

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM
ESTUDO DE CASO - AVALIANDO AS PERCEPÇÕES DOS PÚBLICOS
ENVOLVIDOS**

JOSÉ CARLOS RESMINI FIGURELLI

Porto Alegre, junho de 2001

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM
ESTUDO DE CASO - AVALIANDO AS PERCEPÇÕES DOS PÚBLICOS
ENVOLVIDOS**

Autor: JOSÉ CARLOS RESMINI FIGURELLI

Orientador: PROF. DR. JOSÉ LUIS DUARTE RIBEIRO

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Maria Estela Dal Pai Franco

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos

Prof. Dr. Tabajara Lucas de Almeida

**Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
como requisito parcial à obtenção do título de**

MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Área de Concentração:

QUALIDADE E GERÊNCIA DE SERVIÇOS

Porto Alegre, junho de 2001

**QUALIDADE EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM
ESTUDO DE CASO - AVALIANDO AS PERCEPÇÕES DOS PÚBLICOS
ENVOLVIDOS**

JOSÉ CARLOS RESMINI FIGURELLI

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Orientador

Prof. Dr. Luís Afonso dos Santos Senna

Coordenador do Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Maria Estela Dal Pai Franco
PPGEdu/UFRGS

Prof. Dr. Paulo Fernando Pinto Barcellos
PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Tabajara Lucas de Almeida
FURG

Porto Alegre, junho de 2001

DEDICATÓRIA

**À minha esposa, amiga e companheira, ANGELA e
aos meus adorados filhos ANA, RICARDO e MARCELO
pelo estímulo e apoio incondicionais.**

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Angela pelo apoio, paciência, suporte emocional e incentivo durante todo o curso. As dificuldades, renúncias, incertezas e expectativas compartilhadas foram finalmente superadas pelo sentimento do objetivo alcançado.

Aos meus filhos Ana, Ricardo e Marcelo, por sua existência. Seu apoio, incentivo e compreensão foram fundamentais para a conclusão exitosa dessa etapa de nossas vidas.

Ao meu orientador, Prof. José Luís Duarte Ribeiro, pela decisiva participação na realização desta dissertação. Seu conhecimento, inteligência, dedicação e a permanente disposição para o trabalho me impressionaram profundamente.

Ao amigo e colega Tabajara Lucas de Almeida, pelo material bibliográfico, sugestões e apoio, principalmente durante as reuniões dos grupos focalizados.

Aos colegas de trabalho Cláudio Paz de Lima, Roberto Rossari Bastos e em especial a Mozart Tavares Martins Filho, pelo auxílio nas fases de planejamento e realização das entrevistas dos grupos focalizados.

Aos colegas de mestrado, que se tornaram amigos, Luís Augusto da Costa Ilha e Paulo Ricardo Ckless Silva, que estiveram sempre presentes com seu companheirismo, idéias e incentivo durante todas as fases do curso.

À Lília Maria Brandão Hartmann, cunhada, amiga e comadre, que fez as revisões gramatical e ortográfica desta dissertação.

Ao amigo Euclides Antônio dos Santos Filho e à minha filha Ana por seu auxílio na elaboração do *Abstract*.

A todas as pessoas que gentilmente se dispuseram a participar das entrevistas e deram sua contribuição para a concretização deste trabalho. Suas manifestações foram fundamentais para a qualidade dos dados obtidos.

À Fundação Universidade Federal do Rio Grande que, através de sua política de pós-graduação, oferece plenas condições para a qualificação de seus quadros funcionais.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xi
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS	1
1.2 TEMA E JUSTIFICATIVA.....	5
1.3 OBJETIVOS.....	6
1.4 METODOLOGIA.....	7
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	8
1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO.....	9
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	10
2.1 AS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS.....	10
2.2 AS HORAS DA VERDADE.....	14
2.3 A QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	15
2.4 QUALIDADE E SATISFAÇÃO.....	19
2.5 O MODELO DE GRÖNROOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS.....	20
2.6 EXPECTATIVAS E NECESSIDADES DOS CLIENTES.....	22
2.7 AS DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	24
2.8 OS CLIENTES DOS SERVIÇOS.....	27
2.9 A ESTRATÉGIA DOS SERVIÇOS.....	34
2.10 A GESTÃO DOS SERVIÇOS.....	36
2.11 O PAPEL DOS FUNCIONÁRIOS NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS.....	37

2.12 A QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS	40
3. ESTUDO DE CASO	44
3.1 O CENÁRIO DO TRABALHO	44
3.1.1 A Cidade do Rio Grande.....	44
3.1.2 A Universidade.....	46
3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA ADOTADAS	49
3.2.1 Entrevistas Individuais.....	50
3.2.2 Entrevistas em Grupos Focalizados.....	50
3.3 PLANEJAMENTO DAS ENTREVISTAS	52
3.3.1 Planejamento da pesquisa qualitativa com os estudantes.....	52
3.3.2 Planejamento da pesquisa qualitativa com os professores.....	57
3.3.3 Planejamento da pesquisa qualitativa com os funcionários.....	59
3.3.4 Planejamento da pesquisa qualitativa com o setor empresarial.....	61
3.3.5 Planejamento da pesquisa qualitativa com entidades da sociedade.....	62
3.4 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	64
4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS	67
4.1 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	73
4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	74
4.3 INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS	107
4.4 OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	117
4.4.1 Ações de Natureza Geral.....	118
4.4.2 Ações Específicas.....	119
5. COMENTÁRIOS FINAIS	121
5.1 CONCLUSÕES	121
5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	124
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
ANEXO 1	130
ANEXO 2	138
ANEXO 3	151
ANEXO 4	159
ANEXO 5	177

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 2.1 – O contínuo entre produtos e serviços.....	13
FIGURA 2.2 – Modelo de Grönroos.....	22
FIGURA 2.3 – Dimensões da ponderação entre cliente e fornecedor.....	33
FIGURA 2.4 – O triângulo do serviço.....	38
FIGURA 3.1 – Estrutura organizacional da FURG.....	47

LISTA DE TABELAS

TABELA 1.1 – Evolução das inscrições, vagas no vestibular e ingressos - 1980 a 1998, no conjunto das universidades públicas federais.....	2
TABELA 1.2 – Evolução de matrículas, concluintes e docentes no ensino de graduação – 1980 a 1998, no conjunto das universidades públicas federais.....	3
TABELA 2.1 – Ponderação da condição de cliente.....	33
TABELA 2.2 – Ponderação da condição de fornecedor.....	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1 – Diferenças entre serviços e bens físicos.....	11
QUADRO 3.1 – Planejamento do grupo focalizado dos estudantes.....	53
QUADRO 3.2 – Distribuição dos estudantes de graduação por área, com integralização curricular mínima de 70% no ano de 2000, de acordo com a classificação do CNPq.....	54
QUADRO 3.3 – Distribuição estratificada da população de estudantes a ser pesquisada.....	55
QUADRO 3.4 – Áreas e cursos dos participantes do grupo focalizado.....	55
QUADRO 3.5 – Planejamento do grupo focalizado dos professores.....	57
QUADRO 3.6 – Distribuição estratificada da população de professores a ser pesquisada.....	58
QUADRO 3.7 – Planejamento do grupo focalizado dos funcionários.....	59
QUADRO 3.8 – Distribuição estratificada da população de funcionários a ser pesquisada....	60
QUADRO 4.1 – Resumo das percepções referentes ao tópico Imagem da Instituição.....	75
QUADRO 4.2 – Resumo das percepções referentes ao tópico Condições de infra-estrutura de salas de aula e laboratórios.....	78
QUADRO 4.3 – Resumo das percepções referentes ao tópico Condições gerais de infra – estrutura.....	81
QUADRO 4.4 – Resumo das percepções referentes ao tópico Opinião a respeito dos professores.....	85
QUADRO 4.5 - Resumo das percepções referentes ao tópico Opinião a respeito dos estudantes.....	89
QUADRO 4.6 – Resumo das percepções referentes ao tópico Opinião a respeito dos funcionários.....	92
QUADRO 4.7 – Resumo das percepções referentes ao tópico Resultados do modelo de gestão empregado.....	94

QUADRO 4.8 – Resumo das percepções referentes ao tópico Adequação dos currículos às necessidades do mercado de trabalho.....	96
QUADRO 4.9 – Resumo das percepções referentes ao tópico Nível de integração com o setor empresarial e comunidade em geral.....	100
QUADRO 4.10 -Resumo das percepções referentes ao tópico Nível geral de satisfação com os Cursos e a Instituição.....	105

RESUMO

Este trabalho aborda a qualidade dos serviços desenvolvidos em instituições educacionais de nível superior, destacando a importância dos agentes sociais como elementos fundamentais a serem considerados no planejamento de suas ações. Foram identificados os agentes que interagem com tal tipo de organização, seja como clientes, fornecedores, ou ambos. Os agentes foram classificados em cinco segmentos distintos: estudantes, professores, funcionários, empresários e comunidade em geral. Através de um estudo de caso, procedeu-se uma investigação qualitativa sobre as percepções de cada um desses segmentos a respeito da qualidade das ações praticadas pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Objetivou-se, assim, identificar fatores relevantes a serem considerados na formulação de diretrizes de atuação, com vistas a atender as expectativas e necessidades manifestadas pelos públicos envolvidos. Para atingir aos propósitos do trabalho o público interno da instituição em estudo, formado por estudantes, professores e funcionários, foi entrevistado com o apoio da técnica de investigação de grupos focalizados. Para o segmento externo, constituído por representantes de empresários e da comunidade em geral, utilizou-se a técnica das entrevistas individuais. Para o tratamento dos dados obtidos no estudo de caso procedeu-se à sua descrição, análise e interpretação. Como resultado final do trabalho foram destacadas diversas ações viáveis de serem empreendidas pela FURG com o propósito de qualificar cada vez mais suas relações com as comunidades interna e externa. São sugeridas iniciativas para a melhoria das relações da Universidade com o ambiente externo e outras com o objetivo de aprimorar os processos gerenciais e operacionais no âmbito da Instituição.

ABSTRACT

This work discusses the quality of the services developed in high level educational institutions (universities), detailing the importance of social agents as fundamental elements to be considered on the planning of their actions. The agents which interact with this kind of organization, as customers, suppliers, or both, were classified in five distinct groups: students, teachers, administrative staff, businessmen and the community in general. Through a case study a qualitative investigation was developed on the perceptions of each of these groups on the quality of the actions developed by the “Fundação Universidade Federal do Rio Grande” (FURG). The main goal was to identify relevant factors to be taken into consideration during the formulation of its directive actions, to attend the expectations and necessities demanded by the involved elements. To reach such objective, institution’s internal elements, consisting of students, teachers, and administrative staff, were interviewed using the focus group technique. The external segment, constituted by businessmen and the external community, were investigated using the individual interview technique. As final result several actions, viable of being undertake by FURG with the purpose of increasing the quality of its relations with the internal and external communities, are suggested. Initiatives which may improve the relationship between the university relations with the external community, as well as others which may help to improve management and operational processes within the Institution are also suggested.

1. INTRODUÇÃO

A temática da qualidade está presente em todos os segmentos da atividade humana. Este trabalho aborda a qualidade no âmbito das instituições educacionais de ensino superior, especialmente nas universidades públicas. É destacada a importância do papel que pode e deve ser desempenhado pelos agentes sociais como elementos relevantes a serem considerados no processo de desenvolvimento dessas organizações.

1.1 COMENTÁRIOS INICIAIS

A educação superior no Brasil está sendo submetida, nos últimos anos, a um grande processo de transformação, onde se observa a quebra de uma série de paradigmas até então vigentes. As modificações em curso decorrem da introdução de um novo modelo de universidade, o qual surgiu e se consolida, entre outros motivos, pelo aumento significativo da demanda por vagas no ensino superior. Isto se deve principalmente à explosão do ensino médio e ao apelo para que a universidade assuma novos papéis no contexto social.

Acrescente-se também as iniciativas dos educadores ao vislumbrarem a necessidade de implantação de novos conceitos e métodos na prática pedagógica, condizentes com a era da informação e do conhecimento. Outro fator da maior relevância neste cenário é, sem dúvida, a atuação do governo federal no sentido da implementação de ações condizentes com sua base ideológica.

Particularmente no caso das universidades públicas federais, apesar de todas as restrições de natureza fiscal enfrentadas, em especial nos últimos seis anos, observa-se que o sistema está em crescimento. Na tabela 1.1 é apresentada a evolução do número de inscrições no vestibular, vagas e ingressos nas universidades públicas federais no período de 1980 a 1998.

TABELA 1.1 - Evolução das inscrições, vagas no vestibular e ingressos - 1980 a 1998, no conjunto das universidades públicas federais

Ano	Inscritos (A)	Vagas (B)	Ingressos (C)	A/B	A/C
1980	484.270	62.891	59.633	7,70	8,12
1985	438.203	64.400	57.758	6,80	7,59
1990	416.354	67.465	54.570	6,17	7,63
1995	703.590	81.548	69.569	8,63	10,11
1998	813.118	86.864	85.377	9,36	9,52

FONTE: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP

No período de 1980-1990 as inscrições no vestibular, o número de vagas e o número de ingressantes apresentaram uma variação de -14,0%, 7,3% e -8,5%, respectivamente. No período de 1990 a 1998 houve um crescimento de 95,3% 28,8% e 56,5%, respectivamente. Pelos dados apresentados, fica evidente a grande pressão exercida sobre o ensino superior público em decorrência direta do forte aumento da demanda por parte dos estudantes oriundos do ensino médio.

Os dados constantes da tabela 1.2, a seguir, permitem que se observe a evolução do número de matrículas, concluintes e docentes no conjunto das universidades públicas federais, considerando-se o período de 1980-1990.

O número de estudantes matriculados nos cursos de graduação nessas instituições aumentou 33,3% no período de 1990 a 1998, representando um acréscimo significativo em relação aos dados da década anterior, quando houve um decréscimo de 3,4%.

Houve também um acréscimo no número total de concluintes dos cursos de graduação, correspondendo a 35,9% no período de 1990 a 1998. Por sua vez o número total de docentes foi ampliado em apenas 3,8% no mesmo período.

TABELA 1.2 - Evolução de matrículas, concluintes e docentes no ensino de graduação - 1980 a 1998, no conjunto das universidades públicas federais

Ano	Matrículas (D)	Concluintes (E)	Docentes (F)	D/F	E/F
1980	305.099	42.367	39.418	7,74	1,08
1985	314.102	41.894	39.751	7,90	1,05
1990	294.626	36.399	41.821	7,04	0,87
1995	353.235	44.493	42.107	8,39	1,06
1998	392.873	49.477	43.410	9,05	1,14

FONTE: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP

Atualmente nas universidades públicas a maior parte dos recursos financeiros destinados à sua manutenção são provenientes do orçamento da União, ficando uma outra parcela, de menor monta, por conta da arrecadação de recursos próprios. Esses recursos são oriundos, principalmente, da prestação de serviços a empresas privadas, empresas estatais e órgãos governamentais das três esferas de poder (federal, estadual e municipal).

Em função da qualidade do serviço desenvolvido e de sua condição de universidade pública federal, considerando a situação econômica de grande parcela da população que ingressa no ensino superior e a já citada expansão do ensino médio, observa-se que a demanda por vagas está em crescimento. Aparentemente, tal fato poderia representar uma situação confortável em relação ao mercado disputado pelo conjunto das instituições educacionais. No entanto, em contrapartida, a crescente escassez de recursos financeiros para a manutenção das universidades fez surgir uma nova realidade, correspondendo a uma situação não imaginada há poucos anos. Assim, estabeleceu-se entre elas um aumento na concorrência por recursos federais escassos.

Porém, sem dúvida, o maior prejuízo enfrentado pelas universidades públicas federais é a perda de pessoal qualificado, representado principalmente pelo seu corpo docente. As mudanças na legislação acarretaram a aposentadoria precoce de um grande contingente de professores, muitos com alto grau de formação. A solução de continuidade em diversos programas acadêmicos é uma conseqüência direta do comentário anterior, principalmente nas universidades de menor porte. De maneira geral, a substituição desses cérebros pela

contratação de professores substitutos, em caráter provisório e absolutamente precário, apenas minimiza o problema no seu aspecto quantitativo.

Vislumbra-se então um cenário, ainda não materializado, mas possível em um futuro próximo, de queda no desempenho dessas instituições, podendo as mesmas virem a tornar-se sinônimos de serviços de má qualidade, com todas as possíveis implicações daí resultantes.

Em face das observações precedentes, até por uma questão de sobrevivência, as universidades públicas federais estão buscando alternativas de novas fontes de recursos financeiros para seu financiamento, seja através da cobrança de mensalidades em determinadas modalidades de cursos e serviços, seja na busca de parcerias.

De qualquer modo, independente da origem dos recursos, para manter e ampliar seu campo de atuação, as universidades deverão dar respostas claras às demandas propostas pela sociedade e pela nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), aprovada em 1996. A maior autonomia para criação de cursos, a necessária adequação dos atuais currículos às necessidades da sociedade, a criação dos cursos sequenciais, a iminente explosão de crescimento do ensino à distância com a utilização das modernas tecnologias de informação, a educação continuada representada pelos mestrados profissionais, requerem o desenvolvimento de novas habilidades, tanto no âmbito da atividade acadêmica quanto na gestão dos meios, e o aporte de recursos financeiros que as capacitem a enfrentar os novos tempos.

A nova LDB introduziu, também, a figura da avaliação das instituições, utilizando diversos mecanismos, como a avaliação dos alunos formandos por intermédio do exame nacional de cursos, popularmente denominado de Provão e a avaliação das condições de oferta dos cursos de graduação, condicionando seu reconhecimento ao atendimento de uma série de parâmetros, com validade limitada, ou seja, estão sujeitos à renovação. O próprio credenciamento das instituições passa a ter validade temporal, implicando na sua reavaliação periódica.

As universidades públicas federais estão sendo pressionadas a aumentar o número de vagas tanto na graduação como na pós-graduação, pois os orçamentos anuais alocados pelo Ministério da Educação (MEC) para cada instituição têm relação direta com o número de estudantes matriculados. Além de serem impedidas a um crescimento quantitativo, essas instituições passaram a ser avaliadas através do exame nacional de cursos e da avaliação das

condições de oferta dos cursos de graduação, anteriormente citados. Portanto, o quadro atual do sistema federal de educação superior aponta para o desafio da imperiosa necessidade das instituições atuarem no sentido do crescimento simultâneo da qualidade e da produtividade no desempenho de suas ações.

1.2 TEMA E JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem como tema a qualidade dos serviços em instituições de ensino superior e a importância do papel desempenhado pelos agentes sociais como elementos ativos na definição de diretrizes norteadoras para as ações institucionais, na sua busca permanente por excelência. No contexto deste trabalho os agentes sociais são definidos como todas as organizações e pessoas que possuem algum tipo de relação com a instituição, na qualidade de clientes e fornecedores dos serviços oferecidos.

Dentro do novo paradigma da educação superior brasileira, comentado na seção anterior, fica evidente a imperiosa necessidade de que as direções das universidades encontrem alternativas gerenciais que as capacitem para a tomada de decisões consistentes e adequadas aos novos tempos. Paradoxalmente, muitas das práticas de gestão que passam a ser adotadas são ensinadas já há muito tempo nas universidades e utilizadas no mundo competitivo, no qual as universidades públicas estão sendo obrigadas a ingressar, em caráter eminentemente reativo.

Descortina-se assim um grande campo para estudos e aplicação de teorias, tecnologias, métodos e procedimentos já consagrados no setor empresarial, os quais necessitam ser discutidos internamente, testados com relação à sua aplicabilidade, bem como devidamente adaptados para a realidade das instituições educacionais.

A maioria das universidades públicas no início da década de 1990 sequer admitia o princípio da avaliação, tanto de seus pares quanto a avaliação externa. Naquele contexto temas ensinados na academia, tais como planejamento estratégico, gestão estratégica, gestão da qualidade, foco no cliente, gestão de custos, competitividade, entre outros, não eram usualmente empregados.

Atualmente as universidades estão adotando de forma gradativa uma nova postura gerencial, onde a qualidade e pertinência dos serviços oferecidos cada vez mais passam a ser instrumentos de atenção cotidiana.

O tema deste trabalho encaixa-se no contexto da nova realidade da educação superior no País, onde se torna fundamental considerar empresas privadas, empresas públicas, empregadores, entidades comunitárias, profissionais liberais e o público interno (estudantes, professores e funcionários) como clientes e fornecedores dessa organização secular denominada universidade. Sua sobrevivência e desenvolvimento em um ambiente de escassez de recursos e crescente concorrência dependem muito da clara definição de quem são seus clientes e fornecedores e quais suas principais demandas.

No âmbito universitário o uso de uma linguagem comum ao meio empresarial justifica-se pela necessidade das instituições educacionais passarem a ter uma postura mais pragmática nas suas relações com os ambientes interno e externo. Não se trata, no entanto, de adotar uma atitude que tenha como objetivo reduzir a educação superior a um simples exercício de credenciamento profissional. Sabe-se que, além de preparar recursos humanos aptos a atender às demandas do mercado de trabalho a universidade tem como nobre missão formar cidadãos conscientes de seu papel na sociedade, dotados de um senso crítico que os torne capazes de analisar e contestar a realidade. Assim, poderá ser alavancada a reestruturação dessa sociedade com o objetivo, em última análise, de buscar a permanente melhoria do padrão de vida das pessoas.

1.3 OBJETIVOS

O trabalho tem como objetivo a discussão da qualidade na Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG), tendo em vista a realidade das instituições de ensino superior em geral, a partir da avaliação da percepção dos seus clientes e fornecedores em relação aos serviços prestados. Através da caracterização dos vários tipos de clientes da Instituição busca-se identificar fatores relevantes a serem considerados com o propósito de atingir níveis de satisfação adequados às diversas demandas.

A consideração dos fornecedores do sistema educacional também é necessária devido à complexidade das relações presentes no ambiente em estudo. O trabalho considera a

dualidade de enfoque que trata um determinado agente do processo como cliente ou fornecedor, dependendo da abordagem adotada.

Os objetivos específicos e complementares ao trabalho estão a seguir relacionados:

- Comparar as diferentes percepções de cada um dos públicos envolvidos com a FURG frente aos temas propostos;
- Propor alternativas ou sugerir a elaboração de estudos tendo como base eventuais novas oportunidades de atuação identificadas no trabalho de campo;
- Verificar a validade de utilização da metodologia de coleta de dados qualitativos empregada no estudo de caso, que compreende a elaboração e aplicação, a todos os segmentos consultados, de um instrumento de pesquisa constituído de perguntas genéricas e similares.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia adotada para o desenvolvimento do tema e objetivos propostos compreende:

- Revisão bibliográfica para colher subsídios sobre o assunto objeto do trabalho, estudando prioritariamente temas relacionados à qualidade, satisfação e gestão de serviços em geral e no ambiente educacional, bem como o papel dos prestadores dos serviços. Também é abordada a importância do cliente como elemento ativo a ser considerado na definição das estratégias das organizações.
- Realização de pesquisa qualitativa semi-estruturada aplicada a amostras intencionais constituídas por grupos homogêneos pertencentes a populações caracterizadas como clientes e fornecedores da FURG, grupos estes representados por estudantes, professores e funcionários da universidade, entidades empresariais e sociedade em geral;

- Descrição, análise e interpretação dos dados coletados, gerando informações a respeito de quais fatores são relevantes para garantir a qualidade dos serviços, sob a ótica dos vários públicos envolvidos;
- Identificação das principais oportunidades para melhorias bem como de novas iniciativas a serem empreendidas pela FURG, a partir do tratamento qualitativo dos dados obtidos no trabalho de campo.
- Verificação da coerência das respostas às questões propostas aos diversos segmentos, a partir da formulação de uma pergunta de fechamento formulada no questionário utilizado nas entrevistas, como uma tentativa de testar sua validade.
- Apresentação das conclusões e sugestões para desenvolvimento de futuros trabalhos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, descritos a seguir:

O capítulo 1 é a parte introdutória, onde é analisado o contexto de atuação das universidades com ênfase nos condicionantes ambientais atualmente presentes em relação a sua gestão, são propostos o tema e os objetivos do trabalho, é descrita a metodologia a ser empregada e são estabelecidos os seus limites.

O capítulo 2 está reservado para a pesquisa bibliográfica, responsável pelo embasamento teórico que serve de suporte para o desenvolvimento do trabalho. São revisados conceitos sobre qualidade, satisfação e gestão em organizações de serviços em geral e no contexto das instituições educacionais. Também é discutido o papel dos prestadores e dos clientes dos serviços.

O capítulo 3 compreende o estudo de caso, contendo uma descrição da metodologia empregada no trabalho de campo, a definição e delimitação das populações alvo do estudo e a construção e aplicação dos instrumentos de coleta qualitativa dos dados. Para fundamentar essa etapa são discutidas algumas das principais técnicas de pesquisa qualitativa utilizadas atualmente.

O capítulo 4 trata da descrição, análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa e identifica quais fatores são relevantes para garantir a qualidade dos serviços na FURG. Busca-se também identificar possibilidades a serem consideradas pela Universidade como oportunidades para o desenvolvimento de ações nos planos estratégico, gerencial e operacional. Os principais meios utilizados no tratamento de dados etnológicos (descrição, análise e interpretação) são abordados.

O capítulo 5 apresenta as conclusões finais e sugestões para o desenvolvimento de futuros estudos.

1.6 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O estudo desenvolvido apresenta as seguintes limitações:

- Como o trabalho foi realizado em uma única universidade, sua abrangência deve ficar restrita aos limites da organização pesquisada, embora a mesma possua um grande número de características comuns às instituições congêneres;
- Os agentes externos, compreendendo empresas privadas, entidades representativas de diversos segmentos da sociedade e profissionais liberais integram a comunidade pertencente ao município sede da instituição de ensino superior em estudo. Embora sua esfera de influência ultrapasse em grande medida os limites municipais, a pesquisa restringiu-se a profissionais da comunidade local e organizações instaladas na cidade do Rio Grande.
- Foram consultados na pesquisa exploratória apenas estudantes de graduação da FURG, não podendo os resultados vir a ser estendidos aos estudantes de pós-graduação, pois os dois grupos caracterizam estratos bem distintos, que vivenciam diferentes realidades.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo é abordado o tema *Qualidade dos Serviços* utilizando material disponível na literatura. A revisão bibliográfica efetuada procura utilizar o conhecimento existente sobre a matéria como suporte teórico para dar sustentação ao presente trabalho. Os conceitos sobre qualidade em serviços são discutidos em nível geral e também no contexto das organizações educacionais.

2.1 AS CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS

Para GRÖNROOS (1995) o serviço pode ser definido como uma atividade ou um conjunto de atividades de natureza mais ou menos intangível, que é fornecida como solução para os problemas dos clientes e que acontece normalmente, mas não necessariamente, durante as interações entre clientes e empregados.

Os estudos de GRÖNROOS (1995) apontam para os benefícios e limitações presentes nas diversas definições de serviços propostas por vários autores, indicando que de uma forma ou de outra elas são muito restritas. Neste sentido sugere que talvez seja mais proveitoso observar as características comuns à maioria dos serviços.

Normalmente, para facilitar o entendimento das principais características dos serviços eles são comparados aos bens físicos. O quadro 2.1, desenvolvido por GRÖNROOS (1995), apresenta genérica e resumidamente as características mais freqüentemente relacionadas a serviços e bens físicos.

QUADRO 2.1 – Diferenças entre serviços e bens físicos

Bens Físicos	Serviços
Tangível	Intangível
Homogêneo	Heterogêneo
Produção e consumo não simultâneos	Produção, distribuição e consumo são simultâneos
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor principal produzido em fábrica	Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor
Clientes normalmente não participam do processo de produção	Clientes participam da produção
Pode ser estocado	Não pode ser estocado
Transferência de propriedade	Não transfere propriedade

Para GIANESI & CORRÊA (1994) na maioria dos serviços três características básicas podem ser identificadas: os serviços são mais ou menos intangíveis; a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade; o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente;

De acordo com GIANESI & CORRÊA (1994) a intangibilidade dos serviços decorre do fato deles serem experiências vivenciadas pelos clientes, enquanto os produtos são coisas que podem ser possuídas. Esta característica torna difícil para o cliente e para o fornecedor avaliar a qualidade de um serviço. A percepção dos serviços ocorre normalmente de maneira subjetiva, sendo eles muitas vezes descritos pelos clientes com o uso de expressões como confiança, experiência, tato e segurança. Outro aspecto relevante associado à intangibilidade dos serviços e com importantes implicações para as organizações deve-se ao risco associado à obtenção de um serviço. Devido à dificuldade de avaliar os resultados e a impossibilidade de mensurar a satisfação antes do consumo, o cliente baseia-se fortemente em indicações de terceiros e na reputação da organização para adquirir um determinado serviço.

A segunda característica básica dos serviços indica que o cliente ou um bem de sua propriedade, de certo modo, dão início à operação de serviços. Devido à necessidade da presença do cliente durante o processo, torna-se indispensável que o pessoal de contato com o cliente tenha treinamento adequado e flexibilidade de ação suficientes para poder atender às suas demandas específicas. Este grau de liberdade trás como consequência maior dificuldade

de acompanhamento dos resultados do serviço e uma maior heterogeneidade de resultados em comparação à produção de bens manufaturados.

As novas tecnologias da informação e comunicação, no entanto, vêm alterando a necessidade de contato do cliente com a organização de serviços. De acordo com GIANESI & CORRÊA (1994) em atividades como saúde, ensino, serviços bancários, entre outros, a maior utilização de bens de capital (equipamentos de monitoramento de sinais vitais, computadores, terminais de auto-atendimento) vem reduzindo o uso mais intensivo de mão de obra.

A necessidade de lidar fisicamente com os clientes também está sendo reduzida em certas áreas. Isto pode ser observado, por exemplo, na utilização disseminada dos serviços de *home banking* e na prestação de serviços educacionais, pela crescente oferta de cursos universitários à distância, via rede mundial de computadores.

A terceira característica básica dos serviços refere-se à sua produção e consumo simultâneos. De modo geral, segundo GIANESI & CORRÊA (1994) não existe uma etapa intermediária entre a produção do serviço e seu consumo. Isto significa que os serviços não podem ser estocados.

A tendência natural de alta variabilidade devida à simultaneidade entre produção e prestação dos serviços pode ser combatida, conforme BERRY (1981), com intensivo investimento em educação e treinamento dos empregados. Além disso, a valorização dos empregados, pela implantação de um vigoroso marketing interno, também contribui para reduzir a variabilidade dos processos e resultados.

GRÖNROOS (1995) preconiza que o controle da qualidade e o marketing têm que ter lugar no momento e no lugar da produção e consumo do serviço, simultaneamente. Para GIANESI & CORRÊA (1994) trabalhar no sentido de garantir a qualidade dos processos é uma forma de implantar o controle de qualidade em operações de serviços.

De acordo com GIANESI & CORRÊA (1994) a análise das principais características dos serviços é importante como contribuição para mostrar em que grau uma determinada operação pode ser classificada mais como serviço do que como produto. Com isto pode-se definir quais especificidades das operações devem receber uma ênfase maior.

BERRY & PARASSURAMAN (1995, p. 21) observam que embora seja útil comparar as diferenças entre mercadorias e serviços, “não existe uma simples dicotomia entre as empresas de fabricação e as de serviços. Na realidade, o serviço produzido é um grande, senão o *maior* fator de sucesso para as companhias fabricantes”.

