição, temos também vale transporte, plano de saúde e especialmente um bom ambiente de trabalho, um ambiente adequado, onde ele perceba que é valorizado pela liberdade, ele é valorizado pelas sugestões, então o sentido de realização profissional ele aparece muito fácil. Os contatos com as chefias, os contatos internos também são livres, não há restrição nenhuma quanto a possibilidade de acesso aos professores e a direção, aos mantenedores, não há dificuldade nenhuma quanto a isso aos funcionários. Os salários são salários de mercado, talvez aí seja uma área onde se possa melhorar e ver com o tempo uma participação nos resultados, ou outras formas de buscar estímulos a um desempenho melhor em termos de qualidade.

Funcionário C (Contas a Pagar): eu vejo nossos funcionários como pessoas bastante pró-ativas, a maioria, não digo todos, mas de modo geral acho que temos funcionários muito bons, motivados e a gente tem que trabalhar para que isso continue, porque as vezes vem acontecendo coisas... como a instituição está crescendo e não estão sendo

tomadas algumas medidas, as vezes isso vai desmotivando as pessoas, mas acredito que nós temos funcionários ótimos aqui dentro e a gente tem que trabalhar para eles continuem dentro da instituição e eles sempre lutando, porque tem muitos funcionários que vestem a camiseta, que lutam pela IES e eu acho isso muito importante. Quanto ao atendimento prestado ao público externo eu não tenho conhecimento de todos os setores, mas eu vejo no nosso setor e parte do setor acadêmico o atendimento que se presta é muito bom, a gente procura fazer com que o aluno saia satisfeito, claro que às vezes tem coisas que não se pode fazer, mas a gente tenta fazer com eles entendam a posição da instituição e eles saiam daqui de modo contente, e eu acho que todo mundo aqui trabalha para isso, porque o pessoal frisa muito, faz cursos em cima de atendimento para poder atender melhor o aluno. Eu acho que um dos pontos fracos é a biblioteca em função de uma rotatividade muito grande de funcionários, e aí não há pessoas treinadas para o atendimento, porém um ponto forte é o registro acadêmico, o pessoal é bem eficiente, é difícil de vir reclamações ali deles.

Funcionário D (RH): Acho que estamos passando por um momento de transformação, e qualquer momento de transformação é difícil, a instituição teve um boom e esse boom determinou contratações e agora que a gente tem um departamento pessoal, na verdade não temos um RH, e é uma coisa que não é a curto prazo, a gente vê as pessoas lutando, correndo e até se debatendo às vezes, por não nós ainda não estarmos trabalhando em equipe, como funcionária eu sinto isso, há sempre uma barreira, uma dificuldade, a gente tem hierarquias, então a gente está ainda um pouco perdido, mas tem um ponto muito positivo que é assim... todo mundo gosta de estar aqui, talvez não esteja fazendo o seu melhor, talvez não seja essa a forma de atender, de atender o telefone, de atender no registro os alunos, que são nosso cliente maior, mas enfim, o pessoal gosta, quando a gente conversa informalmente, a gente percebe que eles gostam da instituição, todos tem suas reclamações por áreas, tem chefias novas que nunca trabalharam com pessoas, que nunca cuidaram de pessoas e que infelizmente em algumas situações são cobaias, mas acho que num aspecto não é tão ruim em função disso e tende a melhorar essa é a idéia que a gente quer implantar. Resumindo, o positivo é fato das pessoas gostarem de trabalhar aqui e o fato negativo é a individualidade, porque ela onera, porque às vezes tu demora mais tempo e cada hora corrida tem custo, e de certa forma ficam jogos de poder, mesmo que não sejam declarados, mas existe e isso não é legal.

Funcionário E (Financeiro): hoje a gente está com um quadro bom de funcionários, teve uma época que a gente estava bem ruim, mas a gente melhorou bastante isso, por exemplo, ali na nossa sala não tem o que se queixar das pessoas, a gente está com um quadro excelente de pessoas, se tu está com um problema eles vem te ajudar, eles são amigos, são companheiros, muito bom isso. Acho que às vezes o que falta é um setor saber do outro, às vezes a pessoa entende até onde vai o setor dela, mas falta todo mundo conhecer o serviço de todos para poder atender melhor as pessoas, de repente uma pessoa liga e fica pendurada numa ligação e passa por três ou quatro e ninguém atende, nesse sentido. Mas cada setor faz seu serviço direitinho, só não sabe onde começa e termina suas atividades.

Funcionário F (Biblioteca): são bem individualistas, cada um na sua, nós não somos muito de se “inturmar”, somos mais cada um no seu setor, pelo menos nós aqui deste bloco. Acho que o atendimento é bem bom, em geral é bom. Eu acho que no

atendimento a cantina não atende muito bem, eu acho que as meninas da recepção são bem receptivas e bem legais com os usuários e aqui na biblioteca acho que no atendimento a gente não tem problema nenhum.

Funcionário G (Registros Acadêmicos): com base do meu pessoal aqui do acadêmico, eu acho o funcionário é bem dedicado, veste a camiseta, só que não tem direção, quero dizer com isso que a gente deveria ter mais preparo, nossa área de RH ser mais estruturada, as políticas, a visão que a gente tem, o que a gente quer como instituição ficar mais claro e ser a linguagem de todo mundo, então tu fazes o que é melhor para o que TU acha que é melhor para o atendimento, então acho que tem que ter políticas constantes, o que a faculdade quer como instituição ser bastante divulgado, ter bastante programas que vai te disseminando aquilo na cabeça, para ti saber o jeito da faculdade de querer atender, a mentalidade que a gente quer passar para o nosso cliente, isso tem que estar claro, só que isso não é eu... tipo o melhor atendimento que eu dou é o que eu acho por melhor atendimento, talvez seja ou não o que a faculdade queira por melhor atendimento, mas acho o pessoal bem dedicado e comprometido. Eu acho que o atendimento é até demais, tem épocas que poderia ter mais pessoas dando informações, mas acho que é feito até demais, um exemplo prático, estou brigando para que o calendário acadêmico seja respeitado, porque ele não é, o aluno chega lá, sapateia ali na recepção e acha que tem que atender, para a gente ter um diferencial de atendimento. Para eu poder cumprir com o que prometi para aquele aluno que entregou a documentação para algum processo no prazo, para poder atender aquele cliente que respeitou meu calendário, eu tenho que respeitar e não deixar entrar exceções, eu estou sempre lidando com exceções... então, ou a gente cumpre o calendário acadêmico ou não faz mais calendário, por isso eu falo que às vezes faz até demais e estrategicamente não deveria. Resumindo um dos pontos positivos é o comprometimento, acho que o pessoal se dá o melhor, quem não tem esse perfil não se entrosa com o grupo, ele já fica meio de fora, tu nota que tem isso na época do vestibular, rematrícula todo mundo se ajuda, se não ajuda o próprio grupo chama a atenção, eu acho que é bastante dedicação. Porque eu falei da política de RH, porque eu acho que para passar o melhor para os outros e ter um padrão tem que estar dentro... quer dizer, quem está olhando agora para o funcionário? ...estamos falando do cliente externo e o cliente interno? ...se ele não estiver bem não vai passar nada de bom.

Funcionário H (Marketing): olha todos muito bem educados, desde que cheguei aqui todos me trataram superbem, antes mesmo de saber que eu ia trabalhar com eles, nem sabiam quem eu era, e me trataram superbem, então a visão que eu tive quando cheguei aqui foi de um pessoal bem legal, tanto funcionários quanto professores. A parte de RH, Finanças, Acadêmico, todo mundo me tratou superbem e achei um pessoal bem educado e estou interagindo muito bem com todos. Como estou concentrado no setor de vendas tenho pouco conhecimento dos outros setores.

Qual a tua impressão sobre os cursos da IES?

Funcionário A (Secretaria): olha... acho que em termos do que eu conheço da administração, aqui... acho que as pessoas que saíram formadas da faculdade, acho que saíram bem formadas. Falta um pouco daquela parte de estágio, que acho que é a última parte do trabalho que elas precisam ser um pouco mais trabalhadas, o aluno sai um

muito verde ainda para o trabalho, para a área do final do curso, mas acho que a maioria deles sai bem preparada, acho que o curso da IES é um curso muito bom. Acredito nisso porque muita gente que vem de outras IES e outras faculdades e universidades sempre tem elogiado, então é uma coisa que deve correr no mercado isso, o pessoal vem para cá com a intenção de vir para cá estudar mais do que nas outras, lá eu tenho tantas horas de estudo, aqui eu tenho mais, os professores me soltam do horário mais próximo das dez e meia possível, então acho que o pessoal já vem para cá com essa área, só acho que precisaria um pouco mais de marketing, mas o que os alunos falam... o boca a boca, acho que é o forte da faculdade, a gente até não está conseguindo fazer tanta propaganda quanto deveria ser, acho que é uma área boa... Finalizando acho que a faculdade precisaria ter um espaço físico próprio para trabalhar, para que até o aluno também se sintam melhor, que o que acho que falta na faculdade é isso... é ter uma cara própria, acho que é o que mais está dificultando assim a faculdade ser mais do que poderia ser..., mais isso... acho que é isso...é a faculdade ter uma cara própria, como aqui não tem uma cara própria e lá na sede é um local assim que não é tão amplo e não tem condições também do pessoal se firmar como sendo a sua faculdade, acho que o que mais falta é isso, é ter uma cara de IES mesmo, um local, e um marketing um pouquinho mais forte, acho que seriam as duas únicas coisa para a faculdade chegar a pleno vapor.

Funcionário B (Administração): eu diria que os cursos estão adequados ao mercado, especialmente nós estamos trabalhando em cima do que existe também no mercado para não saturar, e do que existe nos cursos da concorrência, pelo menos no lançamento dos cursos, que o projeto dos cursos não coincidam com os cursos da concorrência, o que nós queremos é que os cursos tenham diferenciais. Quais seriam esses diferenciais de nossos cursos?... na Administração, por exemplo, nós formamos o profissional generalista, ou seja, ele é formado em administração e ao mesmo tempo ele tem conhecimento especializado, isto é, dentro da administração ele tem uma habilitação que é o recursos humanos, o marketing..., então, o volume de cadeiras, de disciplinas que ele frequenta em torno de um terço ou alguma coisa mais são disciplinas especializadas e os outros dois terços são referentes ao conhecimento de administração, isso dá ao profissional uma visão diferenciada, enquanto que na concorrência o curso de administração é generalista, então nós formamos o generalista especializado. O curso de Educação Física, esse cuidado nós tivemos ao montar o curso, existe em Caxias e na região cursos de Educação Física voltados para formação de atletas, preparação de atletas, para o desenvolvimento físico visando o desempenho atlético. Os nossos cursos estão voltados para outra finalidade, nossos cursos é a preparação de professores de educação física para os colégios, e a preparação do profissional da educação física voltado para a saúde. Então, nossos professores ou bacharéis em educação física estarão voltados para esses dois lados, ou atender o aluno no desenvolvimento dos colégios em sala de aula, nas práticas de educação física junto a instituições de ensino, ou ele vai atuar nas academias, hotéis, empresas, onde há uma preocupação muito grande com a saúde das pessoas, talvez com a terceira idade, talvez com a promoção da infância, ou outras áreas ainda não exploradas, são áreas novas que o profissional de educação física pode entrar, também muito na área hospitalar, com o aproveitamento da atividade junto aos pacientes internados, onde não é o fisioterapeuta e sim o profissional de educação física o principal responsável. Então há uma área bastante grande de aplicação do conhecimento e nós estamos preocupados com isso, como instituição de ensino, em identificar esses nichos de aproveitamento do conhecimento do profissional e ao mesmo

tempo durante o curso já ir fazendo com que o aluno vá praticando, através da formação de projetos, e nós temos aí uma série de professores para voltados para isso, para projetos de iniciação de alunos junto a instituições, hospitais, junto às escolas, etc. Na área do Direito o nosso curso ele tem uma visão bem humanística, uma visão integradora do Direito, nós não queremos formar um profissional do Direito operador da Lei, quer dizer, “a Lei diz cumpra-se a Lei”, não é por esse lado... o nosso profissional vai partir a partir da visão do homem e porque que o homem existe, então é desenvolver todo um pensamento crítico da existência do homem, do sentido da vida e da organização social, isso nós vamos buscar através do conhecimento dos pensadores, nós desenvolvemos nos alunos, por exemplo, trabalhos voltados para os pensadores ao longo da história da humanidade, nós temos aquela coleção dos pensadores que os alunos tem que ler dois livros, fazer resumos e depois apresentar em sala de aula para os demais alunos, pensadores como Platão, Sócrates, Max, etc., para formar no aluno uma visão humanística, para que o homem existe...quais são os conceitos ao longo da história, para saber como a organização social está estruturada, a Teoria Geral do Estado, a visão da Constituição, para que o nosso profissional do Direito tenha uma visão ou aplicação do conhecimento numa área muito mais voltada para o ser humano do que para a técnica jurídica, o que o ser humano precisa numa convivência para sua aplicação da justiça, da harmonia social, da paz social e não da Lei, porque a Lei às vezes é injusta, a Lei é interesseira, algumas Leis podem ser interesseiras, pode ser injustas e o profissional teria que aplicar uma Lei injusta. Esse questionamento é o que nós queremos desenvolver no nosso aluno, isto porque identificamos que o curso de Direito das outras instituições ele é voltado mais para operadores do Direito e nós queremos formar um pensador no Direito, essa é que é a diferença. A qualidade dos nossos cursos, e daqueles projetos que encaminhamos ao MEC, todos eles tem diferenciais desse tipo, para não sermos cópias de outros cursos daqui, ao mesmo tempo para formarmos diversidade de profissionais, de pensadores, de administradores, de advogados na nossa comunidade diferentes daqueles que são formados pelas outras instituições. Esses diferenciais nós identificamos através de contatos, pesquisas não formais, pessoas de visão diferente e dessa forma montamos nossos cursos.

Finalizando quero citar que a nossa qualidade ainda tem caminhos a percorrer, temos alguns pontos bons, como aconteceu ontem quando recebi uma aluna que veio recomendada para fazer um curso de pós-graduação pelas informações colhidas no mercado, isso causa satisfação, mas a gente sabe que não é tudo, temos deficiências, temos dificuldades, temos caminhos a percorrer, podemos dizer que a qualidade é um objetivo, ainda a ser solidificado, alguns pontos já conseguidos e outros que temos que avançar.

Funcionário C (Contas a Pagar): eu acho que os nossos cursos estão bem no mercado, um diferencial mesmo é essa divisão que a faculdade fez de quatro habilitações no curso de administração, que ela dividiu e ela te dá uma ênfase e tu já sai mais ou menos... mas mesmo assim ele te dá uma visão geral da administração, acho isso é bem importante e é um diferencial que tem no mercado, que é por isso que está fazendo sucesso, a gente tem bastante aluno. Acho que deveria ao invés de aumentar o número de cursos, de repente focar mais na administração e ser bom, ser ótimo naquilo, ao invés de trazer psicologia ou coisa assim, ser ótimo, ser excelência na região nos cursos de administração, como é minha opinião, pois não sei tudo do mercado e do planejamento estratégico da faculdade.

Funcionário D (RH): eu acho que podem melhorar, aliás, a gente pode melhorar sempre. Acho que tinha que ser mais dinâmico, a coisa tinha que ser, por exemplo, a semana acadêmica, tinha que movimentar os alunos, não botar dois dias e estipular o que vai acontecer e ir embora, não é isso que o aluno quer, eu não participei de nenhum e não participo enquanto for assim. Porque enquanto não tiver a participação do aluno que vai ser administrador ou organizando, ou formando equipes ou se interagindo... e semana acadêmica de dois dias também não é uma semana, isso virou até motivo de piada e isso meio que arranha a imagem, ficou bem ruim. Acho que tem que ser mais dinâmico, enfim, administração... o curso em si o que tem que oferecer também tem que ter isso, se é tal coisa ter planejamento, ter organização, porque tem tudo menos administração. Não posso falar do Direito e da Educação Física porque não conheço. Mas na administração como tem maior número de alunos, deveria ter maior interação entre professores, entre o que se vai fazer, deveria ter mais planejamento, porque é muita bagunça, que às vezes tem vontade de olhar e sair. E isso está gerando um vício porque tu acostuma os alunos, “ – Ah! Tu pega o xerox na entrada da aula...ou vou deixar para pegar o xerox na próxima aula...” mas não pode restringir ao xerox está falando com administração e temos “ene” formas de trabalhar, a biblioteca tem esse livro ou não tem e vou deixar durante tantos dia e vocês tem tantos dias... o aluno tem que ter responsabilidade e fazer, não é coitadinho, porque não empresas tu tem prazos, tu tem que ter responsabilidade, tem que ser mais dinâmico, não pode achar porque tu ta pagando e pode qualquer coisa, pois cai a qualidade. Tem disciplinas que tu inicia o semestre e percebe que é espetacular e aí no final do semestre tu te decepciona, por exemplo, tudo que a gente planejou não deu nada certo, isso porque é sexta feira o pessoal não quer vir e o professor aceita as desculpas mais esfarrapadas do mundo, mas tu te comprometeste que vai fazer aquelas coisas e não fez, te vira, o problema é teu, claro que se é doença... mas não é por aí. Tinha que usar outros meios, tinha que ser mais planejamento e ser bem mais dinâmico o curso de administração. Em algum momento até os professores estão desanimados, e se for reclamar para a turma vai sofrer conseqüências e se levar a reclamação para a direção vai sofrer também conseqüências, então o professor está desarmado. Isso parte da coordenação junto aos professores de planejar e organizar e deixar muito claro as regras de como vai funcionar a transmissão desse conhecimento. O aluno vem se quer, mas no momento que vem assume determinadas responsabilidades e que não é só a de pagar, para que a qualidade total venha a acontecer tem que fazer isso, para poder falar que fiz na melhor escola da região, não que o curso seja ruim, de forma alguma, mas ainda não dá para dizer. A qualidade está em todas as situações e a gente não tem indicadores, na área profissional, na questão de funcionários, não temos um RH para ajudar a melhorar e para desenvolver e para desenhar uma projeção, em relação a alunos e a instituição também não tem hoje nada em relação a isso, então se a gente fizer uma análise, a gente está indo muito bem obrigado da forma como está sendo trabalhado, claro que se melhorasse logo seria espetacular, eu não vou aproveitar, mas seria muito orgulhoso tu poder dizer “- Ah! Eu me formei lá em administração”.

Funcionário E (Financeiro): eu não conheço muito os cursos que tem, mas acho que os alunos que estão fazendo graduação aqui estão bem preparados, não que a gente não precise de uma pós ou uma outra coisa nesse sentido, mas eles saem bem preparados

para o mercado. Acho que o fato de dar oportunidades a estagiários está contribuindo para a formação dos alunos da IES.

Funcionário F (Biblioteca): acho que a gente teria condições de ter bem mais cursos. Acho que os cursos atuais bem bons, estão ótimos, que nem a gente ouve falar do curso de EF está tão qualificado e procurado que o pessoal está largando a UCS para vir para cá e no meu ponto de vista, o curso de EF é o melhor que nós temos aqui, embora eu só tenha contato com os cursos de EF e Direito e não conheço os cursos de Administração. Os professores de EF são bem empenhados naquilo que eles fazem e de tanto que eles passam essa força de vontade, nossa... tem professores muito inteligentes em EF, eles passam uma força tão grande para os alunos que eles chegam ter vontade, a gente vê aquela vontade de terminar o trabalho, aquela coisa, aquele desempenho todo, assim quando eles dão um trabalho novo para o aluno, eles vem direto para a biblioteca, vão procurar, vão fazer e se reúnem, a gente nota bastante força de vontade dos alunos. A biblioteca melhorou muito e pode suprir cerca de setenta e cinco por cento daquilo que o aluno vem procurar, mas sempre tem problemas, tem livros que a gente não tem, mas aos pouquinhos a gente está procurando suprir isso. A gente procura substituir aquilo que não tem por algo assemelhado que nós temos para que o aluno não fique sem material de pesquisa.

Funcionário G (Registros Acadêmicos): vou te falar minha decepção com o nível dos números de alunos que a gente tem, os cursos de MKT e RH estão lotados, porque a procura é grande e o número de vagas que a gente tem é menor, em compensação os cursos de AS e CI é muito baixo o número de alunos, tem o curso de EF que também está começando a sobrar vagas, pode ser porque ele é um pouco mais caro, mas também tem o noturno, acho que esse tem mercado e talvez não esteja tão divulgado. O Direito está bem, o único porém que aconteceu nesse semestre é que houve uma obrigação para que os alunos se matriculassem em todas as disciplinas de primeiro e segundo semestre e muitos, especialmente o pessoal da manhã, simplesmente trancou a matrícula, porque não tem condições de pagar. Como pontos fortes eu acho que é a questão do nosso professor que é diferente, não é só aquele pesquisador, daí ele tem mais noção de mercado e ele conhece mais, sente na pele, acho isso um ponto positivo, de ser pequena, acho que é um ponto positivo, está construindo, pode construir, é bem mais fácil a gente construir, tem que se mexer porque a gente está crescendo, então por ser pequena é um ponto positivo e poder construir coisas diferentes, melhores, que gerenciar é mais fácil. Negativo... acho negativo a gente não ter um espaço físico certo, mesmo que seja alugado mas que seja certo, uma coisa mais segura. Mais investimento nos equipamentos de uso dos alunos até nos laboratórios de informática, acho que uma padronização do próprio visual da faculdade, tu entra aqui e não ter diferenças entre os vários lugares. Uma coisa interessante é o mínimo de doze créditos para se matricular, como muitos estão em estágio, e isso pode representar seu empregos, e depois?... é até mais cômodo para ele permanecer estudante como garantia de emprego. Na nossa região a coisa é diferente, do Paraná para cima tu não tens muitas opções na oferta de disciplinas, lá é um horário e fim, aqui se fizermos isso nós quebramos, sempre se está buscando alternativas para atender as diversas demandas do cliente.

Funcionário H (Marketing): conceitos do MEC nem sempre querem dizer muita coisa, falo isso pela faculdade de onde venho, pois lá um conceito A não valia muita coisa,

mas aqui pelo que vejo, conversando com pessoas já formadas, algumas trabalhando na faculdade, outros fora com quem já conversei, pessoas bem empregadas e falaram que valeu a pena ter estudado aqui, até alguns fazem pós aqui em algumas áreas, acho que a faculdade está bem estruturada. Como pretendo fazer administração estou confiante de que quando eu entrar vai ser o que estou procurando.

APÊNDICE C

ENTREVISTAS COM PROFESSORES

O que significa qualidade numa IES?

Professor A: Qualidade em uma IES eu interpreto como sintonia. Sintonia entre o que se necessita em uma sociedade e o que se produz em uma universidade. A gente começa fazendo uma análise da qualidade dentro da IES justamente frente aos desafios que a sociedade constantemente nos remete. E é por isso que é importante atualizar nossas fontes, e a escolha das fontes doutrinárias sempre é o mais importante e a investigação é seguir trilhas. Se nós estamos seguindo uma trilha equivocada nós vamos ter que voltar ao ponto inicial para continuar caminhando. Então primeiro o que a sociedade necessita, que que ela espera da universidade, como que a universidade vai produzir o conhecimento necessário para corresponder a expectativa não apenas dos seus alunos, por que os seus alunos estão aqui para melhor preparar a formação para a sociedade, então nós precisamos identificar pontualmente, instantaneamente, quantitativamente, o que que a sociedade nos... Espera da gente, não é nos cobra, mas espera da gente, o que é que necessita da gente, e de que forma que a gente vai produzir esse conhecimento, porque hoje há uma característica muito grande da complexidade, qualquer tema que nós formos trabalhar existem muitos autores, quais são os melhores autores para serem mastigados, “ruminados”, como diria o Rubem Alves, e assim, que assimilaram o conhecimento compartilhado com a sociedade. Então sintonia, a primeira coisa que eu penso é essa, a qualidade representa uma sintonia. Sintonia entre essa integração sociedade/universidade, e sintonia também na busca, escolha, seleção, de fontes, pela sua...

Professor B: Outro exemplo, mas na tua percepção, como que a comunidade em geral mensura se uma instituição tem qualidade ou não.

Professor C: Por exemplo, se a gente fosse até analisar, um aspecto assim, qualidade a gente pensa logo no aluno. Quer dizer, o aluno tem que receber toda a qualidade, porque ele seria... é um cliente da instituição. E nós estamos preparados para todos os tipos de alunos? Por exemplo, inclusive a questão das deficiências. Nós teríamos condições hoje de receber, não é somente uma cadeira de rodas, alguém em cima de uma cadeira, mas receber uma pessoa cega, receber uma pessoa surda, que tenha essas dificuldades. Eu acho que a qualidade passa pela visão do aluno, quer dizer, o que o aluno espera de nós, o que é que nós esperamos... Oferecer para o aluno também.

Professor D: Só... Eu acho que a abordagem do intermediador foi no sentido de que qualidade era um conceito subjetivo, primeiro ponto. Segundo ponto, vamos identificar que existem parâmetros, que a gente chama de qualidade intrínseca e aquilo que se chama da qualidade extrínseca. Aí nessa óptica, fazendo uma transposição para o ambiente acadêmico a gente precisa identificar o seguinte, existe um conjunto de qualidades que são intrínsecas na instituição de ensino, como por exemplo, o arranjo curricular, a qualidade de seus professores, as suas instalações, que são todas aquelas propostas que são nucleares, essenciais enquanto instituição. E a qualidade extrínseca é aquela que é percebida pelos alunos, ou pelos públicos, e o relacionamento da instituição

de ensino superior com as quais ela se insere e se justifica, então nesse sentido entra o aspecto da comunidade, qual seja, a acadêmica, no caso o egresso, e a empresarial que diz respeito, ou não, dependendo o caso, o caso que o André levou e foi bem para o aspecto do direito, enfim, dos grandes dogmas ou orientações jurídicas, mas para quem é da administração, e eu acho que a linguagem fica mais fácil dizendo assim, que é como o egresso vai ser percebido na comunidade a partir da formação que ele tem na universidade. Isso é qualidade percebida, aceitação do público. Como ele é aceito, como ele é... Como ele interfere, como ele agrega valor na comunidade em que ele está... Enfim, inserido em decorrência de ter cursado na universidade, na faculdade, ou seja, na IES. Essa é a qualidade percebida.

Professor C: É, pois, então nesse aspecto deveria ser levado em conta os alunos que já saíram da instituição...

Professor D: Mas, sim, era isso... A capacidade do egresso...

Professor C: Pois é, nesse sentido, porque pelo que eu entendo o aluno que ainda está na instituição ele não é percebido, ele percebe...

Professor E: Pode ser que sim...

Professor D: Não, ele é percebido e nós temos exemplos disso. Se nós conseguirmos através, enfim, das nossas ações, implementar alguma coisa que ele, enfim, com instrumentos, com conhecimentos, que ele possa ir no ambiente em que ele se insere hoje, mesmo durante o curso, e faça a diferença, a faculdade, a universidade está cumprindo o seu papel que é o de transformar, enfim, essa pessoa, esse aluno com conhecimento, com ferramentas, enfim, aí vai dar a abordagem intrínseca, da qualidade intrínseca.

Professor F: Eu vou me... Uma coisa que me chama a atenção, quando tu falou até, eu comentei isso com o Iotti, da questão da qualidade, é complicado, por que eu diria assim, se a gente for comparar a instituição, tipo assim, “Tu preferia ter um diploma da IES ou da UCS?”. Entende assim, daí a questão assim, “ou da UCS, ou da UNISINOS”. Quer dizer, lá tem aquela qualidade toda que a gente visualiza, de prédio, de sala...

Professor D: Não sei não... Não sei pelo seguinte, quer ver, a propaganda, só vou fazer uma janela aqui, a propaganda tem enfatizado muito aspectos da objetividade das faculdades, elas tem se preocupado em mostrar muito, prédios, instalações e laboratórios, deturpando um pouco aquilo que a gente visualiza e percebe lá fora como sendo qualidade. Isso é qualidade do objeto, enfim, da quantidade de acessórios, de tangíveis que a universidade tem para fazer o processo de transformação, mas essa não é a transformação.

Professor F: Mas eu acho que acabou tendo essa questão da exigência, tanto desse visual, ou o que se enxerga, seja laboratório, prédio, o que seja, porque, por exemplo, na Federal eu não estou pagando, quando eu estou pagando eu quero um algo a mais. Então daqui a pouco entra com esse aspecto...

Professor A: Primeiro, em relação a questão do diferencial nós temos um exemplo muito vivo, quando os acadêmicos de Direito que estão hoje no Fórum Comarca de Caxias do Sul. Então eles já estão sendo percebidos e reconhecidos como pessoas de grande valor, que são alunos que estavam no primeiro semestre, agora estão no segundo semestre, mas nós temos alunos lá da UCS que estão no sexto, no oitavo semestre, nem por isso estão tendo um destaque tão bom quanto os nossos alunos. Então as pessoas já referenciam, “Ah! Eu estudo na IES!” Eles tem demonstrado essa formação crítico-reflexiva na sua própria atuação dentro do Fórum, o que é importantíssimo para nós. Por que nós temos uma meta, temos um objetivo, que é fomentar uma educação crítico-reflexiva, é instigar a participação do aluno forma mais ativa, e nós estamos conseguindo isso, são reflexos, no Fórum é um reflexo. Em relação a uma comparação, quer de comunitárias, particulares, enfim, públicas, a primeira coisa que nós precisamos analisar é a dinamicidade, é esse fenômeno de transformação que um semestre pode ser diferente do outro, que um ano pode ser diferente do outro, uma instituição pode ser diferente da outra em determinados momentos. Um exemplo, quando eu ingressei no curso de Direito em 94, muito mais valioso para mim do que entrar na Federal de Santa Maria, na Federal do Rio Grande do Sul, na UCS, na UPF, era a UNISINOS. Os profissionais que lá estavam eram aqueles que eu me identificava, que eu gostaria de ter aula e de me formar com eles. Então eu não trocava em momento algum naquela época uma UNISINOS por uma UFRGS ou outra qualquer, muito menos pela ULBRA. Hoje se eu for fazer uma análise, e peço que as pessoas que de certa forma por algum motivo... compreendam, se eu escolhesse entre UNISINOS e ULBRA, eu iria para a ULBRA. Por que a UNISINOS teve uma preocupação muito grande nos últimos anos de edificar prédios, de investir... de informática gigantesco. Uma biblioteca sem igual que todos tem acesso, eu acho que tem seus méritos, agora em termos pessoais, a filosofia humanista cristã proposta de um paradigma pedagógico voltado para observar... se perdeu. E a ULBRA buscou todos esses profissionais para a ULBRA. Professores da graduação, pós-graduação, funcionários de assuntos comunitários, pessoas importantíssimas, por que uma universidade não são apenas professores e alunos, são gestores, são funcionários, e a ULBRA teve esse cuidado, a ULBRA Canoas foi lá e buscou todos os bons profissionais que a UNISINOS se despercebeu. Então hoje, nós temos uma panorama bem diferente, a ULBRA que até um certo tempo atrás investia muito em estrutura, hoje investe em pessoal. E outras universidades que tinham um investimento, uma atenção...