Para GIANESI & CORRÊA (1994) a tendência atual é tratar produtos e serviços genericamente como operações. Assim, produtos e serviços passam a ser considerados como parte de um “pacote” que pode ter maior predominância de produtos ou de serviços. Nesta mesma linha BERRY & PARASSURAMAN (1995) entendem que, mesmo na manufatura, os executivos mais atentos ao mercado investem na qualidade dos produtos e dos serviços, pois os clientes adquirem não apenas mercadorias ou serviços, mas os dois em conjunto.

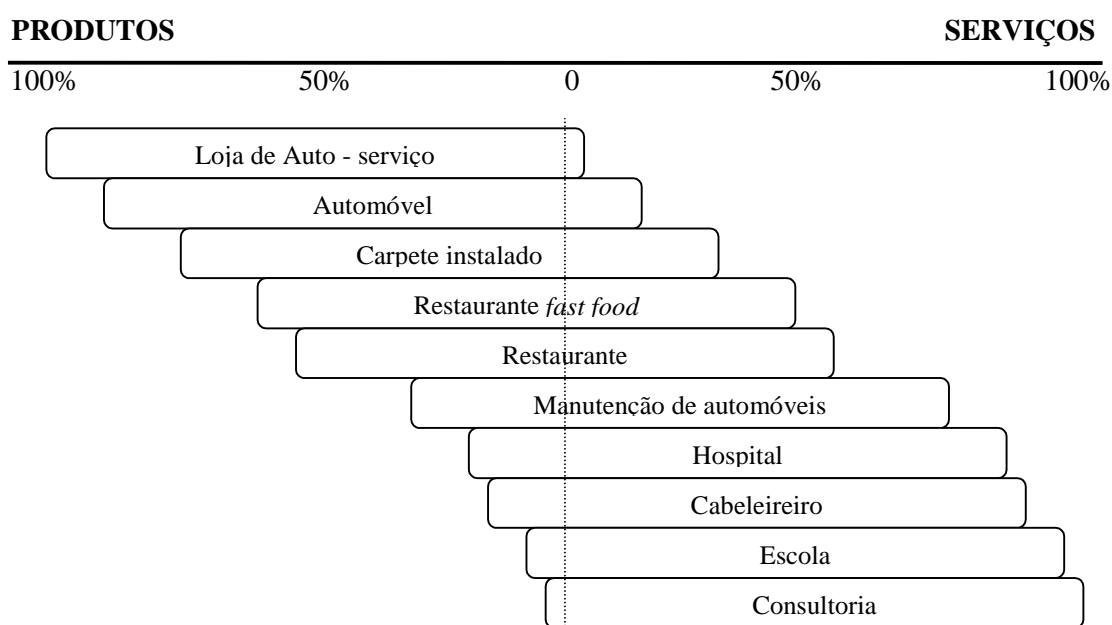


FIGURA 2.1 – O contínuo entre produtos e serviços

Segundo BERRY & PARASSURAMAN (1995, p. 22) “se a fonte de um produto é mais tangível do que intangível, ele é considerado uma mercadoria. Se o benefício essencial é mais intangível do que tangível, é um serviço”. Observa-se, assim a existência de um contínuo entre produtos e serviços, conforme pode ser observado na figura 2.1 acima, adaptada de Sasser et alli, e apresentada por GIANESI & CORRÊA (1994).

O segmento representado pelas entidades educacionais foi incluído na figura anterior para atender ao propósito do trabalho, com o objetivo de mostrar o posicionamento desse tipo de atividade no contínuo produto–serviço. As escolas são organizações prestadoras de

serviços e o principal resultado de seu esforço é representado pela geração de conhecimento, um elemento de natureza eminentemente intangível.

2.2 AS HORAS DA VERDADE

O conceito de hora da verdade foi criado por NORMANN (1993) em 1978 e refere-se a um evento onde o cliente entra em contato com a organização e estabelece uma opinião com relação à qualidade do serviço recebido.

A hora da verdade, segundo ALBRECHT (1992, p. 27) é “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”.

Para GRÖNROOS (1995, p. 55) “o conceito de hora da verdade, literalmente, significa que esta é a ocasião e o lugar onde e quando o prestador de serviço tem a oportunidade de demonstrar ao cliente a qualidade de seus serviços. É o verdadeiro *momento de oportunidade*”.

De acordo com ALBRECHT (1992) a qualidade de um serviço está presente nos detalhes, ou seja, a relação entre o fornecedor e aquele que recebe o serviço está presente em muitos pontos individualizados de contato.

Conforme disse CARLZON (1994) para os empregados da *Scandinavian Airlines-SAS*, a empresa tinha anualmente 50 bilhões de “horas da verdade”, resultado do tempo médio de contato dos empregados com cada um dos 10 milhões de clientes que entravam em contato com algum aspecto da organização. Segundo ele, cada um destes momentos é o responsável pelo sucesso da empresa junto a seus clientes.

ALBRECHT (1992) preconiza que ao adotar literal e de modo concreto o conceito de hora da verdade, a organização esquecerá de funções, tarefas, estruturas organizacionais e procedimentos e passará a atuar em termos de resultados, com ênfase nos processos.

Para CARLZON (1994) se a organização orientar-se verdadeiramente para as necessidades individuais dos clientes, cada pessoa deve ser revestida de autoridade suficiente para representar a organização nos momentos da verdade.

Na visão de ALBRECHT (1992) o serviço realmente produzido e entregue é representado pelas horas da verdade. Talvez bens físicos façam parte da interação com os clientes nas horas da verdade, porém as horas da verdade é que são realmente o produto. É neste momento que a qualidade percebida pelo cliente é criada.

2.3 A QUALIDADE EM SERVIÇOS

Para J. W. MARRIOT JR. o mundo está vivendo a “Era dos Serviços”. No prefácio do livro *At America's Service*, de KARL ALBRECHT, publicado em 1988, ele comenta ser a transição de uma economia baseada na produção para uma economia baseada no serviço uma das tendências mais importantes da vida americana e do mundo empresarial moderno.

MOLLER (1992) sustenta a afirmativa anterior ao analisar a evolução da indústria dos serviços, observando que durante as duas últimas décadas o mundo está se movendo em direção a uma “sociedade de serviços”, devido ao aumento dos padrões de vida. Ele observa que em muitos países industrializados a indústria de serviços é a maior de todas, empregando até dois terços da população economicamente ativa.

De acordo com BERRY, PARASURAMAN & ZEITHAML (1994), a excelência em serviço é uma estratégia proveitosa porque resulta em novos clientes, mais negócios com os clientes atuais, menor perda de clientes, maior capacidade na formação de preços e menor número de falhas a exigirem a recuperação dos serviços. Destacam que a excelência em serviços pode também ser um elemento motivador, pois para atingir a excelência é necessária a construção de uma cultura organizacional onde as pessoas são estimuladas a darem todo seu potencial, sendo em contrapartida reconhecidas e recompensadas por isto.

Para os autores o serviço é a componente chave do “valor” que conduz as organizações ao sucesso, onde “valor” para o cliente é o benefício recebido em relação ao esforço suportado para obtê-lo, tal como preço, funcionários desinteressados, ou serviços com poucas facilidades. Concluem afirmando que a qualidade em serviço ajuda a organização a maximizar benefícios e minimizar o ônus suportado pelo cliente decorrente de um serviço precário.

Em publicação posterior os mesmos autores ZEITHAML, BERRY & PARASURAMAN (1996), afirmam ser a qualidade do serviço uma estratégia essencial para o

sucesso e a sobrevivência no atual ambiente competitivo. Salientam que, na década de 1980 a qualidade dos serviços também passou a fazer parte da agenda de muitas empresas de manufatura, que tem adotado novos modelos gerenciais para melhorar seus serviços.

Neste sentido, GIANESI & CORRÊA (1994) comentam pesquisas que apontam, principalmente em relação a empresas fabricantes de produtos intensivos em tecnologia, uma mudança de foco na competição. A competição que teria ocorrido inicialmente com base em tecnologia, posteriormente em preço e após em qualidade, estaria começando a passar para o campo dos serviços associados ao produto, pois os competidores estariam se nivelando nos outros aspectos.

BERRY, PARASURAMAN & ZEITHAML (1994) relatam sua experiência de dez anos de estudos sobre qualidade em serviços nos Estados Unidos, tendo como resultado uma lista com dez pontos para as organizações utilizarem na melhoria da qualidade de seus serviços. A lista é composta por:

- 1) Ouvir o cliente - 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.
- 2) 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 (i) confiabilidade (32%), (ii) sensibilidade (22%), (iii) segurança (19%), (iv) empatia (16%) e (v) 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. A descrição de cada dimensão é apresentada na seção 2.7.
- 3) Serviço Básico - O serviço básico está relacionado à confiabilidade. Os consumidores desejam receber o serviço essencial, sem falsas promessas.

- 4) 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. Projeto imperfeito em qualquer parte do sistema de serviço pode reduzir qualidade. É comum culpar baixa qualidade na entrega do serviço às pessoas, mas frequentemente o verdadeiro responsável é um fraco projeto do sistema de serviço.
- 5) 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 devido a 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.
- 6) 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. Os gerentes

deveriam ter em mente a pergunta “*What is the `wow` factor in our service*”? (BERRY et alli, 1994, p.7).

- 7) Cortesia - A cortesia é um componente subjacente a todas as expectativas do cliente. Não é uma dimensão separada do serviço, mas toca na verdadeira 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.
- 8) Trabalho em equipe - A cadeia de serviços internos requeridos para oferecer o serviço final normalmente envolve múltiplas funções. As organizações devem atuar 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.
- 9) Ouvir os funcionários - Ouvir os funcionários é tão importante para a melhoria do serviço quanto ouvir os clientes, por três motivos básicos: 1) 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; 2) Os funcionários ajudam a revelar por que ocorrem problemas no serviço e o que deve ser feito para solucioná-los; 3) Os funcionários, devido à exposição intensiva ao fornecimento do serviço, muitas vezes percebem 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.
- 10) Liderança - O líder deve desempenhar o papel de facilitador, inspirando e capacitando o prestador do serviço para realizar seu trabalho. Tal líder acredita fundamentalmente 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.

Na seqüência serão discutidas algumas diferenças conceituais expressas por vários autores com relação às abordagens de qualidade e satisfação dos clientes, termos utilizados por muitos como sinônimos.

2.4 QUALIDADE E SATISFAÇÃO

Citando estudos de vários autores, ANDERSON, FORNELL & LEHMANN (1994, p. 3) observam a existência de uma série de distintos conceitos de qualidade:

“Em marketing e economia qualidade seguidamente tem sido vista como dependente do nível de atributos do produto (in Hauser and Shugan 1983; Rosen 1974). Em gerenciamento de operações (in Garvin 1988; Juran 1988), qualidade é definida como tendo duas dimensões primárias: (1) Adequação ao uso - O produto ou serviço faz o que é previsto? Ele possui características que vão ao encontro das necessidades do consumidor? (2) Confiabilidade - Em que extensão o produto é livre de defeitos? Na literatura de marketing de serviços, qualidade é vista como uma avaliação integral (in Parasuraman, Zeithaml and Berry 1985). Qualidade neste contexto é considerada como dependente dos *gaps* entre certas dimensões do serviço entregue e desejado”.

ZEITHAML (1988, p.3), resumindo uma extensa revisão da literatura sobre qualidade, declara que “qualidade percebida pode ser definida como o julgamento do consumidor sobre a excelência ou superioridade de um produto”.

De acordo com BARCELLOS (2000) a qualidade em serviços surgiu na literatura acadêmica no início da década de 80, sendo que o conceito de qualidade em serviços aceito até os dias atuais refere-se à noção de que o importante é aquilo que o cliente percebe como qualidade.

Ao analisar qualidade e satisfação do consumidor ANDERSON, FORNELL & LEHMANN (1994) encontram algumas distinções entre os dois conceitos. Inicialmente observam que o cliente necessita da experiência de consumo com o produto ou serviço para determinar o seu grau de satisfação. Qualidade, por outro lado, pode ser percebida sem a atual experiência de consumo. Em segundo lugar, há muito tempo é reconhecido que a satisfação é dependente do valor, onde valor pode ser visto como a relação entre a qualidade percebida relativamente ao preço ou o benefício recebido em relação ao custo incorrido. Portanto, a satisfação é também dependente do preço, enquanto a qualidade de um bem ou serviço

geralmente não é considerada como sendo dependente do preço. Terceiro, os autores vêem qualidade como pertencente à presente percepção do consumidor sobre determinado bem ou serviço, enquanto satisfação é baseada não apenas na experiência atual, mas também em todas as experiências passadas, bem como futuras ou antecipadas (avaliação de conseqüências futuras) de consumo. Finalmente observam a existência de uma ampla evidência empírica da qualidade como antecedente da satisfação do consumidor.

Para ANDERSON & FORNELL, apud BARCELLOS (2000), a satisfação do cliente é uma avaliação pós-consumo da qualidade percebida em relação à qualidade esperada.

Segundo ANDERSON, FORNELL & LEHMANN (1994) a determinação do nível da satisfação dos clientes e a compreensão de sua vinculação aos resultados financeiros, estão se tornando componentes obrigatórios para o gerenciamento do processo de melhoria da qualidade das organizações.

RUST & ZAHORICH, apud BARCELLOS (2000), observam que há uma tendência de uso dos termos *qualidade em serviços* e *satisfação dos clientes* quase indistintamente, embora a visão tradicional da qualidade em serviços o restrinja a desempenho medido de forma objetiva, como por exemplo, tempo de resposta a uma demanda.

2.5 O MODELO DE GRÖNROOS DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

No ano de 1982 Christian Grönroos introduziu um modelo relacionando expectativas do consumidor e qualidade, no qual a qualidade dos serviços é vista como o resultado da comparação entre as expectativas e percepções do consumidor a respeito do serviço recebido.

Há na literatura modelos desenvolvidos por vários pesquisadores, todos procurando identificar e estabelecer as relações existentes entre os elementos que intervêm no processo de procura, decisão e avaliação do serviço recebido por parte dos clientes. Porém, para os propósitos do presente trabalho será discutido apenas o modelo citado.

Para GRÖNROOS (1995) a qualidade de um serviço conforme percebida pelos clientes possui duas dimensões, uma dimensão ou resultado técnico e uma dimensão funcional, relacionada ao processo.

De acordo com GRÖNROOS (1995, p. 49):

“O *que* os clientes recebem em suas interações com a empresa é claramente importante para eles e para sua avaliação da qualidade. Internamente, isto é visto com muita frequência como a *qualidade* do produto entregue. Entretanto, esta não é toda a verdade. É meramente *uma* dimensão da qualidade, chamada *de qualidade técnica do resultado do processo* de produção do serviço. É com isto que o cliente fica quando o processo de produção e as interações comprador-vendedor terminam. Frequentemente, mas nem sempre, esta dimensão pode ser medida um tanto objetivamente pelos clientes, por causa de seu caráter de solução técnica a um problema”.

Pelo fato de existirem muitas interações entre o prestador do serviço e o cliente, representadas pelas horas da verdade, GRÖNROOS (1995, p. 50) observa que a dimensão da qualidade técnica não conta sozinha para a qualidade percebida pelo cliente pois ele também sofre influência pela forma com o processo *lhe é transferido*:

“O cliente é também influenciado por *como* ele recebe o serviço e como ele vivencia o processo de produção e consumo simultâneos. Esta é *outra* dimensão da qualidade bastante relacionada com as funções do prestador de serviços e como este lida com a hora da verdade nas interações comprador-vendedor propriamente ditas. Portanto, esta dimensão é chamada de *qualidade funcional do processo*. Conseqüentemente temos *duas* dimensões básicas da qualidade, a saber, o *que* o cliente recebe e *como* o cliente recebe: o resultado técnico do processo (qualidade técnica) e a dimensão funcional do processo (qualidade funcional). É fácil ver que a dimensão funcional da qualidade não pode ser avaliada tão objetivamente quanto a dimensão técnica. Quase sempre ela é percebida subjetivamente”.

Para o autor a qualidade total percebida pelos clientes engloba e vai além da qualidade técnica e qualidade funcional. Em seu modelo a qualidade total percebida de um serviço é apresentada como o resultado da comparação entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. A qualidade esperada, ou expectativa, é o resultado de um grande número de fatores, entre os quais comunicação com o mercado, comunicação boca a boca, imagem corporativa, local e necessidades dos clientes.

Na figura 2.2 é apresentado o modelo desenvolvido por Christian Grönroos, onde se observa que o nível da qualidade total percebida não é determinado apenas pelo nível das dimensões da qualidade técnica e funcional, mas pela diferença (*gap*) entre a qualidade esperada (expectativa) e a qualidade experimentada. No modelo proposto a imagem da

organização desempenha um papel central na percepção dos clientes e, portanto, deve ser adequadamente gerenciada.

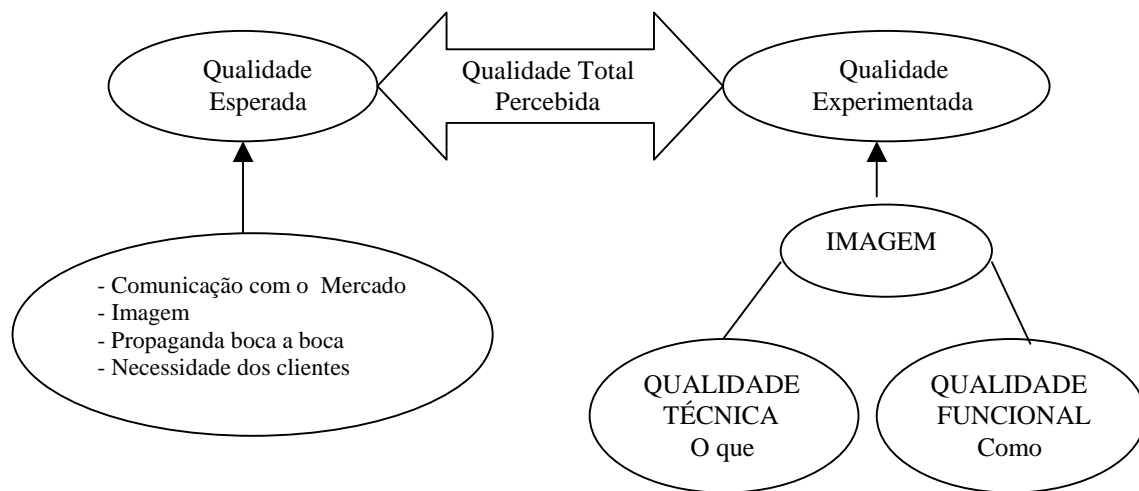


FIGURA 2.2 – Modelo de Grönroos

No modelo apresentado a qualidade percebida (satisfação do cliente) é determinada a partir da diferença entre as expectativas do cliente e o resultado obtido com a experiência de consumo.

2.6 EXPECTATIVAS E NECESSIDADES DOS CLIENTES

GIANESI & CORRÊA (1994) discutem se a decisão de consumo por parte do cliente do serviço deve ser baseada em suas expectativas ou necessidades. Segundo eles não existe consenso na literatura a respeito do que atender para a satisfação dos clientes: as expectativas, as necessidades ou ambas.

Para os autores, o que o cliente manifesta em resposta a uma pesquisa são suas expectativas em relação a um serviço. Determinar as necessidades do cliente pode envolver um certo grau de julgamento de valor. Isto pode implicar em equívocos se o fornecedor do serviço julgar que sabe o que os clientes precisam, quando muitas vezes nem os próprios clientes tem certeza. O que os clientes efetivamente sabem e são capazes de transmitir é o que esperam de um serviço. Assim, parece ser mais fácil identificar as expectativas dos clientes do que suas reais necessidades.

Baseando-se em pesquisas empíricas, os autores constataam que os clientes utilizam suas expectativas para avaliar o serviço, ou seja, estabelecem uma comparação entre o que esperavam com aquilo que receberam. Desta forma entendem ser conveniente, pelo menos no curto prazo, que o sistema de serviços esteja apto a atender mais às expectativas dos clientes do que suas necessidades.

Por outro lado, sabendo que as necessidades dos clientes têm um impacto sobre a formação das expectativas (GRÖNROOS, 1995), pode-se esperar que, no longo prazo, as expectativas dos clientes tendam a estar mais próximas de suas necessidades. Para GIANESI & CORRÊA (1994, p. 81):

“Ainda que as expectativas dos clientes, em dado momento, sejam menos exigentes que suas reais necessidades, devido ao fato de nenhum dos fornecedores do serviço ser capaz de atendê-las totalmente, alguns fornecedores estarão procurando capacitar-se para tanto, possivelmente através de avanços tecnológicos, criando assim um diferencial competitivo. Ao longo do tempo as expectativas dos clientes irão modificar-se, tornando-se mais exigentes à medida que mais e mais fornecedores estiverem capacitados a melhor atender a suas necessidades.

Há casos, principalmente quando se trata de serviços profissionais, em que o fornecedor do serviço pode considerar-se apto a identificar as reais necessidades do cliente e procurar alterar suas expectativas para um resultado que melhor se ajuste a suas necessidades, principalmente se estas expectativas forem consideradas equivocadas”.

Esta afirmativa é válida, por exemplo, para a área educacional, pois a escola tem um conhecimento evidentemente superior ao do estudante quanto a suas reais necessidades. No caso do ensino superior, após se graduar, o novo profissional tenderá a avaliar o curso escolhido questionando se este atendeu a suas necessidades para enfrentar os desafios do mercado, independente de suas expectativas iniciais. De qualquer modo, GIANESI & CORRÊA (1994) preconizam que o fornecedor do serviço deveria, preliminarmente, tentar ajustar as expectativas iniciais dos clientes para níveis adequados às suas necessidades.

Das considerações apresentadas os autores concluem:

- Sempre que possível, o fornecedor de serviços deverá procurar identificar tanto as expectativas como as necessidades de seus clientes;
- O sistema de operações de serviço deverá estar apto, no curto prazo, a atender às expectativas dos clientes, pois é com base nelas que o serviço será avaliado;

- O sistema de operações de serviço deverá, no longo prazo, visar as reais necessidades dos clientes, capacitando-se para atendê-las;
- O fornecedor do serviço deverá procurar influenciar as expectativas dos clientes sempre que identificar uma inadequação entre estas expectativas e sua visão de suas reais necessidades.

2.7 AS DIMENSÕES DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

É fundamental para a determinação de estratégias condizentes com as expectativas e necessidades dos clientes que a organização defina claramente quais são os fatores considerados pelos próprios clientes como os mais relevantes na avaliação da qualidade do serviço.

Para ALBRECHT (1992) deve ser definida a qualidade do serviço prestado em cada hora da verdade que o cliente experimenta, através da identificação de fatores que ele considere fundamentais para a boa qualidade do serviço recebido.

Um grande número de pesquisas tem sido realizado com o propósito de identificar os fatores que influenciam a qualidade de um serviço, sendo alguns dos mais importantes relatados na seqüência.

I) GARVIN (1987) estudou os fatores da qualidade a partir da manufatura, considerando que o pacote de ofertas de uma empresa inclui também os serviços. Ele sugeriu uma lista com oito dimensões da qualidade:

- Desempenho: corresponde às características operacionais básicas do produto;
- Características: corresponde aos aspectos secundários do desempenho;
- Confiabilidade: refere-se a coerência e constância no desempenho;
- Conformidade: é o grau de atendimento aos padrões estabelecidos;
- Durabilidade: medida do tempo de vida de um produto (mais adequada a bens duráveis);
- Atendimento: são a velocidade, competência, facilidade e cortesia para a execução de reparos;
- Estética: compreende as sensações provocadas pelo produto sobre a visão, tato, audição, olfato e paladar do consumidor;

- Qualidade percebida: é a impressão a respeito da qualidade do produto, devida a indicações indiretas (reputação, propaganda e marca).

II) PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY (1988) desenvolveram um modelo empírico denominado SERQUAL (Service Quality) que se propõe a medir a avaliação da qualidade do serviço em cinco dimensões, como síntese de um conjunto de dez dimensões apresentadas três anos antes. Os autores observaram em suas pesquisas que as dimensões mais importantes segundo as quais os clientes percebem a qualidade dos serviços são confiabilidade, tangíveis, sensibilidade, segurança e empatia. Cada uma dessas dimensões tem o seguinte significado:

- Confiabilidade: a capacidade de prestar o serviço prometido de modo confiável e com precisão;
- Tangíveis: a aparência física das instalações, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação;
- Sensibilidade: a disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- Segurança: o conhecimento e a cortesia de empregados e sua habilidade em transmitir confiança e confiabilidade;
- Empatia: a atenção individualizada proporcionada ao cliente.

Em pesquisas posteriores realizadas junto a empresas de serviços, BERRY & PARASURAMAN (1995) concluíram ser a confiabilidade a dimensão que representa a essência da qualidade do serviço, conforme foi visto na seção 2.3.

III) SCHONBERGER & KNOD (1997) apresentam uma relação contendo dez dimensões para a qualidade dos serviços, com definições breves e focadas, popularizadas ao longo dos anos:

- Confiabilidade: consistência de desempenho e confiança;
- Receptividade: disposição e rapidez em prestar serviço, presteza;
- Competência: posse das habilidades e conhecimentos necessários para prestar o serviço;
- Acesso: afabilidade e facilidade de contato;
- Cortesia: educação, respeito, consideração pela propriedade, aparência limpa e asseada;

- Comunicação: instruir e informar os clientes em linguagem que possam entender; ouvir os clientes;
- Credibilidade: honestidade, credibilidade; ter em mente o melhor interesse do cliente;
- Segurança: ausência de perigo, risco ou dúvida;
- Compreensão: fazer um esforço para entender as necessidades dos clientes; conhecer as necessidades específicas; dar atenção individualizada; conhecer o cliente regular;
- Tangíveis: evidência física do serviço (instalações, ferramentas, equipamento).

Esta lista foi projetada para refletir como os clientes pensam a respeito da qualidade.

IV) GIANESI & CORRÊA (1994) combinando observações empíricas de seus trabalhos com estudos de diversos autores, apresentam nove critérios de avaliação de serviços:

- Tangíveis: qualidade e/ou aparência física de qualquer evidência física do serviço (bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal, outros consumidores);
- Consistência: conformidade com experiência anterior, ausência de variabilidade no resultado ou no processo;
- Competência: habilidade e conhecimento do fornecedor para executar o serviço;
- Velocidade de atendimento: prontidão da empresa e seus funcionários em prestar o serviço;
- Atendimento/ atmosfera: atenção personalizada, cortesia, comunicação, ambiente;
- Flexibilidade: capacidade de mudar e adaptar rapidamente a operação, em função de mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou nos recursos disponíveis;
- Credibilidade/ segurança: percepção de risco da parte do cliente e habilidade da empresa em transmitir confiança;
- Acesso: facilidade para contatar com o fornecedor do serviço;
- Custo: preço do serviço.

V) GRÖNROOS (1995) apresenta uma lista contendo o que denomina de critérios da boa qualidade, com seis itens. Segundo o autor esta lista é uma integração de estudos disponíveis e foi compilada com o propósito de ser útil para finalidades gerenciais, sendo ao mesmo

tempo concisa e abrangente, para englobar todos os aspectos da boa qualidade percebida do serviço. A lista compreende:

- Profissionalismo e habilidades: conhecimento e habilidades para solucionar problemas com profissionalismo;
- Atitudes e comportamento: preocupação em solucionar problemas de forma espontânea e amigável;
- Facilidade de acesso e flexibilidade: facilidade de acesso aos serviços (horários, localização, sistemas operacionais) e flexibilidade para ajustar-se às demandas;
- Confiabilidade e honestidade: capacidade de cumprir os compromissos assumidos com os clientes;
- Recuperação: ações efetivas para encontrar soluções com vistas a corrigir eventuais problemas;
- Reputação e credibilidade: as operações do prestador de serviço merecem confiança, apresentam bom nível de desempenho, valem o custo incorrido e possuem valores que podem ser compartilhados com os clientes.

O critério *profissionalismo e habilidades* está relacionado aos resultados, sendo portanto uma dimensão técnica da qualidade. O critério *reputação e credibilidade* relaciona-se à imagem e satisfaz a uma função de filtragem. Os quatro critérios restantes, *atitudes e comportamento*; *facilidade de acesso e flexibilidade*; *confiabilidade e honestidade*; e *recuperação* são relacionados a processos e representam a dimensão funcional da qualidade.

2.8 OS CLIENTES DOS SERVIÇOS

Para CAMPOS (1992) as organizações humanas existem para atender as necessidades do ser humano em sua luta pela sobrevivência. Em outras palavras, os clientes são a razão para a existência das organizações.

ALBRECHT & BRADFORD (1992) concordam com a assertiva anterior afirmando que o cliente é a razão da existência de qualquer empresa e que ele deve estar sempre em primeiro lugar, mesmo que nem sempre tenha razão.

SCHONBERGER & KNOD (1997, p. 6) citam uma frase atribuída a Kaoru Ishikawa que diz: “O cliente é o próximo processo – para onde o trabalho vai a seguir”. Os autores

observam que este conceito, com raízes no movimento mundial pela qualidade, implica em que todos na organização tem um cliente, seja ele interno ou externo.

ALBRECHT (1992) preconiza que faz sentido pensar no cliente como um ativo que se valoriza na organização, pois é exatamente isto que ocorre quando a satisfação e lealdade do cliente estão em crescimento. Exemplificando, o autor sugere a estratégia, adotada inclusive por bancos brasileiros, de valorizar o adolescente que abre sua primeira conta corrente. Para muitos bancos este fato é um elemento isolado de venda, sem qualquer significado além da receita gerada pelos serviços prestados e recursos depositados. Ao invés de encarar o fato como um evento isolado, o autor entende que isto pode representar o início de um longo período do cliente-adolescente como consumidor de serviços, principalmente quando chegar à idade adulta. Ele observa que o mesmo raciocínio se aplica virtualmente a todas as atividades de serviços, destacando que faz pouco sentido lidar com o cliente de maneiras restritas e rígidas, que de algum modo interferem em sua satisfação e lealdade. O autor conclui afirmando que os momentos da verdade adquirem significado muito maior quando se considera o cliente como ativo que se valoriza em longo prazo.

Todas as afirmativas feitas nesta seção colocam o cliente em posição de destaque com relação à fixação de estratégias a serem estabelecidas pelas organizações na busca por uma posição competitiva sustentável no mercado. Toda organização deve definir claramente quem são os clientes dos seus diversos processos, deve conhecer aquilo que eles querem ou precisam e qual seu nível de satisfação com o produto ou serviço recebido, como forma de obter *feedback* para a adoção de medidas visando eventuais ações de melhoria da qualidade ou mesmo a fixação de novas estratégias.

Na seqüência serão apresentadas várias considerações sobre os clientes dos serviços educacionais, face a sua utilidade para o presente trabalho.

ALBRECHT (1992, p. 78) faz uma forte crítica aos educadores afirmando que:

“eles podem ser os últimos a adotar uma orientação de prestação de serviço em relação às pessoas com as quais devem trabalhar. Os sistemas educacionais do mundo ocidental têm ficado nas mãos dos governos por tanto tempo que passaram a atuar como qualquer outro serviço governamental – burocratizado e institucionalizado. Sugerir que os estudantes, e que os que pagam pela educação que os estudantes devem receber, são clientes, provoca um olhar de incompreensão de parte dos educadores tradicionais. Os que adotam essa atitude estranha são

de longe superados em número pelos que vêem a instituição de ensino como algo permanente e os estudantes como meros passantes que fluem pelo sistema e deixam dinheiro em sua passagem”.

A última parte do comentário do autor deve ser interpretada à luz do contexto em que foi emitida, qual seja, a educação privada norte-americana.