Professor F: Mas isso nas particulares, que elas ficam voltadas um tempo com... Elas não conseguem investir ao mesmo tempo em profissional e ao mesmo tempo em estrutura, até por que as condições são as mensalidades dos alunos... por exemplo. Mas o que eu quis dizer, o que acho que hoje, até quando tu começaste a falar da questão da comunidade, hoje se a gente ver qual a melhor instituição, ou instituição de ensino, se fala, muito do que a gente percebe é o que... É da comunidade, como a comunidade percebe a instituição, e o que os profissionais daquela instituição estão dando em troca, o que eles estão fazendo... A instituição se está aberta à comunidade, qual é os ganhos que a comunidade teve. Daqui a pouco, ele falou “Ah, tem que estar em sintonia!”, sim tem que estar, mas, acho ainda que muitas vezes a gente... a comunidade não sabe o que quer, ou o que precisa. Então precisa todo aquele espaço de pesquisa...

Professor A: Contextualização social...

Professor F: Daqui a pouco tu está desenvolvendo, criando. E é isso que vai dar qualidade. Daqui a pouco a comunidade nem sabia o que tava precisando e apareceu um serviço ótimo.

Professor A: Que ela não se deu por conta da importância...

Professor F: Eu acho que tu falaste bem, tem que estar aberto, bastante aberto à comunidade por que tu vai oferecer o trabalho ali, e é ali que tu vai construir o teu trabalho...

Professor A: Dois pontos de destaque também ainda em relação as federais. Há uma diferença muito grande entre a Federal do Rio Grande do Sul e a de Santa Maria e a de Pelotas. A de Santa Maria nunca teve uma produção acadêmica dentro da área da Ciência Jurídica. A UFRGS não, a UFRGS pelo contrário, tem uma excelente produção. Então, lamentavelmente, a UFSM está, há dez anos, há quinze anos abandonada no campo jurídico, tendo bons professores, bons... A UFRGS é um exemplo dos melhores. Por que essa distinção entre uma e outra? Em relação à faculdade um destaque positivo a nossa, Faculdade da Serra Gaúcha, em relação a essa sintonia, essa comunicação com a sociedade, nós tivemos aqui já várias iniciativas interessantes que estão criando um vulto maior. Eu diria que o Núcleo de Estudos e Pesquisa... Segurança Pública, é o que interessa a sociedade hoje, a sociedade respondeu de uma forma maravilhosa, já a nossa primeira reunião nós tivemos uma palestra lá... Então houve uma participação de instituições sérias que estavam vinculadas àquela proposta, e agora também o... do Idoso que vem demonstrando que a IES tem uma atenção ao que a sociedade está em busca. E a sociedade tem respondido positivamente também para essas nossas iniciativas.

Professor H: Eu simplificaria um pouco a coisa... Qualidade para mim é uma coisa, assim... O que uma universidade, ou no caso uma faculdade... O que é recebido e esperado. É o equilíbrio... Em qualquer âmbito, em qualquer outra área creio que é qualidade. Quando as universidades são criadas existem padrões que são similares... Perfil, orientação, tem pauta que para todo mundo é igual. Como se diferencia, então, se distingue pelo que ela promete no seu ... No seu programa, funcionários, no objetivo, na programação dos cursos, no programa político-pedagógico... Esse desequilíbrio faz a qualidade...

Professor G: É meio complicado falar em relação a isso. Eu estava lendo um artigo... artigo de um... Ele estava dizendo o seguinte. Ele vai abrir, ele pretende abrir um curso, de nível superior, que dure três dias. Para formar em torno de três... Por que teve uma pesquisa que perguntou para vários alunos de nível superior recém formados, o que eles lembravam daqueles últimos quatro anos que eles estudaram, e praticamente eles não lembram de nada. Então qualidade será que tem haver com isso? O MEC chega, coloca, engessa um perfil que ele acha adequado e coloca no mercado. Mas será que isso aí, daqui a pouco, é aquilo que realmente a gente ta precisando. Será que o aluno, ... de aluno imagina, ou entende que ele precisa apreender um pouco mais ou saber que hoje se tem em mente o seguinte, para poder... Caminho formal... É isso que a gente vê hoje, e isso aí é qualidade. Quando ele nota que a faculdade seja uma estrutura física bonita, com um corpo funcional bom, mas se não ta te agregando nada, não ta te levando a

nada, o que ta acontecendo hoje no nosso país é que os cursos de pós-graduação é que efetivamente fazem alguma coisa com relação ao conhecimento. A faculdade hoje ta totalmente..., ou seja, não a crédito nenhum na graduação...

Professor A: É então, a qualidade quer dizer, é a forma como a sociedade percebe... Como é que ele sai. Essa formação, essa transformação, que ele vem em toda a sua caminhada dentro de uma graduação, toda essa transformação vai gerar uma qualidade no final. E essa é a que dever ser...

Professor G: Mas a sociedade hoje não está reconhecendo isso... Eles não preparam para o mercado, tem muitas faculdades que não preparam...

Professor D: Mas por uma simples razão, quando é que foi feito o PPI, ou o projeto político-pedagógico, há cinco anos atrás. A realidade em cinco anos não era... Na verdade estão enxergando um cara do passado hoje...

Professor A: Então, por isso que no início eu falei, a gente tem que ter uma informação constante...

Professor G: Ele foi galgado em uma pesquisa que foi feita em 96, nós estamos em 2004, oito anos atrás o MEC montou um perfil de administrador, e agora vocês imaginem em oito anos o que que mudou. E é isso que nós estamos pensando no nosso trabalho. Então... Tendo em vista o avanço tecnológico, pelo amor de Deus, onde é que nós estamos. E aí a sociedade enxerga dessa forma, sendo ULBRA, UFRGS, USP, enfim, a graduação hoje não atende ao mercado, em geral. É isso que a gente enxerga...

Professor A: Nós temos uma cultura departamentalista, cada ciência no seu cantinho, isso é uma herança triste do positivismo, e nós temos que trabalhar inclusive, e o nosso fórum... foi bom, e eu gostei muito quando os relatores de cada um, de cada uma das áreas fizeram críticas a esse dogmatismo, esse positivismo que a gente ainda sofre. Mas só que o problema não é esse também, no Direito nós tivemos uma... Do MEC, uma portaria 1886, que dispôs sobre a forma como deveria ser produzido o conhecimento nas faculdades. Falando da necessidade de se trabalhar de forma harmônica ensino, pesquisa e extensão, falando das tramas da transdisciplinaridade e interdisciplinaridade. Passados dez anos nós tivemos uma radiografia e 80% das faculdades não assimilaram isso. E aí é uma coisa que eu prego, nós temos que aproximar mais as nossas áreas de pesquisa, o Direito da Ciência Social, a Psicologia da Pedagogia, todas as áreas da Pedagogia, Administração da Pedagogia, a Educação Física da Pedagogia, por que não é só o que eu estou ensinando, mas como eu estou ensinando e porque eu estou ensinando assim. Essa pergunta a gente tem que fazer, os alunos tem que saber também o que que eles estão ouvindo, porque que eles estão aprendendo aquilo, e como eles vão apreender aquilo. Então eu digo, “a busca das essências”, a constituição não é só folha de papel, a constituição é um espelho da nação, porque, tal e tal coisa. Código Civil também, alteração tal e tal coisa. Claro, busca da essência, eles tem que compreender o ser escondido no... Eu trabalho isso nas salas de aula, porque... Por que daí o aluno chega na hora, sai no último minuto. Ele tem prazer de vir para aula. Ele está gripado mas ele vai pra aula. Por que ele sabe que ele vai assimilar aquilo. Então não é um conhecimento que ele vai esquecer daqui um ano, dois anos...

Professor D: Esse discurso é o mesmo discurso do MEC. Dizendo assim, “isso é o ideal”. Agora enquanto qualidade percebida, eu só vou saber isso cinco anos depois que tu tiver a tua primeira turma formada. Isso que dizer daqui a dez anos...

Professor A: Desculpem a pretensão, mas eu percebo isso a cada final de aula que as dez e vinte e sete eu faço chamada e estão todos ali, e me fazem comentários, me trazem coisas de fora, que estão diretamente relacionadas com as...

Professor D: Filosoficamente falando perfeito, mas na prática eu não sei se é isso. Eu não sei se é isso? Eu não sei se a qualidade...

Professor A: Eu acho que são indicativos...

Professor D: Indicadores sim, mas eles não são os pontos de chegada, eles são só indicadores. Aí o que acontece?..., eu posso estar maravilhado com a aula, certo, mas o conteúdo prático de transformação pode não ser nenhum. Pode ser eminentemente filosófico. E é uma coisa que nós discutimos na administração... Legal isso tudo. Isso é maravilhoso, mas isso é história. Pode acontecer...

Professor A: O tradicional e o aquém, o além, o mágico. Agora tu tens que saber como trabalhar o tradicional, que é o que eles querem, ou o que eles acham que é neste presente momento, mas tu tem que ir além para eles terem bagagem. Eles têm que trabalhar com vários autores, têm que fundamentar cada informação prestada... Eu sei o que as pessoas estão aprendendo, estão assimilando, tão gostando, e aí a gente vai sentir. Claro, fazer uma análise no curso de administração a recém agora nós podemos contextualizar. Como é que está sendo o nosso egresso, como é que está sendo a aceitação dele no mercado. Nós tivemos duas turmas já formadas em Administração, poderia demorar cinco anos, mas percebo que já está sendo aceito como... Eu escuto o comentário no Fórum, tem pessoas que trabalham no Fórum, “olha o pessoal da IES perfeito, como as pessoas tem uma consciência crítica, e perguntam, e participam, por que isso?”.

Professor D: Às vezes a ânsia do novo mais do que a própria transformação...

Professor A: Ou o trabalho dos professores na sala de aula...

Professor D: Eu não estou descartando... A inovação tem um impacto de qualidade, tanto quanto, a própria qualidade em essência. E aí pode haver uma confusão daquilo que eu estava dizendo da qualidade intrínseca, tu achas que tu esta fazendo qualidade intrínseca, mas pode não ser necessariamente extrínseca... E aí... Só fazendo um corte com o que o... disse não é qualidade, o que ele disse é valor, é diferente, o juízo de valor é o benefício que tu tem, não é necessariamente a qualidade. Eu posso ter um grande valor, mas eu posso não ter uma qualidade estúpida...

Professor G: Você tem um mercado que está extremamente carente, qualquer “meia boca”... Se a gente pegasse o mercado, a área do Direito e analisar o mercado, olha que

eu não sou advogado, mas pelo que a gente tem visto e conversado, o mercado está extremamente carente de uma...

Professor D: De uma novidade...

Professor G: As faculdades, as faculdades não, a faculdade de Direito local ela é muito ruim, ela é péssima. Então hoje, se você colocar uma coisinha “meia boca” se entende como uma coisa maravilhosa, mas não é isso.

Professor D: Nós não estamos criticando a qualidade do curso, nós estamos apenas dizendo assim, tem que ter cuidado, por que a gente pode estar sendo enganado por uma visão de qualidade norteadas a partir de indicadores que não sejam...

Professor A: A experiência que eu tenho desta qualidade extrínseca é a que eu percebo junto a UNISINOS, a pós-graduação da UNISINOS. Nenhum profissional, nenhum pós-graduando ou pós-graduado da UNISINOS no Direito está desempregado hoje. E é uma sede para as pessoas que tem o título de Mestre ou Doutor da UNISINOS, ou mestrando da UNISINOS, quase todos eles estão dando aula, porque há um reconhecimento do mercado em relação a este perfil que é a pós-graduação... A IES hoje tem essa mesma linha, se nós pegarmos as propostas do curso de Direito da IES, com a pós-graduação da UNISINOS... Produzimos um conhecimento diferenciado caracterizado por uma formação crítica, reflexiva, humanista. E porque que nós também estamos tendo hoje... Teve um escritório de advocacia da Júlio de Castilhos que me pediu, “olha eu preciso de um estagiário, 350 reais por mês, a gente quer a partir do quinto semestre, mas se tu me indicares alguém da IES nós já colocamos no primeiro, segundo semestre”. Por que essa diferenciação, esse tratamento diferenciado para o nosso acadêmico? Por que sabe, a sociedade já tem essa qualidade extrínseca, ela já sabe que as pessoas que estão estudando aqui tem uma capacidade diferenciada, e acredito que até a Administração. Pelo que eu tenho percebido da Administração, que nós temos alunos interessados e empolgados, “olha eu vim de São Marcos, to gripado mas eu quero a aula e eu sei que eu vou sair daqui melhor”. Então isso daí nos dá um prazer enorme, ou a gente vai chegar às onze horas numa outra instituição de ensino, crente que vai encontrar o professor para conversar com ele, “olha eu vou esperar um meia horinha daqui a pouco eu converso com ele”, e o pessoal já saiu quinze para as onze, já está em casa tomando café. Por que isso? Por que essa diferenciação?

Professor D: Este critério é um indicador. Este sim é válido, na medida em que há a busca, e essa orientação de mercado é válida. Isso que você está dizendo é um indicador de melhoria, que o mercado começa a buscar, profissionais que tu está falando, claro isso são indicadores extrínsecos de qualidade. E o que a gente tem e verifica, por exemplo, na administração. Mas eu só voltaria no caso assim... Por que o Direito da PUC é reconhecido? É reconhecido... É sim, talvez tu estejas fazendo uma leitura muito crítica, mas para o mercado vale a leitura de mercado. Por que o Direito da PUC... Porque eles tem claro, uma competência especial reconhecida nesta área. Por que a Engenharia da UFRGS é a primeira do Brasil ou a segunda? Por que ela já tem uma competência reconhecida naquela área. A qualidade vai estar relacionada com a percepção de competências essenciais, hoje.

Professor A: Agora sendo guardadas as distinções... Os produtos japoneses em determinado momento era horrível, hoje é bom. Produto chinês determinado momento era horrível, hoje começa a ser bom, daqui uns dias vai ser o melhor. O ensino da PUC já foi considerado melhor do que o da UNISINOS...

Professor D: Não... De produto é outro papo. De produto, tudo bem, aí nós temos a eficácia operacional... Nós temos qualidade relacionada a eficácia operacional, isso é privilégio a partir do plano... Dos japoneses, enfim, tem todo um porque nisso, dos chineses aí em função da virada dos Tigres Asiáticos, tudo bem. Mas em ensino é uma proposta que se mantém ao longo do tempo em cima de uma identidade... De uma identidade preconizada... A PUC tem uma identidade humanista, a UFRGS ela foi montada e tem uma identidade tecnocrata... Tecnologia, por isso...

Professor A: em termos de Direito...

Professor D: Não, eu estou falando em termos gerais. Hoje se tu falar UFRGS tu tem uma competência reconhecida na área de Engenharia, tu tem outras, claro que tem, mas ela é reconhecida hoje, com projeção nacional e talvez internacional na área da Engenharia. Agora tu vai falar “Ah! Mas e o Direito da UFRGS?”. Não sei! Se eu fosse falar de Direito eu ia dizer assim, competência reconhecida ao longo do tempo foi trabalhada pelos Irmãos Maristas. Eles são eminentemente humanistas, eles são cautelosos, eles trabalham esse lado, e isso é reconhecido. Então propostas novas, elas só vão se consolidar ao longo de um tempo, em se tratando de instituição de nível superior, e é o que nós estamos percebendo aqui no mercado, por exemplo, com relação a Administração é que tem uma proposta consistente, certo, de alta favorabilidade ao longo do tempo, porque está se mantendo e se melhorando esta proposta, e lá fora está se percebendo isso. Assim como vocês fazendo a leitura de que hoje já está se querendo um acadêmico da área de Direito, o único detalhe assim, “ta se querendo por que?”. Porque é novidade ou porque é melhor? ...

Professor A: Agora outra coisa, que é mais delicada, e que não pode fugir, é que não é a instituição que vai formar o melhor aluno. É o aluno e o professor, o trabalho... Eu posso ser uma pessoa muito boa, ou uma instituição... Independente de qual for eu vou desenvolver um bom trabalho. Agora uma pessoa, “o pau que nasce torto” digamos, pode ir para a PUC, para UNISINOS, para a UNISC que é uma boa faculdade, para a IES... Enfim, a gente tem que ter um trabalho muito grande para melhorar esse “pau torto”.

Que condições a gente poderia, ou que situações poderiam ser feitas, para sugerir melhorias nessa questão da qualidade que a gente acabou de discutir em vários aspectos? O que a IES poderia fazer hoje como melhoria para que a impressão dela, para que a imagem construída da IES tivesse uma maior penetração de mercado...

Professor F: Eu acredito que pelas análises dos conteúdos programáticos dos cursos, como já estão sendo feitos, realmente sendo revisados, analisados, ver realmente as cadeiras que... Por que como nós estávamos comentando antes, tem que se adaptar ao momento... Tem currículos lá de 96, como nós estávamos comentando, mas eu acho que

está surgindo essa movimentação para tornar cada vez mais atualizado, e se o currículo tiver realmente atualizado nós vamos poder, a gente vai poder dar uma continuidade nisso. Eu entendo que enquanto aluno a gente percebe a qualidade, não que isso seja o correto, mas a gente entende qualidade em questão de nível de docência, a qualificação dos docentes... É percebido também pelo aluno enquanto instalações, que a gente comentou aqui, estrutura, eles não sabem como é que eles vão identificar por que eu vou optar entrar em tal instituição ou em outra. Então, o que é identificado em relação a isso, que pesquisa que eles fazem no mercado. Bom, lá os professores são mais qualificados, o nível de exigência é no mínimo o mestrado, sei lá... Mas também, por outro lado tem uma excelente biblioteca, tem uma infra-estrutura, tem laboratório, então a gente nota que enquanto professor a gente tem uma idéia de qualidade, mas agora aluno, mesmo assim, iniciante do curso ou mesmo já estando lá no meio do curso, eles tem uma outra percepção. E aí, cabe a nós, realmente mostrar para eles o que vem a ser qualidade, que muitas vezes não é uma bela estrutura, não é laboratórios, equipamentos tal, que realmente vai poder produzir uma qualidade satisfatória. Então assim, eu acho que a IES está no caminho certo, a nossa idéia é realmente tentar ao máximo obter uma qualidade realmente superior, e eu acredito que através destas manifestações em relação a conteúdo, a incentivo, assim, fora de aula, estimular pesquisa, a qualificação do corpo docente, eu acho que é uma busca da melhoria continua para a qualidade.

Professor C: Eu vejo uma coisa assim... Eu acho que... Eu percebi com os alunos deste semestre, eu não tenho muita experiência... Mas essa nova estrutura do curso de administração que iniciou agora, no segundo semestre deste ano, foi de boa aceitação. Pelo menos no que eu percebo dos alunos, que eles criam uma identidade, embora tenha toda a integração do curso, mas de uma identidade de ênfase, eles tem para quem recorrer, eles sabem que existe alguém que está pensando na habilitação deles, que está voltado para a área de estudos que eles estão fazendo. Eu acho que o que a instituição poderia pensar, ainda nesse respeito, é promover uma maior integração da própria ênfase, por ênfases. Tipo um marketing, sei lá, a festa do Marketing... Não que os outros não possam ir, mas àquela é do Marketing, ou a da Análise de Sistemas... Essa é da Análise de Sistemas, podem vir os outros...

Professor A: Devem vir os outros...

Professor C: Mas é a nossa, é a da Análise. Uma identidade até enquanto grupo de professores, aqui a gente vai discutir os assuntos da Análises...

Professor A: Uma das coisas que a gente trabalha muito é a questão do reconhecimento do MEC, curso reconhecido pela OAB, curso reconhecido pelo MEC, eu digo, o maior reconhecimento é a sociedade, a sociedade tem que reconhecer o curso. E como é que isso vem se desenvolvendo dentro do Direito? Nós estamos, também, participando de várias atividades de outras instituições, e somos muito bem recebidos pelas outras instituições, sabem que a turma da IES que está ali, sabem que depois da palestra vai vir o questionamento importante através dos alunos da IES, isso vem sendo trabalhado em aula, isso é investigado em aula. Agora uma das, digamos assim, críticas construtivas então, frente ao que a IES poderia auxiliar a desenvolver de forma mais efetiva, é a comunicação entre os professores, o corpo docente. Aí abre um espaço para a... Eu acho que é uma lacuna que a... deve ocupar e melhor trabalhar, por que? Entre os alunos há

uma comunicação boa, eles tem uma comunicação boa, a gente pode perceber isso, sempre tem os porta vozes de corredores para a gente, sempre tem um aluno que fala o que que tramita e o que que não tramita. Então os porta vozes dos corredores estão bem, os porta vozes da sala dos professores não. A gente tem que afina mais, a gente tem que clarificar mais algumas informações, trocar mais informações. Mas isso, eu acho, que nós temos que fazer uma autocrítica, nós estamos buscando essa comunicação ou não, e o quanto é importante? Desde aquela comunicação “olha vamos escrever para a revista tal”, “vamos escrever para o...” O que tem uma resistência e os... Reclama, “olha não é que eu queira sempre os mesmos, mas as pessoas não estão me escrevendo”. Nós temos 150 professores e apenas 10 escrevem, então vamos instigar os demais a escreverem. Jornal, Pioneiro, Zero Hora, a gente tem um espaço, e olha quer marketing melhor para a universidade, do que seus alunos estarem participando de várias atividades, em Santa Maria, aqui em Caxias, em Porto Alegre, professores apresentando trabalhos, apresentando até painéis, e alunos participando, questionando, perguntando, então isso é uma das coisas importantes. Outro detalhe, detalhe importantíssimo, que eu diria, são os jardins, os campos da Filosofia, aqui nos faltam alguns jardins... Falta um ambiente acadêmico mas algumas universidades que a gente visita, a gente observa o quanto que as pessoas se sentem bem em determinado espaço, que talvez o que esteja nos faltando aqui sejam espaços que busquem uma projeção maior da natureza, que se... A gente tem Escola da Natureza, um lugar fantástico, maravilhoso, agora nós precisamos saber cuidar mais desses espaços. As vezes não precisa de um outro espaço, mas vamos encher de vasos aqui, não é utopia isso, é realidade, se nós começarmos a pensar um pouco mais nesta disposição dos jardins de dentro da nossa universidade, e tivermos um cuidado maior com eles, as pessoas se sentem melhor, compartilham melhor as coisas... E a gente não tem um jardim aqui desse estilo, poderia se fazer aqui, a gente tem o aquário, em cada cantinho bota uma floreira, aqui do lado vamos trabalhar isso, o estacionamento, vamos trabalhar isso. Eu acho que é um ambiente onde a gente se sente melhor e os espíritos bons tem prazer em nos visitar e nos acompanhar. Lugares muito concretos, assim, muito acimentados a tendência são os espíritos ruins largarem algumas sementes. Sementes boas só nascem onde tem terra boa onde tem bons jardins, seria apenas...

Como é que o professor da IES se apresenta, desde aspectos físicos até sua didática falando de uma maneira geral...

Professor E: Um aspecto importante, os professores da IES são em sua maioria muito jovens. Isso transmite, até para o aluno, enfim, às vezes eu acho uma própria insegurança. Como um cara tão jovem pode estar aí falando para pessoas que tem, eu dou aula para um cara que tem 50, 40 anos, como é que eles vêem essa coisa, não sei...

Professor C: Então, claro, estou aprendendo muito ainda, estou aprendendo a lidar com a sala de aula, são situações novas que não eram previstas. Mas para Análise de Sistemas, não chega a ser um complicador, não é um problema a idade. Porque... Talvez seria se chegasse alguém de 50 anos para ensinar a avaliação desses temas. Daí, quer dizer, quem é esse cara? Não que não possa, mas talvez...

Professor D: Eu vou ter que cair de pára-quadras aqui... É um equívoco completo isso... Aqui está associado eletrônica e tecnologia com juventude... Eu conheci um cara na Itália, que atua no mercado de... que tem 50, 60 anos de idade... Um cara desses entrar... Mas essa é uma leitura típica daqui, ambiente cultural. Mas então eu não posso colocar isso como um pressuposto, “não o curso de qualidade”, não isso não quer dizer. Claro que quer dizer, quer dizer a credibilidade do profissional, por que via de regra o profissional que está dando aula não tem experiência prática nenhuma. E é muito diferente de uma faculdade de primeiro mundo e reconhecida, que as pessoas estão inseridas no mercado e estão contextualizadas em ambientes de pesquisa e fazendo as suas propostas de ensino a partir daí. Aqui o que que nós temos, são gente que saiu da faculdade na aula. E aí que tipo de percepção tu vai ter lá fora de mercado, que tipo de situação, como é que tu quer ser percebido como qualidade, o elemento antes, qualidade teórica, é isso... É neste sentido que a gente tem que fazer a avaliação, entende. E eu não posso, e isso eu não iria permitir deixar passar em branco o seguinte, “não esse conhecimento é novo”. Não, é novo para vocês. Se tu puser um cara de 50 anos aqui, e um cara com informação, vai tentar enrolar na cabeça de vocês, só que ele tem informação. Aqui, no contexto, o cara novo porque a tecnologia é nova...

Professor B: Não, não... Não era nesse sentido... Ele falou que o profissional novo não vê como um problema. Até se a gente pegar nós temos dois profissionais de, por exemplo, ali são exemplos tanto o Fulano quanto o Beltrano, são pessoas super jovens e são donos de uma software house...

Professor D: Que não quer dizer nada... Absolutamente nada...

Professor B: Como nada, tu está desprezando toda uma parte da técnica que eles tem...

Professor D: Não estou desprezando, só estou dizendo o seguinte, isso não quer dizer nada. O quanto de conhecimento ele produz é que quer dizer. Agora ele ser dono... Eu também, vendo Adobe e Photoshop sei como ninguém...

Professor B: Tu falaste que ele está inserido no contexto todo profissional. Eu acho assim, estar só fazendo pesquisa e não estar ali botando o “dedo na graxa” também para mim não ajuda muita coisa. Que uma coisa é fazer teoria a outra coisa e botar na ação...

Professor D: Mas é o que nós estamos falando...

Professor B: Então... Como é que tu dizes que, por exemplo, eles, imagina, eles tem todo conhecimento...

Professor D: Mas a pauta do Professor era assim, não pois se eu puser um cara de 50 anos aqui...

Professor B: Não... Ele disse talvez, talvez... Talvez o pessoal vai estranhar por nós termos vários professores jovens...

Professor D: Sim... Talvez se fosse um brasileiro, talvez se fosse um daqui da nossa região...

Professor B: Ele quis dizer assim, se hoje em uma aula de Análise de Sistemas entrar uma pessoa de 60 anos, um velhinho...

Professor D: Qual era a disciplina...

Professor B: Em Técnicas de Programação, que seja, vai querer ensinar a programar, com um ambiente, hoje, todo de internet. Quando o profissional entrar, daí ele vê com a idade, o pessoal pode fazer, “Bah! Será que esse cara vai ter alguma coisa, porque imagina agora toda a programação é nova”, é só até a pessoa abrir a boca que eles vão ver se sim ou si não...

Professor A: Está nos faltando hoje, nos faltando em um sentido geral numa radiografia acadêmica. Vocês já receberam aquele e-mail dos tenores? Que conta a história dos tenores... Os dois maiores tenores do mundo, um adoeceu... O resumo é o seguinte, eram concorrentes dentro daquilo que faziam, e um ao perceber que o outro tinha adoecido e gastado toda a fortuna e necessitava de dinheiro, criou uma fundação de forma anônima para poder ajudar o seu concorrente. Ele se recuperou da doença e depois de passada toda a história, ele descobriu que foi o seu concorrente que auxiliou na recuperação criando a fundação. Que é isso pessoal? É reconhecimento de inclusão de diferente. Ele pode ser meu concorrente, mas eu tenho que reconhece-lo e inclui-lo, democracia. O maior desafio dentro do Direito, a discussão hoje na Europa do Direito que que é, é Democracia. A discussão hoje, nós vamos entrar aqui dentro de uma academia, de um ambiente universitário, dentro de uma produção da Ciência Jurídica, Direito é Democracia. Não é só poder participar, mas é reconhecer e incluir os diferentes. Quando nós observamos determinações do MEC, quanto a contratação numa porcentagem de mestres e doutores, começou a se criar todo um “embelezamento” dos mestres e doutores. São bons, não, não se sabe. Só a prática vai dizer. Tem pessoas que tem título de doutor há cinco anos e são um zero a esquerda. Tem pessoas que não tem especialização, nem mestrado, nem doutorado e são muito boas, enriquecem muito em uma universidade. Eu me entristeço quando vejo pessoas maravilhosas, excelentes educadores, que há uma distinção enorme entre professor e educador, eu vejo excelentes educadores sendo demitidos das universidades porque não tem titulação. Ou obrigados a entrar em uma produção científica para obter o título. Mas o que acontece, qual é o maior vilão nessa história toda? Somos nós mesmos nós... Nós criamos aqui uma situação um tanto preocupante. Por que claro, dentro do Direito, por exemplo, na IES nós criamos uma propaganda onde 100% mestres ou doutores. Eu estou excluindo pessoas maravilhosas, professores daqui com potencial gigantesco, dentro e fora da IES, poderão muito bem está desenvolvendo suas aulas no Direito, iriam agregar valor, mas ficam impossibilitados porque a propaganda já diz mestres e doutores. Na Administração nós temos exemplos maravilhosos, pessoas que tem uma produção prática dentro da Receita Federal, dentro da empresa X, da empresa Y, não tem mestres e doutores, mas o que agregar ao aluno. Agora o que nós temos que começar a pensar, é como respeitar e incluir os diferentes. Porque a sociedade da IES é uma unidade de diferenças. Se eu começar a querer excluir o fulano porque ele não se parece comigo, eu não estou sendo democrático, eu estou... um erro desgraçado. Se eu começar a querer tratar a pessoa de cima para baixo porque ela não tem a titulação que eu tenho, não tem a produção acadêmica que eu tenho, eu estou demonstrando a minha mediocridade, não é

nem mediocridade, porque mediocridade é do meio, estou demonstrando a minha inferioridade mental a ela, a gente tem que se tratar em igual. Se prega um tratamento igual entre professores e alunos, eu acho que é uma via, o aluno traz muita coisa para a sala de aula, tem que haver um tratamento igual entre distintos professores.

Professor B: Ah, mas eu acho que... É que na faculdade eu não vejo esse tipo de distinção porque senão não teria alguns se especializando mal aqui. Mas em algumas coisas tem que ter, porque infelizmente a distinção vem do MEC.

Professor A: Exato, mas tu tem que respeitar a qualidade, a potencialidade da pessoa...

Professor B: Entendeste... Não estou dizendo que tu estás errado, mas se vem um cara aqui...