De qualquer modo, a consideração do estudante como cliente permite que ele passe a ser considerado a partir de uma abordagem substancialmente diferente daquela tradicionalmente utilizada na relação estudante x escola. No entanto, a transposição deste conceito não pode ocorrer de maneira direta do mercado em geral para a educação em particular. Algumas ressalvas precisam ser feitas devido às características peculiares da atividade educacional.

De acordo com ARMSTRONG (1995) o estudante pode ser analisado como “produtor”, pois ele tem ativa responsabilidade no aprendizado, sendo o professor o recurso utilizado. Ele também pode ser considerado como um “produto”, a ser de alguma forma “adquirido” pelo mercado de trabalho.

Para BEMOWSKI (1991) sendo as instituições de ensino superior responsáveis por dotar os estudantes com o conhecimento e as habilidades necessárias para servir a sociedade, nos diversos campos do conhecimento, devem saber o que ensinar e como efetivamente transmitir isto para os estudantes. Assim, as escolas necessitam conhecer o que os estudantes esperam delas e devem saber também o que as organizações esperam dos profissionais quando entram no mercado de trabalho. Em outras palavras, as escolas precisam saber quais são as expectativas e necessidades dos seus clientes.

BAILEY & BENNETT (1996) defendem que antes das universidades progredirem no caminho da qualidade, devem aceitar o novo modelo que se apresenta para a educação superior, no qual os estudantes são o produto e o empregador é o cliente. Observam que, no entanto muitos artigos sobre gerenciamento da qualidade na educação superior argumentam ser o estudante o principal cliente e que as instituições possuem outros clientes, incluindo empregadores, ex-alunos e a comunidade. Uma das formas para resolver esta questão é respondendo a questão: *O que os estudantes querem das instituições de educação superior?* Os autores colocam ainda outras questões: *É a educação um bem de consumo ou um investimento? A escola oferece imediata recompensa ou seus benefícios são obtidos após a*

conclusão do curso? Para os autores, em cada pergunta a segunda alternativa reflete mais claramente o que os estudantes esperam da escola e mostra que o estudante é um produto da instituição. Baseados em um estudo segundo o qual mais de 80% dos alunos norte-americanos buscam a educação superior para obter um emprego, para os autores fica claro que os empresários e outros futuros empregadores dos estudantes são os clientes da universidade. As instituições de ensino superior, além do papel de formar cidadãos educados, críticos da realidade e detentores de conhecimento, devem também dotar os estudantes com habilidades para virem a se tornar produtos de valor no mercado de trabalho. Neste sentido, entendem que professores e administradores precisam ouvir as preocupações dos empregadores. Observam que, em última análise, são os empregadores que sobretudo irão definir o nível de sucesso ou fracasso dos estudantes, pelo menos no plano financeiro.

WALLACE (1999) apresenta um ponto de vista diferente do discutido acima, relatando experiência de uma instituição que adotou com sucesso os princípios de TQM (*Total Quality Management*), entre os quais está o foco no cliente e em sua satisfação. Segundo o autor, orientar a escola para o estudante, no papel de cliente, é fundamental para a sua sobrevivência, pois se elas não desenvolvem um bom trabalho de preenchimento das necessidades e desejos dos estudantes, simplesmente não sobreviverão na era da nova economia. WALLACE (1999) contesta as afirmativas segundo as quais o estudante não pode ser considerado como cliente por desconhecer que disciplinas ele necessita estudar ou qual deveria ser seu conteúdo, ou seja, desde que ele não conhece o que precisa, não pode ser considerado como cliente. Certamente muitos estudantes, assim como outros tipos de clientes, não sabem o que precisam, pois não são especialistas. Um dos papéis do fornecedor é utilizar sua especialização e seu conhecimento justamente para resolver o problema do cliente.

Para SIRVANCI (1996) não há um papel único associado ao estudante na educação superior. Ele identifica, fazendo uma analogia com a área de produção, a existência de quatro diferentes situações nas instituições educacionais.

- 1) Estudantes são o produto em processo: Eles são a matéria prima quando admitidos na escola e o produto final quando concluem o curso.
- 2) Estudantes são os consumidores internos para muitas facilidades do campus: As eventuais facilidades existentes, tais como restaurantes, cantinas e ambientes para lazer contribuem indiretamente para a qualidade das instituições.

- 3) Estudantes são os trabalhadores do processo de aprendizagem: O estudante está ativamente envolvido no processo de aprendizagem. Seus esforços e contribuições são indispensáveis para determinar a qualidade do produto da instituição – seus graduados. Para o autor o papel de trabalhador é único para os estudantes, e devido a ele, o processo educacional é diferente de outros serviços.
- 4) Estudantes são os consumidores internos na sala de aula: O melhor *feedback* para a atuação do professor em sala de aula é fornecido pelos estudantes.

SIRVANI (1996) ressalta a importância de reconhecer que diferentes processos possuem diferentes consumidores, e o papel do estudante para cada processo não é o mesmo. A identificação do consumidor é um passo crítico para a melhoria da qualidade em qualquer organização. No entanto deve ser entendido que a educação é diferente de outras indústrias de serviços, pois os estudantes desempenham múltiplos papéis, e estes papéis não podem ser simplificados ou reduzidos para o de consumidor.

RAMOS (1994) analisa o papel do estudante em relação à organização educacional concordando parcialmente com a linha de pensamento descrita acima. Para a autora o estudante desempenha vários papéis no contexto escolar:

- O estudante ao ingressar na escola leva uma história de vida e uma bagagem de conhecimentos, atitudes e habilidades. O estudante também apresenta necessidades, interesses e expectativas em relação ao seu próprio processo educacional.
- O estudante também participa ativamente do processo de ensino, consumindo parcela de responsabilidade em relação a sua própria aprendizagem.
- O estudante é o produto do trabalho de todos profissionais da escola, com especial destaque para os professores.

Partindo do pressuposto de que a educação é um fator de fortalecimento e realização da pessoa como cidadã, e não apenas como instrumento de capacitação para o mercado produtivo, MEZOMO (1994) entende ser necessário definir quem são seus clientes, que segundo ele não são tão conhecidos como possa parecer. Para o autor devem ser considerados como clientes os estudantes e todos aqueles de algum modo afetados pela qualidade da educação, como os familiares do estudante, a sociedade em geral (empresas, governos), professores, funcionários e administradores educacionais.

MEZOMO (1994) observa que a educação visa atender e exceder as necessidades de seus clientes e não seus desejos, que muitas vezes são praticamente opostos. Falando dos estudantes o autor comenta que mesmo não sabendo de suas reais necessidades, a escola deve sabê-lo e deve atendê-las. Quanto aos demais clientes o autor entende que a escola precisa identificar suas necessidades, mantendo um diálogo permanente e estreitando a interação com a comunidade em geral.

BIEHL (2000) propõe um modelo bidimensional relacionando critérios a serem utilizados no desenvolvimento de esforços de melhoria de qualidade em instituições educacionais. A partir da constatação da grande importância que as organizações têm em conhecer seus clientes e fornecedores, o autor desenvolveu um estudo para definir quem são os consumidores e fornecedores no meio educacional, através de pesquisa exploratória com grupos representativos de educadores e profissionais de negócios. As diferenças entre os dois segmentos de profissionais foram usadas para contrastar as duas perspectivas. O resultado da pesquisa aponta para a necessidade de considerar todos os envolvidos com a educação como fornecedores e consumidores, dependendo de cada iniciativa de melhoria ou mudança em particular.

Em um exame inicial a pesquisa de BIEHL (2000) identificou que clientes e fornecedores dos serviços educacionais podem ser vistos de modo similar ao modelo utilizado nos negócios empresariais de modo geral. Clientes incluem estudantes, familiares, sociedade, professores e empresários. Fornecedores incluem professores, administradores, conselhos escolares, pessoal de apoio e formuladores de processos educacionais. Os resultados são consistentes com a visão geral do modelo de negócios empresariais, no qual o consumidor recebe o trabalho e o fornecedor providencia o suporte para o funcionamento do sistema.

BIEHL (2000) comenta, no entanto, que uma análise mais rigorosa mostra a existência de uma natureza mais dinâmica das relações em estudo. Para o grupo de educadores que respondeu à pesquisa os professores são ao mesmo tempo clientes e fornecedores do sistema educacional. Para os profissionais de negócios os estudantes são vistos simultaneamente como clientes e fornecedores. Para muitos, o modelo geral de negócios está muito próximo ao sistema social ao qual pertence. Para o autor os negócios e a sociedade em geral pertencem a escalas absolutamente diferentes. Na educação, no entanto, a escala de discussão é quase a mesma quando é discutida a educação ou a sociedade como um todo.

Em conseqüência ao exposto, para BIEHL (2000), a complexidade do tema requer que a identificação de clientes e fornecedores para a educação ou para alguma iniciativa de melhoria no ambiente educacional seja conduzida em duas dimensões. Isto permitirá aos diversos agentes do sistema virem a ser definidos como clientes e/ou fornecedores em variados níveis, dependendo da análise em curso. Estas duas dimensões permitem que cada agente do sistema seja definido como cliente e fornecedor mediante uma determinada ponderação. O peso estipulado em cada direção (cliente ou fornecedor) é altamente dependente do contexto da discussão. Cada agente envolvido no sistema educacional em geral, ou como parte de uma iniciativa específica de mudança, pode ser mapeado entre as duas dimensões citadas de modo a fornecer uma definição de cliente e fornecedor que inclui todos os agentes em graus variados. A figura 2.3 mostra esquematicamente as duas dimensões ponderadas:

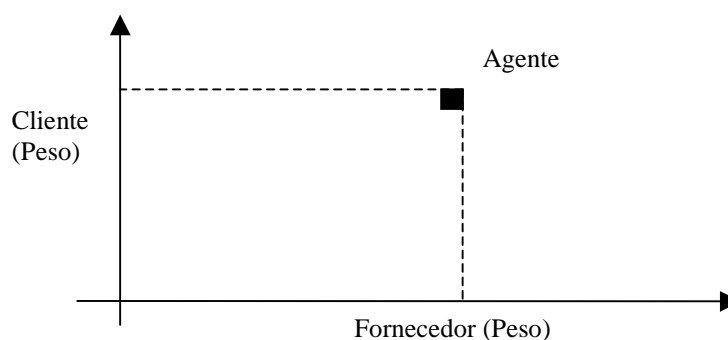


FIGURA 2.3 – Dimensões da ponderação entre cliente e fornecedor

BIEHL (2000) desenvolveu duas escalas ponderadas estabelecendo critérios a serem observados para classificar o grau em que um agente do sistema enquadra-se na condição de cliente e fornecedor, conforme as tabelas 2.1 e 2.2 a seguir:

TABELA 2.1 – Ponderação da condição de cliente

Peso	Descrição
1	A iniciativa não afeta o agente de nenhum modo, e não são esperadas repercussões se este agente não tem conhecimento ou dados para os requisitos resultantes da iniciativa.
3	A iniciativa tem pouco efeito sobre o agente, de modo que ele tenha pouca consciência sobre o assunto, ou de tal modo que a sua satisfação não seja a chave do sucesso da iniciativa.
5	A iniciativa afeta significativamente o agente, de modo que a mesma não terá sucesso total a menos que o agente esteja pelo menos parcialmente satisfeito.
7	A iniciativa afeta profundamente o agente; de fato a iniciativa não pode acontecer, a menos que o agente seja satisfeito.

TABELA 2.2 – Ponderação da condição de fornecedor

Peso	Descrição
1	A iniciativa não requer nenhum dado ou apoio da parte do agente. A sua falta de envolvimento não irá afetar negativamente o sucesso da iniciativa.
3	A iniciativa requer alguns dados ou apoio do agente, mas existem razoáveis alternativas se o agente falhar em fornecer o que é necessário. A iniciativa ocorrerá mais facilmente com o envolvimento do agente, mas pode utilizar alternativas, se necessárias.
5	A iniciativa requer significativo suporte por parte do agente, não estando prontamente disponíveis as fontes alternativas de recursos. A iniciativa terá dificuldade de acontecer sem este agente, requerendo a utilização de esforços e recursos extras.
7	A iniciativa requer crítico suporte do agente, não sendo conhecidas fontes alternativas de suprimento. A iniciativa não deve ser empreendida se não houver o apoio do agente.

2.9 A ESTRATÉGIA DOS SERVIÇOS

O objetivo desta seção é destacar a importância da formulação de uma estratégia de serviços, como forma de garantir a competitividade da organização. Não serão discutidos métodos e técnicas utilizados na elaboração de estratégias, mas sim a questão no seu aspecto conceitual, onde é salientado o papel desempenhado pelo cliente do serviço, conforme preconizado por vários autores.

SCHONBERGER & KNOD (1997) identificam três elementos-chave para a estratégia organizacional, compreendendo a própria organização, o cliente e os concorrentes. Segundo os autores estes elementos estratégicos aplicam-se a qualquer organização, inclusive instituições governamentais sem fins lucrativos, que possuem seus próprios tipos de clientes e competem entre si por recursos financeiros, fidelidade dos clientes, voluntários, parcerias, empregados, etc. Eles afirmam ser a estratégia em si mesma um elemento necessário devido à concorrência e que a estratégia bem sucedida assegura que os pontos fortes da empresa satisfaçam as exigências dos clientes.

Segundo BERRY (1996) a análise dos serviços revela o que o cliente julga importante, o que está ocorrendo no desempenho do serviço e por quê, e como aperfeiçoá-lo, além de fornecer a base para a formulação de uma estratégia de serviços. Ele cita que toda organização

de serviços de alta qualidade possui uma estratégia de serviços bem definida a orientá-la. Observa que os fornecedores de serviços sabem como atender melhor aos clientes e o papel da estratégia é orientá-los, sem a necessidade de manuais de procedimentos e políticas rígidas.

BERRY (1996, p.63) diz que “uma estratégia de serviços é uma missão, *não* uma declaração de missão. Declarações de missão não passam de documentos gerais e internos com palavras rebuscadas que não representam absolutamente nada para quem executa o trabalho. Por outro lado a missão é algo estimulante – trata-se de uma meta, uma direção, uma vocação. Ela une as pessoas de uma organização em torno de um propósito comum”.

Para o autor uma estratégia de serviços capta o que os clientes valorizam nos serviços, sendo necessário que a organização defina corretamente quais medidas tornam um serviço absoluto para poder trilhar o caminho da excelência.

ALBRECHT (1992, p.182) define uma estratégia de serviço como “uma fórmula especial para a prestação do serviço; essa estratégia está especificamente vinculada a uma premissa bem selecionada de benefício valioso para o cliente, e cria uma posição competitiva efetiva”.

Para o autor uma estratégia de serviço eficaz atende aos seguintes requisitos:

- 1) Deve ser mais do que simplesmente uma declaração vazia, sendo razoavelmente concreta e voltada para a ação;
- 2) Deve transmitir um conceito ou uma missão que os membros da organização possam compreender e de algum modo colocar em prática;
- 3) Deve oferecer ou estar relacionada a uma premissa crítica de benefício que seja importante para o cliente;
- 4) De algum modo deve diferenciar a organização de seus concorrentes aos olhos do cliente;
- 5) Se possível, deve ser simples, inequívoca, fácil de expressar e fácil de explicar ao cliente.

Como complemento, ALBRECHT (1992, p.182) sugere que a estratégia de serviço responda à pergunta “*Por que o cliente deveria nos escolher?*”.

2.10 A GESTÃO DOS SERVIÇOS

Para GRÖNROOS (1995) a gestão de serviços é:

- 1) Compreender a utilidade que os clientes recebem com o consumo ou uso das ofertas da organização e como os serviços, por si sós ou junto com os bens físicos ou outros tipos de recursos tangíveis, contribuem para a utilidade – ou seja, compreender como a qualidade é percebida nos relacionamentos com o cliente – e como ela muda através do tempo;
- 2) Compreender como a organização (pessoal, tecnologia, recursos físicos, sistemas e clientes) será capaz de produzir e entregar esta utilidade ou qualidade;
- 3) Compreender como a organização deve ser desenvolvida e gerenciada, de forma que a utilidade ou qualidade pretendida seja alcançada;
- 4) Fazer com que a organização funcione de forma que esta utilidade ou qualidade seja alcançada e os objetivos das partes envolvidas (a organização, os clientes, a sociedade, etc.) sejam atendidos.

O autor observa ser necessário um gerenciamento dinâmico da organização para atender à definição proposta. Ele enfatiza que além de compreender as expectativas e necessidades dos clientes, é preciso entender também que as demandas dos clientes mudam com o tempo e portanto a qualidade percebida, a qual é produzida, tem que mudar de modo correspondente.

Ele ainda destaca a existência de duas mudanças de foco implícitas nos princípios norteadores da gestão de serviços, em comparação à abordagem gerencial tradicional:

- Transferência de foco dos resultados internos de desempenho para o foco nas conseqüências externas;
- Transferência de foco na estrutura para um foco no processo.

SCHONBERGER & KNOD (1997) relacionam um conjunto de conceitos que deveriam fazer parte da administração das operações de serviços:

- A força propulsora das operações de serviços tem de ser um objetivo irresistível por serviços continuamente melhores aos clientes;
- Devem ser desenvolvidos princípios gerais para guiar os funcionários através das etapas da melhoria contínua;

- O mecanismo crítico para traduzir os objetivos e princípios em ação é o envolvimento total da força de trabalho;
- Toda força de trabalho deve estar envolvida na melhoria contínua com o objetivo de atingir a excelência do serviço;
- A qualidade é o padrão e aplica-se tanto ao resultado do serviço quanto ao processo de transformação.

ALBRECHT (1992, p.21) define a administração de serviços como “um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”.

Segundo ALBRECHT (1992) uma filosofia de administração de serviços sugere que todos na organização devem focalizar seus esforços para garantir a satisfação das necessidades e/ou expectativas dos clientes. Na sua visão toda organização deve atuar como se fosse um grande departamento de atendimento ao cliente, incluindo tanto o pessoal da linha de frente como aqueles com pouco ou nenhum contato com o público.

GRÖNROSS, apud LABEGALINI (1997) adverte que, no meio industrial uma boa solução no sentido técnico não é o suficiente em muitas situações, pois crescem as expectativas do consumidor e o seu nível de exigências. Assim, os serviços passam a assumir um papel fundamental mesmo na oferta de bens, sendo as alternativas inesgotáveis, mercê da criatividade e competência dos gerentes.

DESATNICK, apud LABEGALINI (1997) concorda que a chave da competitividade estaria nos serviços – atenção para o cliente. Defende que as organizações de sucesso serão aquelas que reconhecerem a revolução em curso das exigências dos clientes, preparando os gerentes para enfrentar o desafio com elevados padrões de serviços.

2.11 O PAPEL DOS FUNCIONÁRIOS NA PRESTAÇÃO DOS SERVIÇOS

ALBRECHT (1992) idealizou o denominado “triângulo do serviço” como uma maneira de representar graficamente as características comuns às organizações com excelência na prestação de serviços.

Os três fatores-chaves mostrados na figura 2.4 formam os vértices do triângulo do serviço e são:

- 1) Visão ou estratégia do serviço: orienta todos os membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades do cliente;
- 2) Sistemas voltados para o cliente: sistema de entrega que apoia o pessoal de prestação de serviço é projetado para atender a conveniência do cliente, e não a conveniência da organização;
- 3) Pessoal de linha de frente orientado para o cliente: atenção do pessoal concentrada nas necessidades do cliente, fazendo com que o cliente sinta que o serviço é de qualidade superior.

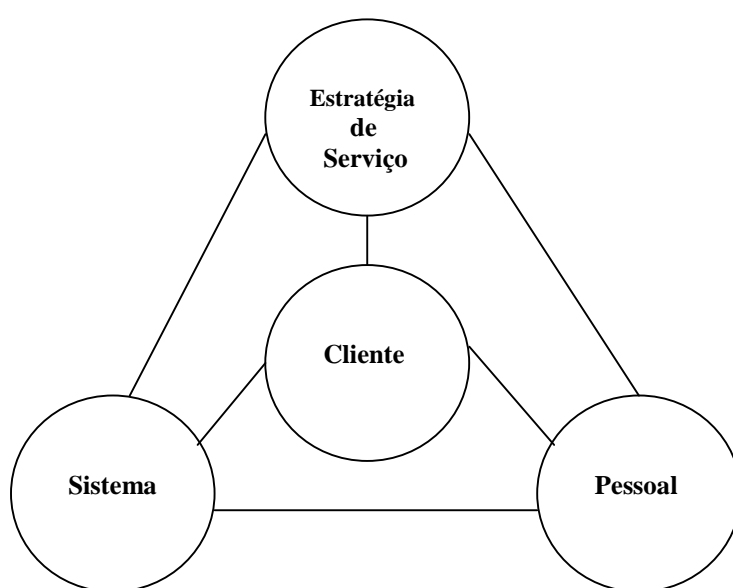


FIGURA 2.4: O triângulo do serviço

O autor ressalta que os três elementos críticos citados devem atuar conjuntamente para que a organização tenha um nível mínimo de qualidade de serviço entregue ao cliente.

O foco neste ponto do trabalho será no vértice do triângulo correspondente ao pessoal da linha de frente, que desempenha as funções denominadas de *front office*, sem esquecer das funções de retaguarda, ou *back office*.

ANDRADE (1996) relata que as operações de *front office* são aquelas desenvolvidas em contato com o consumidor, sendo as mais importantes em termos de agregação de valor ao serviço, pois a avaliação da qualidade do serviço prestado ocorre no momento desse contato. Neste sentido as atividades desenvolvidas em *back office* tem o propósito de apoiar as atividades da linha de frente.

GIANESI & CORRÊA (1994) destacam que a separação das atividades de alto e baixo contato permitem que elas sejam tratadas de modo diferente e empregando recursos diferentes. As atividades desenvolvidas em *front office* têm como características genéricas um alto contato com o cliente, a incerteza quanto ao sucesso da operação, alto grau de variabilidade e difícil controle. Em contraponto as atividades de *back office* apresentam baixo contato com o cliente, maior previsibilidade, maior padronização e maior possibilidade de controle.

Para ANDRADE (1996), nas atividades de *back office*, devido ao reduzido contato com o cliente, é possível estabelecer uma associação com os processos de manufatura. Na eventualidade da ocorrência de uma falha, por exemplo, normalmente existe a possibilidade de reparo da qualidade. Nas atividades de *front office*, face a simultaneidade entre produção e consumo do serviço, é reduzida a possibilidade de execução de reparos. Sobressai assim que, entre os recursos fundamentais para a boa realização das atividades em *front office* está a necessária autonomia do pessoal da linha de frente, pois permite maior flexibilidade para atender às demandas dos clientes, além de reduzir o tempo de atendimento.

GIANESI & CORRÊA (1994) preconizam que nas atividades de baixo contato com o cliente os recursos humanos precisam essencialmente possuir qualificações técnicas ligadas à execução de suas tarefas, enquanto em um sistema com alto grau de contato, além das qualificações técnicas as pessoas devem saber interagir com o cliente. Observam que embora a ênfase na excelência seja importante tanto na linha de frente como na retaguarda, devido aos aspectos críticos dos momentos da verdade, os funcionários do *front office* devem estar melhor preparados para o contato interpessoal, podendo gerar percepções positivas no cliente, comparadas às suas necessidades e/ou expectativas.

Além das habilidades técnicas e pessoais necessárias para o funcionário desempenhar seu trabalho, o fator humano é fundamental para a boa qualidade do serviço. MOLLER (1992) cita um estudo realizado pela revista *US News and World Report*, onde são levantados os motivos pelos quais uma empresa varejista perde clientes. O resultado da pesquisa revela que 68% dos clientes que deixam de interagir com a organização estão insatisfeitos com a atitude do pessoal, ou seja, a má qualidade do serviço. Este número é cerca de cinco vezes superior aos 14% dos clientes que se afastam por estarem desapontados com a baixa qualidade dos produtos.

Para MOLLER (1992, p. 158) “a pessoa que presta o serviço é quem determina, em grande parte, a maneira pela qual o receptor o percebe”. Ele preconiza a existência de uma relação direta entre a experiência do cliente sobre um determinado serviço e a qualidade pessoal do provedor desse serviço. Desta maneira a qualidade pessoal do provedor do serviço irá elevar imediatamente a qualidade daquele serviço. Segundo o autor, toda organização deve considerar seus provedores de serviços como seus embaixadores de boa vontade, pois quando eles se sentem bem tratados, tratam melhor os receptores dos seus serviços.

Na mesma linha de pensamento GIANESI & CORRÊA (1994) afirmam que dificilmente um profissional insatisfeito com suas condições de trabalho conseguirá transmitir um bom nível de serviço ao cliente.

2.12 A QUALIDADE NAS INSTITUIÇÕES EDUCACIONAIS

Para MEZOMO (1994) as instituições de ensino devem ser vistas como organizações similares às demais, aonde os conceitos de qualidade são perfeitamente aplicáveis, embora alguns devam ser adequados ao seu meio. Ele observa que a escola deve estar plenamente consciente de sua missão e saber definitivamente que a razão de sua existência são seus clientes, principalmente estudantes e comunidade. Para o autor a escola não existe para si mesma, mas para aqueles a quem serve, representados pelos estudantes, família, sociedade, sistema empregador e o conjunto das organizações sociais, todos de alguma forma afetados pela qualidade da escola. Assim, declara que a qualidade nas instituições educacionais de modo geral passa pelo conhecimento das necessidades e expectativas de seus clientes externos, cujo conhecimento deve balizar as ações desenvolvidas pelo pessoal interno representado pelos dirigentes, professores e pessoal administrativo.

Traçando um paralelo com outras organizações MEZOMO (1994, p. 15) cita que “tudo acontece como na indústria, e como na indústria a qualidade deve ser produzida a partir da preocupação com o cliente, que é a chave da melhoria da qualidade. A percepção do cliente é o momento da verdade da qualidade. Se ela não ocorrer é inútil afirmar que a Escola tem ou quer qualidade”. Ele conclui seu pensamento observando que, como os interesses e expectativas dos clientes estão em permanente mudança, as instituições educacionais devem ter condições de avaliá-los permanentemente para responder adequadamente às suas demandas.

BONSTINGL (1994) defende que a utilização dos conceitos subjacentes à filosofia da qualidade total, correspondendo a um novo paradigma para a educação, pode não implicar na obtenção dos benefícios almejados pelos educadores se não forem respondidas adequadamente, por eles mesmos, três perguntas básicas.

O autor propõe inicialmente a questão *“Em que negócio nós realmente estamos?”*. Para ele os educadores devem estar comprometidos com o sucesso humano, através da construção de crescentes capacidades para si mesmos e para os clientes da educação, parceiros e fornecedores. O novo paradigma da educação encoraja os educadores a verem o sucesso dos outros como parte integrante de seu próprio sucesso individual. BONSTINGL (1994, p. 48) comenta que *“auxiliar os outros a encontrar novos caminhos para aprimorar seus processos (e também os resultados) e suas vidas pessoais deve ser o foco central para os educadores”*.

A segunda questão apresentada é *“O que entendemos por sucesso em nosso negócio?”*. Para o autor, se os educadores concordam que o seu negócio é definido como sendo a construção de crescentes capacidades para o sucesso humano, então sucesso em educação deve ser visto a partir de um novo entendimento de seu propósito. Para BONSTINGL (1994, p. 48) *“educação não será um sistema para fornecimento de uma coletânea de informações fragmentadas à guisa de currículo. Ao invés, educação será um processo que encorajará o progresso contínuo através do desenvolvimento das habilidades de cada um, da expansão de seus interesses e do crescimento de seu caráter”*. O autor comenta que a definição de sucesso para os educadores deve refletir uma dedicação constante para a exploração, desenvolvimento e otimização do potencial humano em todas as suas formas no interior de cada membro do sistema educacional e na sua esfera de influência.

A terceira questão proposta por BONSTINGL (1994) é *“Como nós podemos maximizar o sucesso em nossos negócios?”*. Ele responde afirmando que se os educadores concordam que o seu negócio é o sucesso humano e sucesso significa maximizar o potencial humano, então a maximização do sucesso será atingida pela adoção da filosofia da qualidade nas ações empreendidas.

WINTER (1991) desenvolve uma análise a respeito das barreiras existentes para a adoção dos princípios da qualidade nas universidades norte-americanas, cuja validade

estende-se para as instituições brasileiras. Ele preconiza a necessidade de entendimento dessas barreiras para o desenvolvimento de respostas apropriadas como ponto crítico para a implementação de programas de qualidade na educação superior.

De acordo com o autor, talvez a barreira mais significativa a uma gestão com base nos princípios da qualidade total seja porque as universidades vêem a si mesmas como participativas. Devido à sua estrutura ao mesmo tempo hierárquica e matricial, as instituições assumem que a participação dos professores e demais membros da comunidade é efetiva. A descentralização é inerente às organizações de educação superior, especialmente na administração acadêmica, onde muitas políticas são definidas pelos departamentos acadêmicos, que gozam de uma certa autonomia relativa à utilização de recursos. O autor alerta, no entanto, que descentralização não é necessariamente sinônimo de processo participativo.

Uma barreira potencial referida por WINTER (1991) para a adoção de programas baseados nos princípios da qualidade é a falta de envolvimento direto do principal executivo da instituição na sua implementação efetiva. Devido muitas vezes a compromissos de agenda, o dirigente acaba delegando atribuições a gerentes que relutam em tomar iniciativas importantes, até por falta de uma visão mais ampla do contexto.

Embora muitas universidades possuam declaração de missão, a mesma não serve de ponto de união entre professores e pessoal de suporte no sentido de compartilhamento de objetivos e visão. Para WINTER (1991) os professores são basicamente individualistas e tendem a limitar sua lealdade e comprometimento aos seus programas e unidades acadêmicas. O senso de lealdade do pessoal de suporte é limitado pela percepção da falta de lealdade do topo da organização. Nas instituições particulares, por exemplo, uma eventual necessidade de contenção de despesas pode implicar na imediata dispensa de pessoal, como ocorre com qualquer tipo de organização na iniciativa privada. Na visão do autor é irônico que, embora as universidades tenham como primeira missão o desenvolvimento de recursos humanos, geralmente dedicam mínima ênfase no desenvolvimento de seus próprios funcionários.

Outra barreira relacionada por WINTER (1991) refere-se à falta de clareza no entendimento de quem são os clientes internos e externos da universidade. Enquanto os administradores se fixam nas questões burocráticas, os professores envolvem-se em diferentes e eventualmente conflitantes demandas. Os professores lecionam, pesquisam, participam de

comitês e prestam serviços à comunidade. Muitas vezes suas atividades e interesses profissionais os afastam de seus clientes preferenciais, os alunos.

Para vencer as barreiras citadas o autor sugere que todos os resultados acadêmicos da universidade sejam definidos em termos de satisfação dos seus clientes e uma orientação para que eles tornem-se o objetivo principal da instituição. Ele entende que a estratégia educacional deve incluir a satisfação dos clientes como um elemento chave na definição da qualidade.

3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi desenvolvido com o objetivo de avaliar a qualidade das atividades desenvolvidas pela Fundação Universidade Federal do Rio Grande a partir da percepção dos diversos segmentos com os quais ela interage. O estudo também pretendeu identificar novas oportunidades de atuação, extraídas das opiniões destes diversos segmentos.

Para realizar o trabalho optou-se por efetuar uma pesquisa qualitativa nos âmbitos interno e externo à Universidade. O público interno foi selecionado a partir de amostras intencionais constituídas por estudantes, professores e funcionários. O público externo constou de representantes dos setores empresarial e da sociedade em geral, também escolhidos de modo intencional.

O público interno foi entrevistado com o uso da técnica de grupos focalizados, através da realização de reunião em sessão única junto a cada segmento. O público externo foi consultado com o apoio da técnica de entrevistas individuais.

Com o propósito de auxiliar no entendimento de uma série de comentários, declarações, constatações e sugestões apresentadas na etapa do trabalho de campo é interessante inicialmente situar o contexto no qual ele aconteceu.

3.1 O CENÁRIO DO TRABALHO

3.1.1 A Cidade do Rio Grande

O município do Rio Grande situa-se na planície costeira do Rio Grande do Sul. A cidade está envolvida por dois ambientes naturais: o lacustre-lagunar e o oceano-costeiro. Os

ecossistemas estuarino e o oceânico costeiro, que interagem através do canal do Rio Grande destacam-se na posição geográfica do Município. A territorialidade municipal é formada por terras baixas, de formação recente. Apresenta uma extensão praial – praia do Cassino – de 69 Km, que se projeta, em latitude, da raiz do molhe oeste até o Farol do Sarita, na divisa com o município de Santa Vitória do Palmar.

O início da trajetória da cidade do Rio Grande remonta ao século XVIII. A ocupação de parte da área que hoje conforma o município deu-se em função do processo de expansão da colonização portuguesa, que no contexto do período colonial avançou através da costa atlântica meridional, disputando com os espanhóis a posse e a exploração do vasto território espreado até o Rio da Prata.

Fundada em 19 de fevereiro de 1737, quando Silva Paes aqui ergueu o forte Jesus, Maria e José, a povoação da colônia atingiu a condição de Vila dez anos mais tarde, em 1747. No início do século XIX, a Vila do Rio Grande experimentou um desenvolvimento considerável, alçando a condição de principal porto comercial da Capitania. Como reflexo de uma forte atividade portuária, ocorreu uma modernização urbana na Vila e um considerável crescimento sócio-econômico, alicerçado, principalmente, numa intensa movimentação comercial. Em 1835, Rio Grande foi guindada à categoria de cidade.

No período recente, o desenvolvimento da cidade alicerçou-se na construção do Superporto e do Distrito Industrial. O Distrito Industrial foi conseqüência do projeto do Superporto, que é conseqüência da necessidade de expansão das atividades portuárias.

Na atualidade, sob o ponto de vista estratégico, o Porto do Rio Grande é o maior do sul da América do Sul. Trata-se do porto de águas mais profundas entre o de São Sebastião (SP) e o de Bahia Blanca (Argentina). A condição portuária marítima, no interior do canal de acesso do Oceano Atlântico para a Lagoa dos Patos, é assegurada pelos molhes da Barra, que viabilizam a constante movimentação de navios no porto.

Por razões históricas de ocupação e defesa do território rio-grandense, pela condição portuária e pela função industrial do centro urbano, a população do Município do Rio Grande é predominantemente urbana, compondo 96% dos 178.223 habitantes (1996), que se

distribuem pelo núcleo urbano principal (conforme documento contendo proposta de projetos para concorrerem ao edital 01/99, apresentado pela FURG, 1999).

A economia do município está baseada nos três setores da economia. Registra-se no setor primário a produção de arroz, além da pecuária, pesca e produtos hortifrutigranjeiros. No setor industrial existe a forte presença da indústria química, com a produção de fertilizantes, refino de petróleo, além da indústria de alimentos representada pelo beneficiamento de pescado e produção de óleos vegetais. O setor de serviços tem grande expressão na cidade, principalmente naquelas atividades vinculadas ao setor portuário e à logística de transportes.

Na área de serviços está havendo um forte impulso de diversos segmentos da comunidade no sentido de transformar Rio Grande no mais importante pólo turístico da região, alicerçado nas especiais condições históricas da cidade, a mais antiga do Rio Grande do Sul e berço da colonização portuguesa no Estado (RIO GRANDE, 2000).

3.1.2 A Universidade

A Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG), criada em 20 de agosto de 1969 pela união de faculdades isoladas, é uma instituição federal de ensino superior vinculada ao Ministério da Educação. A FURG possui um corpo discente de cerca de 7.000 estudantes, distribuídos em 34 cursos de graduação, 7 programas de pós-graduação *stritu sensu*, além de 8 cursos *latu sensu*.

Também faz parte de sua estrutura o Colégio Técnico Industrial (CTI) de nível médio, que oferece 5 cursos profissionalizantes e possui cerca de 1150 matrículas. A instituição administra ainda em convênio com a prefeitura do município uma escola de ensino fundamental, o Centro de Atenção Integral à Criança e ao Adolescente (CAIC), com aproximadamente 700 estudantes.

O quadro funcional da universidade é composto por aproximadamente 600 professores e 770 funcionários técnico-administrativos, além de cerca de 250 funcionários vinculados à Fundação de Apoio ao Hospital Universitário.

A estrutura funcional da Instituição segue os padrões hierárquicos tradicionais, conforme mostrado na figura 3.1.

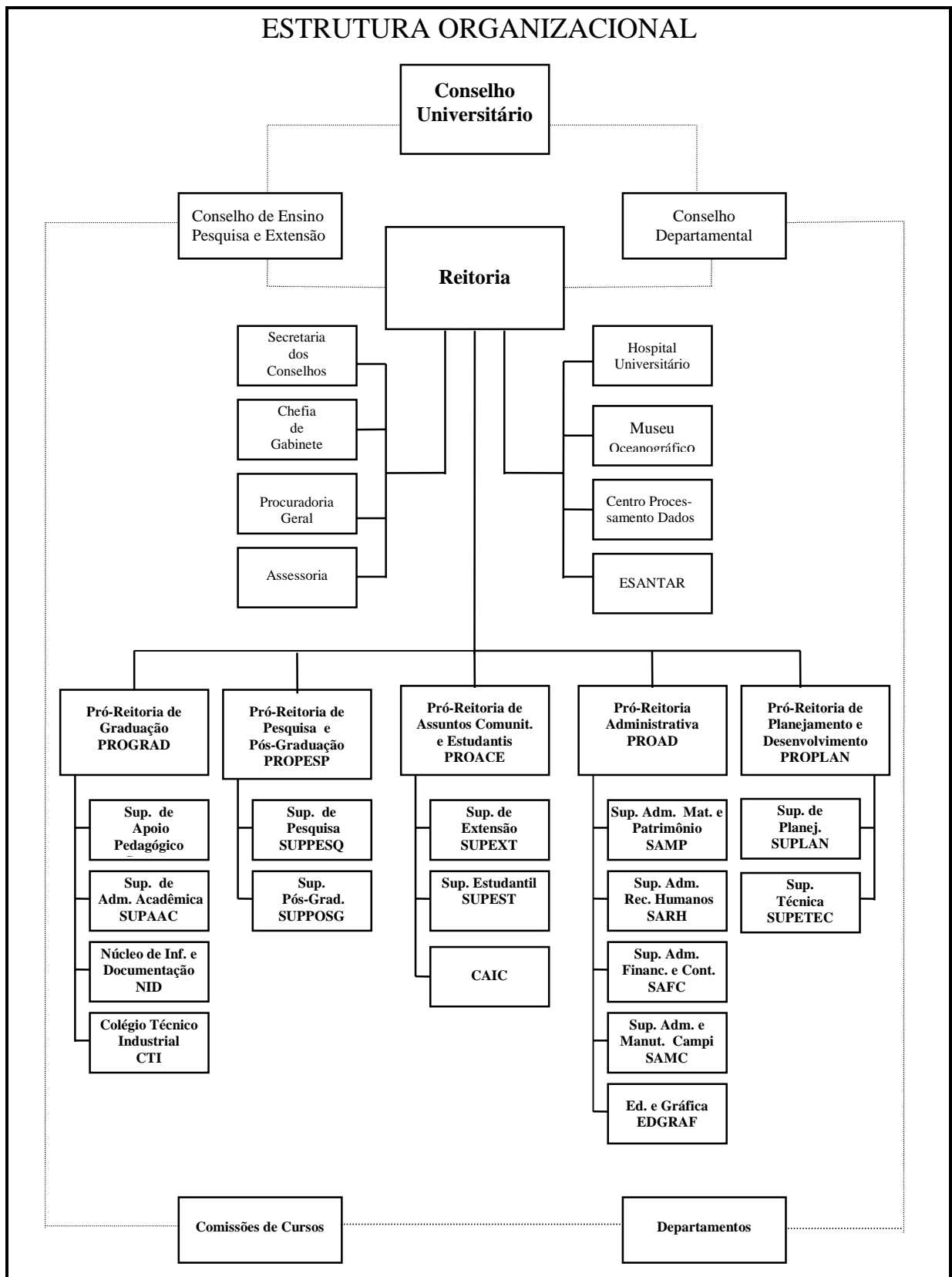


FIGURA 3.1 – Estrutura organizacional da FURG

É interessante observar que, pelo fato de obedecer ao sistema departamental puro, no qual os Departamentos se relacionam com os Cursos através das Comissões de Cursos, sem a existência de faculdades, centros ou institutos, a relação funcional Departamentos x Cursos se assemelha a uma estrutura matricial.

Cada Curso busca diretamente nos Departamentos os professores para ministrarem as disciplinas necessárias à implementação de sua grade curricular. Fazendo uma analogia pode-se dizer que os grupos de projetos/processos (Cursos) buscam diretamente nas áreas especializadas (Departamentos) os meios para atingir seus objetivos.

A atuação da FURG enfoca o trinômio ensino-pesquisa-extensão, com graus diferentes de desenvolvimento e clientela. A área mais desenvolvida é, sem dúvida, a do ensino, embora a pesquisa esteja presente em muitos setores, principalmente nas questões relacionadas ao meio ambiente, envolvendo diversas áreas do conhecimento. A maior parte do corpo discente de 3º grau é proveniente da zona sul do estado, embora seja significativo o contingente de alunos das demais regiões e de outras unidades da federação, principalmente nos cursos de Medicina e Oceanologia (graduação e pós-graduação). A atividade de extensão ocorre especialmente em nível local, abrangendo iniciativas de caráter cultural, cursos diversos e ações de assistência à comunidade, estas últimas em grande parcela representadas pelos serviços prestados pelo hospital universitário.

Em 1987, o Conselho Universitário da FURG aprovou a Resolução 14/87 que trata da filosofia e política institucionais. A partir daquele momento ficaram estabelecidos os objetivos, diretrizes e estratégias de ação para a Universidade. Ficou assim definida oficialmente a vocação institucional, pois, estando inserida em uma região costeira, esta Resolução entende que a Universidade “tem como vocação natural a compreensão das inter-relações entre os organismos, incluindo-se aí o homem e o meio ambiente”.

Esta proposta resgata a função da Universidade de atuar como elemento promotor do desenvolvimento social da região na qual se insere. Isto porque não há como se negar que a cidade do Rio Grande e regiões vizinhas têm uma relação histórica com o ecossistema costeiro. Muitos dos seus problemas sociais, econômicos e ecológicos estão ligados diretamente à falta de informações e compreensão dos processos causadores destes

problemas. Estas diretrizes institucionais orientaram as atividades desenvolvidas que, a partir de então, passaram a ter como paradigma esta vocação (conforme documento contendo proposta de projetos para concorrerem ao edital 01/99, apresentado pela FURG, 1999).

Na seqüência é apresentado o trabalho de campo, precedido de uma breve fundamentação teórica a respeito de algumas das principais técnicas de pesquisa qualitativa utilizadas atualmente.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA ADOTADAS

De acordo com MATTAR (1993, p.79), “diferentes tipos de pesquisa implicam em diferentes procedimentos para coleta e análise dos dados de forma a atender econômica e tecnicamente os objetivos da pesquisa”.

Em função da natureza das variáveis estudadas, as pesquisas podem ser classificadas em qualitativas e quantitativas. No estudo de caso desenvolvido foi utilizada uma abordagem qualitativa que, segundo MATTAR (1993), tem por objetivo identificar a presença ou ausência de algo, enquanto a pesquisa quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Existem também diferenças metodológicas entre os dois tipos. Na pesquisa quantitativa os dados são obtidos a partir de um grande número de respostas, normalmente com o uso de escalas numéricas, que são posteriormente submetidas a análises estatísticas formais. Na pesquisa qualitativa os dados são obtidos, entre outros, por intermédio de entrevistas em grupos, e em entrevistas individuais. RIBEIRO & SAURIN (2000) citam também as técnicas da observação participante e dos *surveys* (questionários).

Para atender ao propósito do presente trabalho são destacadas duas técnicas de coleta de dados: entrevistas individuais e grupos focalizados. Como será discutido na seção 3.3, as duas técnicas de pesquisa foram escolhidas em função dos aspectos positivos que apresentam, considerando sua adequação à realidade do estudo de caso. Para a ciência social, de acordo com RUPPENTHAL & RIBEIRO (2001), as entrevistas individuais e a observação do participante em grupos são atualmente as duas principais técnicas de coleta de dados qualitativos empregadas. Os grupos focalizados, como entrevistas em grupo, combinam elementos dessas duas abordagens.

3.2.1 Entrevistas Individuais

Para CHURCHILL (1995) 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.

3.2.2 Entrevistas em Grupos Focalizados

Grupos focalizados, segundo BEYEA (2000), são fóruns de pequenos grupos de pessoas reunidos por aproximadamente duas horas para apresentar suas opiniões sobre determinado assunto. Os moderadores ou entrevistadores utilizam roteiros de entrevistas semi-estruturadas para gerar as discussões. É seu papel saber como formular as perguntas, explorar informações, fazer com que os membros do grupo sintam-se à vontade para partilhar suas opiniões e fazer com que todos participantes opinem. Como em todo esforço de coleta de dados, a qualidade da informação obtida depende diretamente da qualidade do planejamento e da implementação que ocorrem antes e durante a sessão do grupo focalizado.

Conforme CHURCHILL (1995) e SIMON (1999) a maioria dos grupos focalizados são constituídos por oito a doze pessoas, pois grupos muito pequenos são facilmente dominados por um dois membros e grupos muito grandes podem cansar os participantes, dificultar o envolvimento de todos nas discussões e gerar conversas paralelas.

KIDD (2000) relata que os grupos focalizados tiveram origem na sociologia e são atualmente amplamente utilizados em marketing, bem como na área da saúde, sistemas de informação e outras. RUPPENTHAL & RIBEIRO (2001) comentam haver ainda pouca literatura a respeito do uso desta técnica na engenharia de produção, embora já existam algumas aplicações práticas.

Para FERN apud RUPPENTHAL & RIBEIRO (2001), a técnica de grupos focalizados é melhor utilizada para gerar idéias e percepções sobre algum produto ou serviço do que para examiná-lo sistematicamente. Assim, complementando, os autores alertam que esta técnica não deveria ser utilizada para determinar a proporção de pessoas que tem uma certa opinião, devido ao tamanho de amostra reduzido.

OLIVEIRA & FREITAS (1998) destacam que o grupo focalizado propicia riqueza e flexibilidade na coleta de dados, normalmente não disponíveis quando se aplica um instrumento individualmente, além do ganho em espontaneidade pela interação entre os participantes. Tem como desvantagens a necessidade de maior preparação do local para a reunião, um maior esforço de planejamento, assim como resulta em menor quantidade de dados por pessoa do que se a entrevista fosse realizada individualmente. Sua aplicação, porém, possibilita a coleta de dados interessantes, que aportam uma convicção ao pesquisador e lhe fornecem subsídios para a elaboração de hipóteses ou a construção de instrumentos ou mesmo de referenciais que permitirão avançar as investigações.

Para OLIVEIRA & FREITAS (1998) o objetivo do grupo focalizado é obter o entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse da pesquisa, não importando se é utilizado sozinho ou em conjunto com outras técnicas, nem mesmo se busca levantar questionamentos ou obter respostas. Ele pode ser considerado um método de pesquisa com conteúdo próprio ou então como uma técnica de coleta de dados que pode ser usada em conjunto com outras. Como um método com conteúdo próprio, o grupo focalizado pode ser utilizado para explorar novas áreas de pesquisa e examinar temas bem conhecidos a partir da perspectiva dos participantes. Em conjunto com outros métodos o grupo focalizado pode ser usado como uma pesquisa preliminar para a elaboração de questões específicas em um determinado estudo ou para esclarecer resultados de outras análises.

3.3 PLANEJAMENTO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas tiveram o propósito de avaliar a qualidade dos serviços prestados pela Universidade a partir da percepção dos diversos agentes que com ela interagem, além de procurar identificar novas oportunidades de atuação, extraídas das opiniões manifestadas.

Os agentes foram identificados como sendo tanto os clientes como os fornecedores da Instituição. Assim, a pesquisa buscou ouvir as opiniões do público interno, constituído por estudantes, professores e funcionários, e as opiniões do público externo, formado por representantes do meio empresarial e da sociedade de modo geral.

As entrevistas foram estruturadas utilizando uma abordagem qualitativa. Para tanto foi elaborado um questionário básico com questões abertas procurando levantar os principais temas presentes na realidade da Universidade. Considerando as duas técnicas de entrevista utilizadas, o grupo focalizado e as entrevistas individuais, foi estabelecida na origem a possibilidade de desdobramento e maior detalhamento das questões básicas propostas inicialmente, em função da interação que pudesse surgir entre o entrevistador e os entrevistados durante as sessões.

Os questionários concebidos para o público interno (estudantes, professores e funcionários) e para o público externo (empresas e sociedade) são apresentados nos anexos. Na elaboração das perguntas genéricas para os dois grupos buscou-se formular questões similares com o intuito de facilitar a posterior análise cruzada dos dados. Assim, as questões propostas para os dois segmentos são basicamente as mesmas, apresentando somente pequenas diferenças devido à natureza de cada segmento pesquisado.

3.3.1 Planejamento da pesquisa qualitativa com os estudantes

I) Definição da amostra da população alvo

A pesquisa qualitativa com os estudantes foi concebida para ser realizada com a utilização da técnica de grupo focalizado, em sessão única. A Universidade desenvolve suas atividades acadêmicas abrangendo as oito áreas do conhecimento, segundo a classificação do Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq). Em função disto e considerando ser recomendável ter um grupo focalizado contendo de oito a doze participantes, conforme CHURCHILL

(1995) e SIMON (1999), citados anteriormente, optou-se por constituir o grupo com oito estudantes.

Para melhor atingir os propósitos do trabalho foi estabelecido que a população alvo seria formada pelos estudantes que à época da pesquisa já tivessem completado pelo menos 70% das disciplinas constantes das grades curriculares de seus respectivos cursos de graduação. Tratando-se de pesquisa qualitativa com pequeno número de entrevistados, o grupo foi constituído buscando atender de forma equilibrada algumas variáveis, como: área de conhecimento, turno, sexo e idade. Ou seja, a intenção foi a de montar o grupo com estudantes de todas as grandes áreas de conhecimento, cursando os turnos diurno e noturno, de ambos os sexos e com boa disposição etária. Entendeu-se que um grupo assim constituído teria uma boa visão da Universidade, com conhecimento amplo do conjunto de professores, das condições de infra-estrutura e das facilidades oferecidas pela Instituição.

Os cursos de graduação foram agrupados segundo a classificação das áreas do conhecimento adotada pelo CNPq. As variáveis para a formação dos estratos da população compreendem turno do curso, sexo e faixa de idade dos estudantes (até 25 anos; mais de 25 anos), conforme citado anteriormente.

No quadro 3.1 é apresentado o planejamento do grupo focalizado dos estudantes. Observe-se que a matriz foi construída contendo apenas uma pessoa em cada linha e em cada coluna. As áreas do CNPq referidas são discriminadas no quadro 3.2.

QUADRO 3.1 - Planejamento do grupo focalizado dos estudantes

Idade	Sexo	Turno	Áreas								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
<25 Anos	Masc	Diurno									
		Noturno									
	Fem	Diurno									
		Noturno									
>25 Anos	Masc	Diurno									
		Noturno									
	Fem	Diurno									
		Noturno									

Os quadros 3.2 e 3.3 apresentam a população já classificada segundo as variáveis propostas.

QUADRO 3.2 – Distribuição dos estudantes de graduação por área, com integralização curricular mínima de 70% no ano de 2000, de acordo com a classificação do CNPq

Área CNPq	Cursos	Estudantes
1) Ciências Exatas e da Terra	Oceanologia	47
	Ciências- hab. Química	6
	Matemática (N)	24
	Física	9
2) Ciências Biológicas	Ciências Biológicas	12
3) Engenharias	Engenharia Civil	35
	Engenharia Mecânica	28
	Engenharia Química	22
	Engenharia de Computação	23
4) Ciências da Saúde	Medicina	68
	Enfermagem e Obstetrícia	51
5) Ciências Agrárias	Engenharia de Alimentos	15
6) Ciências Sociais Aplicadas	Ciências Econômicas (N)	33
	Administração (N)	47
	Direito (N)	24
	Ciências Contábeis	55
	Biblioteconomia	32
7) Ciências Humanas	Pedagogia - Ensino Médio (N)	29
	Pedagogia – Séries Iniciais	27
	Pedagogia – Pré- Escola	32
	História	41
	Geografia (N)	40
8) Linguística, Letras e Artes	Letras - Português (N)	33
	Letras - Português/Inglês	9
	Letras - Português/Espanhol (D,N)	36
	Letras - Português/Francês (N)	7
	Educação Artística	14
TOTAL		799

No quadro 3.2 constam os alunos com pelo menos 70% de integralização curricular por área e curso. No quadro 3.3 os estudantes estão classificados de acordo com a área do conhecimento, turno, sexo e idade. Este último quadro serviu para orientar a escolha dos componentes do grupo focalizado.

As células sombreadas no quadro 3.3 correspondem aos segmentos de onde foram escolhidos os oito componentes do grupo focalizado, de acordo com o planejamento apresentado no quadro 3.1.

QUADRO 3.3 – Distribuição estratificada da população de estudantes a ser pesquisada

Área CNPq	Turno	Idade				TOTAL
		< 25 anos		> 25 anos		
		Sexo				
		M	F	M	F	
1	Diurno	20	15	19	8	62
	Noturno		4	6	14	24
2	Diurno	1	3	2	6	12
	Noturno					
3	Diurno	54	9	40	5	108
	Noturno					
4	Diurno	10	41	32	36	119
	Noturno					
5	Diurno	3	5	5	2	15
	Noturno					
6	Diurno	7	11	24	45	87
	Noturno	19	12	44	29	104
7	Diurno	6	31	8	55	100
	Noturno	3	17	13	36	69
8	Diurno	3	18	4	16	41
	Noturno	1	12	8	37	58
TOTAL		127	178	205	289	799

Os cursos de onde foram convidados os estudantes para a entrevista ficaram distribuídos conforme apresentado no quadro 3.4.

QUADRO 3.4 - Áreas e cursos dos participantes do grupo focalizado

Área	Curso	Área	Curso
1	Matemática	5	Engenharia de Alimentos
2	Ciências Biológicas	6	Administração
3	Engenharia Civil	7	Geografia - Bacharelado
4	Medicina	8	Letras-Português

II) Questões propostas para o grupo focalizado

O questionário foi construído a partir de questões genéricas que pudessem refletir a maior parte das atividades desenvolvidas na Universidade e que tivessem relação com a vida dos estudantes na Instituição. Além disso, conforme citado na seção 3.3, foi intencional a elaboração de um instrumento pertinente para todos os públicos pesquisados e que

apresentasse um certo padrão, com o objetivo último de tornar mais fácil o posterior processo de análise das entrevistas.

Considerando que o tempo de reunião recomendado para um grupo focalizado deve ficar em torno de duas horas, conforme os autores consultados, e para que todos participantes tivessem tempo para emitir suas opiniões durante a reunião, optou-se pela elaboração de um questionário com poucas questões. O roteiro do questionário é apresentado no Anexo 1.

III) Logística da reunião do grupo focalizado

Agendar a reunião do grupo focalizado foi uma das etapas mais trabalhosas do processo, pois convidar as pessoas e conseguir um horário adequado para todas não é tarefa fácil.

Para convidar os participantes da reunião foi apresentada ao Coordenador de cada um dos respectivos cursos indicados no quadro 3.4 uma relação contendo os nomes dos estudantes com o perfil definido na amostra da população, o local escolhido para o evento e duas datas possíveis para a realização do encontro. Os Coordenadores, de modo geral, fizeram uma espécie de triagem dos nomes apresentados ponderando algumas variáveis tais como, possuir perfil adequado para reuniões em grupo, ter um nível de responsabilidade compatível com seus compromissos acadêmicos e ter disponibilidade de horário nas datas sugeridas. Após os contatos iniciais com os estudantes foi definida a data mais adequada para a maioria.

Foi escolhido como local para o evento uma sala de reuniões localizada nas dependências da própria Universidade, em ponto de fácil acesso e afastado do complexo de salas de aula, caracterizando um ambiente diferente daquele que os participantes costumam frequentar.

Outra questão a merecer cuidadosa atenção foi a escolha da pessoa para coordenar o encontro, que deveria ter como características básicas conhecimento do tema em estudo, experiência na condução de reuniões, facilidade de expressão e de relacionamento pessoal. O grupo contou ainda com dois observadores, com as atribuições de anotar as opiniões dos participantes, garantir o funcionamento do gravador utilizado na reunião e atender a algum acontecimento não previsto.

3.3.2 Planejamento da pesquisa qualitativa com os professores

I) Definição da amostra da população alvo

Na pesquisa qualitativa com os professores foi adotada a mesma técnica de entrevista com grupo focalizado utilizada no encontro com os estudantes, tendo sido prevista a realização de uma única sessão.

De modo semelhante à pesquisa com os estudantes, foi definido que o grupo focalizado seria constituído por oito professores, cada um representando uma das grandes áreas do conhecimento, agrupados segundo sua formação acadêmica. As outras variáveis adotadas para a constituição da amostra estratificada compreenderam a titulação do professor, sexo e tempo de serviço na Universidade (até 10 anos e mais de 10 anos). Tratando-se de pesquisa qualitativa com número pequeno de entrevistados, o grupo foi concebido buscando atender de modo equilibrado as variáveis citadas, ou seja, contar com professores de todas as áreas, de ambos os sexos e com diferentes níveis de qualificação e tempo de serviço.

No quadro 3.5 é apresentado o planejamento do grupo focalizado dos professores. Observe-se que a matriz foi construída contendo apenas uma pessoa em cada linha e em cada coluna.

QUADRO 3.5 - Planejamento do grupo focalizado dos professores

Tempo	Sexo	Titulação	Áreas								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
< 10 anos	Masc	Grad. ou Esp.									
		Mest. ou Dout.									
	Fem	Grad. ou Esp.									
		Mest. ou Dout.									
> 10 anos	Masc	Grad. ou Esp.									
		Mest. ou Dout.									
	Fem	Grad. ou Esp.									
		Mest. ou Dout.									

O quadro 3.6 apresenta a população docente classificada nos estratos propostos.

As células sombreadas correspondem às populações de onde foram escolhidos os 8 componentes do grupo focalizado, de acordo com o planejamento apresentado no Quadro 3.5. Para efeito de amostra Doutores e Mestres foram considerados em conjunto.

QUADRO 3.6 - Distribuição estratificada da população de professores a ser pesquisada

Área CNPq	Tempo de Serviço	Titulação						TOTAL
		Doutor		Mestre		Espec/Grad		
		Sexo						
		M	F	M	F	M	F	
1	< 10	22	3	14	9	7	12	67
	>10	31	5	12	10	18	7	83
2	< 10	1	2		1			4
	>10	6	1	2	2	2	2	15
3	< 10	3	1	8	3	5	5	25
	>10	9	3	26	5	16	1	60
4	< 10	4	5	7	7	10	20	53
	>10	7	6	12	13	36	14	88
5	< 10							
	>10	3	1	1	3			8
6	< 10	2	2	5	3	29	15	56
	>10	3		5	3	8	2	21
7	< 10	5	2	10	23	3	16	59
	>10	4	4	7	5	2	2	24
8	< 10	2	9	5	10	5	10	41
	>10	1		3	3		1	8
TOTAL		103	44	117	100	141	107	612

II) Questões propostas para o grupo focalizado

O questionário foi construído a partir de questões genéricas que de certo modo pudessem refletir as atividades desenvolvidas na Universidade e que tivessem relação com a vida dos professores na Instituição. Além disso, conforme comentado anteriormente, foi intencional a elaboração de um instrumento pertinente para todos os públicos pesquisados e que apresentasse um certo padrão, com o objetivo último de tornar mais fácil o posterior processo de análise das entrevistas. O questionário utilizado no encontro com os professores é apresentado no Anexo 2. Em relação ao questionário proposto para os estudantes, apenas as questões nº 6 e nº 8 tiveram sua redação adaptada, conforme pode ser observado.

III) Logística da reunião do grupo focalizado

Os participantes da reunião foram convidados diretamente pelo autor do trabalho, sendo sugeridas duas datas para a sua realização. Após os contatos iniciais com os professores convidados foi definida a data mais adequada para a maioria.

Tanto o local do evento como o moderador e os dois observadores foram os mesmos da primeira reunião.

3.3.3 Planejamento da pesquisa qualitativa com os funcionários

I) Definição da amostra da população alvo

Na pesquisa qualitativa com os funcionários foi adotada a mesma técnica de entrevista com grupo focalizado utilizada para os outros públicos, com a realização de uma única sessão.

De modo semelhante aos outros encontros foi definido que o grupo focalizado seria constituído por oito funcionários do quadro permanente de pessoal da Universidade. Foram escolhidas como variáveis para a constituição da amostra a categoria funcional, sexo, tempo de serviço (até 10 anos e mais de 10 anos) e área do conhecimento. A classificação dos funcionários nas áreas do conhecimento foi utilizada de modo bastante flexível. Assim, foi considerada como integrante de uma determinada área uma pessoa que trabalha em alguma unidade afim, alguém com experiência anterior na área, ou mesmo um profissional com formação típica de uma área e que trabalha em outro local.

No quadro 3.7 é apresentado o planejamento do grupo focalizado dos funcionários. Observe-se que aqui também a matriz foi construída contendo apenas uma pessoa em cada linha e em cada coluna.

QUADRO 3.7 - Planejamento do grupo focalizado dos funcionários

Tempo	Sexo	Nível	Áreas										
			1	2	3	4	5	6	7	8			
< 10 anos	Masc	Superior											
		Intermediário ou apoio											
	Fem	Superior											
		Intermediário ou apoio											
> 10 anos	Masc	Superior											
		Intermediário ou apoio											
	Fem	Superior											
		Intermediário ou apoio											

No quadro 3.8 a população alvo aparece classificada de acordo com os estratos propostos.

QUADRO 3.8 - Distribuição estratificada da população de funcionários a ser pesquisada

Categoria Funcional	Tempo de Serviço				TOTAL
	< 10 Anos		>10 Anos		
	Sexo				
	M	F	M	F	
Nível Superior	54	76	45	19	194
Nível Intermediário e Apoio	48	180	255	90	573
TOTAL	102	256	300	109	767

A variável área do conhecimento não foi incluída no quadro 3.8 pois a informação, nos moldes em que foi concebida para a pesquisa, não consta da base de dados da Universidade. O único meio possível seria um levantamento caso a caso. Como este procedimento seria muito trabalhoso, o autor optou pela alternativa de convidar as pessoas em função do conhecimento que possui sobre as mesmas e utilizando a flexibilidade proposta para classificar os funcionários nas oito áreas do conhecimento.