Professor A: Outra defesa que eu gostaria de fazer é em relação ao perfil dos nossos professores. Eu sou uma pessoa encantada com a IES, e em especial pelos meus alunos mas também pelos professores. E como eu gosto de observar a turma da Educação Física. A gente não pode dizer que a Educação Física tem um grupo fechado de professores, talvez nós não tenhamos nos inserido, buscado a participação deles, mas são professores que tem uma naturalidade, tem uma aura maravilhosa. São pessoas que vem de bermuda, vem bem a vontade, ou vem de abrigo, claro é Educação Física! Não vão querer que eles venham engravatados na fatiota! Eu venho porque há 12 anos eu ando na fatiota... Há 19 anos, desde os 12 anos eu comecei a trabalhar na fatiota. Mas o que acontece... Dentro da Educação Física tem um perfil maravilhoso de professor, e os alunos gostam desses professores. Dentro da Administração também, a gente vai lá na sala dos professores de Administração fica conversando e se observa vários tipos de professores, tipo no bom sentido, tipificando o docente. E no Direito também. No Direito cada disciplina, cada professor tem um perfil, e é um perfil respeitado, e tu abordaste como é que vocês estão observando os professores, eu acho que são professores maravilhosos. A gente conseguiu congrega aqui pessoas de grande valor, a gente está conseguindo trazer gente de fora também, no Direito nós tivemos dois, digamos assim... utilizando esse termo, eu não conhecia até, confesso para vocês, mas nós desenvolvemos alguns... Primeiro trouxemos um professor com 40 anos de experiência na advocacia e na academia, que há 39 anos dá aula e há 40 advoga, ele compartilhou suas experiências com os alunos de Direito. Depois trouxemos a juíza essa Dra... Que está bem polêmica na região aqui, que soltou alguns muitos detentos, mas ela veio aqui numa demonstração de humildade, e compartilhou o posicionamento que ela tem em relação a arte de julgar, e porque que ela julgou assim. Eu até fiz uma prévia com os alunos... Então o que a gente está conseguindo com isso? Além do nosso potencial docente, a gente está trazendo pessoal de fora que está agregando valor. Dentro da Administração a gente teve painéis com médicos sobre a idade, a linguagem não verbal, que é uma questão interessante essa, para quem trabalha com Administração, até pelas brincadeiras que o rapaz fez na aula inaugural o ano passado... Mas isso aí são questões que o aluno tem que despertar, não é só o que ele vai falar que vai vender o produto, mas a forma como ele recebe a pessoa, a forma como ele toca, como ele demonstra, que ele acompanha, é a sensibilidade. A gente ganha nos detalhes, e eu acredito que os nossos professores e as nossas propostas de complementação educacional extra sala de aula, estão acompanhando os debates. Agora o que está

faltando justamente é um pouco mais de Democracia. Democracia não é apenas possibilitar a participação dos outros, mas é conhecer e incluir coisas diferentes... Os recordes que a gente tem das outras instituições é triste... É triste lembrar da UFSM em 1980 quando houve uma briga entre dois grupos de professores, e um venceu, digamos assim, e o outro todo foi demitido foi para fora... É triste de observar na UNISINOS também, que houve uma briga entre determinados grupos de professores e venceu um e o outro foi excluído. Nós perdemos muito, a qualidade de aula, a qualidade docente, e o meu medo, e isso ainda não foi identificado ainda aqui na IES, mas nós temos que trabalhar sempre se antecipando ao conflito, o objetivo do Direito é esse hoje, é se antecipar a ele. Nós não podemos deixar crescer determinados grupos... Não, o grupo somos todos, a IES somos todos. Então vamos trabalhar com essa unidade de diferenças, e não começar “eu não gosto de fulano ele aparece mais do que eu, ele é melhor do que eu, ele tem mais titulação do que eu, tal, vamos tirar ele para fora”. Não, só um pouquinho, que ele tem de bom, isso, então vamos valorizar e vamos dialogar pessoalmente. Essa é a comunicação que eu digo. Estava havendo um problema de comunicação comigo e um professor, mandei um e-mail, “olha, segundo... Comunicação é a base para todos em termos sociais e jurídicos, as limitações nas comunicações é normal, é uma demonstração de crise mas dá a possibilidade de superação da crise, só através dessa... da comunicação é que eu sei que a crise é crise. Vamos nos comunicar. A jogada é essa turma. Aumentar a comunicação nós vamos estar aumentando a qualificação. Comunicação intra, comunicação entre os docentes da casa, eu acho que isso é uma coisa importante também, e talvez foi isso que faltou lá em Santa Maria em 80, foi isso que faltou na UNISINOS em 90. Que isso não nos falte hoje aqui. A gente tem excelentes quadros, e eu quero daqui a dez anos estar observando esse quadro cada vez melhor, mais fortalecido.

Professor G: Olha me parece ser até interessante... Mas eu não entendo isso como o principal. A gente tem grandes potenciais aqui dentro, o que está nos faltando, pelo menos na minha visão, é planejamento. O que acontece hoje efetivamente com o profissional da IES, e isso já aconteceu com várias pessoas, nesse semestre tem bastante gente. As pessoas usam demais do improvisado, e me parece que não é correto isso. Ou seja, a gente estava discutindo alguns dias atrás a questão da carga horária, a questão da preparação de aula, e a princípio, sem querer ser... Deveria se gastar em torno de 60% da hora professor preparando uma aula. E se a gente for parar para pensar em termos de consciência, pouquíssimos fazem isso. A grande maioria faz o que, entra em sala de aula na base do improvisado, pega a ementa, lê o assunto e dá a sua aula. Isso não é brincadeira. E a gente sente isso com o aluno passado o semestre. Por que o aluno começa a comparar um professor com outro, “rapaz, mas esse assunto eu já vi”, com certeza já viu, está desorganizado. Esse assunto não era para ser visto nesta disciplina era para ser dado na outra... Ou seja, se nós estamos em uma situação de constante mudança, que é o que acontece hoje no nosso meio ambiente, no nosso país, o mínimo que ele deveria fazer era trabalhar nas estratégias... Deveria acontecer ao meu ver. Os professores deveriam se reunir mais para planejar as suas aulas, discutir os seus assuntos, independente de ser doutor, mestre, isso aí é secundário para mim. O principal seria o que quê nós vamos apresentar para o aluno agora? Como é que nós vamos gastar essas três horas que nós temos hoje para que tenha algum tipo de resultado? Eu não estou vendo, eu particularmente não estou vendo resultado nenhum. Na medida em que o semestre vai passando, você enxerga as pessoas trabalhando em sala de aula e se você

for espremer o que está acontecendo em sala de aula... Em função porque a gente tem uma grande quantidade de horista, também. Agora mesmo o pessoal que não é horista...

Professor D: Até a questão de comprometimento com a instituição...

Professor G: Também tem isso. Tem uma série de fatores que teremos que trabalhar para que a gente pudesse planejar melhor, e aí sim, aí nós teremos um resultado bom. O que me parece que hoje, independente de amizade, relacionamento, o grau de conhecimento de cada professor, o que está nos faltando... é planejamento. Planejamento em sala de aula. Que você vai fazer? Qual o resultado que você quer com o final dessa aula? Não é no final do semestre, até o final do semestre tem muita coisa, essa aula, onde você quer chegar com essa aula? Que que você quer tirar dos alunos com essa aula? Se você perguntar para os professores hoje eles não dizem. A grande maioria vai dizer “eu não sei o que vai acontecer no final da aula”. Não tem nem idéia do que ele está fazendo.

Professor A: Tive um prazer quase sexual com o Professor agora! Porque é justamente isso quando eu falo em comunicação... Planejamento é comunicação. Nós não estamos nos comunicando. Este é um problema sério. Eu até digo, essa questão de um professor trabalhar o mesmo conteúdo que o outro, digo “bom, mas só um pouquinho, ah mas tu tá trabalhando isso”... Daí tu fica numa situação mal na frente do aluno, “não mas é tão importante que nós combinamos de ambos trabalharmos cada um da sua maneira”. Não, mas só um pouquinho... Daí vai falar com o professor, vamos re-estudar isso aqui, tem que ser modificado. Agora preparar aula, planejar aula, isso é uma coisa tão óbvia que as vezes a gente tem que pegar e, não pode um chegar ao ponto de falar, talvez uma carta, daí eu acho que a... pode ocupar várias lacunas deixadas, como preparar aula, como planejar... Trazer informes do jornal ou da televisão. Eu trago peças do escritório, então eu trago petições, “aqui para quem nunca trabalhou na área do direito tá aqui uma petição”. Petição na área cível, petição na área criminal. Onde é que eu utilizei a doutrina, onde é que eu utilizei a jurisprudência, como é que eu estou utilizando? “Tá aqui pessoal”. Aí eu passo para eles, risco o nome das partes, “graças a esse hábeas corpus soltamos o fulano de tal”, modelo aquele que vocês acompanharam caso na televisão, tal, tá aqui, foi essa aqui a garantia constitucional dele que tirou ele lá do sistema carcerário no Rio de Janeiro. Por que? Tá aqui, tá aqui a utilização das fontes tá aqui. Agora eu levei uma regada boa na terça-feira, de noite, porque eu sempre procuro ver os jornais, tanto escritos como televisivos, e trazer para a sala de aula, os exemplos que a gente traz. Então, observei lá no jornal, no Pioneiro de sábado, tinha uma matéria interessante, eu recortei, eu tirei, coloquei na pasta, peguei depois O Sul do domingo, também, interessante reportagem, tirei do O Sul de domingo. Segunda-feira vi o Bom Dia Rio Grande o Bom Dia Brasil, tal, de manhã, tirei umas coisas interessantes, sempre tem umas reportagens boas ali. E eu vou anotando e vou vendo como eu vou trabalhar em sala de aula os textos e a interpretação com as notícias...

Professor G: Você faz isso... Mas e os outros?...

Professor A: Mas deixa eu completar Professor... Cheguei na aula terça-feira e comecei a ler os comentários, “olha pessoal recomendo a leitura de tal artigo, depois O Sul tem

aquele caderno dos colunistas, tal, tal e tal artigo, ta diretamente relacionado com o que a gente ta vendo aqui, em tal aula...”

Professor G: Boa parte dos professores, e a gente teve bastante contato esse semestre com eles, eles tem boa vontade, eles gostam daquilo, até amam o que eles fazem, mas estão fazendo de uma forma muito dispersa, não tem sinergia nenhuma. A nossa faculdade hoje não tem sinergia. O que está faltando é sinergia. Planejamento, sentar junto, discutir o assunto, preparar a aula, efetivamente... O que quê nós vamos falar...

Professor F: Quais são os objetivos propostos...

Professor G: Exatamente... Medir, avaliar o que é necessário... O que a gente faz hoje é uma prova, um trabalho... E daí, vocês tem certeza se aluno aprendeu ou não aprendeu. Então para mim hoje, na parte de ensino está faltando planejamento e sinergia.

Professor E: Essa questão da avaliação é bem complexa...

Professor G: Sim... É complexa e cada um faz do jeito que bem entende...

Professor F: Eu acho, que de repente a IES podia promover assim, ou seminários, encontros didático pedagógicos para os professores. Porque como tem muito professor jovem na área acadêmica, a gente ainda não tem aquele... a instrumentalização de uma sala de aula... é aquilo que proporciona ao longo do tempo. Então, porque não interagir entre todos os professores, “olha a minha aula deu certo fazer isso, eu aplico essa técnica, o resultado foi bom”. Por que não existir essa troca, de realmente ver o que está dando certo e a gente poder aplicar. Claro, depende as disciplinas, mas assim, qual a prova ideal hoje para se aplicar no aluno, é uma objetiva, é uma descritiva, é um estudo de caso.

Professor C: Mas a gente teve, Professora, a oportunidade agora de entrar na idéia de que para começar esse tipo de discussão... São cinco, seis professores que estão debatendo lá, e os outros 120, é 127, professores... E os outros 122, onde que estão? Mas então assim, este tipo de discussão começou, quer dizer, se fala isso, e são professores da Análises, professores do Marketing, professores da Educação Física, professores do Direito...

Professor B: Mas pega quando surgiu a faculdade, o qual que era o diferencial da IES? Era a questão de ter um professor que era um profissional durante o dia, de está inserido totalmente no mercado. Então todo esse aspecto pedagógico que está aí... Não tinha uma preocupação maior, era a questão de se fazer uma diferenciação... De tu não ter só a teoria, tu ter a prática...

Professor C: O que eu comento Professora, essa que é a faculdade... Que vai ser colocado, “oh tu tem que fazer...”, as coisas são gradativas, quer dizer, a primeira coisa, assim pessoal, vamos lá, vamos discutir o que que nós estamos precisando, vamos ver, qual é o primeiro passo e onde tem que dar para o nosso desenvolvimento profissional, e aí os próprios professores não tem uma essência. Os próprios professores não entram...

Professor D: É como tu disse cara, é sem comprometimento algum. Que comprometimento tem os professores...

Professor G: Só vai haver esse comprometimento na hora em que vocês... enxergarem o concreto, se não isso aí... vai continuar eternamente...

Professor D: E assim, tu pegas um exemplo claríssimo de uma imersão que nós fizemos, passamos dois dias no Samuara, em vez de estarmos discutindo coisas... botaram psicóloga fazendo brincadeira e tudo, e aí quando começou o troço mesmo, o pessoal estava todo empolgado, terminou.

Professor G: Aquilo sim, aquele espaço sim, onde você leva o pessoal que começa a discutir, você dá total liberdade, uma orientação...

Professor D: Nós tivemos uma hora para discussão só...

Professor G: Exatamente, o treinamento é na parte final...

Professor D: Ficamos dois dias lá...

Professor A: Vamos de novo pro Samuara...

Professor D: Isso aí é prioridade para a instituição, esse é o problema. De repente a instituição não está pensando nisso como prioridade...

Professor F: Mas o aluno cobra isso, a didática...

Professor A: Ele sente isso...

Professor G: Aí a gente pega o que o Iotti estava dizendo...

Professor D: Ele já começa criando valor da qualidade, volta toda uma discussão anterior...

Professor G: Por que se fosse prioridade nós estaríamos fazendo constantemente essa imersão no Samuara, ou em outro lugar qualquer, e com certeza a gente teria avançado muito mais nesse sentido. Mas hoje é um trabalho...

Professor D: Tanto é que se tu pega assim, vai fazer, cara foi tudo pago, não foi no Samuara, ninguém pagou nada, passamos lá, dormimos lá uma noite lá, enfim... Mas não teve adesão total...

Professor A: Posso fazer uma sugestão interessante agora para ver quem é realmente que veste a camisa, nós podemos nos programar agora para o final do semestre, final do ano no caso, nós ficarmos 2 ou 3 dias no Samuara, e aí todos os professores autorizam o desconto em folha, claro... Poxa... O que que vai dar para cada um, faz um pacotão lá vai dar 100 reais, 150 reais, que desconte em duas vezes isso, duas de 75 dá 150 reais, a gente paga isso... Vai estar investindo em ti, mas a gente tem que saber chegar, saber

comunicar isso, “olha é importante, a gente vai colocar a disposição de vocês tais e tais”... Eu sou um que...

Professor D: Tu és exceção a regra, porque a maioria dos professores aqui é simples. Tu chamar o cara fora de horário ele vai te cobrar... “Nós vamos fazer uma reunião sábado... A eu quero...” É isso aí, é mercantilismo...

Professor G: Pessoal eu vou entrar de novo na questão do professor horista e profissional. Profissional é aquele cara que vai e vira a noite estudando e trabalhando... E o horista vem aqui dá a aula dele e vai embora, por que? Porque horista é aquele cara que tem a prática, tem a experiência, então vamos valorizar o cara que tem experiência... O cara não ta nem aí para o ensino, ele ta aí para a prática dele. Tirar o pagamento dele e acabou... Quantos professores a gente procurou nesse semestre, e nós não conseguimos nem na marra, para discutir o assunto, a ementa, por que? Por que eles fazem horário, são funcionários, e não vem... E aí, esse é o professor que a instituição precisa, se é assim, a gente vai continuar sem planejamento, sem sinergia...

Professor A: Primeiro planejamento. A gente aprende a questão do planejamento, professor Gilberto, quando a gente analisa a complexidade, são muitas as possibilidades para a gente tomar uma decisão... a gente tem que fazer um planejamento, então tem que haver e eu acho que falta justamente a gente compreender que nós estamos vivendo em uma sociedade marcada pela complexidade, que o que nos é exigido hoje é tomar decisões e para isso sempre nós temos que ter um planejamento. Planejamento e tomada de decisões é meramente prática ou envolve teorias? Sempre a teoria, eu ia para fazer aula... de uma obra do... que diz o seguinte: “muitos postulam em cima voltado a prática, contudo não existe prática sem posicionamento que a defina”, vocês precisam compreender isso, a teoria, o conhecimento, está sempre evoluindo, a gente tem que se manter informado para tomar uma decisão para entrar na prática ciente disso. Depois eu queria fazer uma consideração com o Tiago... foi uma apresentação da Radep... Informática, e a Radep estava afoito, assim, porque queria resultados práticos em relação a... E nós estávamos apresentando, olha felizmente conseguimos reunir um grupo assim na Radep. E eu falei, até mexi assim, “professor observe aquele terreno baldio, senhor vê que em cima só inço, coisa que vem rápida no solo é coisa ruim, que não tem serventia nenhuma, tira o capim serve para alguma coisa”. Sementes boas, árvores boas demoram a crescer. A Radep é uma árvore boa, é uma árvore boa que está com quantos anos de existência, um, dois anos de existência... Quantos anos tem a Radep?... Mas eu digo o seguinte, é uma árvore boa que mesmo assim ela vai... colher seus frutos. Ela tem que se ramificar, ela tem que fortalecer as raízes no solo, para daí começar a dar os frutos. Então a gente tem que ter essa compreensão, essa paciência, o tempo é o senhor da razão, tudo bem a gente... Só que a gente tem que saber o seguinte, a gente não está matando tempo, a gente está edificando com planejamento as estruturas, e a Radep foi um exemplo vivo disso...

Professor C: E tem uma idéia assim que aqui na instituição... Mas o estado busca, quer dizer, os professores do estado buscam a idéia da Radep... Que é um... que a gente está construindo aqui, quer dizer, uma idéia de uma rede acadêmica de desenvolvimento profissional...

Professor D: Mas professores do estado, é outra filosofia, são mais... na educação...

Professor C: Mas a idéia que nós temos aqui dentro, é contemplada pelo pessoal da educação...

Professor D: Mas é claro que o pessoal da educação vai ter mais afinidade neste tipo de coisa, é normal...

Professor C: Mas nos somos parte da educação...

Professor D: Nós somos professores, mas pensa primeiro nesta informação...

Professor C: Nós não somos licenciados...

Professor D: Nós não somos professores na verdade, nós estamos fazendo, sei lá, atividade de docência, mas nós, a minha formação e a tua, qualquer um aqui, essencialmente não é licenciatura. Agora tu vai lá naqueles caras, eles são essencialmente isso. É a essência deles, essa não é a nossa essência...

Professor A: O foco deles, o objeto de trabalho...

Professor D: A nossa essência o que que é? É a nossa profissão, é o administrador, é o cara da informática, é a nossa profissão a nossa essência, não é o ensino. Nós estamos buscando, nós estamos buscando...

Professor C: Exatamente buscando a essência com idéias boas...

Professor D: Mas então assim, falar que o pessoal lá da educação, é claro que eles vão ter mais, a idéia para eles da... é excelente, isso aí é o “bam-bam-bam” de tudo, claro que sim... Agora para nós, seres do outro mundo, digamos assim, é um pouco mais devagar a coisa...

Professor C: Não, tudo bem...

Professor H: Perfil profissional, sócio-econômico, cultural de um tipo... A média de idade dos alunos do curso de Administração que entraram na metade de 2000, ultrapassava os 27 anos, de um nível social de classe, mais ou menos bem, todos com uma experiência de vida, a maioria já sabe... Que é totalmente diferente de agora que é 23,4 a média de idade no momento. O curso de Educação Física é o que tem o maior número de alunos nas classes sociais mais baixas, com a maioria dos alunos trabalhando em setores não relacionados com o curso, sendo um trabalho de subsistência para pagar o curso. Podemos observar também que varia, com dados do ano passado, alunos com idade máxima entre 56 e 57 anos, e temos no outro extremo alunos de 17 anos. Então o limite está extrapolado. No curso de Direito as coisas, dependendo dos turnos, nós podemos observar grandes diferenças. O curso diurno de um ponto de vista sócio-econômico é mais centrado, inclusive a média de idade. Enquanto que no noturno nós podemos ver diferenças bastante... Em geral dependendo do curso também, e dependendo dessas características também, só há um reforço do aluno em respeito a

faculdade, ou seja, a responsabilidade do aluno frente a instituição. E em segundo, para os cursos que neste momento estão separados, trabalham de forma individual, existe um concorrência geral que todos fazem o mesmo, o curso de Administração tem uma política, um procedimento e um programa, que é totalmente diferente dos professores do curso de Direito...

Professor D: Eu acho que tem que falar também em respeito do grau, do nível de conhecimento que eles entram aqui dentro, que é extremamente problemático também. Porque a gente pega muito o aluno de supletivo... EJA, enfim, pessoas ou que terminaram o segundo grau há muito tempo. A gente sabe que hoje o vestibular ele nada mais é que um classificador, classificando o cara, é uma triagem, na verdade não está, principalmente nas particulares que já faz muito que vestibular simplesmente classifica o cara, ele testa conhecimento. Então isso é problemático pra gente que está dentro de uma sala de aula que busca, principalmente na área das exatas, eu principalmente na área de informática, a gente vai ensinar alguma coisa e tu precisa de uma embasamento matemático, e aí começa a complicar. Os caras não sabem, por exemplo, que que é um expoente negativo, que que significa isso. Então aí tu começa a explicar, e por que? Porque a base do cara, a base de português, a base de matemática, a base da própria história, são pessoas que não gostam muito de ler, não querem muito comprometimento, digamos assim, tudo é difícil, porque trabalham, são pessoas que trabalham o dia inteiro e vem para escola. Mas aí eu digo, “poxa gente, vocês tem um objetivo na vida, que é de se formar em quatro anos, cinco anos, sei lá, vocês vão ter que deixar um pouco de lado o comodismo”. Então eu vejo assim o aluno está um pouco cômodo...

Professor A: As diferenças dentro de cada curso... é difícil tu radiografar, é difícil tu generalizar a radiografia... pelo aluno. Primeiro, se dentro de uma universidade nós temos distintos cursos, também temos distintos alunos. É preciso que se compreenda a característica de cada um, a conduta de cada um. Claro que se respeitando dentro dos padrões éticos, morais que nós temos, a gente tem pessoas diferentes. Depois, dentro do mesmo curso a gente tem que ver o pessoal que está entrando, o pessoal que está no meio e o pessoal que está saindo, e o que eu tenho sentido também, nesse pessoal que está entrando, falta uma estrutura, uma base melhor, uma base maior. Então a primeira aula em especial a gente tem que resgatar determinadas informações para o aluno. A primeira delas o que é uma instituição de ensino superior, quem são vocês e que vocês estão fazendo aqui... O que vocês devem esperar, devem cobrar, aqui. Como vocês devem se comportar, nem precisa me dizer, mas enfim, “pessoal a gente tem 3 horas e meia de convívio, vocês tem 20 horas e meia para fazerem o que bem entenderam, telefone celular não foi feito para estar falando em sala de aula, então vocês peguem o aparelhinho de vocês e guardem”. Então qual é o comportamento que a gente espera de vocês aqui, e aí você trabalha dentro de alguns referenciais de dentro da pedagogia, dentro de outros, são pessoas que falam sobre a universidade, pessoas da sociologia também falam, o que é uma universidade? Que que a gente deve esperar e fazer dentro de uma universidade? Então, em um primeiro momento não se precisaria falar isso, pessoal que lutou, batalhou para entrar em um curso superior sabe dar valor ao espaço que está sendo oferecido... Eu vejo isso em determinadas universidades o seguinte, aquele aluno que entrou, ele recebe uma cobrança gigantesca. Porque ele está tendo a oportunidade de estar onde outro não teve a oportunidade. Então a primeira consciência dele é essa, eu estou tirando o lugar de alguém, e aí dá um problema, quem vai para...

fazer pós-graduação... Depois se repassa, “olha fulano não aproveitou a oportunidade”. Aqui, e não é só aqui IES, a grande parte das universidades, a gente tá só com o curso de Direito em 50 faculdades no Rio Grande do Sul, então o que que acontece, não é um processo de seleção onde a pessoa conquistou a vaga... Então o aluno não sente, não dá valor, não foi conquistado com suor, e a gente tem que fazer com que ele dê valor já nos primeiros encontros, “olha pessoal, vocês estão tendo uma oportunidade, vocês estão me pagando, vamos para um lado mais materialista... vocês estão me pagando”. Cada hora aqui do nosso convívio é tanto no bolso de vocês, então aproveitem. Se vão comprar uma fichinha em um... e jogar 50 centavos uns 10 segundos, tu está aproveitando ali. Então isso aqui é muito mais sério e muito mais caro... Então aproveitem esses minutos, vocês tem que aproveitar, vocês tem que buscar isso, basta fazer a distinção, aluno que está entrando e está apresentado falhas, a gente tem que corrigir, tem que dar a base que não receberam ainda. Um aluno de cada curso tem que compreender. Eu aplicando prova no Direito, passou um aluno, vocês dever ter reparado, tem um aluno de noite que dá umas gargalhadas aí, dá umas risadas altas, e eu fiquei apavorado... Desceu para o intervalo dando umas gaitadinha... Daí eu cheguei abri a porta, olhei e estava os dois descendo... Na volta do intervalo, para minha surpresa ele veio na porta e deu a gargalhada... Mas eu acho que daí eu defenderia o aluno. Pelo seguinte, o aluno que vem na aula, que participa, que fica na aula...

Professor C: É mais tem uns que estão interessados no diploma... Eles são estagiários em empresas que trabalham com programação, e eles acham que já sabem tudo e querem o diploma no final.

Professor B: Tem outros que precisam tirar pelo menos uma cadeira para conseguir ter um estágio... quer dizer para eles ficarem mais tempo na faculdade, mais tempo na faculdade é mais tempo para... Tem outros que estão fazendo um consórcio, eles pegam o carnesinho vão pagar e o final eles querem o diploma, e tem os que estão aqui para estudar...

Professor C: Tem, talvez a maioria esteja para estudar...

APÊNDICE D

ENTREVISTAS COM EMPRESÁRIOS

O que é qualidade numa IES?

Empresário A (Elétrica): qualidade é tudo, ensino, instalações, divulgação, não basta ter somente prédios bonitos, é preciso que a faculdade nos traga bons profissionais, aí sim podemos dizer que ela é de qualidade.

Empresário B (Saúde): na realidade qualidade para mim é uma questão muito abrangente ela tem que estar numa IES especificamente tem que estar muito voltada para fazer sempre o melhor pelos alunos, pelo processo que se estabelece internamente sempre em prol de qualificação, qualificação profissional. Eu acredito que seria sempre uma evolução, o que estamos fazendo hoje, amanhã tem que ser melhor do que está hoje. Me parece que um dos focos principais seria inovação, porque inovação reporta muito a ligada com a missão da qualidade.

Empresário C (Educação): para mim qualidade de ensino superior é o que agrega valor acima daquilo que é convencionado, acima do que é de domínio geral, ou seja, é agregar valor realmente com fatores, conhecimentos, tecnologias e ciência atualizada, para mim é isso. Qualidade tem que estar focado nessas coisas atuais, modernas e principalmente em equipe de trabalho capacitada. Acho que para mim fundamentalmente está em ter equipes capacitadas, que assimilem isso e que repassem aos usuários, aos vários clientes, aos alunos.

Empresário D (Comércio): para mim qualidade de ensino é desde a estrutura física, os equipamentos que são disponibilizados para os alunos, a qualificação dos professores e acho que também as matérias...

Empresário E (Educação Física): na minha opinião, os meus filhos estão entrando agora para curso superior e o que eu vejo como qualidade é o ensinamento de como ele se posicionar na vida, a qualidade de ensino é como ele vai ser conduzido para posteriormente ter um caminho e como ele vai ser introduzido, isso para mim é qualidade, que eles possam passar para um adolescente que está entrando numa faculdade. Na realidade eu acho que isso é o que vai pesar na balança: a qualidade no ensino ou não, é o profissional que está atuando e que vai conduzir ou vai ministrar tudo isso, a estrutura com certeza, por mais que tu diga que vai estudar naquela faculdade, mas aí a cadeira não fica legal e a estrutura é péssima, não, também não pode, tem que ter um conjunto de coisas, se não for um conjunto não tem como.

Empresário F (Consultoria): qualidade em uma IES começa pelo corpo docente, um corpo docente qualificado, não só pela formação acadêmica, mas também pela bagagem de experiência que esses profissionais devem ter, então a qualidade em primeiro lugar é isso, acho que é um corpo docente preparado, compatível com a atualidade, sem isso se ele não estiver sintonizado com o mercado também ele perde um pouco o foco. Na minha opinião é o corpo docente bem preparado academicamente e também com uma base prática para formação dos estudantes e também uma boa biblioteca e fazer com que

o próprio aluno desenvolva o hábito de ler e pesquisar, que é coisa que falta muito nos acadêmicos hoje em dia.

Empresário G (Informática): eu sou fruto da Unisinos como curso de graduação, na época que eu fiz Unisinos eu não tinha muitas opções de escolha em fazer um curso de graduação em informática, porque nós tínhamos no Rio Grande do Sul a UFRGS, a PUCRS que tinha o curso de Engenharia de Análise ou Engenharia de Sistemas, etc. e nós tínhamos o nosso curso de tecnólogo na Unisinos. Por opção e por ser mais próximo na época, que eu trabalhava na Datasys, fui para Novo Hamburgo e aí fui para a Unisinos. Na época, eu me lembro que alguns profissionais que saíam da Unisinos tinham um bom mercado de trabalho, porque a Unisinos já conseguia preparar alguns profissionais com qualidade. Tinha uma voz corrente dentro da Unisinos, de orgulho para os administradores, que alguns cursos projetavam seus alunos, os seus profissionais formados que iam para São Paulo e tal e tinham um mercado legal. Não se incluía ali o curso de informática, pois estava recém começando e não se tinha histórico para isso. De lá para cá e se vão quase vinte e cinco anos, eu acredito ainda que um curso de qualidade é aquele que as pessoas consomem, ou seja, eu preciso de um profissional, eu dou uma vasculhada onde eles fizeram a graduação, o segundo grau, o primeiro grau e começo a perceber que as pessoas que fizeram essa formação, ou seguiram essa trilha se preparam bem e dão a mim o resultado que eu estava esperando. Então, eu acredito que ainda o histórico, aquilo que eu construí no passado, eu uso para o futuro e aí que eu tenho a percepção. Então, me parece assim, o curso de pós-graduação, de graduação, etc., está muito relacionado à percepção que o mercado tem para o meu curso. Acho que a essência disso é uma aplicabilidade da qualidade, já que qualidade é, na sua essência, sua aplicação ao uso. Se nós pegarmos um automóvel de dezessete mil Reais e outro de sessenta e três mil Reais ambos têm qualidade, mas a adequação ao uso deles é diferente. Então, eu acho que qualidade no ensino superior está muito ligada a capacidade que as pessoas têm de interpretar uma teoria no seu respectivo tempo. Eu tive a oportunidade de assistir um homem de noventa e três anos fazendo uma palestra vídeo-conferência para nós na HSM do ano de 2002, portanto, agora está com noventa e cinco anos, ele foi tomar um copo de água e ele não treme, a senhora dele de três ou quatro anos menos ainda joga tênis e ainda participa de algumas competições locais, esse homem tem uma percepção de mundo que poucos têm e aí quando se fala em Tom Peters ou Peter Drucker, que foi esse camarada, você tem uma percepção de que esse homem tem qualidade. Então, se tu nivelar por cima, se tu pegar pessoas que se comportam como tal, agem como tal, tem vivência como tal e tem conteúdo como tal, o resultado vai ser um resultado de qualidade. Eu não consigo jamais ter uma organização competente, competitiva e com qualidade se as suas pessoas não tiverem isso, eu não consigo ser uma organização altamente competitiva se cada um dos elos da organização não for altamente competitivo naquilo que faz, então o grande segredo é a mudança de comportamento, de atitude em direção àquelas coisas que a gente precisa. Então nós só teremos um curso de alta qualidade se nós conseguirmos ter essa percepção e se nós tivermos a oportunidade depois de aplicar aquilo que nós aprendemos. Porque isso é outro paradigma que tem que ser quebrado, é o homem pós-mestrado, pós-doutorado que às vezes vai numa organização medíocre e não tem ressonância para aplicar seu conhecimento naquela organização. Então, dá para entender como nós estamos em um país em construção, que tudo tem que ser construído, em todos os lados. Então e tu construiu um aprendizado muito grande num dos lados e vai aplicar numa empresa que

não tem capacidade para absorver isso, eu não vou poder aplicar essa qualidade e se eu não tiver dentro de mim muito forte aquele desejo de construir aquilo que eu aprendi eu acabo me acomodando também. Isso na nossa área de tecnologia é muito comum, eu me preparo para fazer o melhor no cliente, então eu só vou instalar o sistema se me derem as condições XYZ, só que eu chego nesse cliente, e oitenta por vezes é isso, o cliente não quer que eu aplique aquele conhecimento, porque isso pressupõe um investimento maior, etc., etc., então, o que eu quero?... quero que simplesmente transporte a minha máquina de escrever para o computador e aí eu tenho uma tecnologia que eu investi, sei lá..., X e estou usando dessa tecnologia oito ou dez por cento da capacidade dela... isso é qualidade?...Não! Então, onde que está o problema?... está na capacidade do lado do gestor em usar toda minha tecnologia ou eu comprei mal aquela tecnologia, para mim era suficiente uma bicicleta e eu acabei comprando uma camionete. Eu acho que nós estamos muito longe de poder ter princípios muito claros de qualidade e criar um conceito de qualidade que nós pudéssemos vender para o mundo inteiro aquilo que nós somos, do jeito que somos, etc., porque cada passo que nos damos, às vezes nos derrubam, porque nós temos um determinado conhecimento às vezes e as pessoas com quem nós estamos conversando não tem ressonância. Já deve ter acontecido contigo e já aconteceu muito comigo, você tem um cabedal de conhecimentos e tu vai conversar sobre aquele assunto com alguém e aquele assunto não fluiu, não porque tu não estavas preparado, mas porque as pessoas com quem tu estavas te relacionando não tinham a capacidade de fazer a interlocução contigo. Então, quando se fala em curso superior com qualidade, eu acho que esse é o grande desafio e a impressão que nós temos hoje, no momento em que nós estamos vivendo, já uns três ou quatro anos para cá, pela necessidade..., às vezes nem utilizam, mas as corporações exigem que a pessoa que vai desempenhar determinada função tenha um curso de graduação, então apareceu um mercado, tipo o da música sertaneja, um mercado que consome, um mercado comercial, que é..., eu monto uma faculdade, uma universidade e aí eu tenho gente para fazer essa faculdade, eu acabo então tendo um produto: formado. Minha esposa é formada em engenharia, se formou em setenta e seis, eu fiz processamento de dados em oitenta, pergunta quantas vezes nós precisamos mostrar o certificado, o diploma para alguém?..., Então, a impressão que tenho, é que a gente está literalmente em um momento que o curso de graduação é necessário, é fundamental, mas as escolas estão preparando comercialmente as pessoas.

Empresário H (Metal-Mecânico): acho que primeiro é a dedicação dos professores, quase que mais com exclusividade, acho que aí eles conseguem uma qualidade melhor no ensino e no transmitir para os alunos, mais segurança para o aluno também, que o aluno não sinta que o professor está fazendo um bico, como é o caso de muitas universidades onde o professor está agindo como um segundo emprego ou qualquer coisa desse tipo. Tem que ter didática também, o professor do ensino superior também tem que ter uma didática, que saiba transmitir o conhecimento dele para o aluno. Faz muito tempo que eu sai da faculdade, saí em setenta e sete, mais o tempo que eu cursei a Faculdade da Serra Gaúcha, cerca de duas a três semanas e senti uma certa insegurança da parte dos quando falavam num nível, vamos dizer, um pouco maior. Nas poucas cadeiras que eu fiz, talvez pelo tempo já que eu tivesse de mercado ou meu relacionamento com auditores, com outras empresas, com demonstrativos contábeis, e coisas mais complexas dentro da administração. Acho que a dedicação dos professores é fundamental.

Qual a tua impressão sobre a IES?

Empresário A (Elétrica): eu diária que a relação que a gente tem com a IES é que a gente recebe algum material de conhecimento de alguns cursos que eles tem programado para o ano, basicamente aqui na nossa área nós recebemos alguma coisa de RH e alguma coisa que nós podemos enviar via a área industrial, a Mara que é responsável pelo treinamento recebe algum material e divulga também alguma coisa para o pessoal que tem interesse, nós tivemos aqui um colega que iniciou fazendo o curso de administração em RH e depois acabou saindo da empresa e não sei se concluiu ou parou no meio do caminho.

Empresário B (Saúde): penso que seja uma entidade que entrou em Caxias do Sul com uma proposta ousada, entrou muito fundamentada porque ela entrou pequena e gradativamente foi crescendo. Ela entrou com uma proposta principalmente de qualificação dos profissionais que atuam nela e isso é um diferencial grande, porém, em Caxias do Sul também outras existem nesse sentido, me parece que ela tem que ter uma busca de outras inovações, que não só qualificação, porque só qualificação profissional, hoje, ela está quase que igualitária em todas instituições de ensino, até por uma questão legal. Eu penso que deveriam fazer mais pesquisas em cima de..., por exemplo, me parece que a IES deveria ter mais laboratórios, deveria ter mais material escrito, material didático, realmente assim, pesquisas estabelecidas dentro da própria universidade, que os alunos se envolvam nessa questão e isso vir à tona, porque o aluno traz aluno. E hoje em alguns alunos se percebe isso: estou fazendo porque o horário é bom, porque a estrutura é até mais fácil de entrar, embora isso não me parece o mais adequado.

Empresário C (Educação): para mim, eu conheço pouco da IES internamente, da IES eu tenho uma imagem de uma instituição moderna, na realidade eu não posso dizer porque eu não estudei lá, mas quanto as pessoas que eu conheci e pelas vezes que eu tive contato com ela para fazer um curso e pelo que me foi mostrado internamente pelo Diretor, Sr. Dal Bello, ou seja, a nível de equipamentos, instalações, etc., a mim me faz ver que ela tem aspectos qualitativos, mas não como usuário, eu não posso falar, porque não utilizei ainda. Essa é a imagem externa que eu captei indo lá. Eu acho que não pode ser comparada com instituições do porte da UCS, de uma PUC, de uma UNISINOS, porque são instituições, assim..., que tem suporte muito maior. Acho que ela ainda tem que ser colocada como uma segunda instância, até porque ela está em fase de formação e sedimentação e as instituições maiores já tem um suporte, já tem uma infraestrutura muito maior, ela estaria acima dessas faculdades ditas corporativas, muito acima dessas instituições, mas num patamar abaixo das grandes instituições que já estão sedimentadas. Eu acho que para melhorar a imagem a Faculdade da Serra Gaúcha tem que expor para fora das paredes da faculdade, ou seja, ela na sociedade ela tem que se expor mais, talvez ela até esteja fazendo isso, nós somos usuários até no Núcleo de Qualidade da Educação (da CIC) de parte dessa estrutura, que é o teu caso, o caso da Adriana, que nos propiciam a possibilidade de um conhecimento, mas isso é uma pequena parte, acho que isso é uma pequena parte, a faculdade deveria se expor mais para a comunidade para a gente poder criar uma idéia de credibilidade.

Empresário D (Comércio): se eu tivesse que optar entre a Faculdade da Serra Gaúcha e outra universidade – a UCS – eu acho que a estrutura maior é da UCS, em termo de

prédios, de localização, talvez infraestrutura maior. Eu tenho um irmão cursando na IES e ele está gostando muito do curso de educação física, para ele está de bom agrado. Conheço pessoas ali de dentro também, funcionários que me passam uma boa imagem. Ponto negativo mesmo que eu vejo é a dispersão de alunos, hora a aula é num local, hora é em outro, não que a aula mude de local, mas não são pontos fixos, não tem dependências próprias que comporte todos os alunos que a IES tem.

Empresário E (Educação Física): eu vou ser absolutamente sincera e honesta com relação ao que eu penso disso, a IES é uma faculdade nova, é uma universidade nova, que está no mercado há poucos anos e eu somente vi a parte da Educação Física, pois é a área onde atuo. Não conheço o lugar, nunca fui até a IES, já passei na frente algumas vezes, conversei com algumas pessoas que estudam lá, que começaram lá por “n” motivos, até inclusive financeiros por ser uma instituição um pouco mais barata que a UCS, enfim, eu senti dos alunos que estiveram conversando comigo, e foram vários, senti grande profissionalismo das pessoas que os trouxeram para cá, muita seriedade no trabalho que eles estão fazendo, o que eu não sinto em relação à UCS, eu senti muito empenho na IES, mas eu senti o pessoal muito fraco, eu senti eles muito inseguros, eu sei que o jovem é inseguro, mas eu senti eles inseguros em relação ao ambiente onde eles estavam, as perguntas que eles fizeram, as respostas que eles tiveram e muitos ficaram assustados de certa maneira, então eu senti isso. É claro que a gente ouve muitas coisas, que isso vai depender muito o lado pessoal de cada um, que conta muito, de repente se tu é um cara que tem uma visão um pouco mais aguçada, tu vai ter uma evolução melhor do que aquele que é extremamente tímido e introspectivo. Mas o que eu senti foi uma turma assim um pouco fraca em relação ao que eles estavam abordando, então não saberia assim te..., é o que eu sinto em relação..., eu senti assim uma certa deficiência de informação.

Empresário F (Consultoria): um comparativo assim direto eu não teria porque não conheço profundamente o ensino da IES, mas conversando com pessoas, inclusive da área de humanas, o comentário é de que realmente é um bom curso, oferece qualidade e tem muitos professores da IES que trabalham em outras instituições aqui da cidade, que a gente mais ou menos conhece a metodologia deles e que são boas metodologias e acho que isso transmite uma qualidade à IES.

Empresário G (Informática): a percepção que eu tenho do produto, e até para ser coerente com o que nós falamos, ela é muito jovem ainda. Você não consegue atribuir uma qualidade de bom ou de mau motorista para um garoto que recém fez a carteira de motorista. A Faculdade da Serra Gaúcha colocou a primeira turma no final do ano passado no mercado. Ela tem que amadurecer. Nos seus processos, nisso eu posso te falar, até pela relação que a gente tem, etc., no seu desejo de construir alguma coisa muito adequada com o mercado, ela não está deixando nada a desejar. Porque foi para uma instalação própria e aí quando ela percebeu que estava crescendo, o que ela fez?..., associou-se a um instituto, aqui, nossos vizinhos, para que pudesse dar aos seus alunos um lugar mais aprazível de ter aula, ou seja, ela poderia ter feito uma opção de construir um teatro de lona e colocar os estudantes lá, mas não, ela teve uma percepção a partir dos seus gestores de fazer alguma coisa condizente com a qualidade da matéria prima que eles estavam levando para dentro e passar o conteúdo para eles, para que, em última análise, cheguem ao mercado de trabalho e falem deles, bem ou mal. Eu tive a

oportunidade de ser em algumas vezes, em alguns cursos, palestrante na área de gestão de pessoas, na área da qualidade, na área do CRM que eu tenho especialização e a percepção que tenho é que eles estão se esforçando muito, inclusive começaram a operar sem ter a autorização do MEC e quando o MEC veio foram muito bem avaliados, ou seja, do ponto de vista de local, do ponto de vista de desejo e do ponto de vista de atitude, que é na verdade o que norteia é a atitude, etc., eu acho que está muito bem encaminhado. O resto... se vão construir lá um centro, um campus, eu acho que tem isso como desejo, tem isso como diretrizes e certamente o volume de pessoas que vão procurar a Faculdade da Serra Gaúcha é que vai determinar para eles se devem ir para um centro próprio ou não. O que eu vejo na Faculdade da Serra Gaúcha é que seus idealizadores perceberam, como nós falávamos antes, a oportunidade de trabalhar também no segmento de cursos de graduação ou de pós-graduação e etc. e aí “boom”, não tem limites. Porque seus idealizadores, na grande maioria, os seus gestores e tal são pessoas do meio da educação, pessoas que começaram dando aula lá no segundo grau, passaram por cursinho, etc., etc., etc., então na verdade o ensinar, que tipo de matéria prima eles têm na mão, eles dominam muito bem e acho que isso é o princípio de uma empresa de sucesso. Agora, para que ela consiga efetivamente daqui a cinco ou seis anos, talvez aí nós tenhamos o feed-back do que a universidade é, porque aí as pessoas vão estar se formando lá, as pessoas vão estar aprendendo lá, as pessoas vão vir para o mercado de trabalho, o mercado vai aceitar essas pessoas, daqui a pouco vão estar brigando pelas pessoas que se formam na Faculdade da Serra Gaúcha e aí há uma percepção, então, de que a faculdade está atingindo seu objetivo, porque a pessoa quando apenas tem o seu canudo na mão, até aí ela não conseguiu provar nada, nem para ela mesmo, nem para a universidade. Como a matéria prima está crescendo e ficando mais preparada, nós tínhamos muito até cinco anos atrás..., e eu não sei porque eu falo tanto cinco anos, deve ser um vício de origem..., pessoas que faziam supletivo, etc., para terminar o curso de segundo grau para depois fazer uma faculdade, a matéria prima que passava numa faculdade, mas isso aí não era uma criatura que tinha nascido, tinha feito jardim ,primeiro grau, segundo grau, etc., era alguém que tinha feito das tripas-coração para conseguir fazer o curso de graduação. Esse modelo está mudando um pouco, via de regra se percebe que está todo mundo preocupado com isso e acho que nós devemos isso a alguns gestores públicos que nós tivemos no passado, que diziam que a educação é fundamental, no qual eu me incluo, nós não temos nenhuma razão de tentar buscar um espaço bonito ao sol, nós não podemos querer concorrer a Miss Atlântico Sul ou a Rainha da Praia se nós sabemos que não temos condições dê..., principalmente se nós formos meio deformados e etc. Então é com essa percepção, as pessoas da Faculdade da Serra Gaúcha são pessoas do meio, perceberam que havia uma lacuna em que poderiam ganhar dinheiro inclusive, fazendo um trabalho de graduação, pós-graduação, mas o produto é o mercado que vai dizer. Como faz pouco tempo que tem isso, ainda não tem ressonância no mercado.

Empresário H (Metal-Mecânico): é um jogo duro se compararmos com uma UCS, com uma PUC, mas acho que no âmbito de Caxias acredito que ela poderia muito é trabalhar na profissionalização, deixar mais próximo o curso que for para atender bem essa indústria, todas essas empresas, porque isso nunca vai mudar na vida, vai ser sempre daqui para mais. Agora, ter o perfil dessas empresas menores, onde o administrador tem que ser polivalente, assim como tu estás fazendo..., tu és médico, mas foi aprender engenharia para poder entrar... Falo isso, porque trabalhei em outra empresa

quase trinta anos e lá eu tinha um engenheiro para isso, um gerente para aquilo, um outro para não sei o quê... e agora mudamos o conceito para sermos competitivos, hoje aqui tanto eu sou engenheiro como sou administrador e eu tenho que ter trânsito, no mínimo eu tenho que ter conhecimento e uma visão do todo. Não é mais aquela coisa fechadinha, o engenheiro que fica aqui e só quer fazer as coisas de engenharia começa a perder espaço, porque EU estou exigindo mais. Eu quero que seja um engenheiro pró-ativo e não um engenheiro que se entrega um produto e se limita aos cálculos e ao Autocad, não!..., ele agora ele tem que se questionar e trazer as coisas mais mastigadas, porque hoje as empresas estão eliminando as hierarquias, e onde tinham três ou quatro, hoje só tem um e cada vez mais eficiente. É uma questão onde grandes empresas começam a sofrer com a dilapidação causada pelas pequenas empresas, pois as pequenas têm um custo menor. Por isso acho que a Faculdade da Serra Gaúcha tem que enxergar isso e fazer cursos cada vez mais profissionalizantes, a partir mesmo do segundo grau, pois tenho amigos nos Estados Unidos e imaginava que eram engenheiros, pois sabiam apertar um parafuso, sabiam cortar um negócio, sabiam pregar um prego, mas não... eles têm “*high school*”, ou seja, segundo grau profissionalizante, e ganham tanto quanto um engenheiro ou até mais às vezes e isso em “n” empresas é assim... Não basta ao engenheiro saber o material que vai no produto, ele precisa entender do negócio também, por exemplo, se o ramo é de aves, ao fazer determinado produto ele tem que perguntar se interfere com o frango aquilo que ele está fazendo. Porque se ele entrar como engenheiro nu e cru o produto poderá ter ótimo desempenho sob o ponto de vista mecânico ou elétrico, mas não vai servir para atender as necessidades do cliente, pois os frangos não terão o ganho de peso ou o desenvolvimento adequado se comparado com a concorrência. Por isso é importante que a faculdade dê aos seus alunos a necessidade de ter um conhecimento mais amplo e uma visão melhor de negócios, e que não fiquem restritos ao seu próprio conhecimento, porque o mundo abriu. Isso eu tenho notado violentamente. Não adianta só entender de contabilidade ou balanço, é preciso abrir para entender do todo, caso contrário tu vai se ver...

Qual a tua impressão sobre as instalações físicas e ambiente da IES?

Empresário A (Elétrica): da estrutura física conheço a área externa por passar em frente todos os dias, pois moro ali e passo ao lado e vejo que tem um estacionamento e foram ampliadas algumas das áreas lá enfim, mas não conheço internamente, entretanto a Mara e a Vera já fizeram um curso ali onde as instalações foram locadas logo no início das atividades da IES era um curso com professores de São Paulo patrocinado pela Intral durante quase um ano e sempre fomos muito bem atendidos, mas como era final de semana e ainda não tinha toda a faculdade em pleno funcionamento, por isso posso dizer que o ambiente era legal, estávamos meio que donos do ambiente e trocávamos de sala, coisas assim... tenho boas lembranças, tinha o “*coffee brake*” sempre no horário, sempre certinho.

Empresário B (Saúde): eu penso que eles proporcionam condições de trabalho boas, com recursos materiais adequados, as salas de aula que eu conheço são salas consideradas boas, não excelentes, mas boas. O ambiente físico para o tamanho da faculdade ele está adequado, parece estar adequado, ele poderia, como eu já falei, ele poderia ter mais investimento em laboratórios de pesquisa em todos os cursos que tem por lá.

Empresário C (Educação): olha... internamente eu gostei, eu achei que tem uma estrutura preocupada com seus usuários, tem uma estrutura de tecnologia atual no que se refere a equipamentos, eu acho que quanto a isso, sim. Fisicamente ela ainda tem uma representação média e pequena, quem de fora vê essa instituição, comparados um campus universitário de uma UCS ou de uma UNISINOS, que são instituições maiores, ela realmente fica num segundo plano, mas internamente eu fiquei bem impressionado. Nos ambientes internos ela não perde para as instituições maiores, pelo contrário, até ganha, porque se tu fores a IES tu tens data show, DVD, computador, tem equipamentos de última geração que talvez nessas universidades não tenham, embora eu não frequente e não possa falar. E a aparência física externa física de prédios, não, mas se fizermos um foco mais fino, um foco mais objetivo, eu acho que ela está tanto ou mais do que essas instituições maiores, com certeza.

Empresário D (Comércio): eu considero uma instituição de qualidade sob o ponto de vista físico se ela tiver bons laboratórios, seja de fácil acesso, tenha um bom estacionamento ou área com segurança e prédios adequados.

Empresário E (Educação Física): mas olha..., veja como fica difícil eu te falar um assunto desses, porque eu não conheço a IES, então fica complicado a gente falar, mas o que a gente ouve comentários foi em relação à estrutura de anatomia, de coisas dessas características que eles comentaram que poderiam ter mais aulas práticas ou coisa assim, então talvez a faculdade não ofereça essa estrutura. Esse comentário eu ouvi entre eles, inclusive nas avaliações físicas..., enfim, senti uma certa dúvida nesse sentido, deles..., “ – Ah! Se tivesse...”, eu não sei, eu não conheço a IES, não sei se tem laboratório de anatomia, eu não sei como funciona lá, mas eu senti que eles precisavam mais disso.

Empresário F (Consultoria): sem dúvida as instalações físicas são importantes para definir uma instituição como de qualidade, tudo contribui, porque o aluno se sente melhor, tu apresentar um ambiente agradável, cômodo, confortável é uma coisa, aprender num ambiente que às vezes é tumultuado é outra situação. Mas sem dúvida nenhuma influi até os equipamentos, os data-show, o notebook, enfim equipamentos que tu possa utilizar para o aluno visualizar, eu acho que isso facilita o aprendizado, mas ainda eu considero o foco didático-pedagógico mais importante na qualidade. Sem dúvida nenhuma as instalações são importantes.

Empresário G (Informática): olha..., é importante quando nós pegarmos o conceito de qualidade na sua essência, de fazer sempre o melhor, agora nós temos que ter em mente, e isso até temos debatido, porque tu tens o ideal e tu tens o possível, se você começa preparar indivíduos como se saíssem a partir de uma redoma e ele tem a percepção, o indivíduo, que estuda num local onde tudo é de primeira e quando ele vai para o mercado, ele sai da vida acadêmica e vai para a vida profissional, para o dia a dia da organização, você entra num universo de concorrência também, então depende muito do indivíduo que está sendo preparado, porque acontece muito no mercado de tecnologia, onde você tem gente que consome produto de terceira, quarta categoria e você vem com uma visão de só botar nesse mercado produto de primeira categoria, só que nós sabemos que qualidade e preço andam juntos, você não consegue ter o melhor produto pelo menor preço, isso não existe..., porque cada componente para fazer um produto de alta

qualidade ele tem um preço proporcional àquilo, então você cria um produto fantástico, maravilhoso, só que depois talvez você não tenha consumo para aquele produto, porque ele fica fora de uma realidade de consumo. Quando nós falamos em Brasil e isso é absolutamente perceptível..., você bota a roupa de gala numa festa de gala, tu botas uma roupa de noiva no dia em que vai casar, você não anda sempre vestido de noiva, então essa percepção um pouco filosófica a gente tem de nós mesmos humanos, ela também se entranha naturalmente em instituições de ensino e organizações, então porque que eu vou, esse é o pensamento empresarial, porque que eu vou investir para ter um produto XYZ que vai me custar cem se o mercado aceita pagar vinte e cinco ou trinta?... então ele acaba diminuindo a sua ansiedade, diminui o seu pressuposto de qualidade e numa escala de uma a dez ele fica ali no seis ou sete, porque isso o mercado consome, isso é válido para nós Brasil, que nós temos que mudar! Porque enquanto nós éramos uma ilha, enquanto nós produzíamos e nós consumíamos o que nós produzíamos, às vezes quando alguém viajava e trazia um perfume ou um whisky para nós, ficávamos todos felizes, imagina você hoje num mundo globalizado, que eles já melhoram muito o whisky, já melhoraram muito o perfume e nós estamos indo concorrer com esse mercado. Nós queremos exportar o nosso whisky, o nosso vinho... Nessa linha eu entrevistei, pela possibilidade que tenho pela Rádio São Francisco de fazer um programa lá, o vice-presidente da IBM, que veio para Caxias do Sul e passou aqui o dia aqui comigo e fomos jantar na Cantina La Onda, muito bom, adorou a comida, comemos faisão e aquelas coisas todas, ou seja, ele foi muito bem tratado aqui em Caxias do Sul do ponto de vista de alimentação e etc., e ele é um profundo conhecedor de vinhos e aí nós estávamos conversando e eu perguntei se dava para comparar o nosso vinho com o vinho francês e ele disse que não, não dá para comparar o vinho gaúcho, que é muito bom, com o vinho francês. Ele tinha nascido na França, mas estava morando em Nova York há muitos anos e ele disse que na França os melhores vinhos são de videiras que tem mais de cem anos e vocês aqui, por um vício de origem, vocês cortam a videira quando ela fica com vinte ou trinta anos, então é uma cultura que alguém trouxe e nós fomos aprendendo, até porque a nossa cultura é uma cultura prática, nós aprendemos as coisas porque nosso avô fazia, nosso pai fazia, porque a mãe fazia e eu estou fazendo e às vezes nós queremos passar para a geração que está vindo aí o mesmo formato, nós saímos de uma..., e talvez essa seja a grande saída, que nós temos que ter, nós mais adultos, nós instituições, nós educadores, nós empresários, é nós termos uma percepção de que nós pensávamos como práticos e numa era analógica, que se nós cometíamos algum equívoco, nós tínhamos o tempo do reparo. Nós estamos já há uns cinco anos para cá vivendo uma era digital, num mundo globalizado, então se nesse momento eu estivesse dando uma entrevista para um canal de televisão lá em Nova York aqui em Sombrio, Santa Catarina, que veio à cabeça agora, os caras vão estar assistindo naquele momento, ou seja, a informação ela tem uma velocidade desproporcional, nada nunca foi tão igual como a comunicação hoje. Outro exemplo, as torres gêmeas no dia onze de setembro há dois ou três anos atrás, naquele momento em que as torres gêmeas estavam tombando nós estávamos assistindo aqui na internet ou na televisão. Então, daqui para frente as empresas, as organizações, os centros de ensino, as instituições não importa o quanto tempo elas tenham de passado, importa é a percepção que elas vão ter com o se alinhar com o daqui para a frente. Porque se elas não tiverem uma percepção digital nós vamos estar condenados, porque num saco onde nós levávamos cinqüenta anos para acumular e encher o saco de informações, daqui para frente nós vamos levar dois ou três anos para ter a mesma quantidade e encher o nosso saco de informações. Então essa

velocidade com que nós vivíamos, com que nossos pais nos construíram e a velocidade que nós estamos construindo daqui para frente passa profundamente, e não é só o curso de formação superior e seus equipamentos, etc., é desde a essência, é a percepção que eu tenho que ter de que vivi e construí numa era analógica, mas agora é uma era digital. Porque os nossos filhos têm informações hoje que nós levamos quarenta ou cinquenta anos para tê-la. Meu filho de nove anos nasceu com computador dentro de casa, eu na minha casa hoje tenho cinco televisões, um para cada canto da casa, na minha família e eu nasci em cinquenta e seis, só fomos ter televisão em casa na copa do mundo de futebol em setenta, eu passei quatorze anos sem ter televisão em casa, sabia que existia, mas não tinha em casa. Quantas famílias ainda não têm um microondas em casa?... que não sabem nem como é que funciona um microondas, então esses produtos todos que vão sendo lançados no mercado, a gente tem que ter a percepção para acompanhar isso, senão a gente vê, mas na hora de usar a gente não usa. Quantos de nós que temos vídeo-cassete em casa e não sabemos sequer acertar o relógio, porque mudou o horário com o horário de verão?... isso é uma tecnologia que está sendo disponibilizada e nós não sabemos utilizar e a sub-utilização de um produto é não tirar dele o que ele pode nos dar, então eu estou acrescentando custo na minha vida, estou acrescentado custo nas minhas coisas, onde eu poderia fazer a mesma coisa com menos custo, desde que eu tire mais “suco”, é muito comum pessoas que vem aqui na loja comprar um computador novo porque o velho não serve mais e a gente pergunta porque não serve mais e a resposta é porque está lento. Mas qual é a percepção de lento?...são dois ou três segundos a mais para fazer uma operação... isso são comparações ou modismos onde não há construção coerente, até porque não se tem todas as informações. Então, nós atingimos nosso grau de incompetência no momento em que nós não conseguimos mais dominar o processo que nós estamos fazendo e o que assusta é que isso está cada vez mais rápido e é questão de percepção. Qualidade é percepção, percepção e atitude, é eu perceber e tentar mudar minha atitude em relação ao *status quo* para que nós possamos mudar alguma coisa. Senão é como eu botar terno e gravata e não ter tomado banho, de longe tu vai perceber que eu tenho qualidade, arrumadinho, barbeadinho, bonitinho..., mas e aí?... e a sua essência?... se tu chegares perto estou fedendo. Então, na verdade, em qualidade você não tem como dourar a pílula, ou você tem, ou você não tem! Mas está muito na percepção de quem vê de fora.

Empresário H (Metal-Mecânico): isso é fundamental..., eu acho que tem que ter instalações adequadas tanto para frio quanto para calor, porque aqui não tem, veja a IES com aquelas escadas apertadas, dificultando tanto a subida quando a descida das pessoas em função dos degraus estreitos, pois parece que o prédio foi feito para crianças, então tu botas adulto a subir e descer degraus estreitos e é um grande problema. E acomodações..., o cara que encontrou um livro ou artigo legal lá para ler, precisa de um lugar adequado para isso, sem que o telefone ou a família interfiram e sem que seja necessário ir ao banheiro para ler e ninguém perturbe..., pois em casa é mais difícil, então a faculdade tem que ter ali um local adequado para leitura, com uma boa iluminação, uma cadeira boa, uma cadeira confortável. Isso vai fazer com que tu tenhas um aproveitamento melhor e vai fazer mais força... Acho que é importante a parte da hotelaria, do alojamento todo, das coisas serem bem adequadas, porque na verdade o cara está indo, embora não saiba bem se o caso, pelo menos é como eu vejo pelos meus funcionários, que na época da outra empresa, saiam correndo para a faculdade, pegavam ônibus para ficar lá mais três a quatro horas e se lá a cadeira for dura, entre outras

coisas... o cara vai se desgastando. É mesma coisa que você pegar um fusca para fazer uma viagem ou pega uma “Palio Adventure” e pergunta quem chega melhor no fim da viagem..., e tudo isso é aproveitamento. Eu, como vendedor, pego um carro bom e vou a Porto Alegre e chego com ânimo e disposição para dar uma trovada lá no cara e faturar ele em mais alguma coisa, mas se tu vais num carro onde a viagem foi conturbada por problemas mecânicos e sem conforto, chega com o pescoço duro... como vai conseguir disposição?... Então, acho que tudo isso faz parte, desde o banco, da carteirinha de sentar. Como a faixa etária média da Faculdade da Serra Gaúcha é superior aos vinte e quatro anos, ou seja, não é mais guri e não agüenta o tranco e se teve um dia pesado, sem considerar que são eles que pagam a faculdade, depois de trabalhar o dia inteiro, isso quer dizer que trabalha de quarenta a quarenta e quatro horas por semana e tem que ter um tempinho para namorar ou outra coisa...