II) Questões propostas para o grupo focalizado

De modo similar aos outros dois segmentos o questionário para a entrevista com os funcionários foi construído a partir de questões genéricas que de certo modo pudessem refletir as atividades desenvolvidas na Universidade e tivessem relação com sua experiência profissional. Da mesma forma foi intencional a elaboração de um instrumento pertinente para todos os públicos pesquisados e que apresentasse um certo padrão, com o objetivo último de tornar mais direto o posterior processo de análise das entrevistas. O questionário utilizado no encontro com os funcionários está no Anexo 3. Em relação ao questionário proposto para os professores, apenas a questão nº 8 teve sua redação adaptada, conforme pode ser observado.

III) Logística da reunião do grupo focalizado

Os participantes da reunião foram convidados diretamente pelo autor do trabalho, sendo sugeridas duas datas para a sua realização. Após os contatos iniciais com os convidados foi definida a data mais adequada para a maioria. Em função disto, houve a necessidade de substituir um dos participantes inicialmente agendado.

O local do evento foi o mesmo das outras reuniões. Como não foi possível a presença do moderador, o autor do trabalho coordenou o encontro, com o apoio de um auxiliar. A esta altura já havia sido acumulada uma boa experiência relativa à condução de estudos em grupos focalizados.

3.3.4 Planejamento da pesquisa qualitativa com o setor empresarial

Conforme foi comentado no início da seção 3.3 o segmento empresarial foi incluído na pesquisa no papel de cliente externo e eventual parceiro da Universidade. O trabalho buscou verificar se o seu principal produto, representado pelo profissional formado, é adequado às exigências do mercado de trabalho e se a Universidade está cumprindo seu papel de agente gerador e indutor de melhorias através de seu envolvimento com o setor empresarial. A pesquisa também tentou identificar pontos fortes e fracos da organização pesquisada, bem como novas oportunidades de atuação, a partir das informações obtidas na consulta a este estrato de clientes externos.

I) Definição da amostra da população alvo

Face à previsível dificuldade para agendar a reunião de um grupo focalizado constituído por representantes do setor empresarial, optou-se por realizar as entrevistas mediante consultas individuais.

A amostra da população alvo foi constituída por oito empresas com significativa participação na economia do município do Rio Grande. 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 algum de seus setores. Outra variável utilizada foi o porte da empresa, acarretando na escolha de quatro empresas com mais de duzentos funcionários e quatro empresas com menos de duzentos funcionários.

Definiu-se como sendo adequado 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 Universidade e dos serviços por ela prestados e conhecer o tipo de profissionais egressos de seus cursos de graduação.

II) Questões propostas para as entrevistas individuais

O questionário da entrevista com os representantes das empresas foi elaborado a partir das mesmas questões genéricas utilizadas para os grupos focalizados. Conforme já foi comentado, a existência de um certo padrão foi intencional para facilitar a análise cruzada dos dados.

Apenas duas das questões feitas para estudantes, professores e funcionários foram substituídas por outras mais apropriadas, pois os entrevistados possivelmente não teriam subsídios para respondê-las. A pergunta “Como você avalia as condições de infra-estrutura das salas de aula e laboratórios da FURG?” foi substituída por “Que imagem você tem a respeito da FURG?”. Por sua vez a pergunta “Qual a sua opinião a respeito dos funcionários da FURG?” foi alterada para “Qual a sua opinião a respeito da administração da FURG?”. O questionário é apresentado no Anexo 4.

As oito empresas consultadas atuam nos seguintes ramos de negócios:

- Informática
- Combustíveis
- Fertilizantes
- Saúde
- Alimentos
- Comércio
- Educação
- Comunicação

III) Agendamento das entrevistas individuais

A maioria das entrevistas foi agendada diretamente pelo entrevistador. Nos casos em que entrevistado e entrevistador não se conheciam pessoalmente ocorreram contatos prévios por intermédio de terceiros.

3.3.5 Planejamento da pesquisa qualitativa com entidades da sociedade

As entidades representativas de segmentos da comunidade podem ser consideradas como clientes externos e eventuais parceiros da Universidade. A pesquisa procurou verificar

se o nível do profissional formado atende às exigências do mercado de trabalho e se a Universidade 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 Universidade, bem como novas oportunidades de atuação, a partir das informações obtidas na consulta a esse segmento.

I) Definição da amostra da população alvo

Neste caso também se optou por realizar entrevistas individuais com cada um dos representantes das entidades, pelas mesmas previsíveis dificuldades em reuni-los em grupo.

Neste caso 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 sendo adequado 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 Universidade e dos serviços por ela prestados e conhecer o tipo de profissionais egressos de seus cursos de graduação.

II) Questões propostas para as entrevistas individuais

Nas entrevistas com os representantes das entidades da sociedade foi utilizado o mesmo questionário aplicado ao setor empresarial. O questionário, portanto, é o mesmo apresentado no Anexo 4.

As oito entidades consultadas representam as seguintes atividades:

- Setor portuário
- Meio ambiente
- Construção civil

- Saúde
- Pesca
- Indústria
- Educação
- Artes

III) Agendamento das entrevistas individuais

A maioria das entrevistas foi agendada diretamente pelo entrevistador. Nos casos em que entrevistado e entrevistador não se conheciam pessoalmente, ocorreram contatos prévios por intermédio de terceiros.

3.4 REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram a etapa mais demorada do trabalho de campo. A fase de planejamento exigiu cerca de trinta dias entre sua concepção e conclusão. As entrevistas implicaram em aproximadamente setenta dias de trabalho, considerando as fases de agendamento das reuniões, sua realização e a posterior transcrição dos dados coletados.

Aconteceram inicialmente as entrevistas com os grupos focalizados formados pelos estudantes, funcionários e professores, nesta ordem, com o tempo total de duração de aproximadamente vinte dias.

Na reunião com os estudantes o representante da área de Engenharias não compareceu e foi substituído por um estudante da área de Ciências Sociais, que estava presente ao evento na qualidade de assistente. Desta forma o grupo ficou constituído por representantes de sete áreas do conhecimento. No encontro com os funcionários e professores todas pessoas convidadas compareceram. No grupo focalizado dos professores um dos participantes ausentou-se durante a reunião, em função de outro compromisso assumido.

No início de cada encontro o moderador promovia uma rápida apresentação dos participantes, que tinham seus nomes identificados em placas colocadas à sua frente. Na seqüência eram explicados o propósito do grupo focalizado e os procedimentos e regras gerais de condução do encontro, destacando-se:

- Objetivo do trabalho;
- Tempo médio previsto para a reunião;
- Forma de pronunciamento de cada participante;
- Número de vezes que cada participante poderia se pronunciar;
- Tempo de resposta para cada pergunta;
- Consenso entre os participantes.

Em intervenção preliminar o autor do trabalho explicava que a identidade de cada um dos entrevistados seria mantida em sigilo, se assim o desejasse. Todas as pessoas declinaram desta prerrogativa.

As três reuniões com os grupos focalizados tiveram duração aproximada de duas horas cada uma, foram gravadas em fita cassete e também registradas em papel. As transcrições das gravações foram posteriormente comparadas com os registros feitos pelos observadores, como elemento auxiliar para dirimir alguma dúvida. De modo geral os entrevistados se ativeram ao tema proposto em cada uma das perguntas, com o moderador explorando eventualmente algum tópico julgado relevante.

As entrevistas individuais aconteceram em um período de aproximadamente 50 dias, envolvendo dezesseis pessoas. Os representantes do setor empresarial e da comunidade foram ouvidos conforme surgia a oportunidade, sem obedecer a uma ordem planejada. Todas as entrevistas ocorreram no local de trabalho dos entrevistados em horários previamente acordados. Alguns encontros precisaram ser remarcados devido a compromissos dos entrevistados.

No início de cada entrevista foi explicado o objetivo da pesquisa, apresentado o roteiro de perguntas e solicitada permissão para gravar o encontro em fita cassete, como forma de garantir a fidedignidade das respostas e otimizar o tempo da reunião. Também foi dito que a identidade do entrevistado seria mantida em sigilo, se assim o desejasse. De modo similar aos grupos focalizados todas as pessoas consideraram desnecessário o sigilo.

Apenas dois entrevistados não aceitaram que a conversa fosse gravada. Um deles solicitou que as respostas fossem manuscritas. Outro entrevistado pediu que lhe fosse

encaminhada previamente a relação das perguntas para respondê-las por escrito, pois assim a reunião demandaria menos tempo. Posteriormente, quando aconteceu a reunião, o material impresso foi lido, e esclarecidas as dúvidas surgidas, ocasião em que foram feitas algumas anotações.

O tempo de duração das entrevistas variou muito. A entrevista mais rápida durou cerca de quarenta e cinco minutos. A mais longa foi de quase três horas. Na média elas tiveram uma duração de cerca de noventa minutos. Como procedimento padrão, os encontros foram transcritos o mais brevemente possível após sua realização.

Alguns entrevistados fizeram questão de declarar que suas opiniões estavam sendo manifestadas em caráter puramente pessoal, e não em nome da organização a que pertencem. Um dos entrevistados manifestou a preocupação de que suas palavras pudessem ser utilizadas literalmente e não segundo o contexto em que suas opiniões estavam sendo emitidas.

O primeiro entrevistado foi uma pessoa que faz parte das relações pessoais do entrevistador. Além de responder ao questionário com profundo conhecimento de causa proporcionou, a pedido do entrevistador, um valioso *feedback* a respeito da adequação das questões ao propósito da pesquisa e da forma como foi conduzida a reunião. Os comentários e sugestões apresentados foram úteis nos encontros seguintes.

Nas primeiras entrevistas tentou-se seguir fielmente o roteiro elaborado, apenas fazendo comentários ou explorando eventualmente algum tópico julgado importante no âmbito da questão em pauta. Observou-se, no entanto, que era mais interessante conceder ao entrevistado maior liberdade para manifestar-se de acordo com sua forma de construir seu raciocínio e elaborar seus pensamentos. Isto tornava mais ricos os depoimentos, mesmo que eventualmente fugissem um pouco do objetivo da entrevista ou estivessem fora do contexto da pergunta.

A conduta citada propiciou o surgimento de um clima de descontração na condução da maior parte das entrevistas, transformando-as em conversas revestidas de um certo grau de informalidade. Este tipo de procedimento certamente contribuiu para que o entrevistados se manifestassem com maior liberdade e confiança sobre os assuntos abordados.

4. DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS

WOLCOTT (1994) identifica três formas para os investigadores obterem seus dados: observação participante (experimentando), entrevistas (indagando) e estudo de materiais preparados por outros (examinando). Da mesma maneira o autor identifica três meios principais para utilizarem-se dados descritivos: descrição, análise e interpretação.

RIBEIRO & NODARI (2000) salientam que essas categorias não são exclusivas e nem existem linhas fixas demarcando sua abrangência. Observam que nem sempre é claro quando termina a descrição e quando inicia a análise, ou mesmo quando termina a análise e começa a fase de interpretação. De qualquer forma, distinguir entre as categorias ajuda a situar a pesquisa qualitativa e permite que sejam feitos comentários úteis na condução dos estudos, especialmente se essas categorias puderem ser vistas como diferentes abordagens empregadas por pesquisadores qualitativos para organizar e apresentar dados.

A descrição, segundo WOLCOTT (1994), procura responder a seguinte pergunta: “O que está acontecendo aqui?”. Os dados consistem em observações feitas pelo investigador ou repassadas por terceiros. Nesta categoria, uma abordagem adequada consiste em permanecer o mais próximo possível dos dados originalmente obtidos.

O trabalho final pode conter longos extratos das anotações do levantamento de campo ou repetir as palavras dos informantes, do modo como eles contaram suas histórias. A estratégia dessa abordagem é tratar os dados descritivos como fatos, com a intenção de que os dados falem por eles mesmos.

Entre as diversas maneiras sugeridas por WOLCOTT (1994) e discutidas por RIBEIRO & NODARI (2000) para auxiliar na organização e apresentação da descrição podem ser destacadas:

- a) **Ordem cronológica:** Eventos sempre podem ser relatados na ordem em que aconteceram, ligando fatos. A ordem inversa também pode ser usada, ou seja, mostrando como as coisas são, ou eram, antes de mostrar como tomaram esse rumo.
- b) **Ordem do entrevistador:** O relato pode seguir a ordem em que os fatos apareceram nas entrevistas. Em entrevistas, muitas vezes os fatos aparecem relacionados uns aos outros sem obedecer a uma ordem cronológica, seguindo uma lógica que os vincula. Assim, um relato por ordem cronológica pode dificultar a apresentação lógica relacionando os fatos.
- c) **Foco progressivo:** Em muitos estudos a descrição pode ser estruturada partindo de um contexto amplo para um evento específico ou seguindo a ordem inversa.
- d) **Evento crítico:** Não é possível contar toda história, descrevendo todos detalhes. Um meio de contornar o problema é identificar apenas um ou poucos aspectos críticos, criando a história dentro da história. Desse modo a essência do todo é revelada ou refletida em um ou poucos eventos.
- e) **Personagens e locais/Grupos em interação:** Consiste na descrição detalhada de alguns personagens e locais, considerados centrais para o entendimento do estudo, ou então a descrição de grupos que interagem entre si.
- f) **Efeito Rashomom:** São destacadas diferentes versões para um mesmo fato. Esta estratégia pode ser útil para lidar com informações contraditórias, apresentando-as a partir de diferentes testemunhos.

De acordo com WOLCOTT (1994) a análise procura identificar os aspectos essenciais e a descrição sistemática das inter-relações entre os dados. Ela também pode ser empregada para avaliar objetivos estabelecidos, formulando questionamentos sobre o desempenho do sistema em estudo.

RIBEIRO & NODARI (2000) comentam que o termo análise tem sido usado para representar quase tudo que possa ser feito com os dados. Para o contexto do presente trabalho é adequada a abordagem dos autores, segundo a qual a análise irá se referir especificamente aos procedimentos sistemáticos que auxiliam a identificar categorias de afinidades, auxiliando

na caracterização das relações essenciais presentes nos dados em estudo. Quando se lida com transformação de dados, a análise é a parte mais ordenada, menos especulativa do estudo.

RIBEIRO & NODARI (2000) destacam que os pesquisadores com mais afinidade para o tratamento quantitativo de dados podem inclinar-se facilmente para reduzir seus registros a categorias numéricas ou variáveis. Essa busca por maior credibilidade vem em detrimento de um detalhamento qualitativo do trabalho. Nesse sentido, a análise pode ser considerada como a etapa quantitativa de um estudo qualitativo.

Segundo WOLCOTT (1994), a análise pode servir para vários propósitos: como um diagnóstico a partir do qual a prescrição para uma ação pode ser tomada; como um direcionamento para maiores estudos sobre um tema; para examinar uma situação mais profundamente. De qualquer modo o pesquisador deve sempre ter em mente as questões que o levaram a adotar uma determinada forma de análise. As possibilidades de maior refinamento do problema ou de alteração do curso das investigações devem estar sempre presentes.

As sugestões apresentadas por WOLCOTT (1994) e discutidas por RIBEIRO & NODARI (2000) para que pesquisadores qualitativos procedam a análise são resumidas a seguir:

- 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:** Este tipo de conduta facilita a análise, pois é muito 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 tal 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 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 técnica ou 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.

Para WOLCOTT (1994), a interpretação se caracteriza quando o pesquisador transcende os dados coletados e cuidadosas análises e começa a explorar o que pode ser feito com eles.

RIBEIRO & NODARI (2000) comentam que descrição, análise e interpretação podem ser associadas, de maneira figurada, a uma gangorra. A descrição é a base, o elemento que suporta a parte móvel. A análise e a interpretação ficam nos extremos da parte móvel, cabendo ao pesquisador decidir para que lado a gangorra vai pender, podendo manter-se equilibrada.

Segundo GIANOTTI (2000) há dois tipos básicos de conceitos que orientam tanto a análise quanto a interpretação. Há os que se utilizam de referenciais que incluem a utilização de técnicas operacionais, análise fatorial e prescrições, e aqueles que mostram um caminho possível, dando ao pesquisador uma sensação de referência e orientação mais adequada e próxima, teoricamente, da realidade empírica.

RIBEIRO & NODARI (2000) alertam que a interpretação é sujeita a excessos, tanto quando o pesquisador oferece muitas opiniões pessoais sem fundamento, como quando faz poucos comentários que contenham contribuições originais.

A seguir são apresentadas as principais sugestões dadas por WOLCOTT (1994) e discutidas por RIBEIRO & NODARI (2000) para auxiliar na condução adequada e equilibrada da interpretação:

- a) **Aprofundar a análise:** Muitas vezes a interpretação pode ser confirmada por uma análise mais detalhada dos dados disponíveis.
- b) **Dizer o que vai ser feito e então fazê-lo:** Se o pesquisador não pretende assegurar certeza em cada afirmativa, há muito espaço para interpretação.
- c) **Parar quando chegar ao final:** Uma interpretação fraca é pior do que não fazê-la. Se o pesquisador não tem conhecimento suficiente para garantir uma boa argumentação em relação a alguma parte das informações, não deve tentar interpretá-las. Se possível podem ser indicados pontos que necessitam de maiores interpretações e o que é necessário para realizá-la.
- d) **Seguir as orientações:** Não há regras para determinar a extensão da descrição, análise e interpretação de um trabalho. O pesquisador deve ser objetivo e atender a demanda, trabalhando no sentido de alcançar seus objetivos imediatos, como por exemplo, a aprovação de uma tese ou a aceitação de um artigo para publicação.
- e) **Apoiar-se na teoria:** A teoria pode fornecer suporte tanto para a análise como para a interpretação. Ela permite associar o estudo de caso, em geral modesto em escopo, com temas mais amplos.
- f) **Foco na interpretação:** Algumas vezes a interpretação é o ponto central do trabalho, ficando a descrição apenas como introdução ou exemplo para um maior esforço de interpretação. Isso ocorre quando estão sendo desenvolvidas novas estruturas teóricas.
- g) **Associação com experiências pessoais:** Na década de 1980 era esperado que o observador mantivesse distância do ambiente em estudo para assegurar objetividade. Atualmente a comunidade científica aceita e até mesmo considera adequada uma maior participação e reflexão pessoal nos estudos de campo. Isso cria duas possibilidades para a interpretação. A primeira é para personalizar a interpretação:

“Isto é o que eu fiz com os dados”. A segunda é para fazer a interpretação pessoal: “Como a experiência de pesquisa me afetou”.

- h) **Analisar o processo de interpretação:** O pesquisador pode explicar porque está dando maior atenção a alguma parte dos dados, indicando aquilo que não consegue interpretar ou quais peças estão faltando para completar o estudo. Isto pode dar aos leitores um maior entendimento do problema, embora as respostas desejadas ainda não tenham sido encontradas.
- i) **Interpretar o processo analítico:** O pesquisador pode esclarecer para os leitores a abrangência da análise, isto é, o que foi e o que não foi analisado.

As três categorias, descrição, análise e interpretação, propostas para organização e apresentação de estudos qualitativos não são estanques, conforme citado no início da seção. Surge então a questão de como devem ser alocados o tempo e o esforço entre essas categorias. RIBEIRO & NODARI (2000) comentam que depende do caso, e que o processo de escolha não é totalmente arbitrário. São sugeridas algumas diretrizes para auxiliar na condução dos estudos:

- 1) **Ênfase em descrição:** Pesquisadores iniciantes devem gastar mais tempo e esforço na parte descritiva. O mesmo vale para o caso de trabalhos pioneiros, onde ainda não existe registro de dados e onde se sabe pouco a respeito.
- 2) **Ênfase em análise:** Quando o estudo foi feito seguindo uma estrutura pré-definida, possivelmente existirão muitas possibilidades para a análise dos dados (que já estarão separados em categorias e sendo classificados de acordo com a estrutura em uso). A análise também pode ser o instrumento predominante quando existe ampla oportunidade de quantificar as observações e trabalhar com somas e frequências.
- 3) **Ênfase em interpretação:** O desenvolvimento de novas teorias ou estruturas de análise irá exigir muita interpretação. A interpretação será usada com intensidade por pesquisadores experientes em seu campo de atuação ou quando a platéia é favorável e prestigia esse enfoque.

Na seqüência é apresentada a análise qualitativa do estudo mediante o desenvolvimento da descrição, análise e interpretação dos dados. Os processos discutidos foram utilizados com o propósito de contribuir para o alcance dos objetivos propostos no trabalho, sem que tenha sido dada intencionalmente uma maior ênfase para uma determinada categoria. Porém, em face da natureza da investigação e a aplicação de uma estrutura de entrevistas baseada em

questões similares para os cinco segmentos pesquisados, houve naturalmente um maior detalhamento nas fases de descrição e análise dos dados coletados.

4.1 DESCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Tanto os questionários utilizados como o conteúdo das entrevistas estão registrados nos anexos, observando-se a seguinte seqüência:

- Anexo 1 - grupo focalizado dos estudantes
- Anexo 2 - grupo focalizado dos professores
- Anexo 3 - grupo focalizado dos funcionários
- Anexo 4 - entrevistas individuais com representantes do setor empresarial
- Anexo 5 - entrevistas individuais com representantes da sociedade em geral

Na descrição das entrevistas optou-se por reproduzir as opiniões de cada um dos entrevistados o mais fielmente possível, apresentando-se as respostas na íntegra. Como todas as manifestações, exceto uma, foram emitidas oralmente, houve necessidade de inclusão e substituição de algumas palavras para tornar a leitura mais agradável. Assim, buscou-se corrigir alguns vícios de linguagem e foi dado sentido completo a opiniões eventualmente manifestadas em tom coloquial e incompleto.

Cada um dos entrevistados é identificado no corpo da entrevista pela área do conhecimento que representa. Deste modo, por exemplo, a abreviatura “Est 6” no Anexo 1 representa o estudante da área de conhecimento 6, segundo a classificação do CNPq. Esta área correspondente a Ciências Sociais Aplicadas, conforme mostrado no quadro 3.2 anteriormente apresentado.

Embora as entrevistas individuais tenham obviamente acontecido em momentos distintos, tanto as respostas dos representantes do setor empresarial como dos representantes da sociedade foram agrupadas por segmento, com o intuito de facilitar a consulta aos dados coletados.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise realizada foi do tipo exploratória, a partir de comparações efetuadas entre as respostas dos diversos grupos consultados no trabalho de campo. Buscou-se concentrar a análise em torno das oito primeiras questões formuladas nas entrevistas, pois as duas últimas perguntas tiveram o objetivo de servir basicamente como complementares às opiniões manifestadas nas questões iniciais. Considerando que duas das questões propostas para os públicos interno e externo diferem em conteúdo, a análise ocorreu sobre dez tópicos principais, conforme segue:

- Imagem da Instituição;
- Condições de infra-estrutura de salas de aula e laboratórios;
- Condições gerais de infra-estrutura (exceto salas de aula e laboratórios);
- Opinião a respeito dos professores;
- Opinião a respeito dos estudantes;
- Opinião a respeito dos funcionários;
- Resultados do modelo de gestão empregado;
- Adequação dos currículos às necessidades do mercado de trabalho;
- Nível de integração com o setor empresarial e comunidade em geral;
- Nível geral de satisfação com os Cursos e a Instituição.

Vale lembrar que diversas opiniões obtidas nas entrevistas individuais surgiram fora do contexto proposto nas perguntas. Algumas pessoas não seguiram exatamente o roteiro apresentado, preferindo manifestar-se mais livremente. Isto significa que na elaboração da análise alguns conceitos foram emitidos considerando o conjunto da entrevista e não as questões específicas às quais eles estariam diretamente associados.

O objetivo principal da análise foi identificar as percepções mais importantes de cada um dos segmentos consultados, ou seja, estudantes, professores, funcionários, setor empresarial e entidades da sociedade.

Para facilitar a leitura das percepções dos cinco grupos pesquisados cada tópico é apresentado na forma de um quadro resumo, acompanhado de comentários pertinentes ao assunto, os quais baseiam-se no material que consta no registro das entrevistas (Anexos 1 a 5).

QUADRO 4.1 - Resumo das percepções referentes ao tópico **Imagem da Instituição**

Segmento	Resumo das Percepções
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Possuem uma visão crítica em relação a Universidade, reconhecendo a existência de uma série de deficiências estruturais e funcionais. Consideram, face ao atual quadro de dificuldades enfrentado pelas instituições públicas de ensino superior, e em comparação com organizações similares, que a Universidade está procurando atender aos seus objetivos sem, no entanto, atingi-los integralmente. • As condições existentes para estudar em Rio Grande são favoráveis, pois trata-se de uma Universidade gratuita em uma cidade de porte médio, onde há uma razoável oferta de moradias, o custo de vida não é muito elevado, e a locomoção de um local para outro é relativamente fácil.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Observa-se, apesar das dificuldades conjunturais enfrentadas, um permanente esforço no sentido de atingir um nível crescente de qualidade nas ações desenvolvidas. Isto é facilmente constatado analisando-se o crescimento experimentado pela Universidade durante seus trinta anos de existência. • Percebem que a imagem externa é boa, fato que pode ser constatado através dos relatos das entidades e pessoas que convivem com diversos aspectos do cotidiano da Instituição.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Sentem orgulho em pertencer à Universidade e consideram razoáveis as condições de trabalho oferecidas. • Reconhecem a existência de um processo que conduz à crescente desmotivação, decorrente da política do governo federal em relação aos funcionários públicos.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • A Universidade possui uma imagem positiva e apresenta uma relação estreita com a cidade, exercendo uma influência muito grande na sociedade local, tanto por sua importância econômica, em função dos recursos financeiros que movimenta, como pelo seu significado na formação de recursos humanos. • A Universidade é fundamental para alavancar o processo de desenvolvimento de Rio Grande e da própria região, porém passa a imagem de que não está devidamente comprometida com este propósito. Ela

	desenvolve atividades concretas e relevantes para a sociedade, porém está trilhando um caminho paralelo ao desenvolvimento da cidade, sem agir no sentido de transformar a realidade atual. A Universidade deveria ser o pólo irradiador de uma cultura de formação de pessoas com espírito empreendedor, dispostas a correr riscos e criar novas oportunidades para o crescimento econômico e social do município e região.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • A comunidade possui orgulho da Universidade, sendo um referencial da maior importância para a cidade do Rio Grande. Ela talvez se constitua na organização mais relevante para a comunidade local em função daquilo que representa, tanto em termos de formação e qualificação de recursos humanos como também sob o aspecto econômico. • A Instituição possui uma imagem intrinsecamente vinculada ao mar, ao ecossistema costeiro. Esta identificação com o mar diferencia a Universidade, cria para ela uma identidade própria.

A análise do quadro 4.1 revela algumas posições importantes. De forma geral, observa-se que a Instituição possui uma boa imagem junto a todos os segmentos. Isso pode ser confirmado, por exemplo, através dos seguintes registros:

“A imagem da Universidade pode ser considerada boa e vem crescendo em função da maior divulgação daquilo que é feito. Isto propicia um melhor julgamento da FURG, como instituição pública, por parte da sociedade” (representante do segmento empresarial).

“A Universidade é fundamental para o crescimento da cidade (...). A pessoa formada, com cultura, qualifica a cidade. A Universidade deve cada vez mais buscar opções de crescimento” (representante do segmento empresarial).

“As atividades desenvolvidas pelos Museus da FURG são muito positivas e se refletem na imagem nacional e até internacional da Instituição. Inclui-se aí também a ESANTAR” (representante do segmento empresarial).

“É uma Instituição de ensino com reconhecida vocação para o mar, e dentro desta filosofia é importantíssima sua atuação dentro da comunidade” (representante da sociedade).

“A imagem da FURG é positiva. Funciona como um ente econômico dentro da atividade geradora de renda no município (...). Não vejo nenhum aspecto negativo na Universidade. Pelo contrário, ela só trás benefícios” (representante da sociedade).

“(…) percebe-se que a Universidade não se acomoda e está sempre procurando melhorar”
(professor).

Essa situação parece estar mudando em relação ao segmento dos funcionários, que experimentam um processo gradativo de desmotivação. Seguem alguns relatos feitos por representantes desse segmento:

“As condições de trabalho são boas. O problema não é da Instituição. Ele foi gerado pela política governamental de desvalorização do servidor público”.

“A questão salarial é um problema, pois há profissionais com grande qualificação que recebem um salário apenas um pouco superior a outros sem formação, e isto é um fator de desmotivação”.

Por fim, vale ainda comentar a posição de alguns empresários, que apesar de reconhecerem a relevância da Instituição, acham que ela poderia assumir um papel ainda mais importante, servindo como um agente transformador da realidade local e regional, caracterizada por uma relativa estagnação econômica. Os trechos a seguir, extraídos das entrevistas com os representantes do setor empresarial, corroboram essa idéia:

“(…) O primeiro grupo a liderar a mudança de mentalidade na cidade e região deve ser o grupo que está preparado, (...) que está ajudando a criar novas oportunidades, mesmo que não seja o operador desta mudança, mas o formador desta nova mentalidade, para que os novos graduados tenham essa nova concepção (N.A: possuam espírito empreendedor). A Universidade é um reflexo do lugar. Ela trilha um caminho paralelo, está correndo sua própria vida. Ela tem funções concretas (...), mas não parece que tenha um papel diferenciado, as mudanças não saem lá de dentro. Temos o porto e o distrito industrial voltados para as atividades de exportação e importação, e nunca se desenvolveu um curso de comércio exterior, que é uma das chaves dentro de todo esse processo econômico. Falta comprometimento com a economia local. (...) O mais importante na Universidade são as mentes. Deveria ser cobrado da Instituição, ou ela deveria se cobrar, ser a responsável pelo ambiente onde está inserida”.

“A Universidade deveria ser um pouco mais arrojada, auxiliando o município do Rio Grande no sentido de fomentar o surgimento de um novo tipo de atividade econômica, visando seu desenvolvimento”.

“A Universidade deve ser um laboratório da sociedade. (...) e ser uma instituição transformadora da realidade. Aliás, a universidade pública talvez seja a única instituição que pode contribuir para a mudança do país. A rigor, apesar de ser pública, o seu comprometimento maior é com a sociedade”.

QUADRO 4.2 - Resumo das percepções referentes ao tópico **Condições de infra-estrutura de salas de aula e laboratórios**

Segmento	Resumo das Percepções
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • As salas de aula do CAIC 2 são precárias, apresentando sérios problemas de conforto térmico e acústico. As demais salas de aula do campus Carreiros são consideradas boas, embora haja problemas em relação ao mobiliário e à iluminação. • Não há reclamações quanto aos laboratórios do campus Saúde. Nos outros locais há tanto laboratórios adequados às necessidades dos cursos como laboratórios deficientes tanto em espaço físico como na disponibilidade de equipamentos e horários de uso. • Há uma grande escassez de retro-projetores nos campi Cidade e Carreiros, com seguidas ocorrências de mau funcionamento.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • As salas de aula no campus Saúde são adequadas às necessidades de ensino. No campus Carreiros há reclamações generalizadas a respeito da insolação, da iluminação, da falta de conforto das cadeiras e da qualidade dos anfiteatros, principalmente os do prédio 6. No CAIC 2 as salas de aula são consideradas péssimas, com problemas de conforto térmico e acústico, além do tamanho das turmas ser desproporcional às dimensões das salas. No campus Cidade as salas de aula são consideradas inadequadas às necessidades de ensino. • Os laboratórios de ensino de graduação em geral são considerados deficientes tanto em materiais de consumo como em equipamentos, cuja quantidade e qualidade não atendem à demanda. A exceção fica para os laboratórios do campus Saúde, tidos como adequados às necessidades do ensino, com a ressalva da falta de uma sala para necrópsias. • A qualidade de imagem dos retro-projetores é ruim, e não há equipamentos mais modernos para os professores usarem, como projetores multimídia, além da falta de pontos de rede de dados nas salas de aula. • Em geral a limpeza nas dependências do campus Carreiros é avaliada como muito deficiente.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • As salas de aula do campus Carreiros são melhores do que as salas do campus Cidade, embora apresentem problemas de acústica e insolação. No

	<p>CAIC 2 as salas são muito deficientes em termos de conforto térmico e acústico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observa-se que os laboratórios de pós-graduação são muito melhor equipados do que os laboratórios utilizados no ensino de graduação, pois tem acesso a recursos provenientes de convênios.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram obtidos dados representativos.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram obtidos dados representativos.