Qual a tua impressão sobre os professores da IES?

Empresário A (Elétrica): em termos de docentes eu conheço um colega meu da Invensys, Vítor Hugo Facchin, ele deve atuar nessa disciplina do desenvolvimento de recursos humanos e segurança industrial e segurança no trabalho, enfim basicamente são os dados que gente tem sobre a IES. Temos um colega aqui que é supervisor da qualidade e também coordenador da ISSO 9000 e foi convidado para ser professor lá de uma disciplina sobre qualidade e também estatística e a gente aqui avalizou os conhecimentos dele nesse sentido, então acho que não há um laço muito estreito, mas sim de conhecimento como agente tem com a UCS, com as outras entidades, enfim, e as empresas estão aí abertas para receber, ouvir, falar, trocar alguma experiência enfim.

Empresário B (Saúde): eles deveriam vender mais a IES, a sensação que passa muito é que é um emprego que eles têm e isso não deveria ser um emprego, deveria ser um ideal de vida: Faculdade da Serra Gaúcha estou lá! Mas é um emprego que eles têm a noite, em outro turno, isso não me parece um ponto favorável na equipe. Pelo menos os professores que eu conheço, todos tem qualificação com formação maior, no mínimo com uma pós-graduação, mestrado, ou fazendo ou já concluído, em termos de qualificação, ela existe, porém, como são profissionais de mercado eles estão com outro emprego que É o seu emprego, e o segundo é a IES, que eu acho que isso não deveria ser.

Empresário C (Educação): olha o contato que eu tenho é contigo, Iotti, com a professora Adriana e com o diretor Dal Bello, são as pessoas que eu conheço. Eu diria que me transpareceu a imagem, em comparação com outros, que essas pessoas aí com quem tenho contato e talvez de outros que não lembro o nome, é que essas pessoas estão muito mais comprometidas, elas estão extremamente comprometidas isso é a pura verdade, porque no teu caso, no caso da Adriana e até mesmo no caso do Dal Bello, que não é professor, enfim, a mim me pareceu que vocês estão inseridos de corpo e alma com a instituição e a instituição para vocês são vocês mesmos, a mim me pareceu isso, sabe?. Essa é a diferença que me pareceu entre um professor acadêmico de uma universidade maior, de repente, esse é o diferencial que me parece ser importante e que tu carrega contigo a instituição que tu trabalha. Eu vejo isso como um ponto extremamente positivo e forte, tu ta dedicado tempo integral, não sei se é assim, mas eu quando vejo vocês enxergo a Faculdade da Serra Gaúcha, diferente enxergar um

professor que é de uma cadeira lá de uma universidade, que é professor, mas durante o dia ele é outra coisa, enfim... a mim parece que é uma diferença sim, eu não vejo ponto fraco nisso, só vejo ponto forte, aliás esse é o grande diferencial que deve caracterizar a área da educação, ou seja, o sujeito que tem a instituição como foco principal ou que ele tem uma atividade suplementar àquela que ele exerce durante o dia ou faz uma complementação ou tem até a própria faculdade como ponto de apoio de desenvolvimento intelectual, mas sempre fica aquela idéia de que está fazendo um bico, etc

Empresário D (Comércio): para a instituição ser de qualidade é importante que os professores saibam além do conteúdo, que conheçam o conteúdo e saibam passar esse conteúdo para os alunos.

Empresário E (Educação Física): sabe que na realidade eu conheço aqueles que trouxeram turmas para cá e eu os conheço, assim..., visualmente, verbalmente muito pouco, porque como eu estou na parte administrativa da academia e tenho Daniel que é o responsável técnico pela academia e todos os profissionais chegam nele. Como é o Daniel que trabalha com a avaliação física aqui, é o cara que vai lá e explica e inclusive foi até a IES e deu algumas palestras ou coisa assim nesse sentido, então eu acabo não me envolvendo muito na área técnica hoje. Então, por isso ficaria difícil eu saber se o profissional é responsável pela situação atual do ensino da educação física. Eu acredito, na realidade, que pelo que eu senti dos profissionais que vieram até a academia, eu achei profissionais muito competentes, sinceramente muito competentes, muito preocupados..., é aquilo que eu te disse, muitas vezes são alunos e alunos..., e como antigamente se dizia e hoje em dia não funciona mais muito: o cara se formou em escola estadual e deu um tremendo profissional e o outro se formou em escola particular é um zero à esquerda... Claro que é muito pessoal, mas eu senti essa turma um pouco fraca talvez até por insegurança deles, e que não tenha nem a ver com o profissional que está no comando, entende?...

Empresário F (Consultoria): é o que eu falei, acho que a qualidade é do corpo docente, então acho que tem que transferir para o aluno não só a parte teórica, mas o conhecimento prático, os macetes do dia a dia, a forma do funcionamento das coisas do dia a dia, porque hoje a gente observa o seguinte, o aluno, de uma forma geral, é muito imediatista, ele quer coisas que ao entrar na faculdade, se é da engenharia ele já quer sair fazendo os desenhos, se é do direito já quer ir para o fórum começar a mexer no processo e a gente sabe que a realidade não funciona desse jeito, mas eu acho que não houver uma certa dose de praticidade fica complicado. Então, eu vejo a qualidade nesse sentido, além do professor ter o conhecimento acadêmico, teórico, ele precisa começar, desde o início, a transferir aos alunos o conhecimento prático, porque sem isso é difícil. Porque a gente observa que o aluno sai da faculdade sem nenhum tipo de conhecimento, então às vezes não sabe fazer uma petição, considerando o campo do direito, não tem nem noção do que é um Fórum, hoje com a criação desses juizados dentro da própria instituição ajuda muito, eu acho que essa parte prática tem sido bastante incentivada, acho que já não se admite hoje um curso de Direito que não tenha uma parte que não possa transferir a praticidade ao aluno através desses júris, através mesmo desses juizados especiais que são criados dentro da própria universidade. Eu vejo por esse lado, pois isso vem somar com a qualidade.

Empresário G (Informática): eu acho que tem, embora nós tenhamos que reconhecer que um percentual muito pequeno das pessoas que trabalham hoje passam por um curso de graduação, muito menor ainda os que fazem um pós-graduação, se tu pegar hoje a grande maioria das pessoas que estão no comando organizacional das empresas, em especial as empresas familiares, elas não tiveram uma graduação, isso se nós formos falar de Caxias do Sul, mas se sairmos de Caxias do Sul e formos para outros centros é assim também, porque a universidade, aliás, pela construção de nossa sociedade, nós até vinte anos atrás trabalhávamos e estudávamos e aí o ensino era um pouco mais complexo também, mais difícil também, então muita gente acabou optando pelo trabalho e não pelo estudo e aí foram sendo práticos, etc., etc., isso serviu?... , serviu! Daqui para a frente vai continuar servindo?... , eu acho que não! Então nós estamos entrando numa era nova, ou estamos entrando num momento novo, já nos últimos cinco anos para cá, onde a qualidade no ensino vai fazer a grande diferença. E o preocupante é essa estatística, essa pesquisa que foi formulada em outubro do ano passado com meninos de oitava série, não lembro agora o instituto que fez isso, eles pesquisaram meninos e meninas de oitava série em cento e quatro países, e os nossos juvenzinhos e aí leia-se o Brasil ficou classificado em quinquagésimo sexto lugar. E o que caiu na prova?... , perguntas elementares que nós poderíamos traduzir para História, Geografia, Português e Matemática, então se nós compararmos o nosso ensino superior com os outros currículos de universidades muito mais antigas que as nossas, talvez isso dê para fazer um paralelo, agora se nós analisarmos um aluno que entra para um curso superior no Brasil e um aluno que entra num curso superior, não vamos longe..., numa Argentina, ou se nós formos para a Alemanha, para os Estados Unidos, nós vamos ver uma diferença brutal de conhecimento. E será que naquele período que eu fico na faculdade, se eu fiz o alicerce ruim aqui atrás, consigo recuperar?... , e será que depois quando eu vou para o mercado de trabalho, comparativamente ainda, eu vou ter a mesma competitividade que um outro que teve um alicerce muito melhor do que o meu?... , então o ensino superior não é o único responsável para que eu tenha, lá na frente, uma capacidade de ser lido como alguém que fez a faculdade XYZ, se bem ou mal sucedido quando numa visão comparativa e de amplitude maior. Como nós estamos num mundo capitalista e globalizado, isso é uma das coisas que vai pesar muito lá na frente, porque se eu perdi o trem aqui atrás, ou eu coloco uma velocidade tal que eu consigo pegar o trem lá na frente ou eu nunca mais pego o trem. Então, talvez esse seja o grande paradigma, devo perguntar como consigo me transferir para o mercado de trabalho depois que saí de uma faculdade e as pessoas lerem que eu tenho qualidade..., talvez seja o grande desafio, porque isso é muito complexo e vai depender da matéria prima que eu tenho e que passa por mim. Porque eu sou da área de tecnologia e eu sei muito bem, porque eu vivo há trinta anos dentro desse ambiente que eu tenho produtos numa escala de um a dez e todos eles são chamados de computadores, o que quê vai me definir isso, por exemplo, um dos componentes tem uma vida útil que pode variar muito e qual delas eu coloco dentro daquela máquina?... , vamos dizer que um computador é feito de treze peças diferentes e eu tenho peças que duram, hipoteticamente, oito mil horas, outras que duram quarenta mil horas e outras que duram sessenta mil horas, para que dure mais..., isso nós poderíamos traduzir para alicerce, para que eu consiga fazer mais andares a minha estrutura de base tem que ser muito maior, então esse é o grande diferencial, esse talvez é o paradigma que..., é filosófico ainda?... é, mas não tem outra saída

Empresário H (Metal-Mecânico): acho que a universidade deveria ter um critério de avaliação do professor e trabalhar esse professor. Que a universidade tivesse uma visão do que os alunos precisam e como o professor pode se comunicar melhor com o aluno. Até ensinar o professor a se posicionar e se ambientar como um mestre, como uma pessoa que ensina a outra, entendendo a dificuldade das outras pessoas em absorver o conhecimento dele, que não é só você saber e achar que o outro vai pegar por contato, tu tem que saber fazer entrar na cabeça dele, porque um aluno não é igual ao outro, então o cara tem que ter esse discernimento, não é assim de dizer que a matéria é essa, essa e aquela, pois tem muita coisa que está sendo passada e não tem relevância na formação do cara, mas é porque está ali vai passando. Então, acho que o critério seria muito de ter uma formação e se preparar mais como professor, porque normalmente o que é feito é pegar profissionais das várias áreas e mete em ser professor, eu vi muitos desses. Então, acho que isso seria uma coisa fundamental, assim como tu estás fazendo hoje ou como eu vejo qual é a expectativa do meu cliente e como é que eu chego no meu cliente, pois devo chegar lá encantando o meu cliente, vou levando tudo que ele precisa como cliente e o que eu posso fazer por ele. Para que possa chegar numa forma mais tranqüila e que ele entenda mais rápido, porque na verdade tu tens que manter o interesse de quem está ali para aprender.

Qual a tua impressão sobre os alunos da IES?

Empresário A (Elétrica): nós vamos ter agora no final do ano, a Aline, vai fazer uns sessenta dias que foi admitida e está concluindo lá o curso de Administração em RH, então vamos ver se a gente aproveita esses conhecimentos que ela tem e desenvolveu ali. Tínhamos também outra aluna da IES a Patrícia Sebben que saiu faz uns três meses e está trabalhando em outra empresa e está concluindo um pós-graduação em gestão de pessoas na IES e provavelmente conheceu esse curso aqui na Intral pela nossa divulgação.

Empresário B (Saúde): não conheço nenhum aluno que tenha saído da IES, mas atendo alguns na minha clínica. Me parece que deveria ser uma faculdade que deveria apresentar uma grau de inteligência com os alunos, há uma flexibilidade muito grande, tipo “se eu não fizer hoje não tem nenhum problema, faço amanhã, porque não acarreta em nada”, muito de um curso de graduação quem faz É o aluno também e esses que eu conheço, talvez sejam uma minoria, lógico, mas levam como também um curso que dá para fazer qualquer coisa e que os professores aceitam tudo.

Empresário C (Educação): tenho uma funcionária que está fazendo um curso de pós-graduação em gestão escolar, mas é a única que conheço, fica insuficiente para falar sobre todos os alunos, impossível generalizar.

Empresário D (Comércio): não sei opinar a respeito.

Empresário E (Educação Física): nunca tive contato, por isso não posso falar.

Empresário F (Consultoria): é o que eu te falei, o que os alunos hoje visam bastante a prática, claro que um aluno quando sai da faculdade ele não sai com essa prática, mas a

gente observa conversando com o aluno que está saindo da faculdade, quando você conversa com ele o teor da conversa, o conhecimento teórico que ele adquiriu, então às vezes a gente sente e conversa diversas vezes com alunos que estão saindo da faculdade e tu não sente isso, então aquele que passou pela faculdade, teve um treinamento, teve um curso de qualidade, ele sai conhecendo pelo menos o básico e sabe a parte jurídica, conhece bastante bibliografia, então a gente observa dessa forma. Então, às vezes pode até faltar um pouco a prática, mas aliado ao conhecimento teórico dele, na conversa você sente e é um dos fatores que eu determino, inclusive aqui no escritório a gente às vezes vem duas ou três pessoas para tentar trabalhar conosco e só na conversa a gente conseguiu saber aquele que teve um ensino de qualidade e aquele que passou pela faculdade sem se interar, sem estudar, sem pesquisar, etc.

Empresário G (Informática): não opinou

Empresário H (Metal-Mecânico): Muito acontece que o aluno tende a não estar interessado, ou tem assuntos que ele não consegue ver na prática, se ele é um aluno, por exemplo, que saiu do segundo grau e está entrando..., ele é um estudante, digamos, profissional, ele é só estudante, mas quando entra com adultos, pessoas já maduras, elas querem..., elas têm o lado prático da coisa também, então tornar essa coisa que leve mais para o lado do cotidiano, do dia-a-dia. Então, a compreensão e a qualidade desse profissional é outra, que soma com o conhecimento e o interesse dele. Senão é aquilo..., chega sexta-feira e todo mundo vai..., chega nove horas da noite a turma já está caindo fora, porque aquela aula não é o bicho... Então, é um tempo que o cara perde e em Caxias do Sul normalmente as pessoas trabalham e precisam descansar e estão tirando do tempo do descanso para fazer uma faculdade, porque é um troço complicado: trabalhar o dia inteiro e ir estudar de noite..., para que tu fiques lá acordado e não pegues no sono..., eu lembro por mim e pelos meus amigos tu ficava sonolento e não sabia mais o que o cara estava falando lá na frente, e o professor acaba falando somente para as duas primeiras filas, então isso também é uma coisa que eu vejo que é necessário tornar a coisa mais interessante, assim como a necessidade das pessoas se desarmarem um pouquinho, porque chegam alguns todo cheios de grau, porque não aceitam o que o orientador ou o coordenador e fazem as coisas para não melindrar ninguém..., mas tem que pensar como empresa, como eficiência e como resultado.

Qual a tua sobre os funcionários da IES? impressão

Empresário A (Elétrica): não tivemos contato atual, somente naquele curso logo no início da faculdade, onde a Mara e a Vera fizeram um curso ali com professores de São Paulo patrocinado pela Intral durante quase um ano e sempre fomos muito bem atendidos, mas como era final de semana e ainda não tinha toda a faculdade em pleno funcionamento, por isso posso dizer que o ambiente era legal, estávamos meio que donos do ambiente e trocávamos de sala, coisas assim... tenho boas lembranças, tinha o coffee brake sempre no horário, sempre certinho.

Empresário B (Saúde): em termos de empatia, me parece que existe um grau onde eles estabelecem esse grau de empatia, eles são extremamente simpáticos, falta o treinamento para eles falarem a mesma linguagem entre eles, que se tu conversar com dois, podem

até estar no mesmo setor, uma secretaria, por exemplo, eles não têm a mesma informação, faltam informações para todos de uma forma igual, mas a simpatia, a empatia com o público, isso existe.

Empresário C (Educação): não tive contatos e fica difícil falar!

Empresário D (Comércio): para considerar uma instituição de qualidade, o funcionário eu vejo da seguinte maneira, como um funcionário de uma empresa, de uma fábrica, diferente um tanto dos professores, porque ele passa a ser uma pessoa com direitos e deveres, que onde se não houver aptidão ou não tiver qualidade para cumprir com a obrigação não pode continuar e deve ser substituído, mas o principal eu ainda acho que é o corpo docente, os professores mesmo.

Empresário E (Educação Física): não fez comentários.

Empresário F (Consultoria): não fez comentários.

Empresário G (Informática): não soube comentar.

Empresário H (Metal-Mecânico): bom, acho que essas coisas todas que se têm necessidade, até para estocar um material adequadamente..., ou cópias, coisas disponíveis assim... serem prestativos para isso. E na verdade, acho que ali deve ter um astral de quem faz o que gosta, o funcionário não tem que estar ali só para ganhar o salário dele, ele tem que estar ali porque ele se entusiasma com aquilo ali, porque ele é o motivador, porque o usuário, o aluno, vai ter dia que ele está ferrado, que tomou pau na prova, que gastou o dinheiro meio à toa e vai ter que dar um pau para recuperar, se ele encontrar alguém por ali que possa dar uma “pedalada” nele, ele vai ficar melhor, ele vai encarar melhor..., então acho que isso aí faz parte, acho que o incentivo dos funcionários... em ter essa disposição e não ser um robozinho que cobra o carnê, carimba a folha, etc. Não pode ter um relacionamento frio, mas eu diria “emocionado” com a função de saber que está ajudando a formar um funcionário, vai ser amigo de futuro presidente, ministro, seja lá o que for..., médico..., prefeito..., porque ali as pessoas estão no início de sua formação, então pessoas que se motivem, que acho que a base é essa...

Qual a tua impressão sobre os cursos da IES?

Empresário A (Elétrica): aqui na Intral está se conseguindo ter aplicação dos conhecimentos de uma estagiária, a Aline, tendo isso na prática, mas se percebe que deveria ter mais RH no curso que é de administração em RH, ser mais voltado para RH, dar mais importância a área comportamental e gestão. Essa estagiária trabalhou sempre em área mais cartorial, departamento pessoal onde fazia folha de pagamento, etc., e está atuando agora na área de treinamento, benefícios, então talvez isso pudesse ser mais desenvolvido lá na IES. É que essa parte de recrutamento, de treinamento, de benefícios, a IES só está dando agora, no final e antes era mais geral, mais administração, uma coisa bem ampla, e o foco em RH foi somente nos últimos dois semestres e talvez seja pouco tempo, dois semestres só para focar o RH, até em função do nome que é Administração em Recursos Humanos. Comparando com outras IES eu diria que há um amplo espaço

de caminhada das universidades, a UCS, é claro, cresceu, ampliou e criou uma série de programas, mas a IES acho que ela começou dentro de algumas coisas que ela poderia fazer e está ampliando, devagarzinho, pois, não se pode de uma hora para a outra abranger tudo, mas acho que ela tem um bom potencial. Eu diria que nós aqui dentro do RH da Intral avaliamos a função que nós queremos ter pessoas exercendo, pode ser aluna da UCS ou da IES, nós não temos assim restrições ou em função de onde ela está vindo, pelo contrário, nós respeitamos a IES por ter começado com poucos cursos, até para se firmar, embora não possa ser comparada a UCS, nem em qualidade, nem em coisa nenhuma, mas a qualidade daquilo que ela está oferecendo é boa, não se ouve falar mal. Aliás, na UCS se ouve falar que a aula não vai até o final, o que não é o que se escuta da IES. Acho que falta divulgação, falta mostrar mais, cacarejar mais o que está sendo feito, as turmas que estão saindo, coisa que a UCS faz muito bem, embora se saiba que pelo espaço físico não permita grandes divulgações para que não fiquem inviabilizadas as propostas de crescimento planejado.

Empresário B (Saúde): eu conheço alguns cursos e penso que a Faculdade da Serra Gaúcha esteja investindo em aprimorá-los, não tenho dados suficientes para te dizer se em termos profissionais está realmente oferecendo aquilo que nesse momento, isso realmente desconheço, não posso te dizer. Pontos fortes é o investimento em profissionais, me parece justamente o investimento com a qualidade e o aprimoramento deles, a diversidade também dos professores, que são profissionais que estão no mercado de trabalho e (o ensino) é voltado para ter o aluno também voltado para o mercado de trabalho, coordenações lá muito acessíveis e extremamente inteligentes, me parece que a Faculdade da Serra Gaúcha detém um capital intelectual muito bom, acho um ponto extremamente forte. De fácil acesso a todos, sem distinção, desde direção... isso também me parece um ponto forte. Um ponto fraco são informações disseminadas de forma não adequada, que talvez a gente já tenha conversado um pouquinho, e em especial quando marcam algo, que aquele algo aconteça. Parece que o cumprimento de prazos é hoje uma condição, a gente se programa em cima disso, e já é por duas, até três vezes, que para mim, especialmente, houve uma postergação de situações que recai em descrédito, parece no momento em que a faculdade propõe algo, ela tem que fazer aquele algo, se tinha que ter os trinta alunos, mas só tem quinze ela vai ter que trabalhar de alguma forma a suprir em outro lado, não sei qual, mas enfim, para repor isso e não somente se atingir aquele número estabelecido que é muito alto e isso talvez seja um dos fatores geradores de ficar postergando, postergando e não me parece satisfatório. A Faculdade da Serra Gaúcha deveria ser mais levada a um tipo de fixação de marca ou até posicionamento, quando falar de um curso melhor em Caxias do Sul o primeiro nome que te vem à cabeça: Faculdade da Serra Gaúcha! E atualmente não é isso, e isso não é pelo tamanho do negócio, é, às vezes, pela forma de posicionamento que ele está frente ao mercado. Penso que deveria ser mais focado para isso... curso de... qual o nome?... esse!

Empresário C (Educação): tenho uma funcionária que está fazendo pós-graduação em gestão escolar na IES, o curso em si tem alguns pontos que ele deixa a desejar ainda no que se refere a algumas questões, talvez no começo e até o grupo ser colocado em funcionamento, faltou alguma infraestrutura de organização, depois, no andar do curso não tem havido maiores problemas, mas nada assim de extraordinário, nada de alguma coisa extraordinária que pudesse suplantar muito as expectativas do que ela estava

esperando, um curso normal, um curso assim sem maiores relevâncias, nada de alguma coisa grandiosa além do que se imaginava, normal, mas no começo teve problema, sim, por problemas de infraestrutura. Comparando com outras instituições maiores poderíamos perceber uma melhor estrutura de organização ou retaguarda melhor, em termos de conteúdo talvez não, os conteúdos acadêmicos, acho, que se equivalem, pelo que ela está me passando, o desempenho do professor, da exigência, da qualidade daquilo que está sendo passado me parece que está equivalente. Eu acho que a Faculdade da Serra Gaúcha deveria se diferenciar em relação aos cursos regulares que as grandes instituições oferecem, e talvez ela tenha isso como filosofia, como missão, por exemplo, se ela vai ter um curso de Direito, deveria ter um curso de Direito voltado à especialização, mais focado, acho que ela deveria, talvez ela até tenha isso, mas eu vejo que aí entraria como diferencial para uma instituição de pequeno porte, um ensino diferenciado, não como fazem as grandes instituições, segmentar para nichos de mercado, e se não já esse o foco da IES acho que isso é o que deveria ser.

Empresário D (Comércio): não sei se eu seria a pessoa mais certa para te responder sobre isso aí, mas acho que está de bom tamanho. Acho que um ponto fraco seria a dispersão dos locais de estudo, acho que o fato de não ter um local definido não contribui para a Faculdade da Serra Gaúcha.

Empresário E (Educação Física): eu acho a proposta da IES fantástica, tu sabe que na realidade é a proposta que a gente luta tanto, é a mesma proposta que a gente enfatiza tanto quando a gente reúne os professores e diz: “ – *Gente... dez marombeiros não!... um com saúde!*”, então a nossa proposta é essa, a gente tenta essa intenção de mais saúde e menos performance, e o que quê acontece?..., hoje em dia as próprias pessoas estão mudadas, estão diferentes de anos atrás, mas o professor de educação física saía da universidade para ser um professor de escola, ele fazia Educação Física para ir lecionar numa escola, então ele não sabia absolutamente o que era uma academia, até porque a cadeira que eles tinham..., eu não sei como está o curso hoje..., eu estou por fora..., mas a cadeira que eles tinham a respeito de academia era muito fraca, é a mesma coisa que a fisioterapia em relação à cadeira de eletroterapia: é nada!, então, a partir daí o professor tinha que buscar, pós-formado, uma especialização nisso ou naquilo..., legal!!, assim é em todas as áreas, por exemplo, o cara se forma lá em medicina e depois ele vai escolher o que quê ele vai ser, se ele vai ser otorrino, se vai ser..., enfim... Só que o caso da Educação Física hoje tem uma porção de portas que você pode seguir, mas essas portas elas acabam culminando na mesma saída e o que ocorre, que eu sinto, que esses alunos eles se formam perdidos, sem saber o que fazer da vida, e decide que vai dar aula de ginástica..., e hoje como se não bastasse, nós temos os sistemas franqueados de ginástica, então a academia tem o sistema onde tu paga *royalt* para a empresa ou tu está fora do mercado, comercialmente falando. Só que o quê eles fazem com o aluno, com o formado que está saindo..., eles colocam a coreografia, a música, tudo, tudo, tudo..., o cara sai, no ramo de academia, sem saber fazer nada por conta dele, ele é um marionete na mão de toda essa engrenagem, pois se ele tiver que chegar e montar uma aula..., uau!..., ele está ferrado!, porque ele não sabe, não sabe nem fazer contagem de música, então uma coisa assim que eu acho uma lástima, eu tenho alguns programas de franquia, mas pouquíssimos, os essenciais só para a máquina continuar girando, porque eu enfatizo muito para eles que eles têm que montar a aula e se eles não souberem fazer isso como que eles vão ser um professor de ginástica?..., isso não existe, entende?..., eu

acho que a universidade peca muito nisso, peca muito porque falta essa convicção do que é que é e para que quê é..., até mesmo numa escola, porquê não?..., por que tu tens que ser um professor de educação física convencional de escola?..., o aluno já não quer fazer... tu entra nas escolas e o horário da educação física é festa, não tem um horário legal, um horário que tu diga que uma matéria legal, uma matéria proveitosa..., entre educação física e religião eu não sei o que soa melhor numa escola, então era chegada a hora de dar uma virada no ensino, enfatizar outros temas, começar a induzir um pouco mais para a saúde realmente, eu acho que nesse ponto a proposta da IES é excelente, só eu acho que está faltando estrutura... Eu não sei se já formou alguma turma da IES..., acho que não, mas acho que está faltando estrutura para chegar ali no término do curso e o aluno estar com os pezinhos no chão e dizer eu quero isso, ou eu vou fazer aquilo, dessa ou daquela maneira. Eu acho que falta um pouco disso!

Empresário F (Consultoria): eu vejo que qualidade tem que partir da própria instituição, todo incremento de qualidade que houver na instituição deve partir dela mesma, porque às vezes até o próprio professor quer transmitir alguma coisa diferenciada e é bloqueado ou é podado pela própria instituição. Então, acho que a instituição deve oferecer todos os meios possíveis para poder credenciar bem o professor em termos de qualidade, em termos de didática, acho que o professor deve ser avaliado constantemente, não pelo MEC ou qualquer coisa do gênero, mas pela própria instituição e pelos alunos. Na minha opinião acho que a própria instituição deveria, de vez em quando, participar de aulas do professor para ver a metodologia, para sentir, até como se fosse um aluno, alguém do curso de metodologia, alguém que conhecesse a matéria para poder discutir com o professor, não no sentido de estar policiando, mas no sentido de estar trocando idéias. Essa é uma opinião que se eu fosse diretor de uma instituição, eu faria isso de vez em quando. E outra coisa exatamente é procurar fazer com que hoje os cursos sejam direcionados para a necessidade do mercado, porque não adianta a gente fazer cursos e proliferar como está havendo aí, cursos que não têm nenhum tipo de qualidade, curso só para o aluno ter uma titulação ao final e que não leva a nada. Embora hoje, é como eu te digo, estou advogando há trinta anos e nunca ninguém me pediu onde eu me formei e qual minha especialização, o que quê eu faço ou deixo de fazer, isso é uma pena porque eu acho que o profissional deveria já sair credenciado e com qualidade. Outra é exatamente isso..., a instituição direcionar bem os currículos de forma que fossem feitos de forma a atender o mercado e ver aquilo que o mercado está saturado, direcionar para outras áreas menos saturadas do mercado, procurar fazer um ensino bem mais prático, por exemplo na parte tributária, nessa parte é dado aquilo que está nas bibliografias e o aluno não tem contato com nenhum tipo de secretaria de fazenda afim de que possa conhecer um pouco mais. No Direito Comercial da mesa forma, tudo que se refere ao Direito Comercial é feito de acordo com o que o professor dá em sala de aula e nada mais, seria interessante que o aluno tivesse contato com empresas para ver o funcionamento. Os alunos, às vezes, estão no terceiro ano e não sabem o que um Título de Crédito, por exemplo. Então, com o desconhecimento eles ficam baseados única e exclusivamente naquilo que é recebido dos professores, então eu acho que essa parte prática devia ser mais trabalhada na instituição, em qualquer uma delas, seja IES, UCS, PUC, enfim todas elas deveriam ser assim, porque o ensino em termos de didática e currículo é mais ou menos semelhante em todas elas. Acho que o diferencial seria isso: tornar o ensino um pouco mais prático, dar condições para o professor, avaliar melhor o professor a fim de que ele pudesse realmente

transmitir, cumprimento de horário das instituições, pois quase não há isso, mais ou menos isso.

Empresário G (Informática): eu tenho uma preocupação muito grande, como é que nós vamos poder mudar o conceito de não fazer as coisas de uma forma ideológica, porque toda vez que nós fizermos as coisas ideológicas nós estamos fazendo de um lado uns fazendo e do outro uns contestando e aí quando a gente fala em qualidade eu tenho que remeter meu pensamento à década de sessenta quando o Japão estava em crise, porque o Japão mandava um contêiner de produtos numa semana e na outra ele retornava, tal era a qualidade do Japão, ou seja, muito ruim, o mundo não aceitava o produto japonês pela baixa qualidade que tinha e a qualidade que tinha ali era basicamente o tempo de vida útil do produto. Por isso que às vezes a gente se perde e pergunta o que é qualidade, têm vários componentes que são somados à qualidade, mas voltando à essência do Japão, as pessoas percebiam a qualidade como sendo ávida útil muito curta, por exemplo, o relógio durava três dias, o radinho à pilha era muito descartável, de modo geral todos eram assim descartáveis, modernamente hoje a gente aceita o produto descartável, como a fralda descartável, embora tenha gente que lave a fralda descartável, mas aí o que fez o Japão?..., buscou um pensador chamado Ishikawa, que estava morando nos Estados Unidos na época, que voltou para o Japão e começou a fazer um trabalho em tudo que era entidade, do clube de mães, do clube de escoteiros ao principal gestor do Japão, para impregnar neles um aspecto chamado que qualidade não se controla, qualidade se faz. E aí começou a atribuir uma pílula em cada japonês, para que quando ele fosse fazer uma atividade, ele tinha que pensar não só na atividade que estava fazendo, mas sim em quem fosse consumir aquele produto que ele estava fazendo. Então isso é uma mudança de pensamento: entre o eu fazer e o imaginar o produto que eu estou fazendo e me comprometer com o resultado do produto, com quem vai consumir aquilo. E aí que fica a grande preocupação que eu falava anteriormente, que nós que militamos na área da qualidade, na área de gestão de pessoas, nós que estamos aí fazendo com que Caxias do Sul seja um pólo competitivo e aí nós temos que pensar isso muito mais longamente do que um partido ou alguma coisa assim, e aí faltam para nós cientista, faltam para nós algum brasileiro que nós pudéssemos resgatar de alguma parte do planeta, que viesse para cá e tivesse muita credibilidade, como o nosso ex-presidente Fernando Henrique Cardoso fez com o grande homem da área da economia, que foi buscado de onde estava, prestando serviço para o mercado internacional e já se passam oito ou dez anos, mudou o partido e nós continuamos com a mesma economia que tínhamos no passado, porque dentro do conhecimento que se tem aquilo é o melhor. Então, sempre que nós pensarmos as coisas de forma ideológica nós pensamos elas num tempo muito curto, nós tínhamos que construir um pensamento nacional em algumas coisas que fossem diretrizes, mas não leis, não punitivas, mas sim construtivas, porque o modelo no mundo analógico era um, e o modelo na era digital é diferente, uma vez o professor ia para a sala de aula e passava o tempo inteiro conversando e os alunos escutando, hoje e daqui para frente o modelo é construtivista, eu vou falar de uma coisa que eu conheço, tu vai falar de uma coisa que tu conhece e nós vamos aprender juntos, e o resultado é a sinergia, a soma do teu e do meu conhecimento. Coisa que a gente ainda não enxerga, nem no primeiro grau, nem no segundo grau, nem na universidade, muito pouco em alguns cursos de mestrado ou de doutorado, alguns que estão dando um *insght* fantástico de começar a construir assim. Então quando principalmente se fala em gestão, todos os modelos de gestão, todos os

livros de administração que nós lemos de onde vem?... , tem algum livro escrito por brasileiro, que nós estejamos lendo e experimentando suas teorias nos nossos modelos de gestão?... , não ou muito pouco e eu nem conheço. Então, se nós estamos consumindo produtos enlatados, pensamentos, etc., e até estamos exercitando, estamos colocando em prática os nossos modelos de gestão são muito parecidos com os da América do Norte, mas nós temos que agregar alguma coisa que se chama o nosso DNA, que é o nosso modelo de ser, sem perder o norte, mas construir alguma coisa principalmente com essa visão de mundo altamente globalizado, o que não tem volta.

Empresário H (Metal-Mecânico): eu não saberia falar muito, porque estive lá no ano de 2000 e fiquei bem pouquinho, mas acho importante ela estar estabelecida, porque não podemos ficar somente na mão de uma UCS da vida. Eu acho que Caxias do Sul, com todo esse potencial que tem, ela tem a condição de crescer, oferecendo coisas adequadas, cursos adequados a preços compatíveis e de qualidade, tem espaço para ela com segurança, com certeza. Agora, tem bastante para ser feito e não é fácil.

APÊNDICE E

ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DE ENTIDADES

O que é qualidade numa IES?

Entidade A (Saúde): em primeiro lugar a qualidade do corpo docente, eu acho que o corpo docente tem que ser bem selecionado, de preferência pessoal preparado sob o ponto de vista educacional, mas também prático. Daqui a pouco não adianta tu ter um professor que tem mestrado, pós-doutorado, é PhD e não tem prática nenhuma e não consegue transmitir essa realidade para os alunos. Segundo lugar as instalações acho que também são importantes, até por uma questão de quem estuda de noite e trabalha de dia ou vice-versa, então tem a questão de conforto, a questão de material, e biblioteca, o material que o aluno vai usar mesmo em sala de aula, acho que não utilizar só livros, que o professor possa montar apostilas, possa sugerir revistas, edições, artigos, hoje tem até muita facilidade para essas coisas, quando eu fiz faculdade internet quase não se falava, agora hoje em dia tu pode sugerir, tu pode usar inclusive e eu gosto da Unisinos por causa disso..., eu fiz uma pós-graduação lá e gostei muito porque a gente tinha internet, o professor passava os artigos, o material, a aula ele botava na internet e a gente podia estar utilizando. Eu acho que é basicamente isso: corpo docente, instalações e o material didático prático-teórico que a instituição vai estar utilizando, também acho que uma coisa bem importante que não se utiliza muito é a questão prática da profissão, o que acontece hoje..., tu tem dois ou três estágios, mas o estagiário é uma mão de obra barata e acaba não sabendo utilizar, então o que eu acho que pode se lavar para dentro da faculdade é essa questão prática, então leva alguma pessoa que trabalha na empresa, faz uma visita técnica, faz um seminário ou alguma coisa nesse sentido para que o aluno se defronte com a realidade mesmo, porque tem gente que trabalha na área e tem gente que não trabalha e não tem idéia nenhuma, então cai de pára-quedas numa empresa e fica perdido e daí descobre que não é nada daquilo que ele queria.

Entidade B (Educação): eu acredito que qualidade seja um ponto de diferenciação entre uma situação real que se tem e uma situação potencial que se deseja, que se prospecta. E há uma distância a percorrer nesse horizonte idealizado, como se pensa que deve ser uma organização e aquela organização que nós temos de fato no cotidiano, principalmente pensando não apenas em termos de estruturas físicas ou organizacionais, mas em termos de dinâmicas humanas, porque muitas vezes nós não temos as melhores condições estruturais ou físicas, mas nós temos uma estrutura humana de tal competência que supre algumas falhas nos outros setores e eu já tenho testemunhado organizações que quando é ao contrário nem sempre a recíproca é verdadeira, às vezes nós temos os melhores equipamentos, os melhores prédios e a pior qualidade de serviços, de atendimento ou de relacionamento. Obviamente que numa empresa educacional você tem que pensar um conjunto e tem que pensar de uma forma sempre ecossistêmica, porque as coisas têm que andarem em compasso para funcionarem bem, principalmente quando a empresa é privada. Acredito que em todos os sentidos, também a pública, mas quando é a privada você tem a cobrança de um cliente que está lhe pagando pelos serviços educacionais e em sala de aula você tem um estudante, o qual você enquanto educador tem que interagir para construir um processo, quer dizer, você não está vendendo um produto, você está na realidade dando a esse cliente o direito de

participar de um contexto educativo, no qual ele terá que ser co-produtor e aí que as relações começam a se tornarem complexas e a questão da qualidade ainda mais rigorosa. Sob o ponto de vista de você não perder o horizonte da própria educação que é a educação e que há um processo construtivista, no sentido de não ser dado pronto e no sentido também do sujeito ser o principal agente nesse processo.

Entidade C (Comércio): acho que o primeiro que uma instituição de ensino de qualidade tem que ter, e é fundamental, é ter professores de nível e com formação para a função. Nós temos visto por aí muitos professores em algumas instituições de nossa cidade, que analisando assim de longe, eu não entendo como esses professores estão aptos a ensinar alunos em uma universidade. Então, entendo que as nossas universidades, nossas faculdades estão pecando muito no nível de professores que elas têm, porque só vai formar um aluno que realmente saiba uma universidade que tenha professores de altíssimo nível, com formação superior, com mestrado, que prepare realmente o aluno, isso é ensino de qualidade nas nossas universidades. Entendo que esse é primeiro ponto: ter professores de nível, isso para ter alunos que realmente saiam de lá com formação sobre aquilo que eles estão estudando. Segundo a instituição realmente precisa ser bem organizada, uma instituição bem administrada, eu acho que também deve ser fiscalizada pelo governo, pelo MEC, para que realmente o quê ela está passando para os alunos tenha realmente a ver com os currículos que são apresentados para essas matérias. Acho que é por aí o caminho. eu entendo que muitos alunos hoje, muitos formandos, se saem melhor..., alguns se saem melhor do que outros porque não basta apenas ter uma bela universidade, belos professores, que realmente passem informações importantes aos alunos, mas eu entendo que para que um aluno saia bastante qualificado de uma universidade ele deve ao mesmo tempo que está estudando deve estar também praticando, porque hoje o mercado busca muito gente já com experiência. E o pessoal sai da universidade com um diploma na mão, “ – *sou formado em administração de empresas!*”, *tudo bem*, pode até estar formado em administração de empresas, só que entra numa empresa e a prática muitas vezes não é a mesma que a teoria aprendida, ou se assemelha, mas cada empresa tem hoje uma forma de trabalhar e não é a mesma (aprendida). Então, quer dizer, para que qualquer pessoa tenha sucesso na vida ele tem que ter juntamente com seus estudos, a prática. Então quem sabe também a universidade não ofereça alguma coisa prática, de forma que a pessoa não tenha só teoria, tenha também juntamente com o curso que está fazendo ou um estágio em empresas, ou realmente a universidade forneça, por exemplo, em uma universidade de administração um departamento de como administrar uma empresa, que aí sim teria a prática e a teoria e isso gera qualidade no final das coisas. Eu entendo como um ponto fundamental hoje é unir a prática com a teoria, porque a gente cansa de ver ai gente com diploma na mão e estar trabalhando de vendedor de loja e de um monte de atividades porque só é formado, ou melhor, eu já vi colegas meus formados com dificuldades imensas de procurar emprego no mercado, porque só tem um diploma na mão e aí as atividades às vezes aqui fora não são exatamente..., hoje o mercado está muito amplo, muito grande em termos de atividades a serem feitas aqui fora que não coincidem com aquele curso realmente. Tu pega um curso de Engenharia, mas a engenharia é muito ampla, então pode ser que a minha empresa não precise exatamente desse segmento de engenharia. Então se o cara sai da faculdade com o diploma e a prática na mão ele tem, com certeza, lugar garantido no mercado e com salários maiores. Isso é um ponto que eu vejo que as universidades têm que se preocupar um pouco: que o aluno saia de lá com a

prática também. Isso gera qualidade para a universidade porque ela necessita oferecer isso e vai ter muito mais sucesso caso seus alunos consigam um bom emprego e uma boa remuneração.

Entidade D (Indústria): eu vejo como sendo aquilo que ela se propõe dentro dos seus estatutos e a maneira como ela consegue efetivar isso, por exemplo, eu tenho que ensinar tal matéria, mas como eu faço isso, a maneira como eu vou realmente efetivar esse trabalho, então isso é qualidade e se eu conseguir atingir isso dentro de um percentual que a entidade tem lá..., “eu preciso atingir cinquenta por cento, setenta por cento...”, então atingindo isso para mim essa é a qualidade dessa instituição, a maneira como ela vai chegar lá, como ela vai atingir isso.

Entidade E (Filantrópica): bem... eu acho que na medida que a instituição tem o papel de formar, deveria formar da forma mais sistêmica possível, com a maior qualidade possível. Então, assim..., um aluno que pense, que identifique o que ele está fazendo, que ele saiba o que está fazendo, que se dê conta de coisas básicas, então que aprenda a pensar, que não saia da faculdade... “...sabe aquelas coisas de trabalho de grupo que cada um faz uma parte e daí todo mundo apresenta...”, é impressionante como a gente vê isso ainda! Então, estimular de alguma forma que a formação, e quando eu falo formação integral de um aluno é que pense, um aluno que realmente participe, que não divida assim o trabalho, não faça assim por fazer, para sair de lá com um diploma. E um aluno que tenha a oportunidade de viver o mundo acadêmico e que é muito importante, o mundo científico, que aprenda a pesquisar, que aprenda a valorizar que o quê ele está fazendo tem uma literatura por trás, mas que existe um mundo real lá fora, um mundo prático. Eu vejo assim hoje que as instituições se preocupam muito em titulações, então tem muita gente que não sai de uma universidade, fica estudando, estudando, estudando..., e quando chega ao mercado de trabalho, ou melhor nem chega no mercado de trabalho, mas quando o mercado de trabalho vai estudar encontra muita teoria, mercado não, as pessoas! Eu própria quando fiz pós-graduação, nós tivemos três matérias que nós pedimos repetição, porque os meus colegas todos eram profissionais de cargos gerenciais em organizações nas indústrias aqui da região e os professores que estavam dando aula estavam com matéria desatualizada: “ – Não professora! Não é mais assim que a gente faz!”, para mim acho que a indústria anda a passos largos e quem tem que estar passando isso para estar na frente é a universidade, acho que ela deveria estar... Então, se não conseguir estar na frente ela tem que estar junto. Quando eu penso em qualidade, penso assim que saber pensar pode parecer simples, mas é muito profundo. Saber pesquisar, saber valorizar o aspecto científico das coisas, mas também o prático. Acho que o prático é fundamental.

Entidade F (Direito): a qualidade hoje está comercializável, está muito assim. O que a gente vê de fora é que há uma produção muito grande de profissionais e sem qualidade e a ausência dessa qualidade é percebida exatamente pelo profissional que nos chega, nós temos um profissional que não tem aprovação no exame de ordem, o percentual de aprovação é baixíssimo e o exame de ordem, eu verifico assim como profissional da área jurídica, que ele não é um bicho de sete cabeças, ele é uma prova de nível médio, médio para baixo, então o profissional não tem adquirido sucesso na aprovação do exame de ordem e a prestação que ele faz para o público que ele atende é de péssima qualidade mesmo, porque parece que ele sequer entende a importância dele como

profissional na área jurídica, ele efetivamente não faz uma advocacia com qualidade, então a instituição tem que preparar, na minha área, um profissional para que ele tenha uma qualidade de atendimento ao serviço que está estabelecido. O advogado tem uma função conciliatória, o advogado tem uma função de orientação e em último caso ele tem como função de ingressar com um processo onde há o litígio efetivamente tem etapas anteriores, então uma instituição que vá preparar o profissional para atender esses requisitos ela tem que dar uma boa fundamentação teórica para ele, mas também uma boa fundamentação ética, hoje a gente nota, principalmente na advocacia, isso é consenso, eu sei qual é tua área e se fala na máfia de branco, mas na área jurídica o conceito popular também não é muito diferente, ou é até pior, então ele tem que ter uma preparação teórica tem que ter uma preparação ética e tem que ter uma preparação prática também e esse profissional será um profissional de melhor qualidade no mercado sem dúvida nenhuma, porque hoje nós temos um profissional que não atende nenhum desses requisitos, ele não sabe fazer uma distinção entre conceitos básicos da área jurídica, ele não tem ética e ele não sabe fazer uma prática, por exemplo, numa audiência ou em um júri você tem um profissional onde se pergunta se tem uma peça para ser lida, que é uma seqüência de atos que qualquer estudante deveria saber e o advogado diz eu quero isso e agente tem que dizer não é esse o momento doutor, tem que repreender na frente de todo público e isso é ruim, porque o que passa é que esse cara não sabe nada, está defendendo uma pessoa que pode ser condenada a trinta anos de prisão e ele não sabe o mínimo, o básico. Então, qualidade que se formar no mínimo nessas três situações hoje, que seriam o básico que ele tivesse isso seria o profissional que teria o mínimo de condições para atuar no mercado aqui na área jurídica e nós não temos isso hoje. Mas tem também o que antecede, nós temos turmas heterogêneas, o professor não tem recursos para dar aulas, o aluno é desmotivado também, ele cumpre o calendário dele de fazer a prova, ele não tem leitura, então é uma série de fatores que contribuem também, que a instituição teria que rever. Vou falar de uma outra instituição onde eu dou aula para graduação, tenho setenta alunos em sala de aula, impossível você preparar um profissional ali com setenta pessoas dentro de uma sala de aula, é humanamente impossível, como é que você vai conseguir transmitir, como é que você vai avaliar também ele, porque a formação, o conhecimento ali seria saber como é que ele está entendendo, a leitura que ele está fazendo, mas com setenta pessoas dentro de uma sala de aula eu não tenho condições de avaliar eles, então você faz uma aula de cursinho, dá a matéria e depois faz uma prova geral, que não permite saber o que ele entendeu ou não entendeu, não se tem essa percepção. Então, a instituição hoje ela contribui e muito para a má formação do profissional. Qualidade teria que ser qualidade de dar condições mesmo para o professor, dar condições para o professor ser pesquisador também, para o professor se qualificar, um aparato melhor... instalações são necessárias, instrumentos, acompanhamento pedagógico, enfim, não ficar uma coisa de massa e comercial, para definir um outro perfil da universidade seria isso. Claro que ela é universal por ser universidade, mas ela é heterogênea, mas mesmo assim eu não concordo com a forma com que é hoje estabelecido o ensino.

Entidade G (Administração): na verdade como qualidade de ensino, principalmente na área de administração, a principal qualidade é que (o aluno) esteja preparado para o mercado. Na verdade o foco de qualquer curso, de qualquer universidade, falando como empresário, tem que ser primariamente o foco no mercado onde será inserido o profissional vamos dizer, uma faculdade regionalizada como as que têm em Caxias do

Sul, elas têm que ter primeiramente o foco nas empresas que vão absorver inicialmente esse profissional, vamos dizer o caso de Caxias do Sul seria mais na área de indústria, esse serviço hoje é claro que se nós tivéssemos uma faculdade em Brasília teria que ser uma área mais no serviço público e não na área privada. Então essa qualidade teria que ter esse equilíbrio entre a qualidade de ensino ser voltada a esses fatores. A busca na perfeição no trabalho..., hoje no mercado não tem muita gente, então vai ser o perfil ideal, outro perfil que eu acho importante, independente do cargo que ele vai fazer dentro da administração seria a situação de ser pró-ativo, hoje o funcionário que busca a solução ou que trazer para o empresário ou para seu chefe, algo tipo assim... tivemos tal problema e já está aqui a solução, ou sugere um caminho a ser seguido, ele já está sendo pró-ativo e está trazendo qualidade, não só detectando os problemas, ele está trazendo soluções.

Entidade H (Metal-Mecânico): hoje eu vejo que tem que começar lá na base, lá no pré. Cada ano que passa a gente perde qualidade nos professores e nos alunos, cada vez que se recebe um aluno formado, se vê que ele sabe cada vez menos, isso também não é culpa dele é culpa de quem já ensinou porque aprendeu menos. Eu uso como base meu aprendizado no último MBA que foi exatamente isso, eu deixei algumas coisas para trás porque eu não tive condições de aprender por falta de tempo, por falta de condições de pesquisar ou acesso à pesquisa ou coisas assim. E também até um pouco por preguiça de quem está aprendendo, porque o bom profissional é aquele que aplica o que aprende, não devolve o dinheiro daquilo que aprendeu e hoje muitos não levam isso a sério, não aprendem, então além de aprender não aplicam aquilo que aprenderam também. Então, tu começa a perder qualidade nisso e isso é uma consequência um do outro, mas acredito que deva mudar um dia, com as novas medidas que o governo está tomando, está sabatinando quem está aprendendo, acho que isso é saudável.

Qual a tua impressão sobre a IES?

Entidade A (Saúde): acho que é uma instituição muito nova e que tem muito a crescer no cenário local e regional. Mas não me arriscaria a fazer maiores comentários porque nunca utilizei seus serviços, apenas sei o que é comentado a respeito dela nas esferas em que frequento profissionalmente.

Entidade B (Educação): veja bem esse é um assunto difícil da gente analisar sem ir para a questão da conjuntura, porque as instituições educacionais de ensino superior privado no Brasil elas são relativamente novas, nós temos tradicionalmente as públicas, que são as mais clássicas, nós temos as confessionais, que tem a sua organização em termos de estrutura e até de concepção de qualidade baseadas na própria confessionalidade, dando um exemplo concreto, eu estudei em uma instituição de franciscanos boa parte da minha formação, então as instituições franciscanas têm uma forma de ser, uma cultura que lhes dá o ritmo da qualidade digamos assim, tanto a questão das relações humanas quanto da própria estrutura física, de como eles pensam uma sala de aula, de como eles pensam o atendimento, de como eles pensam a relação do aluno enquanto cliente, enquanto estudante, então há todo um processo de investimento. A instituição onde eu me formei, por exemplo, é hoje uma das maiores do RS, ela começou como faculdades isoladas, para depois as irmãs se unirem na sua busca e hoje é uma grande universidade dentro do RS, então acho que a confessionalidade

sempre deu esse norte, não estou aqui dizendo se é uma boa qualidade ou uma má qualidade, mas sempre deu esse norte. E as privadas foram surgindo de interesses obviamente financeiros, porque a educação superior se tornou um bom negócio. E no meio da confessional e da pública nós temos também as comunitárias, que não são totalmente privadas, não são totalmente públicas e em algumas cidades não são totalmente confessionais, embora tenham nascido na confessionalidade, como parece ser o caso da própria Universidade de Caxias do Sul. Mas no caso da IES ela nasce de uma iniciativa privada, alguém que dava aula de cursinho, depois educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, EJA e aí surge o negócio do ensino superior. E é muito diferente você falar do professor da educação básica, é diferente você falar do professor da educação superior e é diferente você falar da instituição da educação básica e da instituição da educação superior. Não diferente só no falar é diferente todo o processo de construção, todo o processo de pensar isto, por um lado você tem as políticas públicas e legislação que você tem que seguir, por outro lado tem os anseios da comunidade, por outro lado você tem os modelos de universidade que essa própria comunidade tem no seu imaginário, aí o quê que ela deseja com relação a esses modelos que ela já tem e aí você tem as pessoas que estão gerindo o negócio, que entendem ou não da coisa e a IES nasceu como nasceu dezenas de universidades no Brasil, pedido de credenciamento da instituição junto a um curso de administração, tem estudos dentro do próprio programa que colocam isso, que a maioria das faculdades tem nascido num curso de administração, porque é um curso fácil de você estruturar, não tem investimento com laboratório, um curso que começa de uma forma tranqüila e depois vai tendo seus desafios ao longo do processo da integralidade para ser reconhecido, então a IES não começou diferente, ela começou assim e as pessoas que começaram aqui começaram aprendendo, mas junto com esse processo, não eram pessoas oriundas de instituições de ensino superior e a referência que tinham era enquanto alunos da Universidade de Caxias do Sul ou da Universidade Federal do Rio Grande do Sul no máximo, então tinham um modelo instituído do que seria uma boa faculdade, do que seria um bom professor, do que seria um bom curso de administração. Então, eu diria que hoje depois de quatro anos, agora já no quinto ano, acho que a IES está enfrentando a crise do crescimento e o desafio com essa crise, que é justamente profissionalizar os setores e profissionalizar os docentes e solidificar junto a comunidade o seu diferencial em termos de qualidade e aí que vem a questão: o que a diferenciaria?..., o quê que é diferencial?..., é simplesmente colocar cadeiras estofadas?..., ar condicionado?..., equipamentos tecnológicos em sala de aula?..., ou é como o professor e os alunos estão interagindo tendo em vista a construção de competências e habilidades para um novo tempo, para um novo século, para um novo mundo do trabalho que se desenha, para um novo trabalhador que se desenha nesse mundo?..., e como que os setores de apoio da universidade estão se estruturando para que esse professor e esse aluno tenham as melhores condições para o processo de aprendizagem?... e como que nós estamos construindo tudo isso tendo em vista o que aprendemos nesses cinco anos, não buscando modelos prontos, mas a partir das pessoas, enfrentando o desafio de ouvi-las, enfrentando o desafio de provocá-las, de ver o que estão sentindo e que estão querendo, o que estão pensando. Eu diria que hoje o desafio maior da IES é esse. Não desenhar uma qualidade para esse grupo, mas tentar projetar com o grupo uma qualidade que seja diferenciada, que não caia no lugar comum, principalmente porque para a IES a administração é uma base, é o curso principal, é reconhecido e a IES tem que ter gestores competentes naquilo que ela acredita, pois, se acredita numa gestão sistêmica,

numa gestão participativa, esse é o tipo de gestão que vai dar a qualidade desejada, mas vai dar não a partir do que a IES tenta, mas trabalhando todas as perspectivas locais, regionais e claro com horizonte no global também. Não é uma tarefa fácil, é extremamente complexa, porque a IES está numa localidade que tem uma cultura do trabalho de cento e quarenta anos, uma cultura que lhes ensinou que o trabalho é braçal, que as habilidades são manuais e que as habilidades intelectuais não são prioridade, porque obviamente o sucesso financeiro dessa região ainda reforça isso e diante de um estudo de conjuntura global a gente sabe que não vai ir muitos anos para que se continuar com essa mentalidade de só trabalho e não olharmos o conhecimento desse trabalho, não formos capazes de teorizar esse trabalho para produzir o conhecimento que precisamos ela vai empobrecer, porque ela não vai criar resistências ao mundo pós-industrial, ao mundo pós-moderno, ao mundo pós-trabalho, nesse sentido de trabalho braçal. Hoje nós sabemos que é muito mais do que saber-fazer, é saber-conhecer, é saber-conviver consigo e com outros, saber conviver com as mudanças, então a qualidade hoje no meu ponto de vista enquanto educadora estaria em sermos capazes de provocar essas rupturas, rupturas epistemológicas mesmo, na forma de conhecer o mundo, na forma de conhecer as pessoas, na forma de conhecer o quê que se está fazendo em termos concretos, em termos de ecodesenvolvimento da região, quando eu digo ecodesenvolvimento não estou falando só do ambiente físico, esse também, ontem ainda falávamos da qualidade da água, a qualidade do ar, a qualidade da vida, as condições de vida, isso é básico e nem entraria em discussão, a gente viajando pela região dá muita dor ver a água, ver as montanhas sendo depauperadas por interesses econômicos que nem são da região, que vem e se instalam e levam o que ela tem de melhor e não deixam nada no lugar. Quando a gente vê o patrimônio histórico da cidade sendo destruído, as casas sendo totalmente destruídas e abandonadas, sendo apagadas da história e no lugar prédios modernos, que desafiam a própria geografia da região que é montanhosa e tem suas características, acho que isso aliado às questões e condições ambientais humanas... como é que as pessoas se relacionam?... elas são felizes?... elas têm qualidade de vida?... ainda predomina aquela desconfiança do imigrante com o estrangeiro, como se nós pudéssemos acreditar que em uma cidade de quase quinhentos mil habitantes não se possa conviver com a multiculturalidade, é imprescindível que se viva, porque com certeza na região hoje tem muito mais pessoas de fora do que descendentes de imigrantes, então esse medo de perder a identidade num país desconhecido ainda permanece, as pessoas ainda não sentem o Rio Grande do Sul, o Brasil como sua terra, sua nação, ainda há uma inspiração muito grande em querer a cidadania italiana como uma forma de uma âncora em outro lugar que não é aqui, porque aquele lugar é o seu. Então, isso é muito forte no imaginário, no subjetivo e isso com certeza influencia as pessoas na forma como elas se sentem e como elas tratam o outro, como elas tratam o conhecimento, como alguém vem de fora dizer que o que eu sei não vale mais se me valeu até agora, os meus valores, valores construídos nessa relação, quer dizer é mais importante primeiro eu ter um terreno, uma casa, um carro, uma conta bancária, para depois eu estudar, para depois eu casar, então minha ordem de prioridades vem por conta desses valores. Então, veja bem, tu trabalhar educação e qualidade na educação nesse contexto é complexo. Aí você tem duas opções, ou você monta um modelo, como eu digo, “*fast-food* em educação”, um nome bombástico, com títulos bombásticos, com professores de renome, você se apresenta, mas mesmo assim em educação continua sendo um processo, eu continuo precisando em sala de aula de pessoas dispostas a por o seu saber em jogo e aí que eu digo que é o complexo da

palavra qualidade, porque eu posso colocar o meu saber em jogo ou não, tu é professor e aluno da IES e está sabendo o que quero dizer, teve testemunho na quarta feira passada, se eu não ponho meu saber em jogo, se eu não pego tudo que eu sei e digo assim... “ – bom, eu posso não ter razão, então vamos ver a partir do que estão me provocando o quê que eu tenho que reconstruir...” e essa reconstrução é desconstrução, não é destruição, eu tenho que desconstruir estruturas cognitivas e afetivas para que eu possa aprender o novo, eu tenho que desfazer por um momento do que eu tenho para que eu possa vir a ter mais, para que isso que eu tenho possa frutificar mais, então considerando toda essa questão que eu coloco como conjuntura cultural, conjuntura educacional, pensar qualidade eu te diria que é um desafio muito complicado.

Entidade C (Comércio): pelo conhecimento que tenho, pois já estive inclusive em formaturas, tenho colegas estudando na Faculdade da Serra Gaúcha e a gente tem tido algum relacionamento lá com o pessoal, com professores e a gente sente que a Faculdade da Serra Gaúcha está realmente no caminho certo, está crescendo e está com bom nome no mercado e tem tudo para ser uma grande faculdade aqui em Caxias do Sul. A gente realmente não tem nada que desabone, pelo menos naquilo que se tem ouvido falar, ou de alguma pessoa falando mal, porque, claro, quando as pessoas falam, falam mal, bem ninguém fala. Então, se as pessoas não estão falando mal é porque a coisa está indo bem e é isso que a gente tem visto no mercado aí. Temos tido uma parceria com a Faculdade da Serra Gaúcha o nosso segmento jovem, num projeto de cliente oculto e que no momento em que nós contatamos com eles, foram acessíveis e realmente entenderam que era um projeto importante e se engajaram com esse nosso segmento jovem. Eu acho isso fundamental, a universidade estar engajada com a sociedade e com as suas entidades, pois ela não pode ser isolada, ela tem que realmente estar participando em eventos, em projetos, que fazendo isso ela vai estar cada vez mais com seu nome sendo mais divulgado na nossa região.

Entidade D (Indústria): a Faculdade da Serra Gaúcha..., primeiro que ela chegou quietinha, não fez assim muito estardalhaço, fez um trabalho quietinho e chegou. Hoje a gente já vê a Faculdade da Serra Gaúcha de modo diferente, já tem um marketing bem grande, o nível dos professores que trabalham lá já é reconhecido também, o que também demonstra a preocupação com a qualidade, a minha impressão é de que ela veio para ficar e o trabalho que está sendo feito é excelente, o que a gente ouve de alunos e alguns professores que transitam aqui pela CIC (Câmara de Indústria e Comércio de Caxias do Sul) é que o trabalho está sendo muito bem feito visando o futuro, não é uma coisa passageira para uma meia dúzia ganhar dinheiro e deu-deu vamos fechar e terminou, não, o trabalho está sendo bem feito bem elaborado e veio para ficar. Eu tenho uma história, a minha formação profissional começou fazendo Engenharia Operacional, passei por Economia, fui para Administração, fui para o Direito, voltei para Administração e me formei em Administração, então minha história é longa, passei pela Unisinos, pela Fundação Átila Taborda lá em Bagé, hoje URCAMP, voltei para a Unisinos, vim para Caxias do Sul e me formei na Unisinos, então uma história bem complicada aí, mas com isso consegui ver algumas coisas nesse período aí com relação a qualidade, coisas boas, coisas que poderiam ser melhoradas, outras que com esse tempo todo realmente já foram implementadas, melhoradas, a própria faculdade lá em Bagé, quando cheguei lá era uma coisinha pequenininha hoje é uma instituição forte, uma instituição grande. Então, eu vejo assim, acho que existe uma comparação, existem

trabalhos que são feitos e que naquele determinado momento elevam o nome de uma instituição e isso já existe um trabalho feito em nível nacional que é a Avaliação Institucional, onde a gente pode ver ali que se pode comparar algumas instituições, mas eu particularmente vejo a avaliação, a comparação sempre está revendo o dia a dia, embora eu não esteja lá dentro da faculdade para ver o que está acontecendo, eu pego, ouço informações, então não tenho como dizer isso está certo, está errado. Pelo que se vê de fora está correto, é uma instituição que está no topo das avaliações aí. Fica difícil sugerir melhorias por não estar vivenciando o dia a dia da instituição, então de fora não tem como dizer “ – Olha é isso ou aquilo...”, porque eu desconheço cem por cento do que ocorre dentro da universidade, então fica difícil dar uma opinião.