Pela análise do quadro 4.2 se constata que as salas de aula do campus Saúde satisfazem aos seus propósitos. Por outro lado os três segmentos reclamaram das salas de aula do campus Carreiros. As condições do CAIC 2 foram consideradas precárias, conforme alguns relatos a seguir:

“Alunos dos cursos de Letras, principalmente aqueles que estudam pela manhã, reclamam muito das condições do CAIC 2, onde há problemas de ruído elevado, compreendendo (...) até o som vindo de outras salas de aula, interferindo no bom andamento dos trabalhos em classe. O prédio é muito frio no inverno e muito quente no verão. (...). Os alunos contestam o por quê de terem que estudar no CAIC” (estudante).

“As salas de aula (...) no CAIC 2 são ruins, pois chove, as salas são pequenas, os banheiros são ruins” (professor).

“Também leciono no curso de Letras e reforço o que foi dito sobre o CAIC 2. Um agravante das salas é a péssima acústica. O barulho é intenso. As turmas são incompatíveis com o tamanho das salas. Quando acaba uma prova os alunos ficam no saguão e o barulho é muito intenso” (professor).

“Há um sério problema de acústica nos prédios do CAIC 2, além do desconforto térmico” (funcionário).

Em relação aos demais prédios de salas de aula do campus Carreiros, os principais comentários dos professores e funcionários apontaram deficiências no conforto ambiental e condições gerais de uso das salas. Os estudantes, embora considerem que as salas são boas, reconhecem a existência de problemas em relação ao conforto para os usuários. Seguem algumas manifestações registradas:

“A universidade está muito bem servida de salas de aula no Campus Carreiros, em comparação com outras instituições” (estudante).

“As salas de aula são muito boas. Eventualmente há problemas com a iluminação. Há falta de cadeiras para canhotos”(estudante).

“(…) porém as cadeiras com encosto ovalado são muito ruins” (estudante).

“Há problemas de excesso de insolação nas salas do prédio 2” (professor).

“(…), considero as salas do prédio 4 muito ruins. Fazer com que o aluno que trabalha todo dia sente em uma cadeira com um braço lateral é contraproducente” (professor).

“A insolação no prédio 6 é péssima. Os anfiteatros estão mal conservados” (professor).

“A limpeza está terrível. Havia menor número de pessoas para limpeza (N. A: no passado) e as salas estavam sempre limpas. (...)” (professor).

A respeito do campus Cidade surgiram poucas opiniões, até porque a maior parte das atividades da universidade está concentrada nos outros dois campi. No entanto, algumas considerações sobre as salas de aula fornecem indicações sobre suas condições de uso, conforme alguns relatos a seguir:

“As salas de aula do campus Cidade são ruins. Com a reforma que está sendo feita espera-se que haja melhoria nas suas condições” (professor).

“As salas de aula do campus Carreiros são bem melhores do que as salas do campus Cidade” (funcionário).

Na opinião da maioria dos segmentos consultados os laboratórios de graduação apresentam falta de materiais e equipamentos adequados às necessidades de ensino, principalmente se comparados aos laboratórios de pós-graduação. No entanto, para alguns estudantes as condições existentes atendem à demanda. Isto mostra a existência de diferentes realidades entre os cursos e a impossibilidade de generalização sobre este tópico. Alguns relatos que seguem confirmam a assertiva:

“No laboratório (...) nota-se a decadência da qualidade dos materiais. Cada vez que um equipamento é reposto a qualidade é inferior” (professor).

“Nos laboratórios (...) há deficiência muito grande de material e falta de equipamentos adequados. (...). Nos laboratórios de pesquisa ainda se consegue recursos via projetos, porém os laboratórios de ensino estão abandonados” (professor).

“Os laboratórios (...) não tem capacidade para comportar o número de alunos existente. A perspectiva é aumentar o problema devido ao aumento no número de vagas no vestibular” (estudante).

“Ao começar a trabalhar na pós-graduação percebi os laboratórios em condições muito melhores do que na graduação” (funcionário).

“A informatização dos laboratórios é recente e está acontecendo de modo adequado às necessidades dos alunos” (estudante).

“Não tenho reclamações a respeito dos laboratórios, todos concentrados no campus Saúde” (estudante).

Os estudantes e professores atestaram a baixa qualidade e eventual escassez de retro-projetores, que são os equipamentos mais utilizados como apoio às atividades em sala de aula. Para o segmento docente também há necessidade de recursos mais modernos para auxílio ao ensino. Isso pode ser confirmado, por exemplo, pelos seguintes relatos:

“No turno diurno também há falta de retro-projetores. Há necessidade de agendamento e às vezes o equipamento apresenta problemas de funcionamento” (estudante).

“No tocante aos equipamentos de áudio-visual observa-se que os retro-projetores são antigos e muito ruins. A qualidade de projeção é muito ruim. Não existe disponibilidade de *datashow* (...)” (professor).

“Imaginei que com a implantação da rede de dados teria condições de conectar um *notebook* na sala de aula” (professor).

QUADRO 4.3 - Resumo das percepções referentes ao tópico **Condições gerais de infraestrutura**

Segmento	Resumo das Percepções
Estudantes	<ul style="list-style-type: none">• O sistema de bibliotecas tem carência de acervo em todas áreas, embora para alguns cursos a situação esteja melhorando. Na biblioteca central o número de salas de estudos é considerado pequeno, enquanto nos campi Cidade e Saúde os estudantes reclamam da falta de locais adequados para estudar. De modo geral há muitas reclamações em relação ao ruído.• O sistema de transporte interno no campus Carreiros é alvo de muitas queixas, principalmente em relação aos horários de circulação do micro-ônibus. O mesmo ocorre com alguns horários dos ônibus urbanos nos

	<p>campi Cidade e Carreiros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclamam da falta de segurança no campus Carreiros devido à falta de número adequado de vigilantes. • Consideram que a Universidade deveria priorizar a aplicação de recursos para melhorar as condições dos setores mais carentes, como por exemplo a Casa do Estudante.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • O sistema de bibliotecas não atende às necessidades dos cursos, pois há carência de acervo, tanto de livros como de periódicos. • Em vários departamentos há falta de salas de permanência para os professores, além de espaços adequados para reuniões. • A manutenção de equipamentos é considerada deficiente, com falta de investimentos neste tipo de atividade. A qualidade da manutenção deixa a desejar. Não há uma política adequada de manutenção e reposição tanto de equipamentos em geral como de <i>softwares</i> e equipamentos de informática, cuja obsolescência é muito rápida.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Entendem que o serviço de vigilância é precário devido essencialmente à escassez de pessoal e a uma aparente falta de orientação adequada para o desempenho da atividade. • Constatam que a Universidade está sendo compelida a contratar bolsistas para substituir funcionários que se aposentam, pois a reposição de pessoal está proibida. No entanto, entendem que alguns problemas poderiam ser resolvidos se ocorresse um processo de discussão sobre lotação de pessoal. • O sistema de transporte interno no campus Carreiros apresenta lacunas em relação aos horários de funcionamento e cumprimento dos horários do micro-ônibus. • A Universidade possui um problema crônico de informações ao público nas suas portarias. As pessoas não estão preparadas e falta uma estrutura de suporte para a atividade.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • De modo geral entendem que a infra-estrutura física é compatível com o porte e as necessidades da Instituição. O campus Carreiros é visualmente muito agradável, com espaços amplos e bem distribuídos. • Consideram, pelo seu tempo de existência, que a Universidade poderia estar com todas suas atividades concentradas no campus Carreiros,

	<p>principalmente devido às precárias condições do campus Cidade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atestam a evolução significativa experimentada pela área da saúde, pois a Universidade passou da condição de locadora de um espaço físico restrito e precário para a realidade da existência de um hospital universitário em franca expansão.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de reconhecerem as dificuldades enfrentadas pelas organizações públicas percebem na Universidade um esforço permanente no sentido de adequar as suas instalações físicas às demandas existentes. De modo geral consideram boa a infra-estrutura disponível, embora nem todas as áreas apresentem o mesmo nível de desenvolvimento.

Pela análise do quadro 4.3 se constata que estudantes e professores não estão satisfeitos com o sistema de bibliotecas da Universidade, conforme pode ser observado através dos seguintes relatos:

“Na Biblioteca Central do campus Carreiros há poucas salas para estudos.” (estudante)

“(…). Além disso o espaço onde estão as mesas para consulta fica muito cheio no período especial de provas, ocorrendo muito barulho” (estudante).

“No campus Saúde não há salas para estudos. É apenas um salão, sendo impossível estudar devido ao ruído” (estudante).

“No campus Cidade também não há salas para estudo, um local mais silencioso (...)” (estudante).

“A Biblioteca é muito deficiente. Ela está muito aquém das necessidades dos cursos” (professor).

“(…) não há acesso a artigos de periódicos, pois não se pode recomendar que os alunos façam alguma pesquisa pois se sabe que não vai haver material para consulta” (professor).

“Em outras universidades há convênios com os próprios órgãos de pesquisa onde se tem acesso, via internet, ao periódico completo. (...) esse acesso a periódicos conta como infra-estrutura da universidade para as avaliações dos cursos” (professor).

Os segmentos dos estudantes e funcionários são os usuários preferenciais do transporte coletivo, tanto interno como externo, e reclamam principalmente da falta de maior número de horários. Isso pode ser confirmado, por exemplo, através dos seguintes registros:

“O horário do micro-ônibus não atende às necessidades dos alunos. Em certos horários há necessidade de esperar o ônibus por muito tempo” (estudante).

“Como o campus (N.A.: Carreiros) é muito extenso a questão (N.A: do micro-ônibus) é problemática, sendo justificável que se procure uma solução mais adequada para a questão” (funcionário).

“No turno da noite a empresa de ônibus concentra seus horários às 22:20 horas, implicando na prática o encerramento das atividades da universidade neste horário, pois os alunos saem da aula para não perder o ônibus, deixando inclusive muitos professores constrangidos ao verem a sala de aula esvaziar-se. Quem determina o horário de fechamento da universidade é a concessionária” (estudante).

A segurança pessoal e patrimonial preocupa os estudantes e os funcionários, conforme atestam os comentários que seguem:

“(…). As pessoas entram e saem da área acadêmica (N.A: campus Saúde) sem nenhum controle, inclusive carregando equipamentos. Parece haver falta de orientação para os vigilantes” (funcionário).

“O serviço de vigilância terceirizada está pior do que antes, quando era feito pelo pessoal efetivo, tendo ocorrido diversos arrombamentos em laboratórios” (funcionário).

“O vigilante do acesso ao campus Carreiros nunca sai da guarita, não havendo controle da entrada e saída de veículos. Não se percebe se esta pessoa tem alguma função” (funcionário).

“Há apenas dois vigilantes para todo campus Cidade (...)” (funcionário).

“Não se percebe a presença de vigilantes no campus Carreiros” (estudante).

O público externo reconhece que apesar das dificuldades financeiras e orçamentárias enfrentadas, a Universidade possui uma infra-estrutura compatível com suas necessidades operacionais. Seguem algumas das manifestações registradas:

“Como cliente me parece que a Universidade está muito bem provida. Há espaço para trabalhar, os serviços básicos estão todos colocados” (representante do segmento empresarial).

“(…). Mesmo comparando com outras universidades que conheço as instalações da FURG são muito melhores. Comparando com outras instituições de mesmo porte a Universidade está bem” (representante do segmento empresarial).

“Conhecendo bem as dificuldades da universidade em termos de verbas, eventualmente me surpreendo vendo que está sendo construída alguma coisa, (...). São melhorias que talvez

pudessem ser mais significativas, mas observa-se que não houve estagnação” (representante da sociedade).

QUADRO 4.4 - Resumo das percepções referentes ao tópico **Opinião a respeito dos professores**

Segmento	Resumo das Percepções
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Em resposta a uma pergunta direta os estudantes avaliaram qualitativamente os professores efetivos com conceito entre razoável e bom, segundo uma escala variando de ruim a muito bom. Em manifestações espontâneas os estudantes não generalizaram suas opiniões, reconhecendo que em cada área existem bons e maus profissionais, independentemente de sua qualificação acadêmica. • Percebe-se uma certa ressalva com relação à qualidade de alguns professores substitutos e aos critérios empregados nas suas contratações. • Boa parcela dos estudantes considera que professores com formação em áreas que não são afins aos cursos onde lecionam não conseguem dar aos temas abordados a ênfase adequada às necessidades dos estudantes, tornando mais difícil a aprendizagem.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecem que o atual perfil do professor universitário, possuidor de grande formação acadêmica e regime de trabalho com dedicação exclusiva, qualifica a prática do ensino e da pesquisa, porém resulta no seu afastamento em relação à visão prática da profissão. • Detectaram que muitos professores trabalham de forma desintegrada. Observa-se em algumas áreas, como na Educação e Engenharia, que os conteúdos são muitas vezes apresentados de modo isolado, prejudicando a aprendizagem do estudante, seja pela repetição de conteúdos ou pela falta de um elo de ligação entre os assuntos. • Alguns professores entendem que na prática está falhando a política de capacitação docente da Universidade. Ela estabelece que a área na qual o professor deseja se qualificar deve ser compatível com as necessidades da área onde atua, e isto não ocorre em muitos casos, ocasionando desvinculação em relação ao curso e à realidade da região. • A GED (Gratificação de Estímulo à Docência) é considerada um elemento motivador para levar o professor de volta à sala de aula.

	<ul style="list-style-type: none"> • A existência do quadro de professores temporários é vista com preocupação, face ao seu pequeno envolvimento com as questões da vida universitária. • A avaliação do desempenho em sala de aula foi lembrada como sendo um importante <i>feedback</i> para a atuação do docente, faltando entretanto uma melhor divulgação dos seus resultados.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecem uma evolução significativa na qualificação dos professores na grande maioria das áreas, embora em algumas categorias profissionais ela esteja acontecendo muito lentamente. • Entendem que o corporativismo dos docentes é muito forte, favorecido pela estrutura vigente de poder, onde as cobranças muitas vezes deixam de acontecer em função da alta rotatividade nos cargos. • Percebe-se claramente a existência de um problema de relacionamento com os professores, talvez devido à natureza do trabalho de cada segmento, onde as oportunidades, obrigações e benefícios resultantes das atividades desempenhadas acabam sendo diferenciados. • O papel desempenhado pelo professor substituto é visto com ressalvas em função do seu nível de qualificação e de seu vínculo transitório com a Instituição. • Foi feita referência à avaliação do docente pelo discente, que é realizada e não produz resultados práticos perceptíveis.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • A maior especialização dos professores, via aumento de sua qualificação, associada ao regime de trabalho de dedicação exclusiva, é considerada importante para melhorar o nível de qualidade das atividades acadêmicas. Isto, no entanto, tem como consequência um distanciamento da realidade do cotidiano, um afastamento da experiência prática de sua profissão, trazendo prejuízos à formação do estudante. Entendem que os professores deveriam proporcionar aos estudantes uma maior aproximação com os aspectos práticos da futura profissão, através de um maior envolvimento com os agentes externos. • O comprometimento dos professores é encarado sob vários ângulos. Alguns empresários entendem que os professores são comprometidos com suas atividades. Porém surgiram ressalvas importantes, com a citação específica

	<p>de falta de compromisso em determinados cursos, uma excessiva autonomia de ação, além da opinião de que o compromisso existente é com a atividade do docente em si, e não com o sucesso do estudante.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A avaliação é entendida como um elemento importante que deveria ser incentivado, pois ela possibilita a descoberta e o desenvolvimento de atitudes que podem se traduzir em benefício da satisfação do estudante. • A presença de professores substitutos é vista como prejudicial para a Universidade devido a uma perceptível queda de qualidade em alguns cursos.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • A maior capacitação dos professores em relação ao passado recente é positiva, pois qualifica a atividade acadêmica. Implica, no entanto, na formação do estudante com pouca visão prática da futura profissão. O ideal seria que o professor mesclasse seu conhecimento acadêmico com alguma experiência da prática da profissão. Para alguns existe a impressão de que a busca por maior qualificação visa apenas o interesse na carreira, sem a preocupação com a melhoria do ensino. • Há o entendimento de que há excesso de autonomia de ação por parte dos professores, acarretando muitos casos de falta de comprometimento com as atividades relacionadas ao ensino e atendimento aos estudantes. • Embora seja reconhecida a importância da atividade de pesquisa básica como geradora de conhecimento, alguns entendem que a pesquisa deveria também resultar em benefícios mais imediatos para a sociedade. • O trabalho extensionista de um número significativo de professores é destacado como algo que dignifica o seu trabalho, constituindo-se em iniciativas altamente meritórias e com elevada repercussão social.

A análise do quadro 4.4 coloca em destaque algumas questões importantes. Inicialmente se observa, inclusive no meio do segmento docente, uma preocupação com a tendência ao afastamento da visão prática da profissão. Isso pode ser exemplificado pelos seguintes registros:

“Antigamente o professor de engenharia era um profissional da área e tinha um contrato de vinte horas, com conhecimento prático. A universidade caminha para não ter mais esse profissional. Por concurso só vai entrar na universidade o profissional que tem maior titulação” (professor).

“Os professores com conhecimento prático vão desaparecer (...) à medida que os atuais saírem. A opção seria realizar trabalhos conjuntos com a comunidade para diminuir esta distância entre academia e prática” (professor).

“No ambiente universitário há uma busca de formação pessoal muito intensa, onde o indivíduo tem que alcançar os maiores níveis de formação. Há uma tendência natural, sem generalizações, de um distanciamento cada vez maior da realidade, até porque a realidade fica cada vez mais difícil” (representante do segmento empresarial).

“(…). A pessoa ensina aquilo que faz. Antes quem ensinava eram professores que tinham prática profissional. Atualmente são apenas teóricos. (...). O ideal seria mesclar (N.A: formação acadêmica e prática profissional). No momento em que toda esta idéia estiver implantada a universidade vai formar acadêmicos” (representante do segmento empresarial).

O compromisso dos professores com suas atividades é percebido pelos segmentos de empresários e comunidade sob vários pontos de vista, conforme alguns relatos a seguir:

“No geral a visão que tenho é que os professores estão descompromissados com o aluno, não com o dar aula. O descompromisso é com o sucesso do aluno. Se pensarmos em satisfação, como as expectativas do aluno são pequenas, se elas forem satisfeitas, como encerrar a aula no meio, o aluno ficará satisfeito. Não é uma questão de satisfazer o aluno, mas fazê-lo pensar no seu sucesso, que vai enfrentar um desafio muito maior e deve estar preparado para vencer. Este deve ser o foco” (representante do segmento empresarial).

“A falta de compromisso dos professores (...) com o curso é preocupante. Houve uma tentativa de realizar um curso seqüencial nesta área, mas a desorganização era muito grande. Os professores não compareciam às aulas e trocavam muitos horários, sem avisar adequadamente aos alunos” (representante do segmento empresarial).

“Observa-se que existe na comunidade um pensamento que, de maneira geral, há um interesse do pessoal docente da FURG na sua formação, sem preocupar-se em ensinar melhor, de maneira mais competente. (...). Este é um pensamento da comunidade” (representante da sociedade).

Finalmente destaca-se a questão da presença da figura do professor temporário ou substituto, que é conjuntural por natureza. Seus efeitos já se fazem sentir e são percebidos pela maioria dos segmentos conforme, por exemplo, os seguintes comentários:

“A contratação dos professores substitutos depende muito da indicação dos futuros colegas, independente da qualificação, acarretando em diversos casos o ingresso de pessoas sem o devido preparo. Há falta de critérios mais adequados para a escolha” (estudante).

“Um grande problema enfrentado na área (...) é o número de professores substitutos (...). Não há uma continuidade na sua atuação, pois não participam das atividades extra-classe. Geralmente não se envolvem como os demais professores” (professor).

“Há problemas com os professores substitutos devido à falta de vínculo com a Instituição, baixa qualificação e contratos por prazo determinado, que geram uma natural desmotivação devido à falta de perspectivas futuras na Universidade” (funcionário).

“Percebe-se em diversos cursos a existência de muitos professores substitutos e parece que isto pode causar alguns problemas em termos de qualidade. Parece estar ficando muito comum a contratação de substitutos (...). Isto é algo preocupante, pois existe queda da qualidade” (representante do segmento empresarial).

QUADRO 4.5 - Resumo das percepções referentes ao tópico **Opinião a respeito dos estudantes**

Segmento	Resumo das Percepções
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Possuem o entendimento da necessidade de maior participação nos assuntos ligados à vida universitária. Consideram que sua presença na Instituição não deve se resumir apenas às atividades ligadas diretamente aos seus cursos. Percebem que os estudantes preocupam-se apenas com si mesmos, conforme demonstram suas atitudes. • A motivação para o estudo é baixa em diversos cursos e é causada, entre outros fatores, pela falta de vocação para o curso escolhido, pela ausência de atrativos nas aulas, e também pelo fator cansaço, este último muito comum aos estudantes do turno da noite. Muitos estão à procura apenas de um título acadêmico para ascenderem socialmente.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Na maior parte dos relatos os professores detectaram estarem se deparando com o ingresso de estudantes cada vez mais jovens, imaturos e com pouca base de conhecimentos. Principalmente nos primeiros anos o estudante parece estar mais preocupado em obter notas para sua aprovação do que propriamente aprender. • Em certas áreas o desinteresse pelo aprendizado e a falta de convicção sobre a real vocação para o curso escolhido são elementos que somam para a baixa motivação do estudante. Segundo os professores esta falta de motivação pode ser combatida, por exemplo, com a promoção mais seguida de atividades extra-classe, como intercâmbio com outras

	<p>universidades, encontros e seminários, e pelo uso mais intensivo das novas tecnologias da informação, como recursos didáticos importantes. A ampliação dos processos de avaliação dos docentes também pode colaborar para uma melhor performance dos professores, tendo como resultado maior satisfação e motivação dos estudantes para o estudo. Um outro fator motivacional citado seria utilizar o esporte como opção para uma maior integração e convivência do estudante no ambiente universitário.</p>
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • A qualidade do estudante ao ingressar na universidade é cada vez mais baixa. O ensino médio exige pouco e os jovens possuem atualmente muita liberdade e pouca responsabilidade. Isto, aliado à baixa motivação para o estudo, faz com que muitos desejem apenas obter o título universitário, sem demonstrarem aparentemente uma preocupação maior com a aprendizagem. • O estudante universitário é muito individualista, faltando engajamento para cobrar atitudes que contribuam para modificar a situação vigente na educação e na sociedade em geral.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Entendem que os estudantes estão ingressando no ensino superior muito jovens e imaturos, dificultando a definição sobre seus reais interesses profissionais. Isto ajuda a explicar porque a maioria dos empresários acha que os estudantes são pouco exigentes com as condições oferecidas pelos cursos, mostrando-se mais interessados em obter o diploma do que em aprender. Não foram analisadas, no entanto, as possíveis razões para este tipo de conduta. • A maioria das empresas ouvidas possui programas de estágios e existe unanimidade sobre a boa performance dos estudantes. Normalmente os estagiários pertencem aos últimos anos dos cursos e demonstram, via de regra, muita responsabilidade e interesse pelas tarefas propostas.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Por ingressarem no ensino superior muito jovens e imaturos os estudantes enfrentam uma série de problemas no início dos cursos. Sua base de conhecimentos, em geral, é baixa, tanto em conteúdos específicos como em termos culturais e políticos, e existe uma natural incerteza quanto aos seus reais interesses profissionais. Além disso, os primeiros semestres da maioria dos cursos frustram suas expectativas, pois os temas discutidos

	<p>ficam distantes dos conhecimentos concretos ligados à futura profissão.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A evasão é grande e seu custo é elevado para a sociedade. Consideram que a Universidade tem um papel importante a desempenhar, ampliando suas iniciativas no campo dos testes vocacionais, dando suporte psicológico para o ingressante, mostrando a relevância do curso escolhido e procurando integrar o estudante na vida da Instituição. Isso poderia ser feito, por exemplo, pelo incentivo à maior participação nas entidades de representação estudantil e também pelo desenvolvimento de ações nas áreas esportiva e cultural. Assim, seria possível o surgimento de um sentimento de unidade e de vinculação mais efetiva e afetiva do estudante com a Universidade.
--	--

A análise do quadro 4.5 revela em geral a percepção de que em sua maioria os estudantes estão ingressando muito jovens e inexperientes no ensino superior, havendo vários relatos sobre seu desinteresse pelo aprendizado. Isto pode ser confirmado, por exemplo, através dos seguintes comentários:

“As turmas são imaturas. Os alunos estão preocupados realmente em obter uma nota” (professor).

“Sente-se que falta compromisso com o conhecimento, pois os alunos acabam cobrando a estrutura, que seria a parte formal, constituída pelas presenças, notas, aprovação. O compromisso com o conhecimento, com a formação (N.A: formação do futuro professor, na área de Ciências Humanas) não está sendo sentido” (professor).

“(…) o aluno é o cliente e normalmente o cliente é exigente. Ele provoca a mudança. O aluno dentro da universidade não é exigente. O sentimento é que o aluno procura na universidade não o seu desenvolvimento, seu crescimento pessoal, mas sim a conclusão de uma etapa, o diploma. (...) ninguém motiva o aluno, há uma inércia muito grande, pois o aluno não cobra, e quanto menos cobrar menos é exigido” (representante do segmento empresarial).

“Os alunos chegam imaturos à universidade. (...). Mudam muito de idéia quanto à sua vocação profissional, pois não estão preparados para escolher. Muitos iniciam um curso, desistem e ingressam em outro. Outros procuram o curso de acesso mais fácil” (representante da sociedade).

Em compensação, quando chegam no final do curso, os estudantes obtêm dos agentes externos reconhecimento à sua qualificação e interesse pelo trabalho. Os relatos que seguem confirmam essa opinião:

“Temos um programa de estágios e mantemos um convênio permanente com a universidade. O nível dos estagiários é, via de regra, excelente” (representante do segmento empresarial).

“A empresa contrata profissionais e estagiários de Medicina, Ciências Contábeis e Enfermagem. São muito interessados” (representante do segmento empresarial).

“(…) os que se formam nos cursos da área de Educação são excelentes, pois realmente querem aquela profissão” (representante da sociedade).

“Não se percebe diferença entre os formados em Rio Grande e os de outros lugares, não por ter avaliado um ou outro, mas pelas pessoas que se conhece (…) e ocupam cargos de comando, inclusive em grandes organizações” (representante da sociedade).

QUADRO 4.6 - Resumo das percepções referentes ao tópico **Opinião a respeito dos funcionários**

Segmento	Resumo das Percepções
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> Em geral os funcionários cumprem suas obrigações de modo adequado às demandas, não havendo restrições à sua atuação. A exceção fica por conta da falta de treinamento para um grupo de serventes que auxiliam em atividades de laboratório.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> As opiniões se dividem em relação à atuação dos funcionários. Para um grupo de professores eles atendem adequadamente aos seus compromissos funcionais. Outros professores, no entanto, relataram a existência de problemas diversos, citando em algumas áreas a falta de colaboração para a realização de atividades, pela alegação de desvio de função. Foi citada também a falta de empenho de alguns funcionários para o sucesso da Universidade.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> Consideram-se alheios ao processo decisório, estando reservada para eles apenas a execução de tarefas. Entendem que a sua participação nas discussões sobre o futuro da Universidade está diminuindo. Em alguns setores percebe-se um crescente individualismo, representado pela falta de colaboração com os colegas no trabalho e pelo desinteresse em envolver-se nos assuntos que dizem respeito à sua categoria e à Instituição de modo geral.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Não foram obtidos dados representativos.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> Não foram obtidos dados representativos.

A análise do quadro 4.6 aponta para opiniões divergentes sobre a conduta profissional dos funcionários. Os registros que seguem apontam para as diferenças:

“No hospital quem garante o funcionamento são as enfermeiras, e o sistema funciona. A partir do momento que o sistema funciona, o funcionário está cumprindo seu papel” (estudante).

“Devido às aposentadorias a reposição de funcionários deixa a desejar. Algumas pessoas oriundas do quadro de serventes não apresentam condições de preparar uma aula de laboratório” (estudante).

“Tenho contato com os funcionários da Comissão de Curso e da Biblioteca e não tenho queixas. (...) no entanto todos os funcionários públicos, sejam professores, (...) e funcionários em geral, decoram seus direitos com facilidade, e os deveres não” (professor).

“Muito funciona na base da amizade e isto é terrível. Somos uma máquina que deve funcionar, independente de a pessoa ser mais ou menos agradável. Os laboratoristas (...) tem má vontade em atender os docentes. Alegam desvio de função para diversas atividades” (professor).

“(...) e não entende que uma unidade acadêmica com mais de quatrocentos alunos (N.A: curso de Medicina) possa funcionar com uma funcionária apenas. Em relação a outras universidades (...) é inacreditável como é que a FURG consegue funcionar administrativamente com os recursos que tem” (professor).

Os funcionários sentem que estão cada vez participando menos dos debates e decisões da Universidade, reconhecendo que cabe a eles parte desta responsabilidade. Os relatos seguintes confirmam esta percepção:

“O servidor público está prejudicado em função da atual política do governo. A motivação é difícil, pois a participação nas decisões está diminuindo” .

“Falta um programa de educação que tenha como resultado uma relação harmônica entre as pessoas. Percebe-se que as pessoas são muito individualistas”.

“(...) é um dos antigos problemas da Universidade, a cultura de que a Instituição acomoda todos os interesses”.

“Há vários tipos de colegas. Alguns auxiliam e outros não. Alguns tem uma determinada informação mas não se interessam em repassá-la. A pessoa sabe do seu serviço e não passa o conhecimento para o outro”.

QUADRO 4.7 - Resumo das percepções referentes ao tópico **Resultados do modelo de gestão empregado**

Segmento	Resumo das Percepções
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram obtidos dados representativos.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram obtidos dados representativos.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Não foram obtidos dados representativos.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Tem uma avaliação positiva a respeito dos resultados alcançados pelo sistema de gestão empregado pela Universidade. Entretanto, reconhecem a presença de alguns fatores que dificultam a possibilidade de serem alcançados mais eficazmente os propósitos organizacionais, como por exemplo, a legislação federal e algumas práticas internas, que criam entraves burocráticos para os administradores. • A Universidade estava muito acomodada à estrutura vigente e o MEC, através da criação de um sistema de avaliação de desempenho, com destaque para o Provão, obrigou-a a tornar-se mais ágil e a tentar se adaptar rapidamente às novas exigências. Isto, para alguns, demonstra que o verdadeiro cliente da Universidade é o MEC e não seus estudantes, que deveriam ser o principal foco de suas ações. • A Universidade carece de uma política adequada de comunicações para que a divulgação de opiniões de seus membros seja analisada sob a ótica de sua provável repercussão para a comunidade. Muitas vezes declarações de natureza pessoal são interpretadas pela sociedade como posições assumidas oficialmente pela Universidade, refletindo-se eventualmente em prejuízos para a imagem da cidade e região.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • A Universidade possui uma boa estrutura administrativa e tem sido gerenciada com competência, como pode ser comprovado pelo desenvolvimento experimentado ao longo de sua existência. Dispõe de uma estrutura funcional com poucos níveis hierárquicos, e isto lhe confere agilidade administrativa. É vista como uma organização complexa e difícil de ser administrada, devido em parte ao nível de autonomia experimentado por alguns de seus profissionais e por suas unidades acadêmicas. Percebem, no entanto, a existência de alguns problemas administrativos, principalmente se considerado o porte e a diversificação de suas atividades.

A análise do quadro 4.7 revela que o sistema de gestão da Universidade, de modo geral, funciona adequadamente no atendimento aos seus propósitos, conforme pode ser exemplificado pelos seguintes registros:

“Tem uma boa administração. Tem muita política, muita disputa interna. (...). Porém, no todo, a Universidade parece bem administrada, tem seus departamentos bem definidos” (representante do segmento empresarial).

“A estrutura administrativa é enxuta, tem bastante agilidade. Por sua vez a burocracia, devido à legislação, emperra muitas coisas e aumenta os custos da Universidade” (representante do segmento empresarial).

“É um projeto de administração inteligente. (...). A estrutura organizacional e o sistema administrativo são bons, concebidos para funcionar bem” (representante da sociedade).

Os agentes externos reconhecem, no entanto, como ocorre com qualquer tipo de organização, a existência de problemas estruturais e funcionais. Seguem algumas manifestações:

“Parece que a Universidade está muito presa à manutenção do trabalho corriqueiro. (...). Não parece que a Administração tenha um papel de liderança no processo. As iniciativas são pessoais. Ela gerencia uma estrutura mas não estabelece rumos” (representante do segmento empresarial).

“A estrutura dos Conselhos Superiores é obsoleta. Com a criação de novos cursos o COEPE e o CONSUN incharam, pois a representação continua sendo por curso e não por área” (representante do segmento empresarial).

“O surgimento da avaliação das universidades é um fato positivo, pois as instituições educacionais estavam muito acomodadas” (representante da sociedade).

“(...) a Instituição é bastante complexa e há dificuldades para gerenciá-la. Associado a isto está a excessiva autonomia de seus agentes. Ela implica no engessamento da atuação do gerente máximo” (representante da sociedade).

“A presença (N.A: em fóruns, comitês, comissões) é através de pessoas da Universidade, que por iniciativa pessoal a representam. São iniciativas pessoais e isoladas de profissionais que se identificam com o trabalho que está sendo desenvolvido. Observa-se a inexistência de um envolvimento da Instituição, embora a mesma declare oficialmente que é parceira da atividade. Este tipo de canal de comunicação com a sociedade é um pouco obtuso, pois é usado através de

algumas pessoas que defendem posições próprias e não necessariamente integradas à visão da universidade sobre o tema” (representante da sociedade).

QUADRO 4.8 - Resumo das percepções referentes ao tópico **Adequação dos currículos às necessidades do mercado de trabalho**

Segmento	Resumo das Percepções
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Excetuando-se o curso de Letras- Português, os estudantes entrevistados consideram as estruturas curriculares dos cursos de graduação inadequadas sob vários aspectos. Não é possível generalizar as opiniões manifestadas, visto cada área possuir suas próprias dificuldades. Os principais problemas existentes, não aplicáveis para todas áreas são: faltam mais atividades práticas durante o curso (Medicina); conteúdos e formação didática deficientes (Matemática); não há preparação para lidar com pessoas (Engenharia); ênfase excessiva em disciplinas da área de Ciências Humanas e pouco conhecimento técnico (Geografia-Bacharelado); curso prepara para a pós-graduação, não para o mercado de trabalho (Engenharia de Alimentos); formação para a docência é fraca (Ciências Biológicas); distância entre o que é ensinado e mercado de trabalho (Administração).
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • É opinião dominante que os currículos estão inadequados para responder às necessidades da sociedade. O nível de conhecimento cresce rapidamente em todos os campos do saber, a moderna tecnologia da informação amplia as opções para a aprendizagem. Frente a esta nova realidade a FURG e as universidades em geral continuam formando profissionais utilizando os mesmos procedimentos de décadas atrás. A nova LDB possibilitou a quebra de muitos paradigmas e as universidades, principalmente as públicas, não sabem se transformar, pois tem pouca flexibilidade para a mudança. • A habilitação do profissional recém formado não acompanha, via de regra, o conhecimento adquirido na universidade. Há opiniões de que as atribuições profissionais passarão a ser definidas pelos Conselhos das categorias, conforme já ocorre no curso de Direito.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • De modo geral os funcionários trouxeram pequena contribuição para a discussão do tema proposto, não se manifestando a respeito de aspectos mais específicos relativos à adequação dos currículos dos cursos às demandas do mercado de trabalho. Na sua visão os cursos estão

	<p>melhorando em função da maior qualificação dos professores. Foi citado também que o segmento empresarial deveria ser consultado para fornecer subsídios sobre o perfil desejado dos futuros profissionais.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entendem que a criação de novos cursos deveria ser precedida de uma análise criteriosa sobre a demanda atual e perspectivas futuras das profissões no mercado.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Deveria haver maior integração da Universidade com os agentes externos para tentar harmonizar aquilo que é ensinado no ambiente acadêmico com as reais necessidades da sociedade, evitando-se assim a transmissão de conhecimentos dissociados da realidade. • Os currículos devem contemplar uma sólida formação teórica, sem descuidarem-se dos estágios, que são importantes para propiciar aos estudantes contato efetivo com aspectos práticos da futura profissão. • Em função do atual cenário econômico regional, nacional e mundial, há o entendimento de que as estruturas curriculares devem cada vez mais contemplar a formação de pessoas preparadas para atuarem como empreendedoras. Os conteúdos ensinados devem ser, além de universalistas, voltados também para as características e necessidades da região de abrangência da Universidade.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Consideram que deveria haver maior envolvimento da Universidade com as entidades representativas dos segmentos profissionais, tais como Conselhos e Ordens, para qualificar as discussões a respeito da sempre presente necessidade de adequação dos currículos aos anseios da sociedade. Para tanto poderiam ser criados canais que propiciassem contato permanente com a comunidade profissional. • Deve haver maior preocupação da Universidade no sentido de que os profissionais egressos estejam capacitados para atuar na solução dos problemas da região. A vocação institucional para o ecossistema costeiro deveria se fazer presente em todas as áreas do conhecimento, não ficando concentrada apenas em algumas delas. • A oferta de cursos precisa atender aos preceitos de demanda e relevância para a sociedade. Os cursos existentes não deveriam ser mantidos apenas por tradição. Para criar novos cursos precisariam ser elaborados adequados

	<p>estudos sobre demanda e perspectivas profissionais para os futuros egressos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observa-se um sentimento de que a Universidade deveria, de alguma forma, criar condições para aumentar as chances de ingresso dos estudantes da cidade e região em alguns dos seus cursos de graduação mais procurados, cujas vagas acabam sendo preenchidas em sua maioria por candidatos provenientes de outros estados da federação.
--	---

A análise do quadro 4.8 mostra que os segmentos representados por estudantes e professores apresentam diversas restrições em relação ao conteúdo e à forma como os currículos são utilizados, variando em sua natureza de acordo com a realidade de cada área. Os registros a seguir exemplificam essa posição:

“Existe uma distância muito grande entre a Universidade e o mercado de trabalho” (estudante).

“O curso (...) não prepara bem, tanto nos aspectos dos conteúdos como na questão didática” (estudante).

“Na (...) as aulas estão sendo dadas como a quarenta anos atrás” (professor).

“Analisando a LDB observa-se que ela nos dá tantas possibilidades de mudanças de paradigmas, extinguiu os currículos mínimos, acabou com os grilhões e a universidade (N. A: em geral) não sabe se transformar. (...). A universidade é um molde. O sujeito entra ali, é moldado e sai igual aos outros. O nosso modelo não permite a reflexão. A aula é dada, o aluno é avaliado pelo sistema de capacidade de reproduzir cognitivamente tudo o que o professor ensinou” (professor).

Principalmente na opinião dos segmentos externos deveria haver uma maior aproximação da Universidade com os agentes produtivos para aumentar a integração entre o que é ensinado e aquilo que a sociedade necessita. Seguem alguns relatos obtidos:

“Os currículos deveriam nascer não na Universidade ou no mercado, mas sim de um conjunto de expectativas. Não é o mercado que deve mandar, pois a responsabilidade é da Universidade, mas ela deve estar aberta para as necessidades externas. Há necessidade de criação de meios de comunicação entre a Universidade e a sociedade economicamente ativa” (representante do segmento empresarial).

“Deveria haver maior integração entre os Conselhos e Ordens profissionais, pois estas entidades têm uma visão do profissional que está na ativa (...). Deveria haver maior intercâmbio para melhor adequar os currículos às necessidades do mercado. (...). A

Universidade fala muito e ouve pouco. Ela, de certa forma ditatorial, acha que sabe o que a comunidade precisa. Deveria haver um maior diálogo com as instituições” (representante da sociedade).

“Deveria haver uma sistemática de avaliação (N.A: dos currículos) que propiciasse à Universidade ouvir a comunidade profissional de forma continuada” (representante da sociedade).

Muitos representantes dos empresários e da sociedade consideram importante que os profissionais oriundos da FURG detenham conhecimentos que os capacitem a atuar na solução dos problemas da região. Os trechos a seguir exemplificam essas opiniões:

“Os currículos dos cursos devem ser revistos e adequados à nova realidade regional e global, uma vez que existem projetos de médio e longo prazo que modificarão o perfil da demanda pelo tipo e mão de obra necessária na região sul do Brasil” (representante do segmento empresarial).

“Uma universidade pública deve se preocupar em ser uma exportadora de recursos humanos, mas deve primeiro buscar soluções para os problemas locais e vislumbrar também na fixação de seus egressos na própria terra” (representante do segmento empresarial).

“A vocação da universidade para as questões do mar deveria ser mais abrangente, mais generalizada, e não voltada apenas para algumas áreas do conhecimento, como o meio ambiente e oceanografia. Falta que outras áreas se voltem efetivamente para o mar. Por exemplo, deveria haver uma especialização na área de administração portuária, de comércio exterior, de direito marítimo” (representante da sociedade).

“A Universidade deve estar voltada para os problemas da região, verificar quais são as carências existentes para poder atuar na sua solução. Deveria haver uma preocupação maior com a formação específica dos futuros profissionais em relação aos problemas da região” (representante da sociedade).

Finalmente deve ser registrado que para setores dos funcionários e sociedade a manutenção e criação de novos cursos deve ser conduzida de modo semelhante a qualquer serviço oferecido ao mercado. Isso pode ser confirmado, por exemplo, através dos seguintes relatos:

“A Universidade cria cursos sem avaliar a demanda atual e futura do mercado de trabalho. Falta contato com as empresas para saber o que elas estão realmente precisando” (funcionário).

“A Universidade deveria ter estudos de demanda para decidir que cursos vai oferecer. Os cursos não podem ser mantidos apenas por tradição” (representante da sociedade).

“É lógico que deve haver uma pesquisa a respeito da criação de novos cursos. A FURG precisa analisar seus referenciais, sua realidade. Há duas universidades públicas localizadas a pequena distância. Isto deve ser considerado” (representante da sociedade).

QUADRO 4.9 - Resumo das percepções referentes ao tópico **Nível de integração com o setor empresarial e comunidade em geral**

Segmento	Resumo das Percepções
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Ao focar a relação existente entre os cursos de graduação e a sociedade, os estudantes manifestam haver um nível adequado de integração na área das licenciaturas. Ela ocorre através dos estágios curriculares proporcionados por organizações públicas e privadas. Para as demais áreas, algumas organizações possuem programas permanentes de estágios e oferecem oportunidades para um número reduzido de estudantes de diversos cursos. Há o entendimento de que existe um amplo espaço a ser trabalhado pelas Comissões de Cursos no sentido de ampliar a integração com os agentes externos, para permitir maior contato do estudante com a prática da futura profissão. • No plano institucional é reconhecida a forte presença da Universidade no campo assistencial, principalmente através das ações desenvolvidas pelo Hospital Universitário. A oferta de cursos de extensão, a existência do conjunto de museus da Universidade e o CAIC também são considerados como elementos que propiciam a interação com a comunidade em geral. • Observa-se a falta de uma política efetiva de parceria da Universidade com o segmento empresarial. Deveriam ser criados canais de integração que pudessem se traduzir, em última análise, no aporte de benefícios permanentes para os cursos e futuros profissionais.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Nos cursos ligados às licenciaturas há uma forte presença da Instituição, principalmente através do oferecimento de cursos de extensão. • Existem algumas iniciativas institucionais que são importantes, principalmente na área da saúde. Porém há a percepção de que as ações, em sua maioria, são individuais, de iniciativa de pessoas e não da Universidade.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • Percebem uma preocupação maior em divulgar na mídia as atividades desenvolvidas com o propósito de mostrar para a sociedade a relevância das

	<p>ações praticadas pela FURG, como forma de mostrar sua importância e obter o apoio da comunidade para auxiliar na sua manutenção como entidade pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Há uma forte presença junto à comunidade através de diversas atividades de prestação de serviços na área assistencial, com destaque para o Hospital Universitário, Serviço de Assistência Judiciária e Serviço de Assistência à Construção Civil. • A integração com o segmento empresarial, via parcerias e atividades de prestação de serviços, é considerada pequena, devido em parte a uma certa estagnação econômica do município. • A relação com o ambiente externo ocorre habitualmente por meio de iniciativas individuais e não institucionais, parecendo em determinadas situações haver uma falta de sintonia entre a Universidade e seus integrantes.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Possui importante presença em ações de caráter assistencial, principalmente na área da saúde, através da atuação do Hospital Universitário no atendimento aos segmentos mais carentes da comunidade. • Algumas empresas interagem com a Universidade via programas de estágios, principalmente na área do ensino de Engenharia. Porém, em geral, os estágios são oferecidos aos diversos setores acadêmicos a partir de demandas específicas das empresas, sem que haja uma parceria permanente a nível institucional. Foi sugerida a criação de uma espécie de central de estágios, já existente em várias instituições educacionais, para que tanto a Universidade como as empresas possam oferecer e recrutar estudantes, segundo o perfil desejado. • A Universidade poderia possuir um programa para o acompanhamento da colocação de seus egressos no mercado de trabalho, seguindo o exemplo de outras instituições públicas de ensino que auxiliam o recém formado na obtenção de seu primeiro emprego. Isso representaria um diferencial competitivo para a organização. • Embora exista uma clara percepção da presença da Universidade junto à comunidade local há o entendimento de que falta uma participação mais efetiva no sentido de contribuir para mudar a situação econômica da cidade

	<p>e região. Para tanto a Universidade deveria se voltar menos para si e preocupar-se mais em interagir com a sociedade, sendo mais inovadora e menos seguidora da realidade atual.</p>
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • As ações desenvolvidas pela Universidade na área da saúde, através do Hospital Universitário, são reconhecidas como meritórias. Tanto as iniciativas no aspecto da assistência como aquelas destinadas a formar recursos humanos e a desenvolver planos para a gestão integrada da saúde no município contam com o suporte qualificado da Instituição. • Na área da Educação também existe uma interação importante, principalmente junto à prefeitura do município. Tanto na graduação, por meio dos cursos de licenciatura, como na extensão, através de cursos que atendem a diversas necessidades manifestadas pela comunidade, há o entendimento de que a Universidade cumpre adequadamente seu papel de formadora de recursos humanos. • Existe a percepção da falta de uma política de aproximação com o segmento empresarial para o estabelecimento de parcerias efetivas e duradouras que propiciem uma integração proativa entre a Universidade e o sistema produtivo. Falta um canal permanente de interlocução com o mercado para a criação de um clima de conhecimento, de entendimento e de respeito mútuo, que possa resultar em benefícios para todos os agentes envolvidos. As ações fluem muito mais facilmente quando decorrentes de iniciativas pessoais, o que demonstra claramente a falta de uma política efetiva de aproximação com o setor empresarial. • A Universidade deveria envolver-se mais efetivamente, no plano institucional, com o desenvolvimento econômico do município, via maior participação e comprometimento com as questões relacionadas à realidade local. • Como entidade que se propõe a tornar-se também uma organização prestadora de serviços, a FURG deve preocupar-se em qualificar a gestão de suas relações com o mercado em todos os seus aspectos. Para tanto, há a necessidade de agilidade gerencial para aproveitar oportunidades e para responder com presteza a demandas emanadas do mercado. Além disso, a relação com os clientes de seus serviços deve se revestir de uma postura

	profissional adequada a uma organização que assume compromissos comerciais, tanto no plano técnico como no cumprimento de prazos e demais especificações contratuais.
--	---

A análise do quadro 4.9 mostra o reconhecimento unânime dos segmentos consultados sobre o envolvimento da FURG em ações de caráter comunitário e assistencial, com destaque para o Hospital Universitário. O nível de integração proporcionado pelas atividades acadêmicas, através das licenciaturas, tanto nos cursos de graduação como de extensão também é reconhecido. Os relatos a seguir confirmam estas percepções:

“A Universidade interage com o meio social através do Hospital Universitário, Museu Oceanográfico e pela realização de cursos de extensão” (estudante).

“O Hospital Universitário e o Serviço de Assistência Judiciária são dois pólos de integração intensa com a sociedade” (funcionário).

“O item mais marcante no curso de Letras é a área de extensão. Há mais de vinte cursos em andamento. Há dois cursos atendendo a professores da comunidade, cursos para vestibulandos, cursos de línguas estrangeiras como italiano e inglês” (professor).

“O serviço do Hospital Universitário é muito forte, alguns projetos de extensão também (...)” (representante do segmento empresarial).

“A participação da FURG na sociedade é boa. O Hospital Universitário presta um serviço relevante para a Universidade e para a comunidade” (representante da sociedade).

“Temos parcerias praticamente em todas áreas da educação. Trabalhamos com o curso de História, Geografia, Biblioteconomia, todos cursos de Educação (...)” (representante da sociedade).

Os estágios oferecidos aos estudantes também proporcionam um bom nível de integração da Universidade com o ambiente externo. Observa-se, no entanto, que há espaço para ampliar e qualificar estas relações. Isto pode ser confirmado, por exemplo, pelos registros a seguir:

“A Universidade proporciona boas possibilidades de integração com as escolas para a realização de estágios (N.A: estudante de um curso de licenciatura)” (estudante).

“O curso de Administração não se integra com as empresas e sociedade. As organizações não permitem acesso às informações. Com exceção da (...) há uma grande dificuldade para os alunos conseguirem estágios” (estudante).

“A relação da Universidade com a empresa, em relação aos estágios, é boa. (...)” (representante do segmento empresarial).

“Embora haja interesse (N.A: em estagiários) a empresa ainda não oportuniza este tipo de atividade. Não existe uma parceria que propicie um envolvimento maior. Deveria haver por parte da própria FURG um encaminhamento neste sentido” (representante do segmento empresarial).

“As pessoas estagiam na empresa a partir de demanda apresentada diretamente a professores dos cursos. Não há parceria oficial com a Universidade. Parece que isto seria interessante” (representante do segmento empresarial).

Por outro lado, principalmente estudantes, funcionários, representantes de empresários e da sociedade, consideram pequena a integração com os meios produtivos. Entendem ser conveniente uma maior aproximação que possa se traduzir em real benefício para as organizações envolvidas e sociedade em geral. Muitas iniciativas são de caráter individual e isto é visto como sinal da falta de uma política institucional que tenha por objetivo uma efetiva integração com o ambiente externo. Alguns relatos que seguem exemplificam estas opiniões:

“Na área da engenharia a Universidade não demonstra muito interesse em uma integração efetiva. Ela se coloca em um pedestal e torna difícil a integração” (estudante).

“A FURG cumpre seu papel junto à sociedade. Em relação às empresas a integração vem diminuindo, em função do empobrecimento das próprias empresas locais” (funcionário).

“Pessoas dentro da Instituição são comprometidas com a cidade, e parece que a Instituição como um todo, não está totalmente comprometida e vinculada com a comunidade. (...)” (representante do segmento empresarial).

“Eventualmente somos convidados para assistir a eventos ou mesmo palestrar. Só que não existe uma parceria. Deveria haver pontos efetivos de contato e receptividade para os contatos externos. Deveria haver um núcleo de relações com o mercado. Seria o ponto de entrada na Universidade” (representante da sociedade).

“O ideal é que as demandas surgidas nas empresas tivessem um interlocutor na Universidade. (...). Em relação à sociedade o afastamento já não é tão grande, porque não há uma reciprocidade, pois para a sociedade o que é dado está bem dado. Não há necessidade de retorno” (representante da sociedade).

“Sob o ponto de vista local ainda não há uma boa interação entre a Universidade e as empresas (...). A partir de uma visão geral talvez não tenhamos nem 10% dos cursos interagindo com as empresas. (...). A Universidade deveria estabelecer uma ação política forte na busca de parcerias, de conhecimento e respeito mútuos” (representante da sociedade).

Finalmente é importante registrar a opinião dos agentes externos sobre o papel que entendem deva ser assumido pela FURG no sentido de uma real contribuição para auxiliar no desenvolvimento econômico do município. Os relatos seguintes traduzem este anseio:

“(...). Não vejo contribuições para a mudança de uma realidade, iniciativas que contribuam para a mudança do perfil econômico da cidade. (...). Me parece que a Universidade está muito voltada para ela mesma. A Instituição certamente poderia colaborar muito mais, realizando projetos na área social, desenvolvimento da pesca, ações para a melhoria econômica da população” (representante do segmento empresarial).

“(...). Ela deveria ser um pouco mais arrojada, auxiliando o município do Rio Grande no sentido de fomentar o surgimento de um novo tipo de atividade econômica, visando seu desenvolvimento. (...). A Universidade deveria ser mais transformadora, em função do seu potencial, do conhecimento que detém e do seu poder político” (representante do segmento empresarial).

“(...). A cidade apresenta um crescimento vegetativo, inserida em uma região estagnada. Do ponto de vista do planejamento para uma retomada do desenvolvimento a FURG pouco tem contribuído. A Universidade é muito pontual, é seguidora. Ela não é propositiva. A Universidade deve se integrar com as universidades da região e encarar a questão da retomada do desenvolvimento com uma visão holística, com fundamentos históricos e sociológicos para poder mudar até a própria cultura do povo, pois não há, às vezes, a mobilização necessária para que as coisas aconteçam na cidade e região” (representante do segmento empresarial).

“Falta na Universidade um setor ligado à questão do desenvolvimento” (representante da sociedade).

QUADRO 4.10 - Resumo das percepções referentes ao tópico **Nível geral de satisfação com os Cursos e a Instituição**

Segmento	Resumo das Percepções
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> • Em uma escala de satisfação contendo os níveis ruim, regular, médio, bom e muito bom, todos os estudantes manifestaram-se satisfeitos com os cursos, dando o conceito “bom”. Em relação à universidade a avaliação foi: regular = 2 respostas ; bom = 5 respostas; muito bom = 1 resposta.

	<ul style="list-style-type: none"> • Embora o nível de satisfação manifestado seja alto, os estudantes reconhecem a existência de uma série de problemas que precisam ser sanados, como por exemplo a falta de uma melhor infra-estrutura de espaço físico, material bibliográfico, equipamentos e assistência social.
Professores	<ul style="list-style-type: none"> • Para a mesma escala utilizada com os estudantes, o nível geral de satisfação de todos professores com os cursos foi considerado “bom”. Em relação à Universidade a avaliação também foi positiva, com um professor dando conceito “bom” e todos os demais dando conceito “muito bom”.
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> • O nível de satisfação dos funcionários foi avaliado em relação à sua percepção sobre as condições de trabalho na Universidade através da utilização da mesma escala proposta para os outros segmentos entrevistados. Os resultados foram: ruim = 1 resposta; médio = 1 resposta; bom = 5 respostas; sem opinião = 1 resposta. • Apesar da maioria dos funcionários se considerarem satisfeitos foram levantadas várias questões, demonstrando a existência de alguns problemas que precisam ser devidamente analisados.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Praticamente todos os cursos receberam avaliação positiva por parte do segmento empresarial. Em geral os cursos atendem adequadamente às demandas do mercado e são bem conceituados, o que pode ser confirmado pelos resultados do exame nacional de cursos, o Provão. A Universidade também recebeu uma avaliação positiva, com a ressalva de que sempre há aspectos a melhorar em sua atuação.
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • A partir da análise da performance de seus egressos no mercado de trabalho, a avaliação é positiva, tanto dos cursos como da Universidade. Há, no entanto, o entendimento da existência de um potencial a ser explorado para a melhoria de seu desempenho.

Pela análise do quadro 4.10 conclui-se que, de forma geral, os segmentos entrevistados consideram como sendo positiva a avaliação dos cursos e da Universidade. Isto pode ser confirmado, por exemplo, a partir dos registros a seguir:

“O nível de satisfação é muito bom. Tenho a percepção de maior satisfação em relação ao período anterior a meu ingresso na Instituição. Estou muito satisfeito” (funcionário).

“O relacionamento com a Universidade é bom e as expectativas com a Universidade também são boas” (professor).

“O nível geral de satisfação é bom. A Universidade no nível geral é positiva. Ela não é ótima porque não me sinto satisfeito. Mas é bom porque, em relação a outras realidades ela tem uma série de fatores positivos. No entanto há algumas coisas que poderiam ser feitas e não custam dinheiro” (representante do segmento empresarial).

“O nível de satisfação com a Universidade é bom. Há potencial para melhorar mais. Ela está começando a se movimentar mais. Ficou muito tempo estagnada” (representante da sociedade).

Apesar do nível de satisfação demonstrado, os representantes dos estudantes, funcionários e dos segmentos externos consideram a existência de pontos a serem trabalhados para atingir um melhor nível de desempenho. Os comentários que seguem, extraídos das entrevistas, confirmam o exposto:

“Há vários problemas que precisam ser resolvidos, tais como espaço físico de laboratórios de ensino e de pesquisa, casa do estudante, atenção ao aluno sob o aspecto social, condição de trabalho para os laboratoristas (...)” (estudante).

“Nível de satisfação bom. Ultimamente piorou muito. Precisa de muito jogo de cintura para sobreviver neste meio. A questão salarial afeta. Porém ainda tenho orgulho em trabalhar na Instituição” (funcionário).

“A Universidade tem se descuidado com as licenciaturas” (representante do segmento empresarial).

“O nível geral de satisfação é bom. As críticas são feitas com o intuito de contribuir para a adoção de ações e melhoria na Universidade, pois ela possui potencial para qualificar-se cada vez mais” (representante da sociedade).

4.3 INTERPRETAÇÃO DAS ENTREVISTAS

A interpretação foi desenvolvida a partir da discussão dos tópicos analisados na seção anterior. Tal sistemática facilita a leitura do trabalho e o acompanhamento de seu desdobramento, pois as três etapas do estudo (descrição, análise e interpretação) apresentam a mesma estrutura básica, diferindo essencialmente no modo como os temas são abordados.

Cada um dos tópicos selecionados e discutidos enseja a formulação de algumas considerações do autor a respeito das questões tratadas, utilizando-se como ponto de partida a descrição e análise dos dados obtidos nas entrevistas.

Tópico 1: Imagem da Instituição

Ao longo de seus quase trinta e dois anos de existência a Universidade conseguiu consolidar-se como uma organização revestida de grande relevância para a cidade do Rio Grande. Os integrantes da comunidade externa reconhecem sua importância, tanto no desempenho de sua missão como entidade educacional, quanto nos reflexos econômico e social decorrentes de sua atuação. Muitos, no entanto, consideram que ela deveria agir de modo mais efetivo como agente de fomento para a transformação da realidade local.

Os professores e funcionários, agentes diretamente responsáveis pelas ações da Universidade, também possuem uma boa imagem da Instituição. Isto é extremamente positivo, pois um fator indispensável para a sobrevivência e crescimento de qualquer organização é que seus integrantes sintam orgulho por pertencerem a ela.

A posição dos estudantes, que são a principal razão de ser de uma entidade educacional, é de compreensão em relação às dificuldades enfrentadas, porém de crítica a respeito das condições estruturais e funcionais existentes. Observa-se que talvez esteja faltando, no conjunto das ações desenvolvidas, englobando tanto as atividades acadêmicas como as atividades de suporte, um foco mais efetivo nos estudantes, conforme abordado por WINTER (1991), discutido no capítulo 2.

Tópico 2: Condições de infra-estrutura de salas de aula e laboratórios

Em relação às condições gerais das salas de aula as opiniões dos estudantes, professores e funcionários, coincidem em boa medida. É unânime a percepção da total inadequação das instalações do CAIC 2 para o fim a que se destina. As salas de aula do campus Cidade também foram consideradas ruins, porém, quando as entrevistas foram realizadas, as mesmas estavam sendo reformadas, devido efetivamente às más condições dessas salas. No campus Saúde, de construção mais recente, as salas são consideradas adequadas. Em relação aos prédios 02, 04 e 06 do campus Carreiros, a maior reclamação fica por conta das cadeiras de braço utilizadas, bastante desconfortáveis, e das condições gerais de conforto térmico e acústico dos ambientes.

É interessante observar que os maiores críticos das condições operacionais das salas de aula no campus Carreiros foram os professores, que alertaram também para a precariedade do serviço de limpeza das instalações em geral.

Com respeito aos laboratórios de ensino de graduação a principal queixa dos professores é relativa à baixa qualidade e escassez de equipamentos e insumos para as atividades práticas, decorrência direta do pequeno montante de recursos orçamentários para custeio das atividades-fim. Ressalte-se que não se pode generalizar sobre as condições dos laboratórios na Universidade, pois há áreas muito melhor equipadas do que outras. Devido à natureza da pesquisa realizada, fica a constatação da existência de diferentes realidades. Isso pode ensejar a realização de estudo específico com vistas a diagnosticar e eventualmente adotar medidas para alterar a situação vigente.

A utilização de recursos áudio-visuais mais avançados do que retro-projetores como apoio às aulas aparece como uma demanda por parte de alguns professores. Para os estudantes a realidade ainda é o retro-projetor. Estender para todas as salas de aula a rede de dados já existente em todos os prédios da Universidade, disponibilizar computadores para acesso à *internet* nesses ambientes e possibilitar o uso de alguns equipamentos do tipo *datashow*, certamente iria contribuir para qualificar a atividade docente, beneficiando diretamente os estudantes.

Tópico 3: Condições gerais de infra-estrutura

As reclamações de estudantes e professores a respeito da precariedade do sistema de bibliotecas são procedentes. A infra-estrutura física é deficiente tanto em relação à manutenção das instalações existentes como pela falta de espaços mais adequados para as atividades correspondentes. O acervo de livros em muitas áreas é precário em quantidade e em qualidade. A disponibilidade de acesso a periódicos, tanto eletrônicos como impressos, é precária, resultado direto da escassez de recursos financeiros para sua aquisição.

De modo geral pode-se considerar que a maioria das deficiências apontadas por estudantes, professores e funcionários, como por exemplo, precariedade do transporte interno no campus Carreiros, sensação de falta de segurança devido ao pequeno número de vigilantes, escassez de salas de permanência, entre outras, decorrem principalmente da falta de recursos para investimentos em infra-estrutura.