Entidade E (Filantrópica): tenho várias coisas... no início era o fato de tu teres outra universidade em Caxias do Sul, eu achei muito legal..., não ter só a UCS e ter a Faculdade da Serra Gaúcha e outras acho que é bem importante. Nesse sentido acho ótimo. Por outro lado quando eu cheguei aqui na instituição já tinha um contato da Faculdade da Serra Gaúcha, para a montagem dos cursos ter a participação e ajuda dos profissionais para encaminhar os cursos para o MEC e tal, então houve muitos momentos de contato onde as pessoas nos procuravam para conversar e a gente se colocava à disposição e depois não vinha retorno daquilo... falta de retorno das coisas..., eu sei que houve pessoas daqui que já deram *feedback* para a instituição, mas coisas assim... de pessoas marcarem para discutir um projeto e não aparecerem. Recentemente, acho importante colocar, no final do ano passado, até porque o que citei antes já faz quase dois anos e se perguntava sobre os projetos e reuniões que tinham se realizado no hospital com a Diretora Técnica, com a Gerente Assistencial e eu e mais duas professoras de lá, onde se fez todo um esboço de trabalho e nunca mais veio nada. E isso fica uma pergunta no ar... estão brincando?... Aqui, por exemplo, nós temos um programa de Ginástica Laboral que é divulgado internamente e tem um orientador contratado para fazer ginástica para os funcionários, nós havíamos pensado com a possibilidade de que havendo prática disciplinar aqui dentro nós poderíamos ter inovações, porque sempre a mesma pessoa dando os mesmos exercícios enjoam, e assim... acabou não saindo, até que veio outra professora, que eu achei muito profissional, mas não recordo o nome no momento, e ela veio, sentou, nem tudo que ela tinha a tratar era comigo e encaminhei para o hospital e saiu o projeto que é esse que está andando lá na pediatria. Mas levou dois anos para isso acontecer, então a gente não sabe os motivos que levam a não concluir um projeto, mas o retorno é importante, porque tu levantou uma expectativa. Além disso, eu vejo que parece que é uma instituição que está crescendo muito, eu vejo um monte de alunos..., houve um tempo que se alguém falasse que estava fazendo faculdade logo se pensava na UCS, agora não... tem a IES e acho que ela está aparecendo, por exemplo, domingo eu estava passeando com os filhos e passou um grupo de cavalarianos com a camiseta da IES e os meus filhos me chamaram a atenção para isso. Também tem bastante professores de fora, pelo menos os que tiveram contato com a gente. Fiquei com uma boa impressão inicial.

Entidade F (Direito): Se nós tivermos um profissional que venha de uma universidade que a gente saiba que ela trata diferente o aluno, o aluno será um profissional diferente depois, até posso dizer assim, internamente aqui no Fórum nós temos estagiários da IES e da UCS e apesar da pouca idade de início do curso da IES, eles são considerados aqui

melhores que os da UCS e isso se estabelece por uma série de fatores, a UCS é visto como um local para quem tem mais condições financeiras, o aluno da IES é um aluno que batalha mais. Por ter mais condições financeiras o aluno da UCS, infelizmente, não se dedica tanto e o da IES se dedica mais e a outra diferença que eu vejo é que a IES oferece de bom para esses alunos são os professores, eu não professor de sala de aula lá, mas são os professores, a qualidade dos professores e o empenho dos professores, enquanto que na UCS a gente sabe que é, no Direito, é aquele tradicional fora, tanto que eles perguntam no início para a gente, “ – o senhor é só professor ou o senhor trabalha?”, essa é que é a realidade de ensino da UCS, da qualidade.

Entidade G (Administração): a Faculdade da Serra Gaúcha ainda é muito nova no cenário, eu acho que número de profissionais formados ainda é pequeno, então ela é ainda muito nova para ter uma avaliação geral, embora eu como Presidente da Entidade X tenha essa avaliação em função de pessoas que a gente conhece, de pessoas que trabalharam nessa faculdade, até agora e pela satisfação dos alunos e também pelas notas tiradas no provão do MEC a Faculdade da Serra Gaúcha está fazendo seu trabalho, está fazendo seu foco, está trabalhando, está tendo seu reconhecimento, mas como empresário a gente tem que observar mais, tem que ter muito mais experiência, claro que a concorrente à Faculdade da Serra Gaúcha é a Faculdade de Administração da UCS, só que essa já está a quase trinta anos no mercado, então as *sensacionais*, independente de terem estudado lá ou não, a gente já coloca um pouquinho diferente, já sabe que tipo de qualidade e a gente espera o quê de uma faculdade nova?... espera que ela seja superior a essas que estão aí. O principal ponto importante que eu acho que é forte da Faculdade da Serra Gaúcha é a sua estrutura, ela não começa numa sala de aula, ela não começa entre quatro paredes, ela já começa com uma estrutura. A parte de pessoal eu acho muito importante, então na verdade a equipe que atende na Faculdade da Serra Gaúcha é o seu principal valor, acho importante qualificar esse trabalho, continuar trazendo pessoas novas, trazendo pessoas que qualificam os alunos e acho que seria esse o caminho.

Entidade H (Metal-Mecânico): eu não conheço a Faculdade da Serra Gaúcha a fundo para dar uma opinião ou comparar com outras instituições, mas numa oportunidade que tive, apresentando um case, o que me chamou a atenção foi a quantidade de alunos que tinha, uma escola para ter tantos alunos assim em sala de aula é porque tem algum atrativo, então isso me chamou a atenção, assim como a disciplina deles (alunos), que enquanto estive lá ninguém se mexeu, todos prestaram a atenção, enfim cumpriram com aquilo que estava planejado com o mestre, fora isso não posso falar muito, pois não tenho maiores conhecimentos. Também nunca conheci nenhuma pessoa que tenha falado mal, embora também nunca tenha perguntado e é a primeira vez que estou sendo questionado a esse respeito.

Qual a tua impressão sobre as instalações físicas e ambiente da IES?

Entidade A (Saúde): acho que são importantes o conforto, o acesso, o estacionamento, o ônibus, a luminosidade, que a sala de aula tenha estrutura, então retroprojeter, data-show, climatização que se está muito quente ou muito frio, que o prédio tenha uma lancheria, que tenha banheiros de qualidade, porque tudo isso acaba contando também, ...a limpeza...

Entidade B (Educação): eu tenho a impressão de que o aluno da IES ainda não é muito... não sei se é porque a característica da IES, onde a visão de academia é diferente... se tu fores comparar a forma de convivência dentro da faculdade, o próprio fato da IES não ter um prédio único, de ter vários prédios funcionando, eu diria que a IES não tem um ambiente acadêmico fora da sala de aula e isso não posso te garantir, não vejo pelo menos esse ambiente acadêmico tradicional, a gente traz algumas experiências acadêmicas e é diferente desse ambiente acadêmico da IES.

Entidade C (Comércio): eu acho que ter boas instalações físicas, boas acomodações tem que ter, ao menos um ambiente com um mínimo possível para que as pessoas se sintam bem, que os alunos se sintam bem, sejam confortáveis. Mas não acho que é o fundamental da coisa, eu tenho impressão que deva existir, claro, um mínimo de estrutura necessária para que os alunos, os professores tenham salas confortáveis, pois os alunos ficam boa parte de seu tempo sentados, os professores em pé, mas não chega ser o fundamental para dizer que é a sala de aula que vai dizer se eu vou ser um bom profissional ou não, não é a cadeira que eu estou sentado que vai fazer isso, ou seja, depende muito mais de cada um ser um bom profissional do que o próprio ambiente que ele está. É claro que nós devemos ter padrões mais ou menos dentro de uma realidade que o pessoal se sinta bem. O que eu penso é que não é o fundamental.

Entidade D (Indústria): não conheço as instalações internamente e prefiro não comentar a respeito.

Entidade E (Filantrópica): ela precisa ser de qualidade, porque é onde vai ocorrer a prática disciplinar das matérias. Se ela conseguir associar isso a lugares efetivos de prática de vivência, se for dentro da instituição... ela tem laboratórios para isso?..., se tiver ótimo, mas se tiverem oportunidade de vivenciarem isso no mercado de trabalho com convênios com instituições. Nós temos projetos no hospital onde o curso de Educação Física da Faculdade da Serra Gaúcha faz recreação com crianças da pediatria, então tu está saindo de uma teoria e isso é muito importante. Nós temos um estagiário da faculdade de Psicologia da UCS e ele vivencia todo o processo de internação hospitalar, também trabalho de arte-terapia com pacientes oncológicos que é fantástico. Acho que está vivendo a realidade, está vivendo como cidadão, está vivendo como profissional. Propiciar esse tipo de coisa para o aluno viver e, claro, aprender a relatar, ter supervisão, não pode simplesmente ser atirado. Isso é muito importante!

Entidade F (Direito): hoje se fizermos um comparativo entre as duas ou entre as demais universidades, a IES é a que apresenta piores condições de infraestrutura, falta praticamente tudo ali, faltam salas melhores, vejo o pessoal reclamando muito do preço do xerox, da biblioteca, então esse tipo de infraestrutura ela carece e é claro que contribui, quem não gosta de trabalhar num lugar melhor, quem não gosta de estudar num lugar aprazível, eu já trabalhei em fóruns que tinha mofo, tinha tudo, mas outra coisa é você poder enxergar o sol ou ver que tem sol lá fora, trabalhar num lugar melhor você se sente melhor, porque você passa um considerável tempo dentro daquele ambiente, isso contribui, mas não é o mais importante. O mais importante para um profissional e eles vão notar isso logo, com o tempo, não é um prédio mais bonito, é a qualidade do ensino que está recebendo, isso sim... um ensino com um professor que

tenha efetivamente conhecimento jurídico para transmitir para ele, que saiba interagir com ele, isso aí ele vai ver que é o mais importante que o físico, mas eu não posso dizer que a estrutura física não seja importante.

Entidade G (Administração): na área de administração tem que ter uma sala de aula onde o professor passa todas as informações para o aluno e o aluno tem que absorver essas informações e buscar via pesquisa, via biblioteca, via estrutura física da universidade que ela deveria estar oferecendo ou oferece, eu acho muito importante dentro de uma faculdade de administração ter integração com o ambiente das empresas, então a Faculdade da Serra Gaúcha está inserida numa cidade que tem um ambiente industrial, onde tem empresas, onde forma isso aí..., então faz parte da estrutura estar em Caxias do Sul, já ganha nesse espaço. Ela tem disponível aos alunos aquele belo teatro no Colégio São Carlos, onde pode fazer conferências, pode trazer pessoas de renome para trocar informações e na verdade esse foco onde tem essa estrutura física que ela possui, ela já tem o que se precisa para poder sentar e ouvir o professor falar, que é cadeira, é o próprio auditório e tem que ter qualidade, pois não adianta ir para uma sala de aula onde a cadeira quebra, onde o cara não fica legal com a atenção, também não seria aquela poltrona muito confortável, porque o cara vai dormir na aula, mas seria nessa linha.

Entidade H (Metal-Mecânico): hoje uma coisa que pesa é o fato de que se tu queres qualidade, tens que dar qualidade. Hoje tu chegas num ambiente onde a sala está desorganizada, as cadeiras estão quebradas, ou tu não tens livros para pesquisa ou o número é insuficiente ou não existe mesmo, eu acho que isso tu já começa a criar cultura da não-qualidade. No meu tempo de faculdade na UFRGS lembro que pelo que mais se brigava era pelo fato de chegar no auditório e encontrar as cadeiras quebradas e aquilo com certeza nos formou profissionais desleixados, tanto é que quando chegaram os primeiros programas de qualidade de 5 S's foi um susto e tivemos que fazer uma reciclagem na gente mesmo. Então, acho que o ambiente é isso, começa por aí a disciplina, o horário. É como tu criar um filho, se tu não ajeitas desde o início, tu vais pagar no futuro, com problemas de drogadição, etc., porque tu não disciplinaste no início. Não é prender, mas criar aquela disciplina tal como horário para entrar... eu tenho uma formação um pouco rígida, porque é alemã, e o horário é para ser cumprido e o horário de faculdade ou de escola não pode ser diferente, agora se eu cumpri minha meta dentro da aula eu posso até sair mais cedo, mas não faltei com respeito ao professor e ao colega que às vezes está prestando a atenção e eu estou atrapalhando.

Qual a tua impressão sobre os professores da IES?

Entidade A (Saúde): para mim é extremamente importante a comunicação, a pessoa saber se expressar, poder expressar tudo aquilo que ele sabe para o aluno, o relacionamento acho importante, o interesse do professor em ensinar esse aluno. O que eu vejo, assim, não aconteceu comigo, mas eu vejo que muita gente reclama, às vezes os professores vêem os alunos como concorrentes, como futuros concorrentes de mercado, então que o professor possa expressar e transmitir realmente o conhecimento que ele tem. O material técnico, o material didático, que ele tenha conhecimento realmente disso..., acho que é isso: conhecimento, relacionamento...

Entidade B (Educação): É essa a idéia que se tem de professor também para construir essa qualidade, porque não basta você ter título de mestre ou doutor, não basta, não é isso, o professor do ensino superior não tem a instância de formação inicial, o mestrado e o doutorado não trabalham a formação do professor, trabalham a formação do pesquisador ou a formação do profissional, mas não do profissional docente com sua competência pedagógica, com seus saberes da docência, entendendo o que são esses saberes, aí você tem idéia, veja bem, da região que continua a mesma idéia do trabalho, ser um bom professor é ser um bom profissional na sua área, então você é um bom professor de medicina tem que ser um bom médico, para ser um professor de administração você tem que ser um bom administrador, um professor de engenharia um bom engenheiro, mas é isso apenas?... mas isso é essencial porque ele vai ter que passar sua experiência em sala de aula. Mas como é que se pensa construir esse profissional com competência para autonomia, para criatividade, para diversidade, ensinando modelos prontos ou ensinando a construir modelos a partir da leitura dinâmica da realidade. Aí a leitura dinâmica da realidade exige um processo muito grande de contextualização também, eu tenho que ser um excelente profissional na minha área, sem dúvida, mas para ensinar eu tenho que saber construir um conhecimento a partir dessa prática, por exemplo, você ser um excelente cirurgião, como você vai ensinar a cirurgia?... basta para o teu aluno aprender os passos da cirurgia?... como é que ele tem que proceder em cada passo?... é simplesmente um conhecimento procedimental ou é mais do que isso?... onde é que entra a acuidade, a perspicácia, a rapidez, a atenção no foco, enfim, tantas habilidades que vão estar ali naquele ato, naquele momento. Então, por isso que eu digo que a qualidade em educação é mais que um roteiro de ISO 9002, eu posso seguir todo roteiro e ainda assim não chegar lá. E o que eu vejo assim na educação muitas vezes profissionais que não compreendem esse processo, essa diferenciação da qualidade da educação e que se colocam como avaliadores desse processo, então esse é um grande risco, de que você pode pegar um protocolo de avaliação de qualidade e utilizar em coisas palpáveis de uma organização, mas quando você chega na questão da empresa educacional que é uma instituição ligada diretamente a processos de aprendizagem, que vão depender da subjetividade, aí os instrumentos não podem ser meramente quantitativos, eles tem que ser quantitativos e processuais, então você perguntaria quem é melhor para avaliar uma instituição... é um engenheiro, um educador?... eu diria que teria que ter as duas visões, é um conhecimento que a gente tem que construir, que é transdisciplinar. Claro que nós temos que encarar como empresa educacional, sem dúvida, senão nós não vamos ter a empresa, só vamos ter a teoria educacional no lugar, mas como fazer isso?... trabalhando as contradições, é óbvio, mas sem perder de vista até a concepção humanista.

Entidade C (Comércio): eu acho que professores é que nem médicos, porque tem uns que tem muito mais sucesso que outros?... porque alguns não param de estudar depois que saíram da universidade! E acho que os professores também não devem parar, acho que cada vez tem que se especializar mais. Hoje a evolução é... em dez anos a tecnologia já está ultrapassada e hoje nem é dez anos mais, os períodos estão sendo muito rápidos, então se os professores não acompanharem essa evolução, por exemplo, o professor que se formou a dez ou quinze anos atrás, hoje com certeza eu preciso dele, mas muita coisa mudou e se esse professor realmente não se atualiza ele fica fora do que... isso serve para qualquer curso, e ele está ensinando coisas de dez ou quinze anos atrás, que ele aprendeu, mas hoje não é mais a mesma coisa na empresa ou em qualquer segmento, é

tudo diferente. Então, realmente eu tenho que acompanhar o aluno, se ele dá aulas, ele tem que estudar junto, por exemplo, se ele é um médico e é professor também, caso não acompanhe a evolução da medicina como é que ele vai passar aos seus alunos?... o cara pára no tempo e vai passando umas coisas aos seus alunos que é de outra época, então a evolução ocorre tão rápido que os professores e qualquer um têm que acompanhar a evolução dos tempos, seja fazendo cursos de especialização, seqüenciais, fazendo pós, para que ele possa passar essa informação, porque senão aquele professor que parar no tempo leva a universidade perder em qualidade no ensino.

Entidade D (Indústria): eu vejo pelo trabalho que esses professores realizam não só dentro da universidade, mas também fora, dentro da sua atividade da sua área profissional, é aí, então, que a gente vê a qualidade e a preocupação da faculdade em levar esse pessoal para lá, ela não vai estar somente levando um professor a mais para a faculdade, ela está levando alguém com experiência e uma bagagem profissional e isso que é o grande diferencial para a faculdade. Por aqui passaram e passam alguns professores, e pelo contato que a gente tem com eles me arrisco a dizer isso: são profissionais excelentes dentro de sua área e estão passando isso para os alunos dentro da faculdade. Pontos fortes... além de serem expoentes em suas áreas, a preocupação deles é com a continuidade do aperfeiçoamento, então estão sempre buscando alguma coisa a mais, estão fazendo um MBA, estão numa pós-graduação ou um doutorado, então são pessoas que não pararam, que não estão preocupados só com aquela coisa acadêmica do tipo sou professor e agora deu, não... continuaram buscando e isso é que chama a atenção.

Entidade E (Filantópica): eu acho que o professor ele tem que ter meios e todas essas coisas, especialmente eu bato bastante no aspecto prático, ele tem que ter vivenciado o quê ele está ensinando lá, ele tem que saber no mundo real como aquilo acontece. Então não adianta só ele ter mestrado, ter doutorado, ter todas as titulações se ele não viveu aquilo na prática. Porque fica muito teórico e a questão assim... não dá para dar trabalho por dar trabalho e aí acabo lembrando coisas da nossa época..., tem que dar trabalho, tem que cobrar, tem que ser exigente. Aquela coisa assim dos alunos quando soltam mais cedo e eles vibram, acho isso uma coisa terrível!

Entidade F (Direito): os professores da IES são bons, quando nos reunimos eles ficam falando (do aluno) , eu noto isso “ – Ah! ... a Rafaela é assim...” aí outro faz um comentário a respeito dessa aluna, eles conhecem todos os alunos... “- Ah! ... o fulano de tal... o Bakkar assim...”, eles sabem um a um, então é uma formação ais personalizada e isso dá diferença, a partir do momento que você consegue saber qual é a dificuldade do aluno aquele e dá um acompanhamento para ele, como tem sido feito pelos professores da IES e eu noto que eles têm feito, tanto que na última reunião do ano alguns alunos que estavam com problema de nota, aí o Vilmar disse “ - ...esse aluno melhorou muito...”, consegui ver isso durante o semestre, coisa que lá na UCS com uma turma de setenta alunos eu não consigo ver se está melhor ou pior. Tem a questão de didática também, trabalha melhor o aluno, trabalha a turma, é que na IES há esse tipo de possibilidade, enquanto que num semestre com trezentos e cinquenta alunos tu não tem condições de fazer um acompanhamento mais individualizado, então isso contribui e são algumas coisas que vão fazer com que o aluno seja diferente lá, porque aquele que é ruim e não conseguir acompanhar vai ser excluído naturalmente do processo.

Entidade G (Administração): acho que principalmente a qualificação dos professores, o teu exemplo..., tu estás buscando um mestrado, então é um indicativo importante de que a faculdade está buscando esse trabalho em cima dos professores. E o professor na verdade é o carro chefe, é a primeira cara da faculdade, quando o aluno passa no vestibular e chega na instituição vai olhar a placa, vai saber quem é o Diretor, vai saber quem o Coordenador, mas vai dar de cara com o professor, então ele é quem repassa as informações, então a qualidade dos recursos humanos é muito importante. Na verdade eu tenho alguns contatos, a gente tem amizades, eu conheço o Emir que um professor, tive alguns contatos comerciais com ele também, tinha o próprio Coordenador do curso anterior, o Anadir Roveda, na verdade ele é um rapaz novo ainda, mas onde ele entrou deu certo, ele iniciou os trabalhos da Faculdade da Serra Gaúcha e independente dos motivos que ele tenha sido desligado, ele fez o trabalho dele, então a gente reconhece a qualidade por aí e pelas pessoas que estão lá, atualmente a gente sabe que estão lá buscando o mesmo objetivo, que é qualificar o ensino e que o aluno que saia da Faculdade da Serra Gaúcha esteja pronto para o mercado.

Entidade H (Metal-Mecânico): eu tive inúmeros professores nessa minha vida e o que eu levaria como ponto forte, que, aliás, são pontos que já troquei com outros profissionais, é aquele professor que te ensina como pesquisar. Tu não precisa decorar, mas sim saber onde procurar no dia em que tu tiveres a necessidade, porque no momento em que tu estás decorando, tu provavelmente até estará incorrendo em erros, pois, ou não vais gravar certo ou alguma coisa vai acontecer. Agora no momento em que tu saibas procurar onde está a fonte, eu acho que vale tudo isso. E também o que eu acho falho é aquele professor que simplesmente não interage com a turma, chega em aula e se vira para o quadro, escreve o que tem escrever e “*pt saudações*” e é quase como uma aula por computador ou virtual como a gente vê hoje em dia. É a interação, aquilo que tu tens que viver ali no dia-a-dia. Isso no meu tempo de aula eu valorizei muito e gravei isso.

Qual a tua impressão sobre os alunos da IES?

Entidade A (Saúde): não opinou.

Entidade B (Educação): eu diria que o aluno da IES, pelas avaliações que eu leio, que ele não tem essa visão da necessidade, ele coloca que o professor cumpre horário ou não cumpre horário, o professor vence o conteúdo ou não vence o conteúdo, o professor se relaciona bem com o aluno ou não se relaciona, ninguém coloca assim o professor me provoca mudanças, o professor instiga meu raciocínio, o professor me desafia a ver um mundo novo, o professor rompe paradigmas, ninguém coloca isso, ou que ele não sabe, entende? A avaliação do professor é em cima daquela visão tradicional, do bom transmissor de conteúdo que me avalia. E aí nós temos os verdadeiros convênios de boicote, como costume chamar, se aquele professor não faz o que eu quero, então rapidamente me mobilizo em sala de aula para que esse professor receba uma avaliação negativa, isso é muito rápido... e o contrário também, se eu quero endeusar esse professor, em um segundo ele é endeusado por todo um curso, há um movimento “mafioso” (risos) muito forte eu diria. E com relação a instituição é a mesma coisa, eu quero o xerox em dia, eu quero um bar com bom preço, eu quero estacionamento com

segurança, eu quero a cadeira com conforto, eu quero a ventilação, eu quero condições boas de pagamento, eu quero ser atendido com educação, isso é o cardápio básico e o que a IES ganha em relação às outras?... pela agilidade nesses processos básicos, claro que tem aluno que quer o diferente e esse é o diferenciado entre os alunos.

Entidade C (Comércio): não comentou.

Entidade D (Indústria): e aí que ouço também coisas boas dos alunos, claro que para alguns que entraram agora para a faculdade, que vem com aquela visão de um segundo grau nosso, que salvo algumas exceções, está muito distante da realidade da universidade, esse pessoal reclama um pouco... “ – Ah! Porque é muito puxado... porque o professor é isso, o professor é aquilo...”, mas se existe esse questionamento também é bom, porque está puxando para cima, não deixando na vala comum, na mesmice que se ouve falar das universidades, então é uma preocupação da faculdade é em tirar esse cara que vinha daquela preocupação com o colegial do tipo amanhã eu faço, eu vou colar, vou passar, não... muda um pouco o conceito, então a cobrança é mais rígida do professor, mas a maioria fala muito bem da Faculdade da Serra Gaúcha, a maioria dos alunos que eu tenho contato fala bem da universidade.

Entidade E (Filantrópica): então, pensando no aluno eu acho que o aluno teria que entrar com mais maturidade na universidade. Se eu pensar em como eu entrei na universidade e o curso... se estivesse fazendo hoje certamente aproveitaria mais, eu lembro fazendo a disciplina de Metodologia Científica com o Professor Lino Casagrande, com dezoito anos, e de se matar de rir... “que bobagem é essa?”..., “ – meu Deus que ignorância!!...”, sabe?..., tem mãe que adianta e fica maluca se o filho perde um ano, ou não passa pelo pré e vai direto para o primeiro ano, acaba o ensino médio uma criança e aí quando vão fazer um curso não sabem nem o que querem, claro que nem todo mundo entra na faculdade jovem, tem quem entre mais maduro e eu acho que isso é uma glória, pois a pessoa já está mais madura. Então, como amadurecer esse aluno para ele já estar consciente do que está fazendo?..., de estar valorizando o que ele está tendo?..., estou questionando, mas acho que teria que trabalhar mais o social, essa questão toda que está saindo de responsabilidade social, das pessoas terem em mente que elas não tem só aquela formação dela, elas têm o ambiente para cuidar, têm a água para cuidar. Acho que é ampliar a educação da pessoa como ser humano..., o aspecto ético. Acho que tem que ir trabalhando com isso e acho que já está começando nas escolas infantis, tenho filhos pequenos e vejo isso. Isso torna cidadão e acho que ajuda no amadurecimento.

Entidade F (Direito): a qualidade do aluno ele é um aluno que tem uma melhor preparação, ele tem mais leitura, é um aluno que tem maior interesse, da mesma forma ele exige mais do professor, ele questiona e até posso te dizer por experiência que tem professores que são professores da graduação da Ulbra e da graduação aqui da IES e eles dizem “ – Olha... o aluno aqui é outro.”, é um aluno mais interessado, é um aluno mais questionador, é um aluno que aparenta ter maior conhecimento, eu o vejo como sendo um aluno melhor mesmo. Não dá para dizer assim um motivo específico, não sei, pode ser até porque ali foi vendido como sendo um curso diferente, tiveram alguns aspectos assim tipo a questão da qualificação dos professores, só mestres e doutores, aprovado com conceito pelo MEC, aquela divulgação chamou também um público mais

interessado e aquele público vai lá e ele viu que lá ele tem que fazer um estudo diferente, enquanto se sabe hoje que a concorrência, vamos dizer assim, que é a UCS, ela tem um mau conceito já formado, quem é do Direito da UCS tem um mau conceito, tanto em nível de nós profissionais aqui do Fórum e se perguntares para qualquer outro Juiz vais ver “ – Ah! Se formou na Universidade Federal, se formou na PUC... ele tem um bom conceito.”, mas se formou na UCS, o conceito dele, até pelas notas divulgadas pelas avaliações, o conceito dele é “D”, é “C” no máximo, então essa comparação que o aluno faz, a comunidade faz, isso tem deixado melhor na IES sem dúvida nenhuma. Mas tem que levar em consideração tudo, num princípio Marxista, e lá ainda é pequeno e dá para tentar trabalhar ainda mais o aluno individual, na UCS é massivo, é massificado, veja bem já cheguei a ter cinco turmas de setenta alunos em sala de aula, isso dá trezentos e cinqüenta alunos num semestre, tu não tem nem idéia de quem é o aluno, tu nem sabe quem é aluno, tu não sabe o que ele está aprendendo, de que forma está aprendendo, não tem condições, fica impossível de saber, enquanto que na IES tem duas turmas, turmas pequenas, então isso aí contribui para... e tanto que vejo e converso com os professores da IES nesse aspecto é um diferencial.

Entidade G (Administração): não opinou.

Entidade H (Metal-Mecânico): o aluno deveria agregar valor à aula, eu acho que o professor não é obrigado a explicar tudo a respeito de determinado assunto ou matéria, mas sim dar o caminho e o aluno trazer as dúvidas, ele tem que ser interessado a participar, essa é a interação da qual falo. Ele tem que agregar valor à aula, ele tem que participar, como se ele também fosse responsável por aquilo que ele está aprendendo. É como a Medicina, tu vais lá e abre um cadáver, mas alguma coisa que tu não souberes, vais perguntar, vais estudar, vais atrás de livros. E hoje é essa deficiência que eu vejo no nosso aluno, ele é muito festeiro, ele não é de encarar o assunto e pesquisar, de desenvolver temas, de entrar em concursos, trazer assuntos, desenvolver trabalhos, hoje já não se vê mais tanto isso. E aquele que se dedica a isso, provavelmente é uma pessoa que tem sucesso à frente, porque ele não tem somente incentivo à pesquisa, mas como profissional eu vejo que tem que fazer isso.

Qual a tua impressão sobre os funcionários da IES?

Entidade A (Saúde): que na verdade o funcionário faz toda retaguarda, ele que vai estar cuidando de toda parte de documentos, da parte de estrutura, organização de horário, organização da sala, ele que vai estar dando suporte para o professor, então acho bem importante ali tu ter funcionários bem qualificados, que eles saibam e estejam bem informados de todo funcionamento da faculdade, que eles possam informar de tudo um pouco, porque às vezes tu vai pedir uma informação com o secretário do bloco e o cara diz que tem falar com esse, tem que falar com aquele, eu acho importante que esse funcionário conheça a universidade como um todo para poder estar dando esse suporte. E acho que relacionamento interpessoal também é importante, não só com o aluno, mas também com o professor, porque muitas vezes tu vai lá na faculdade fazer uma pesquisa, fazer alguma coisa e o funcionário não conhece nem o professor ou nunca ouviu falar, então que ele tenha conhecimento desse funcionamento, de como funcionam os cursos, quais são as cadeiras..., não precisa saber tudo de cor, mas que ele tenha acesso a esse tipo de informação.

Entidade B (Educação): não comentou.

Entidade C (Comércio): o funcionário entra na definição da qualidade de uma instituição com certeza absoluta, acho que ter uma equipe qualificada de funcionários está de suporte técnico por trás disso tudo, o embasamento, ele é fundamental, pois acho que a universidade também deve ter programas de qualidade interna, como hoje as entidades têm, a nossa entidade tem um programa de qualidade interna e se os funcionários não estiverem hoje engajados nesse esquema de qualidade acho que isso tem reflexo no final da coisa. Reflexo na comunidade estudantil e reflexo em geral, porque não parece, mas deixa transparecer que aquele negócio é uma bagunça toda. Então acho que funcionário tem que estar engajado e a universidade tem que ter programa de qualidade interna do seu estabelecimento para que se possa realmente evoluir e estar dentro de um padrão de atendimento, porque hoje na verdade a gente diz que qualidade não é mais o ponto fundamental, pois todo mundo tem que ter, hoje não se fala mais em qualidade, entende-se que quem não tiver está fora do mercado, mas por isso então tem que ter, a universidade tem que se preocupar muito em ter programa de qualidade, competir em nível local, em nível estadual, participar dos programas e buscar as certificações, para ela realmente mostre que ela está engajada no segmento. Como a faculdade pretende formar pessoas com qualidade se ela mesmo não transmite isso?..., acho que isso é ponto fundamental para uma universidade, qualidade não pode nem pensar em não ter.

Entidade D (Indústria): nunca teve contatos com funcionários da IES e por isso não há o que comentar.

Entidade E (Filantrópica): não opinou.

Entidade F (Direito): a qualidade dentro trabalho, assim como outros setores, nós tentamos dar uma qualidade aqui também, tentamos melhorar a qualidade nossa aqui e isso envolve um processo com o, usando um termo da administração, colaborador, quer dizer a qualidade passa pelo profissional, dele estar mais satisfeito, ter mais tempo para ele e não que ele seja uma máquina produtiva, então isso são programas de qualidade cada um adaptado à sua área, mas qualidade lá passa principalmente pela questão do professor, um professor que tenha interesse, que seja bem preparado, um professor que tenha possibilidade de se dedicar àquilo e até estou fazendo uma propaganda contra mim, porque eu não tenho tempo, não adianta... eu tenho uma profissão paralela, então acho que o professor lá, se ele tiver horas para acompanhar o aluno extra-classe, se ele tiver um incentivo para produzir, para pesquisar, para fazer... isso aí vai transformar o ensino lá em um ensino de melhor qualidade, sem dúvida. Esse é um ponto nevrálgico que vejo no ensino do Direito.

Entidade G (Administração): não opinou.

Entidade H (Metal-Mecânico): eles estão ali como prestadores de serviço, são pagos para isso e eles são a imagem da escola, imagem de qualquer negócio... um funcionário meu hoje ele é minha imagem, tanto aqui dentro quanto lá fora. Então, acho que também deve ser capacitado para servir e representar a entidade em qualquer lugar, dentro ou

fora dela. Da maneira como o funcionário é disciplinado ele passa a agregar valor à escola, pois ele interage também com o aluno que é o cliente e a boa imagem é essa. Lembro do meu tempo de faculdade, faculdade federal, onde o funcionário, por ser funcionário público, era desleixado e a gente não sentia nele um parceiro, ele simplesmente virava as costas e te deixava falando sozinho e essa é a imagem que eu tenho, que é a imagem da não-qualidade. Hoje tem que interagir com o cliente, que é o aluno, se ele estiver perdido cabe informar o lugar certo, se o professor não veio ou está atrasado vai lá e comunica, faz a sua parte, ao menos prepara o ambiente. Nesse sentido é que eu vejo o funcionário hoje.

Qual a tua impressão sobre os cursos da IES?

Entidade A (Saúde): quando eu fiz faculdade os meus maiores problemas eram: ...ou tinha professor muito técnico que trabalhava muito na área, ou tinha professor muito teórico, que tinha mestrado, que tinha pós-doutorado e que não conseguia transmitir. E a própria questão de estrutura da faculdade, material didático, material de áudio-visual, uma biblioteca bem equipada onde se possa estudar, acho que é mais ou menos isso e parece que a Faculdade da Serra Gaúcha está no caminho certo atendendo esses aspectos que acho tão importantes.

Entidade B (Educação): Por exemplo, escutei de uma aluna da IES, já com mestrado e que voltou para fazer um curso na área de educação, dizer que os cursos da IES na área de educação são muito bem falados não apenas em Caxias, mas em toda grande região da serra e até mesmo Porto Alegre, pela seriedade com que a IES escolhe os professores, os temas a serem abordados, como é conduzido o processo, como se discute com o aluno, como é cobrada a produção no final, em forma de um artigo, então isso gratifica, porque é sinal que a comunidade quer o diferencial. Mas veja bem as pós da IES estão no terceiro ano e no primeiro ano teve no máximo vinte alunos em sala de aula, e teve processos bem doloridos para construir essa base, hoje sei que tem turmas médias de trinta e cinco a quarenta alunos e sempre fila naqueles cursos mais procurados, esperando o próximo curso, por causa dessa seriedade. Está caindo aquela mística de que bastam comprar e ler bons livros e assistir eventos, os professores sabem que não é isso que vai mudar a escola, que é o processo que está dentro da escola e isso vai acontecer, no meu ponto de vista, com as empresas também, elas vão aprender que não se trata de você ganhar um selo 9002 para você ser uma empresa de qualidade, você tem que ser de fato uma empresa de qualidade, e as instituições de ensino superior... as avaliações tão discutidas no início, pela imposição do MEC, hoje vejo isso como muito positivo, porque está obrigando os mantenedores e os gestores a realmente construir uma universidade de qualidade. Porque o MEC vem e vem mesmo... e ele faz a avaliação e aquele conceito que ele der, a comunidade também já aprendeu que isso é importante no processo de escolha, então acho que isso vai fazer com que cada vez mais se feche o cerco.

Entidade C (Comércio): não opinou.

Entidade D (Indústria): acho que os cursos estão adequados, até pela quantidade de alunos, então nada mais crítico que um cara que vai fazer um vestibular, o cara aí é chato, é cri-cri, procura... claro, tem aquele que é acomodado e escolhe pela que é mais

fácil e vai lá, mas a maioria hoje questiona isso, nós temos aí uma gurizada com a cabeça muito boa e que questiona o curso que ele vai fazer e questiona a instituição que ele vai prestar vestibular e vai estudar, então acho que é mais ou menos por aí. Quanto a oferta de cursos, eu acho que por ser uma instituição ainda nova, a coisa está num crescendo, aos poucos vai se adequando, mas acho que hoje tem um nível e uma quantidade de cursos excelentes, acho que com o tempo tende a crescer, mesmo porque as instituições mais antigas continuam encaixando novos cursos e com ela não vai ser diferente também. O interesse da gente como pai ou como aluno, pois quem garante que eu não possa estar sentado lá como aluno, é que existam instituições boas como a IES e que mantenham essa trajetória, que não se percam logo ali a diante, que continuem crescendo para melhorar toda a área profissional, colocando profissionais melhores aí no mercado e a sociedade ganha conseqüentemente com isso e tomara que continue assim para melhor.

Entidade E (Filantrópica): não tenho esse conhecimento, embora tenha duas funcionárias que estudam lá e falem muito bem a respeito da IES. Aliás, não sei se ela já formou alguma turma...

Entidade F (Direito): o curso de Direito é um curso que tem suas particularidades, ele é um curso que você tem que transmitir... ele é extenso em termos de conhecimento, o conhecimento jurídico é amplo, assim como talvez outros cursos também, mas o professor tem que saber trabalhar esse conteúdo todo e para saber trabalhar esse conteúdo todo ele tem que ter preparação, tem que ter horas para se dedicar a isso, o pouco que a faculdade investir nisso, ela vai ter um retorno tremendo. Eu preferia manter as condições físicas como estão e que os professores tivessem remuneração por hora extra-classe, que eles pudessem permanecer um turno para atendimento do aluno. Eu estudei numa universidade federal e vejo isso como importante, lá o professor era titular de uma disciplina e não adianta hoje você querer chutar em dez, hoje nós temos professores chutando em tudo, se ele como professor lá era titular de uma disciplina, então ele aprofundava o conhecimento... Claro, você não pode se especializar tanto a ponto de perder a noção da realidade, mas lá (na IES) se o professor tiver oportunidade de se aprofundar numa área e transmitir isso para o aluno vai ser bem diferente, eu investiria mais no professor do que no físico, investiria em pesquisa, em atividades de extensão, com possibilidades de preparação efetiva da aula extra-classe, com acompanhamento também do aluno, isso aí vai dar um diferencial. Não sei até que ponto isso pode ser feito em termos econômicos, mas eu vejo assim que aqui estou instituindo algumas coisas desse tipo e a produtividade aumenta, se adaptam as questões de horário, se o funcionário tem algum compromisso ou quer estudar, faz um horário diferenciado, por exemplo, alguém que precisa se deslocar semanalmente a Porto Alegre porque vai fazer um curso... tranqüilo!... e tu vê pelo trabalho dele é que está em primeiro lugar, mais do que aquele que “cumpre horário”, isso não tem sentido... Isso tudo é um processo do mundo do trabalho, passamos por um modelo fordista, depois para o modelo da Toyota e hoje um modelo bem liberal, por exemplo, na Microsoft o cara diz não vou e não cumpro horário, mas ele trabalha muito mais, produz mais, então a força de trabalho que ele vende para a empresa hoje é maior. Mas aí é questão de você optar por um sistema de administração, se quer aquele... pelo mesmo valor que você está pagando ele produza mais ou você quer que produza menos e repita, tipo os gestos do Charles Chaplin no filme Tempos Modernos que o cara sai da linha de montagem,

depende do que você quer. E ensino não é produzir um carro em série, mas tudo depende do modelo que você opta, então veja que diferente aula vai dar ali, investir no professor, mesmo que ele não tenha lá um horário a cumprir, mas ele vai produzir muito mais em geral e eu vejo que tem alguns professores da IES do Direito estão fazendo isso, com atividades, envolvem os alunos na produção, apresentação depois do trabalho que ele fez, isso é diferente. Chegam a fazer fora do horário, em outro lugar, tem aluno que levou até a família para assistir, isso dá um outro envolvimento da academia, principalmente para quem está começando, está com orgulho daquilo ali. O aluno pode não ter ido em todas as aulas, mas ele aprendeu muito mais e se comparar com meu aluno lá da UCS que foi em todas as aulas, colou a prova do cara lado, se tu perguntar hoje o que ele sabe, ele não sabe nada, ele vem aqui no ambiente para colocar uma bobagem, botar o cliente dele mal, a vida inteira às vezes do cara, o cara está perdendo o único imóvel que ele tem e que levou a vida inteira para construir, pelo mau profissional que está colocado no mercado.

Entidade G (Administração): o profissional genérico é formado pelas outras IES e a Faculdade da Serra Gaúcha tem quatro áreas de formação dentro do Curso de Administração, então desde o início ela já focou ou pelo que você tinha anteriormente (nas outras IES) ela está focando, então o profissional já está com pré-objetivo dentro da área de marketing, da área de informática, de comércio internacional ou de recursos humanos, então é importante seguir essas linhas para direcionar o profissional. Eu me formei já faz quase dez anos e quando me formei era bem generalista, na verdade o último ano de faculdade é que focou uma área mais industrial, no meu caso em particular, então é o caso de você estar cinco a seis anos dentro de uma faculdade e vai trabalhar apenas um ano, no final, para focar, que não é o caso da Faculdade da Serra Gaúcha, que você já sai focando no mercado pré-escolhido.

Entidade H (Metal-Mecânico): eu acho que cada vez mais as instituições de ensino devam ter cadeiras voltadas para a qualidade, não só porque o teu assunto é qualidade, mas porque tem que ter conhecimento daquelas ferramentas da qualidade. O MBA que eu fiz na Fundação Getúlio Vargas nós tivemos qualidade e os cursos que a minha diretoria, dentro da entidade que represento e junto a CIC em Caxias do Sul, nós somos muito voltados para a qualidade, principalmente do micro e do pequeno empresário, porque é o pequeno que abastece os grandes, então é ali onde começa a qualidade dos grandes, embora os grandes tenham possibilidade de pagar para capacitar, então eu acho que as universidades e todas as entidades de ensino deveriam estar mais preocupadas com isso, com todas aquelas ferramentas da qualidade, começar a criar essa cultura nas pessoas. Um simples 5 S's já muda a cultura e serve para todos os segmentos profissionais, não só para a engenharia, todos, a medicina, a contabilidade, a administração, qualquer um deles. Ali é mudança de cultura da pessoa e que leva a mudança para a sociedade também, por isso que eu acho importante começar ali, na verdade deveria começar lá no pré e não já na faculdade, mas vamos aproveitar esse tempo e formar esses alunos já com alguma orientação para esse segmento.

APÊNDICE F

ENTREVISTAS COM PAIS DE ALUNOS

O que é qualidade numa IES?

Pai A: eu acho que qualidade seria o fato da pessoa além de estudar, ter um bom treinamento lá dentro para se formar e sai para o mercado de trabalho, que tivesse um estágio ou coisa assim.

Pai B: qualidade numa escola, numa faculdade é uma conjugação de fatores, qualidade dos professores, qualidade das instalações físicas, disponibilidade de livros, enfim uma série de coisas.

Pai C: uma faculdade para ser boa tem que ter conhecimento do mercado, dependendo da área em que vai atuar, mas acho que em todas elas tem que ver o que as pessoas precisam, a pesquisa..., a necessidade do dia-a-dia, saber que hoje uma faculdade é muito diferente de dez anos atrás. Com a experiência que a gente tem... todo dia o pessoal nos cobra novidades, coisas diferentes e é melhor quem faz a diferença. Então, o melhor, o diferente, aquele que está lá frente... a faculdade tem que abrir o caminho das pessoas para isso.

Pai D: uma instituição de ensino superior é de qualidade quando tem corpo docente, programa de ensino, estrutura física. Isso para mim é qualidade.

Pai E: eu acho que em primeiro lugar ela tem que atender aos objetivos dessa faculdade e a necessidade do aluno, aquilo que o aluno procura no curso e que atenda sua necessidade. Que dê um preparo para o quê vai encontrar no mercado de trabalho.

Pai F: faculdade para ser boa tem que começar pelos professores, não dá para entender como isso às vezes não é dada importância, mas sem professor não dá!...

Pai G: bem... qualidade... acho que ter qualidade é ter tudo de bom, desde a classe onde tu senta até o Diretor... sei lá... acho que uma faculdade boa teria que ter um ambiente agradável, que te ajudasse a aprender, acho que é isso!...

Pai H: Estrutura física antes de qualquer coisa, mas claro que depois bons professores... aí sim... posso dizer que tem qualidade!

Qual a tua impressão sobre a IES?

Pai A: acho que qualidade engloba tudo, a estrutura, a limpeza, a qualidade que eles tem lá dentro, acho que é muito importante.

Pai B: acho que o foco de qualidade existe, a Faculdade da Serra Gaúcha tem visão, tem idéias de qualidade. Essa colocação dos cursos, da formação específica para cada profissional eu vejo como sendo boa qualidade, porque o profissional já pode sair mais focado, então se isso for bem aproveitado tu terás mais qualidade, mas se isso não for

bem aproveitado tu estarás formando pernas-de-pau, o cara tem uma perna e a outra ele não tem, são dois lados da mesma moeda. Agora, qualidade em instalações físicas eu não sei se a Faculdade da Serra Gaúcha tem, ela está, vamos dizer assim, trabalhando em cima disso, não vejo como qualidade e acho que seja um ponto fraco. Tu não tens acesso, tu não tens estacionamento, tu vem trazer um aluno aqui e não sabe onde parar, tu vens buscar um aluno e não tens onde parar, se o aluno vier de carro ele não tem onde deixar o carro, acho que um aluno que está no primeiro andar ou está no térreo tem um tipo de qualidade e o cara que está no terceiro é outro tipo de qualidade. Se tu tiver uma boa cantina e que muita gente fala e é uma coisa boa e é qualidade, se tu não tiver cantina tu não tem qualidade. Então são muitas coisas, eu vejo como qualidade esse enfoque que está sendo dado, que isso aí é extremamente produtivo e bem conduzido pode contar a favor do aluno, mas se mal conduzido vai gerar perninha-de-anão.

Pai C: não opinou.

Pai D

Pai E: pelo que tenho escutado uma das preocupações da Faculdade da Serra Gaúcha é de só ter doutores e acho que isso qualifica. Podem até dizer que pelo fato do cara ser doutor não quer dizer que saiba transmitir ao seu aluno.

Pai F: pelo que eu escuto em casa, e não é muito, os professores são muito bons, estão estudando ainda, se aperfeiçoando... isso faz a diferença...

Pai G: bom... a IES ainda é muito nova, mas acho que por isso ela pode ser mais ágil ou coisa assim... tipo... entender o aluno... saber o que ele quer... acho que nesse sentido ela é muito boa...

Pai H: teria que ter um local dela... a faculdade está crescendo... é só ir lá nos dias de matrícula... então está mais do que na hora de ter uma estrutura, um prédio, algo que se pudesse dizer que é uma faculdade...

Qual a tua impressão sobre as instalações físicas e ambiente da IES?

Pai A: nunca tive a oportunidade de ir na Faculdade da Serra Gaúcha, pois minha filha trabalha o dia todo e eu também, mas posso dizer que como ela fez seis meses na UCS e me diz que essa é melhor, eu acredito e já estou comentando por aí e me sinto mais segura, porque a gente quer o melhor para seus filhos.

Pai B: uma instalação física de qualidade é aquela que gera conforto, que gera segurança, que gera ambiente para aprender. No frio instalação física de qualidade é aquela que isola o frio, isola o calor, uma universidade em que todas as paredes são envidraçadas não isola frio, nem isola calor, eu não diria que isso aí tem qualidade. Pode ter outros tipos de qualidade, mas qualidade de instalações físicas não tem, Por exemplo, uma instituição superior hoje que não tiver um bom estacionamento não pode dizer que tem qualidade. Tem o aspecto da segurança, todos os dias se ouve dizer que uma aluna foi assaltado, o carro é roubado ou é quebrado o vidro. Será que isso influencia na qualidade ou não da instituição?... Eu acho que influencia. Para mim que nunca me

roubaram o rádio não influencia, mas se roubaram o teu carro ou quebraram os vidros do teu carro, influencia e tu vai achar que aquela instituição não tem qualidade. Então, eu vejo aspectos assim como segurança, conforto, acesso, instalações, enfim, “n” coisas que podem influenciar.

Pai C: deve ter um mínimo de estrutura, o básico..., o prédio, as classes, a limpeza, a organização, um bom quadro, material para eles poderem estudar...

Pai D: o mínimo indispensável, não muitos alunos dentro de uma sala de aula, sala de aula confortável, que tenha recursos físicos ou de multimídia ou de informática necessários para um bom andamento do programa de ensino. É um dos pontos fracos da Faculdade da Serra Gaúcha, a infraestrutura está deixando a desejar, isso sem dúvida nenhuma.

Pai E: eu acho que em termos físicos ela teria que ter praticidade para o aluno se locomover dentro da faculdade, um local que não tivesse muito barulho, principalmente por ser uma faculdade noturna e o meu filho, no caso, que trabalha o dia todo e a noite ele teria que ter um ambiente agradável. Também que fosse de fácil acesso, iluminada, arejada, enfim todas essas coisas da parte física. Eu diria que ambiente agradável seria, entre outras coisas, uma sala iluminada, que enxergasse bem no caso de assistir a um vídeo, o próprio quadro negro, inclusive, caso alguma fosse escrita, que ele enxergasse bem. Que fosse ventilada e que fosse confortável para ficar sentado, visto que eles ficam sentados a maior parte do tempo e dificilmente ficam em pé, a não ser no caso de algum debate ou alguma explanação para defender seu ponto de vista, mas a maior parte é sentado. Se tiver calefação melhor ou ventilação, nem que seja de teto ou coisa assim, embora nosso ambiente predomine o frio e seria mais aconchegante ter calefação.

Pai F: acho que dá para o gasto... poderia ser melhor... mas o que importa é que tem um lugar para estudar, o acesso é bom, é central...

Pai G: acho que podia ser melhor... está tudo espalhado... minha filha estuda Educação Física e eu escuto ela reclamar que cada dia a aula é num lugar... e tem a segurança... acho que ficar indo para todo lado pode ser perigoso...

Pai H: é como eu falei... falta uma estrutura de universidade, de faculdade, isso ela não tem...

Qual a tua impressão sobre os professores da IES?

Pai A: a minha filha, por exemplo, diz que o senhor é bom professor, mas isso sem eu saber quem era, quando ela disse o nome eu disse que já conhecia esse professor e disse para ela dizer quem era a mãe dela..., mas professor bom é aquele que sabe expor, traz bons exemplos, professor que também é amigo dos alunos, companheiro.

Pai B: acho que a primeira qualidade de um professor é a responsabilidade social que ele tem, acho que ISTO é qualidade. Responsabilidade social por saber que tu está preparando gente, saber que tu está trabalhando com seres humanos, saber que uma coisa que tu diz em aula vai ficar marcada para a vida inteira. É o aspecto técnico,

científico, o conhecimento que essa pessoa tem que ter. De uma pessoa que venha dar uma aula, que prepare, que encare essa aula que ela vai dar como uma coisa de responsabilidade e que pode estar influenciando o futuro das pessoas. Agora nós temos que concordar que tudo que se vê nos jornais, na literatura e que as próprias pessoas especializadas no ensino, não sabe o que é qualidade do professor, tu podes ser um professor autoritário e ser um professor de qualidade, tu pode ser um professor extremamente benevolente e ser um crápula, ser uma cara que está trabalhando com uma grande responsabilidade social. Então, o que é qualidade?... eu vejo assim, como uma pessoa que prepara, uma pessoa que sabe que das ações dela, das decisões, enfim daquilo que ela estiver motivando, preparando é que vai definir o futuro das pessoas. Isso é qualidade: preparação, atualização, fazer isso com responsabilidade, com austeridade. Não tem às vezes nessas grandes universidades grandes professores, pesquisadores, com títulos de doutorado e que na verdade não são bons professores?..., são mais palestrantes que ganham verdadeira fortunas dando palestras ou dando consultoria nas empresas, mas no hora em que eles vão dar aula eles não se apresentam na aula e mandam um monitor, o adjunto, o não-sei-quem-substituto, o colega..., não é assim que acontece?..., será que esse professor apesar de todo conhecimento que ele tem ele está lecionando com qualidade?..., então acho que é uma coisa extremamente subjetiva não se saberia dizer exatamente o que quê é...

Pai C: é bom aquele professor que cobra coisas diferentes dos alunos, que tenha dentro dele as condições de cobrar dos alunos, não só da faculdade, mas desde a pré-escola, que leve coisas diferentes para as crianças, porque ele também tem que estar bem capacitado para isso e hoje em dia com que a gente tem... precisa muita coisa!

Pai D: um professor de qualidade tem que conhecer muito o que ele se propõe a fazer, em que gostar de dar aulas e ter que ser mestre ou pós-graduado.

Pai E: eu acho que em primeiro lugar ele deveria despertar o senso crítico do aluno, porque eu acho que o aluno não pode ser um cordeirinho, ele tem que ter uma opinião própria, embasada logicamente, não ao ar que ele vai dar a sua opinião. É o que eu acho que a faculdade em si teria que ter critérios que fizesse com que o aluno aprendesse a pensar, com base no conteúdo específico daquela matéria que ele está estudando. Mas que tenha didática, que tenha empatia, porque é muito importante você ter empatia, pois às vezes você tem a didática, você tem o conhecimento, mas você não tem empatia para passar, então são vários critérios que o professor tem que ter. Que além do seu conhecimento, além da sua didática, ele tem que ter empatia com o aluno e levar de uma maneira agradável aquilo que ele tem que passar. Pois, acho que a vida hoje em dia é tão complicadinha em várias áreas, você abre um jornal, liga uma TV e é muita tragédia que nós temos no dia-a-dia, por isso acho importante ser uma faculdade alegre, acho importante isso. Ser um professor alegre não é ser um professor palhaço, é diferente. Acho importante você passar o conteúdo com uma certa leveza, não deixando de mostrar o certo e o errado, sem dúvida, ou dando uma linha de pensamento.

Pai F: são bons!... estudam, estão sempre se aprimorando... olha o teu caso... e o principal é que todos, acho que todos... trabalham em outro lugar... quer dizer... tem prática, não só teoria!!

Pai G: pelo que se escuta falar são bons, são exigentes, cumprem os horários, dão aula mesmo....

Pai H: vejo como um ponto positivo, pois são muito profissionais no que fazem... as aulas começam e terminam no horário, vejo que eles têm que estudar muito, sempre tem trabalho... é um ponto bom da IES!

Qual a tua impressão sobre os alunos da IES?

Pai A: não comentou

Pai B: qualidade é uma coisa complicada de falar, mas qualidade no sentido de pessoas que estão indo para o mercado de trabalho, nós poderíamos dizer que a pessoa ser competente, ter habilidade naquilo que ela vai fazer.

Pai C: não opinou

Pai D: não opinou

Pai E: não opinou

Pai F: o que quê eu te dizer?... acho que são estudiosos... mas não posso falar da maioria... só posso falar pelo que eu conheço... e aí sim... é muito estudioso!

Pai G: bom, acho que a maioria gosta do que está fazendo e consegue usar na prática, então acho que são bons... mas sempre tem aqueles que não querem nada com nada e só atrapalham...

Pai H: os estudantes da IES são mais velhos, não que sejam velhos, mas eles entram mais tarde na faculdade e por isso sabem o que querem... e isso ajuda muito em sala de aula...

Qual a tua impressão sobre os funcionários da IES?

Pai A: acho que ele tem que saber lidar com diferentes pessoas, em especial com os jovens, levando em consideração que cada pessoa é diferente da outra e deve ter jogo de cintura para lidar com um ou lidar com outro, ser uma pessoa educada, esclarecida, ter preparo, deve ter uma certa psicologia e treinamento para poder lidar com as pessoas. Porque o mais difícil hoje, eu acho que seja lidar com as pessoas, exatamente pelas diferenças não é fácil lidar com o público.

Pai B: acho que qualidade de atendimento é um fator que influencia a qualidade, e alguém pode ter até vir se queixar, assim como existe a qualidade de atendimento do docente, do professor, porque o professor que não atende os alunos, não conversa com os alunos de repente não tem qualidade.

Pai C: funcionário de qualidade é que está lá na escola para fazer a tarefa dele. Veja bem, como nós não tivemos acesso a escolas estaduais, pois meus filhos estudaram

sempre em escolas particulares, e talvez não se tenha percebido essas dificuldades com funcionários, mas sabemos que às vezes os próprios alunos são responsáveis pela limpeza da escola e nós nunca sentimos isso... Apesar que o bom funcionário tem que dar atenção, que o pessoal da limpeza não faça só a limpeza, por exemplo, se uma criança cair e se machucar, que sejam capazes de atender e ajudar. Um funcionário que dê atenção, que não esteja lá para fazer só para o que foi contratado, às vezes tem que dar uma mão aos outros quando estão necessitando, não ser individualista.

Pai D: um bom funcionário é aquela pessoa preparada para atender as necessidades dos alunos, acho que isso seria um funcionário preparado. Mas é outro ponto forte da Faculdade da Serra Gaúcha, pois você pode conversar com qualquer professor ou qualquer pessoa da administração, com os próprios diretores ou responsáveis pela faculdade na hora em que tu quiseres e isso eu acho fundamental.

Pai E: que ele atendesse ao trabalho para o qual foi escalonado, por exemplo, um porteiro, que ele seja educado, que ele seja gentil, que não permitisse confusões dentro ou fora do ambiente de estudo. Que o administrativo fluísse com facilidade, não fosse complicado para o aluno que se, por exemplo, quer saber uma nota ou quer uma orientação de algum documento, que fluísse com mais facilidade, nesse sentido.

Pai F: precisariam ter mais treinamento... saber as coisas... se tu ligar lá... nossa!... passam para duzentos... e ninguém sabe nada... acho fraco!!

Pai G: acho que precisa ter funcionários bem preparados... e lá cada dia é um... assim nunca vão ter bons funcionários, sei lá... penso que é importante...

Pai H: só fui na época de matrícula e fui bem atendido... poderia ter mais gente... mas o serviço é bom!

Qual a tua impressão sobre os cursos da IES?

Pai A: segundo minha filha os cursos da Faculdade da Serra Gaúcha são melhores que os da UCS, pois ela já estudou um semestre lá, então os professores, o ambiente e a estrutura acho que estão de acordo com o que uma faculdade precisa para ser de qualidade.

Pai B: Essa colocação dos cursos, da formação específica para cada profissional eu vejo como sendo boa qualidade, porque o profissional já pode sair mais focado, então se isso for bem aproveitado tu terás mais qualidade, mas se isso não for bem aproveitado tu estarás formando pernas-de-pau, o cara tem uma perna e a outra ele não tem, são dois lados da mesma moeda.

Pai C: meu filho fala muito pouco sobre a Faculdade da Serra Gaúcha, mesmo que eu pergunte como está e se está gostando ele pouco fala, porém já me disse algumas vezes que está gostando, pois até perguntei se queria trocar de faculdade e ele disse que não. Embora ele não goste muito de teoria, pois é mais das coisas práticas, porque sempre trabalhou com a gente, mas ele diz que está gostando da IES. Depois teve um período que ele trabalhou como estagiário na Faculdade da Serra Gaúcha e gostou também,

porque teve bastante contato como os professores, embora tenha me falado mais do trabalho do que das aulas.

Pai D: a IES me traz uma boa imagem, tanto que minha filha estuda lá e se eu não achasse uma instituição boa eu não iria permitir que ela estudasse lá. Acho que um ponto forte da IES está exatamente em cima da qualidade de ensino, pois na minha opinião ele é muito mais dirigido do que outras faculdades ou universidades que eu tenho ouvido falar e conversar com o pessoal.

Pai E: olha, eu não frequento a IES e então, tenho uma idéia pelo que me passa o aluno, eu tenho ouvido meu filho falar muito bem da Faculdade da Serra Gaúcha, que ele gosta, que ele se sente bem, que o conteúdo é bom, é o que tenho ouvido falar... Essa é a imagem que eu tenho, uma faculdade que atende as necessidades do aluno na sua área. Claro que alguma deficiência deve ter, mas nada que se sobressaísse ou que não foi ventilado, então a imagem que eu tenho é boa. Porque não foi ventilada coisa ruim de grande porte, que se sobressaia.

Pai F: gosto da proposta da IES, o aluno sai mais focado... se é RH, se é Marketing... acho isso muito bom...

Pai G: acho que poderia ter uma prática melhor... um lugar melhor... mas os cursos são bons, os professores são bons, isso ajuda... Mas poderia ser melhor...

Pai H: falta estrutura de faculdade... sem isso os cursos podem ser maravilhosos, mas ninguém sabe, não se conhece... acho isso complicado!