O público externo tem uma outra visão a respeito dessa questão. Embora reconheça as dificuldades enfrentadas, considera adequada a infra-estrutura existente. Provavelmente por não ter a prática da vida diária da organização o segmento externo não percebe que as condições de funcionamento estão cada vez mais difíceis. Algumas opiniões, inclusive de estudantes, racionalizam a questão com o entendimento de que, “*considerando que a universidade é pública, até que as condições são razoáveis*” (grifo do autor). Na verdade está aumentando a distância existente em relação às condições oferecidas por instituições congêneres do setor privado.

Tópico 4: Opinião a respeito dos professores

O significativo aumento no número de professores titulados em cursos de mestrado e doutorado ocorrido nos últimos anos em diversas áreas do conhecimento é um fato extremamente positivo. Reconhecida como importante por todos segmentos consultados, essa maior titulação é consequência direta das atuais políticas de capacitação docente e de contratação de professores com titulação máxima em regime de dedicação exclusiva. Fica a perspectiva de que, em um futuro próximo, possa ocorrer uma efetiva ampliação no número de programas de pós-graduação na Universidade.

Essas políticas, no entanto, estão acarretando o surgimento de professores com alta qualificação e pequena vivência profissional. Buscar o equilíbrio entre formação acadêmica e experiência prática da profissão é certamente uma equação de difícil solução. Parece ser interessante que a comunidade acadêmica inicie uma profunda reflexão a respeito do tema, pois não apenas os agentes externos, mas também muitos professores, estão detectando o surgimento de alguns sinais que apontam para a obtenção de resultados não planejados, como por exemplo a universidade graduar preferencialmente acadêmicos e não profissionais para o mercado de trabalho em geral, conforme citado por diversos entrevistados. Propiciar ao estudante uma sólida base teórica, aliada a uma adequada visão da prática da futura profissão, talvez deva ser um dos principais objetivos a serem perseguidos pelo corpo docente.

Os representantes dos empresários e da comunidade entendem que a autonomia de ação concedida aos professores é excessiva, caracterizando um fator que depõe contra a sua imagem. Na opinião do autor um determinado grau de liberdade é indispensável e inerente à boa prática da atividade docente. Os regulamentos existentes são, em geral, adequados e

suficientes para garantir os direitos e deveres profissionais de cada um. É inegável porém, como em qualquer profissão, que o corporativismo se manifeste em variadas formas e graus, e isto é percebido negativamente pela sociedade.

Sendo a classe dominante na Universidade, os professores são os responsáveis diretos pela quase totalidade das atividades que agregam valor à formação dos estudantes. Suas práticas diárias são permanentemente observadas e avaliadas. Assim, se a sociedade considera que o compromisso e a responsabilidade profissionais existem, porém não estão voltados para o sucesso do estudante, este fato deve sem dúvida motivar algum tipo de análise.

Nesse aspecto, um programa de avaliação bem conduzido pode contribuir decisivamente para subsidiar ações de permanente melhoria do desempenho docente, resultando em benefícios diretos para os estudantes. Como elemento para reflexão podem ser úteis as considerações apresentadas por BONSTINGL (1994) na seção 2.12 ao discorrer sobre o compromisso dos educadores com o sucesso dos clientes dos serviços educacionais.

Tópico 5: Opinião a respeito dos estudantes

Uma grande questão que se apresenta é a falta de motivação dos estudantes para o aprendizado. As causas são muitas e complexas, sendo que sua análise foge aos propósitos deste trabalho. Entre as principais razões para a baixa motivação podem ser citadas: falta de vocação para o curso escolhido; ingresso no curso de menor concorrência; aulas sem atrativos; interesse apenas pelo diploma; cansaço; imaturidade; ensino gratuito (o custo é baixo e o interesse é ter uma ocupação). Estas e certamente outras possíveis causas para a pequena motivação de muitos estudantes são responsáveis diretas pelo elevado índice de evasão existente na FURG (cerca de 50%). Vale registrar que o mesmo ocorre na maioria das universidades públicas brasileiras.

Pesquisar em profundidade os motivos da evasão e desenvolver programas inteligentes e criativos para reduzi-la deveria ser pauta permanente de todas as administrações das universidades. O custo da evasão é muito elevado para as instituições, para os próprios estudantes e para a sociedade em geral. O Ministério da Educação deveria patrocinar iniciativas permanentes que motivassem o diagnóstico das causas da evasão e as alternativas para enfrentá-la, ao invés de apenas induzir as instituições, via acréscimo de recursos

orçamentários, a aumentarem o número de ingressantes e formados a cada ano, como uma espécie de bônus por metas quantitativas alcançadas.

Tópico 6: Opinião a respeito dos funcionários

Por não terem um contato permanente com os funcionários, os estudantes os avaliam basicamente pelo resultado do trabalho realizado, e em geral não tem queixas a registrar. No entanto, para os professores, que interagem diariamente com esse segmento, as opiniões são divergentes. Há setores onde a relação é amistosa e proativa e outros locais em que existe uma clara separação entre as duas categorias profissionais, imperando um padrão de relacionamento onde os direitos e deveres estabelecidos dão a tônica do convívio. Por outro lado, alguns funcionários manifestaram-se descontentes com o papel de meros executores de tarefas, sem possuir praticamente nenhuma influência e participação na definição das diretrizes que estabelecem os rumos da vida universitária.

Os dirigentes da Instituição poderiam adotar medidas efetivas para valorizar mais a categoria dos funcionários. Experiências atuais de práticas bem sucedidas existem em organizações similares. Atitudes no sentido de reforçar a identidade da categoria e ampliar a integração com os demais segmentos, bem como o desenvolvimento de ações concretas no sentido de propiciar uma maior participação na discussão das questões institucionais, certamente iriam se traduzir em benefícios para a Universidade como um todo. Esse tema é abordado na seção 2.3, através do relato das experiências de BERRY, PARASURAMAN & ZEITHAML (1994) sobre melhoria da qualidade de serviços.

Tópico 7: Resultados do modelo de gestão empregado

Este tópico, proposto apenas para os representantes dos empresários e da comunidade, revelou que os agentes externos consideram o modelo de gestão empregado na Universidade adequado aos seus fins.

No plano administrativo consideram que a estrutura funcional, por possuir poucos níveis, favorece a comunicação entre as diversas esferas de decisão. Há facilidade de acesso aos escalões mais altos da hierarquia, agilizando, pelo menos em tese, o processo de gestão.

Por outro lado, aqueles que conhecem mais detalhadamente o funcionamento da Universidade, percebem que a estrutura e a operacionalidade dos seus órgãos de deliberação

está ultrapassada, se considerados o porte, a complexidade e as demandas atuais enfrentadas pela Instituição. Tanto a forma de composição dos Conselhos Superiores como os níveis de decisão correspondentes precisam ser revistos com o intuito de torná-los mais eficazes e eficientes.

Um ponto interessante abordado pelos empresários faz referência às opiniões pessoais que eventualmente são emitidas por integrantes da comunidade universitária e, ocasionalmente, acarretam algum tipo de prejuízo para a imagem do município e também de organizações. Esse, sem dúvida, é um subproduto do modelo de gestão implantado e da autonomia de ação de uma parcela significativa dos componentes da comunidade interna.

Parece que, de alguma maneira, sem que venha a ser cerceado o direito das pessoas manifestarem livremente seus pontos de vista, esse tema deveria ser motivo de reflexão. Os agentes externos entendem que tal tipo de conduta prejudica a imagem da Universidade, pois às vezes passa a impressão de não estar devidamente comprometida e preocupada com a cidade, conforme manifestações de alguns entrevistados.

Tópico 8: Adequação dos currículos às necessidades do mercado de trabalho

O tema proposto é certamente muito complexo e de difícil interpretação. As discussões sobre a adequação dos currículos às necessidades da sociedade são atualmente pauta de debate permanente no âmbito interno. Não é propósito deste trabalho entrar no mérito da discussão, mas sim abordar a questão sob a ótica da gestão da qualidade.

Em geral todos segmentos opinaram que os currículos dos cursos de graduação não conseguem acompanhar o ritmo de evolução do conhecimento e as demandas da sociedade. Os agentes externos defendem uma maior aproximação da Instituição com o sistema produtivo e representações das categorias profissionais, como uma forma de qualificar o debate sobre o assunto. Os professores atestam a existência de entraves de natureza estrutural como elementos que dificultam maior agilização na modernização dos processos de ensino-aprendizagem. Para o autor tais dificuldades são tanto de natureza físico-financeira como de recursos humanos.

À falta de instalações e equipamentos adequados associa-se a cultura vigente, a demora natural para a incorporação de novos conhecimentos, a pequena flexibilidade para a contratação de profissionais capacitados detentores de novos conhecimentos (nas universidades públicas), entre outras variáveis. A simples eliminação de um conjunto de disciplinas da grade curricular, assim como a decisão de extinguir um curso de baixa demanda, podem acarretar em ociosidade para um grupo de professores e instalações.

A situação oposta, de criação de novos cursos, conforme várias sugestões apresentadas pelos segmentos externos, implica uma situação inversa, qual seja a necessidade de infraestrutura física, equipamentos, materiais, bibliografia e recursos humanos na maioria das vezes não disponíveis e de difícil viabilização a curto e médio prazos.

De qualquer modo, sendo a FURG uma instituição voltada para o ecossistema costeiro e para as demandas de sua região de influência, os representantes dos empresários e da sociedade têm razão ao comentar que tanto a formação de seus egressos como a oferta de cursos deveria se concentrar mais efetivamente na realidade local, deixando de dar prioridade para apenas algumas áreas. Exemplo emblemático é a falta de cursos, seja de graduação ou pós-graduação, para a formação de profissionais voltados para as questões do comércio exterior, do direito marítimo e da administração portuária, apenas para citar algumas possíveis áreas de atuação da Universidade.

Outra questão interessante abordada pelos agentes externos refere-se à sugestão de propiciar aos estudantes da cidade e região uma maior facilidade para ingresso na Universidade. Evidentemente a legislação não permite que uma universidade federal faça qualquer tipo de segregação entre os candidatos ao ensino superior. Há, no entanto, fórmulas criativas para tratar do assunto. Um programa similar ao PEIES (Programa de Ingresso ao Ensino Superior), criado pela Universidade Federal de Santa Maria, poderia ser facilmente aplicado pela FURG.

Os benefícios decorrentes da implantação de um programa dessa natureza seriam significativos. A Universidade estaria dando uma demonstração clara e efetiva de seu compromisso com a sua região de abrangência, além de contribuir de um modo inteligente para a qualificação do ensino médio nessa região. A falta de preparo dos estudantes ao ingressarem na universidade, conforme analisado no item 4.5, poderia ser enfrentada

efetivamente. Seria aberta a perspectiva de uma aproximação proativa da Instituição com as escolas de ensino médio, além de representar um fator de motivação para o estudante.

No plano institucional o caminho está aberto. Na Filosofia e Política da FURG, na sua declaração de missão e nos discursos oficiais, as intenções são explícitas e contemplam os anseios manifestados pela sociedade. O que talvez esteja faltando é uma estratégia clara e objetiva, aliada ao estabelecimento de um conjunto de metas articuladas e com foco bem definido, que resulte em ações a serem conduzidas com determinação e constância de propósitos pelo conjunto da comunidade universitária. Na seção 2.9 foi feita referência ao comentário de BERRY (1996) de que toda organização de serviços de alta qualidade está focalizada nos seus clientes e possui uma estratégia bem definida a orientá-la.

Tópico 9: Nível de integração com o setor empresarial e comunidade em geral

Todos segmentos reconhecem a importância das ações patrocinadas pela Instituição no plano assistencial. Por estar inserida em uma região carente e face às dificuldades do poder público em atender às demandas existentes, a Universidade foi aos poucos assumindo para si uma grande parcela de responsabilidade pela assistência médico-hospitalar na cidade e nos municípios de sua área de influência, principalmente no atendimento à população de baixa renda.

Há também uma série de iniciativas no plano cultural e da assistência social que contribuem para estreitar os vínculos com a sociedade, podendo ser citados os cursos de extensão (com destaque para a área das licenciaturas), o conjunto de museus da Universidade (Oceanográfico, Antártico e Ecomuseu), o Serviço de Assistência Judiciária, o Serviço de Assistência à Construção Civil, o Coral, o Núcleo da Terceira Idade, o Projeto Drogas e a Feira do Livro (não referida nas entrevistas), entre outros.

Os estágios foram citados como um importante meio utilizado no processo de integração com a sociedade. No entanto, a partir da análise das entrevistas e considerando a sua importância no processo de ensino-aprendizagem, foi possível detectar a existência de algumas oportunidades a serem exploradas. De modo genérico as licenciaturas e o ensino de engenharia foram destacados por estudantes e representantes das empresas, respectivamente, como exemplos de áreas onde ocorre um bom nível de integração no campo dos estágios. Por tratar-se de um estudo qualitativo não é possível, nem tampouco é o propósito deste trabalho,

delimitar e quantificar exatamente em que áreas e de que maneira a questão dos estágios deve ser abordada.

Fica, da análise dos dados, a percepção de que existe, em alguns cursos, uma lacuna a ser preenchida. Cabe a cada Comissão de Curso fazer uma avaliação crítica e criteriosa sobre o assunto. Embora a amostra pesquisada seja pequena, percebe-se a disposição de várias organizações em uma maior aproximação com a Universidade para discutir a possibilidade de criação de algum tipo de parceira, não se restringindo apenas ao campo dos estágios.

Excetuando-se as áreas assistencial e cultural, estudantes, funcionários e representantes dos segmentos externos consideram muita pequena a integração da Universidade com os agentes produtivos. A própria questão dos estágios, abordada no parágrafo anterior, é reflexo dessa realidade. As manifestações apresentadas na etapa de descrição e a posterior análise das entrevistas mostram com clareza a falta de uma política efetiva de aproximação com o meio empresarial. As iniciativas são muitas vezes percebidas como de natureza individual e não institucional.

De maneira similar ao referido no tópico anterior, no plano formal a Universidade tem como uma de suas prioridades a ampliação de suas relações com o segmento empresarial. Parece estar faltando é a adoção de um conjunto efetivo de ações que venham a consolidar definitivamente essa intenção. O problema talvez resida no fato de que, embora ela tenha interesse em integrar-se, não saiba como fazê-lo. Um possível caminho foi apontado por representantes dos segmentos empresarial e da comunidade. Trata-se da criação de um núcleo de relações com o mercado com a incumbência de buscar alternativas que oportunizem um maior relacionamento com as organizações em geral, sem perder de vista a cultura, os valores e a missão da Instituição.

Um outro aspecto interessante que surge ao analisar-se as entrevistas refere-se ao fato de que a sociedade espera da Universidade uma postura mais transformadora. Por reconhecer na Universidade uma organização que detém, gera e dissemina o conhecimento, a comunidade considera que ela possui potencial para contribuir de modo mais efetivo com idéias inovadoras, projetos e ações concretas para a tão almejada retomada do crescimento da cidade e região.

Tópico 10: Nível geral de satisfação com os cursos e a instituição

Em maior ou menor grau todos os segmentos entrevistados consideram-se satisfeitos em relação aos cursos e à própria Universidade, em um contexto amplo. O nível de satisfação de estudantes, professores e funcionários, quantificados a partir da escala proposta no trabalho de campo, serve apenas como um indicativo a respeito da qualidade percebida em relação aos serviços realizados. Não tem valor para fins de uma análise estatística. Os segmentos externos também avaliam positivamente os cursos, com algumas ressalvas, e a Instituição, como um todo.

Conforme manifestado por vários entrevistados, a satisfação existe, sendo as críticas feitas com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de ações que motivem um permanente acréscimo na qualidade dos serviços prestados.

Ao propor uma pergunta de fechamento buscou-se, de certo modo, obter algum indicativo qualitativo de validação das entrevistas, à semelhança dos procedimentos adotados quando são desenvolvidos estudos de natureza quantitativa.

Pode-se concluir, do conjunto das manifestações obtidas na fase descritiva do trabalho, pela existência de coerência entre as opiniões apresentadas às diversas questões propostas e a avaliação final dos entrevistados. Assim, valida-se o conteúdo das entrevistas sem, no entanto, medir em que grau ele se confirma.

4.4 OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

O desenvolvimento da etapa qualitativa do estudo de caso, efetuada com os dados obtidos junto aos cinco segmentos consultados, compreendendo as fases de descrição, análise e interpretação, permite identificar um conjunto de ações que podem conduzir a um acréscimo na qualidade dos serviços oferecidos pela Universidade e nos níveis de satisfação dos diversos públicos que com ela interagem.

Como resultado direto do esforço empreendido na etapa anterior, são apresentadas resumidamente, na seqüência, algumas das principais sugestões extraídas do trabalho, caracterizando iniciativas passíveis de serem implementadas. Elas representam, em última análise, oportunidades de melhorias. As ações podem ser classificadas como gerais, de cunho mais institucional, e outras mais específicas, voltadas para as demandas internas.

4.4.1 Ações de Natureza Geral

- 1) Propor e adotar atitudes efetivas no sentido de sempre considerar o sucesso do estudante como o referencial estratégico mais importante na definição das iniciativas institucionais. O foco no estudante deve ser o elemento chave no desenvolvimento de ações nos níveis estratégico, gerencial e operacional.
- 2) Estudar a implantação de um programa de acesso ao ensino superior a partir da integração da Universidade com as escolas de ensino médio do município e da região, induzindo efetivamente ações de melhoria do ensino e valorizando as comunidades pertencentes à sua área de influência.
- 3) Estruturar um núcleo de relações e comunicação com o mercado para servir como elo de ligação da Instituição com os agentes externos na busca de alternativas que venham a assegurar um relacionamento proativo entre as organizações envolvidas. Este núcleo poderia, por exemplo, atuar na identificação de oportunidades para o desenvolvimento de projetos conjuntos nos campos educacional e tecnológico, na viabilização de programas de estágios, no estabelecimento de programas de colocação de egressos, entre outras iniciativas.
- 4) Utilizar o potencial intelectual existente e atuar como um elemento de referência para, juntamente com as demais forças representativas da região, identificar oportunidades, propor e eventualmente liderar ações que conduzam a elaboração de um programa de desenvolvimento econômico factível, que abranja a cidade do Rio Grande e a zona sul do Estado do Rio Grande do Sul.
- 5) Estabelecer estratégias para médio e longo prazos com vistas a intensificar o vínculo da Universidade com o ecossistema costeiro, através do oferecimento de cursos relacionados a essa temática tanto na graduação e pós-graduação como no ensino médio. Para tanto devem ser consideradas as demandas da comunidade e o potencial intelectual existente na Instituição.
- 6) Integrar os representantes de Conselhos e Ordens regulamentadores das profissões nas discussões sobre as definições dos currículos dos cursos de graduação, como forma de qualificar os debates sobre esse tema e propiciar uma maior aproximação entre a Universidade e as demandas do mercado de trabalho.

4.4.2 Ações Específicas

- 1) Modernizar a estrutura funcional da Universidade a partir da elaboração e implantação de novo estatuto e regimento geral, com o propósito de tornar mais eficiente e eficaz o sistema de gestão empregado, tanto no que se refere aos órgãos deliberativos como da administração das atividades fim e meio.
- 2) Desenvolver um programa de avaliação institucional objetivando monitorar o nível de alcance das medidas planejadas pela Universidade e fornecer subsídios para auxiliar no processo decisório.
- 3) Definir mecanismos de natureza gerencial que permitam a obtenção de resultados práticos perceptíveis para os estudantes em relação às opiniões manifestadas no processo semestral de avaliação dos docentes pelos discentes.
- 4) Iniciar um processo de profunda reflexão sobre a política de contratação preferencial pelo regime de dedicação exclusiva para os professores do terceiro grau. Aliar o conhecimento teórico à prática profissional está sendo valorizado pelas comissões de especialistas do MEC ligados às profissionais liberais. Esses especialistas, ao avaliarem as condições de oferta dos cursos de graduação para fins de credenciamento e recredenciamento, consideram positiva a presença do professor que alia sua formação teórica ao exercício da atividade profissional.
- 5) Aprimorar os processos de seleção e avaliação de desempenho dos professores substitutos (temporários), adotando critérios para garantir padrões mínimos de qualidade que sejam compatíveis com as necessidades dos cursos de graduação.
- 6) Implantar um fórum permanente de discussões com o objetivo de estudar as causas e propor alternativas que possam viabilizar o combate à elevada evasão dos cursos de graduação da Universidade.
- 7) Incentivar um maior envolvimento dos estudantes na vida universitária, mantendo as iniciativas existentes e buscando novas formas de participação discente. Além das atividades de natureza pedagógica, como tutorias, bolsas de pesquisa, monitorias, bolsas trabalho, entre outras, pode ser ampliado o vínculo dos estudantes com a

Universidade através do fomento permanente a atividades de cunho cultural, social e esportivo, sempre considerando a totalidade da comunidade discente.

- 8) Definir uma política efetiva de valorização do segmento representado pelos funcionários, integrando-os mais efetivamente no contexto da vida universitária.
- 9) Dar prioridade para a recuperação e ampliação do conjunto de bibliotecas da Universidade, melhorando a infra-estrutura física e adquirindo mobiliário novo e equipamentos de informática, como computadores para acesso remoto a bases de dados, servidores de CD ROM, entre outros. A adoção de novas tecnologias é urgente para colocar a Universidade em nível de igualdade com instituições congêneres. Outra grande carência a ser tratada prioritariamente é a escassez de livros em diversas áreas e a baixa disponibilidade de periódicos, tanto impressos quanto eletrônicos, além da falta de recursos humanos.
- 10) Melhorar urgentemente a infra-estrutura das salas de aula e dos laboratórios, principalmente aqueles destinados aos cursos de graduação. A Universidade deveria priorizar a recuperação física e a melhoria do mobiliário e dos equipamentos de apoio ao ensino. Faz-se necessário um programa emergencial de recuperação das instalações, principalmente nos campi Carreiros e Cidade. A utilização das salas de aula do CAIC 2 deveria ser repensada, pois essas instalações revelaram-se inadequadas para o fim a que se destinam.
- 11) Qualificar o sistema de transporte interno no campus Carreiros, bem como os serviços de vigilância e limpeza em geral, como forma de atender às reclamações dos estudantes, professores e funcionários.

Essas dezessete ações sugeridas, representando oportunidades de melhorias, emergiram em sua totalidade das manifestações dos diversos segmentos pesquisados. As opiniões emitidas restringiram-se ao contexto dos dados obtidos nas entrevistas, respeitando o objetivo central do trabalho. O conhecimento a respeito do tema abordado e a experiência profissional do autor na instituição investigada, contribuíram para identificar as possíveis iniciativas de melhorias a serem empreendidas e auxiliaram na sua sistematização e na formulação dos correspondentes comentários relacionados ao elenco de medidas propostas.

5. COMENTÁRIOS FINAIS

Este trabalho procurou realizar um estudo qualitativo a respeito da qualidade dos serviços desenvolvidos em uma instituição de ensino superior, a partir da perspectiva dos agentes internos e externos que com ela interagem, seja exercendo ou experimentando algum tipo de influência decorrente de suas ações.

5.1 CONCLUSÕES

O tema proposto abordou a qualidade dos serviços em instituições educacionais, tendo como objetivo principal avaliar, a partir de um estudo de caso, a percepção dos segmentos interno e externo a respeito da qualidade dos serviços desenvolvidos na Fundação Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Como objetivos secundários buscou-se comparar as diferentes opiniões dos públicos envolvidos com relação às questões formuladas, identificar oportunidades de atuação e verificar, a partir dos resultados obtidos, a validade do método de pesquisa empregado.

A revisão bibliográfica enfocou os pressupostos teóricos apresentados por vários autores sobre qualidade, sua avaliação, estratégias e gestão em organizações de serviços. Também foi destacado o papel dos clientes e fornecedores dos sistemas de serviços. Buscou-se ainda mostrar que os conceitos empregados em serviços em geral também são válidos para o ambiente educacional. Para fundamentar a etapa correspondente ao estudo de caso, foram revistas as principais técnicas utilizadas atualmente no campo da pesquisa qualitativa. Da mesma forma foram discutidos os fundamentos que deram o suporte teórico para o tratamento dos dados obtidos.

O estudo de caso concentrou-se nas percepções dos segmentos identificados genericamente como clientes e fornecedores da FURG. A pesquisa buscou ouvir as opiniões

do público interno, formado por estudantes, professores e funcionários, e do público externo, constituído de representantes do meio empresarial e da sociedade em geral.

As entrevistas foram estruturadas segundo uma abordagem qualitativa. Foi elaborado um questionário básico contendo dez questões genéricas e abertas, envolvendo diversos aspectos presentes na realidade de uma universidade. Na elaboração das perguntas para cada grupo, buscou-se formular questões similares com o intuito de facilitar a análise posterior dos dados coletados. A formulação de perguntas de natureza geral, deixando que o desdobramento e detalhamento das questões surgissem durante as entrevistas, revelou-se perfeitamente adequado ao alcance dos resultados almejados no trabalho.

O segmento interno foi entrevistado com o auxílio da técnica de grupos focalizados, realizado entre pares. Cada grupo foi constituído de oito pessoas, escolhidas a partir de amostras intencionais de cada segmento (estudantes, professores e funcionários), e obedecendo a determinados critérios demográficos. Na consulta a representantes dos empresários e sociedade optou-se por entrevistar individualmente oito representantes de cada segmento.

Os dados obtidos no estudo de caso foram posteriormente tratados segundo três diferentes abordagens: descrição, análise e interpretação. 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.

Na análise estabeleceram-se comparações entre as respostas dos diversos grupos consultados no estudo de caso. Através da análise atingiu-se um dos objetivos secundários do trabalho, que foi o de estabelecer comparações entre as opiniões dos diferentes segmentos consultados em relação aos questionamentos feitos nas entrevistas.

A análise foi desenvolvida sobre dez tópicos principais, extraídos da etapa de descrição. Os temas abordados nessa fase foram: Imagem da Instituição, Condições de infra-estrutura de salas de aula e laboratórios, Condições gerais de infra-estrutura, Opinião a respeito dos professores, Opinião a respeito dos estudantes, Opinião a respeito dos funcionários, Resultados do modelo de gestão empregado, Adequação dos currículos às necessidades do mercado de trabalho, Nível de integração com o setor empresarial e comunidade em geral e

Nível geral de satisfação com os cursos e a Instituição. A análise de cada tópico foi acompanhada de comentários alicerçados nas opiniões dos entrevistados, com destaque para as principais questões abordadas. Esses comentários podem ser vistos como pertencentes a novas categorias de análise, representando uma espécie de sub-produto da análise realizada.

A análise mostrou a importância que a FURG tem para a cidade do Rio Grande e a expectativa de que venha a assumir um papel mais decisivo na discussão e definição de novos rumos para o desenvolvimento econômico, cultural e social do município e sua região de influência. Foi destacado também o distanciamento existente em relação ao sistema produtivo, oposto ao que ocorre no plano assistencial, área na qual a FURG está perfeitamente integrada e atua eficazmente. Surgiram manifestações a respeito do nível de comprometimento da Instituição com o sucesso de seus estudantes, tema que certamente merece um exame cuidadoso. Nesta fase também foram levantadas diversas questões que podem ensejar uma série de iniciativas, como por exemplo na área de recursos humanos, em relação à infraestrutura de apoio e ainda sobre estruturas e práticas de gestão empregadas.

A interpretação desenvolveu-se sob a mesma estrutura básica da fase anterior, ou seja, considerando os dez 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. Foram, então, 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 da metodologia de coleta de dados qualitativos empregada no estudo de caso. A aplicação de um único instrumento de pesquisa, constituído de questões abertas, genéricas e similares, a extratos 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 Universidade.

Finalmente foi destacado do estudo de caso um conjunto de ações viáveis de serem empreendidas pela FURG com o propósito de qualificar cada vez mais sua atuação. São sugeridas iniciativas para a melhoria das relações da Universidade com o ambiente externo e outras com o objetivo de aprimorar os processos gerenciais e operacionais no âmbito da Instituição.

5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A natureza qualitativa do trabalho e o grande número de sugestões apresentadas nas entrevistas ensejam a perspectiva da realização de estudos adicionais. Podem ser desenvolvidas investigações qualitativas mais detalhadas sobre diversas questões, como a real importância atribuída ao estudante no contexto da vida universitária ou sobre a adequação da contratação preferencial de professores com regime de dedicação exclusiva, para citar apenas duas possibilidades.

Também podem ser aprofundados estudos qualitativos, a serem eventualmente complementados por estudos quantitativos, para detalhar diversos temas. Uma profunda análise sobre as causas da evasão e o estabelecimento de diretrizes de ação para combatê-la, por exemplo, representam uma possibilidade para estudos adicionais.

Da análise realizada emergiram categorias de análise subjacentes a cada um dos tópicos estudados, representando a oportunidade para o desenvolvimento de estudos que tenham como objetivo investigar as relações de causalidade entre os temas abordados e as manifestações dos entrevistados.

Para uma aplicação futura da mesma metodologia utilizada no estudo de caso, sugere-se a otimização do emprego da técnica de coleta de dados qualitativos com base nos grupos focalizados. Poderia ocorrer um maior número de reuniões como forma de agregar mais valor às informações coletadas. A realização de maior número de sessões junto a cada segmento consultado e com a presença de diferentes participantes por evento é sugerida pelos estudiosos do tema, como OLIVEIRA & FREITAS (1998). Segundo os autores, o número de grupos pode variar enquanto o moderador perceber que novas idéias e informações estão surgindo. Essa abordagem poderia ser testada em uma aplicação futura que viesse a utilizar a mesma metodologia empregada neste trabalho.

*“As idéias devem ser julgadas pelo seu poder
de explicar as coisas, ou por sua capacidade de
inspirar o trabalho de outros”.*

HARRY F. WOLCOTT

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, K. *Revolução nos serviços; como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALBRECHT, K.; BRADFORD, L. J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANDERSON, E. W.; FORNELL, C.; LEHMANN, D. R. Customer satisfaction, market share, and profitability; findings from sweden. *Journal of Marketing*, New York, July, 1994.

ANDRADE, A. L., *Taxonomias em serviços como ferramentas de apoio ao planejamento e controle da produção*. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, working paper, 1996.

ARMSTRONG, J. S. The devil's advocate responds to an MBA student's claim that research harms learning". *Journal of Marketing*, 59, 101 -06, July, 1995.

BARCELLOS, P. F. P. *Satisfação do cliente e desempenho empresarial*. Porto Alegre: PPGEP/UFRGS, 2000. Apostila de Aula.

BAILEY, D.; BENNETT, J. V. The realistic model of higher education. *Quality Progress*, November, 1996.

BEMOWSKI, K. Restoring the pillars of higher education. *Quality Progress*, October, 1991.

BERRY, L. L. *Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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

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 america: lessons learned. *The Academy of Management Executive*, Ada, May, 1994.

BEYEA, S. C. Learn more using focus groups. *Association for Operation Room Nurses Journal*, Denver, v.71, n.4, p.897-890, Apr, 2000.

BIEHL, R. E. Customer – supplier analysis in educational change. *Quality Management Journal*, v.7, n.2, 2000.

BONSTINGL, J. J. The real business of education: creating success for all. *Quality Progress*, October, 1994.

CAMPOS, V. F. *TQC: Controle da Qualidade Total* (no estilo japonês). Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CARLZON, J. *A hora da verdade*. 11. ed. Rio de Janeiro: Cop, 1994. 120 p.

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

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE. *Proposta de projetos da Furg para concorrerem ao edital 01/99*. Rio Grande, 1999.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1992.

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

GIANOTTI, S. S. C. *Elementos que intervêm no desdobramento do plano estratégico: estudo em instituição de ensino superior*. Porto Alegre, 2000. 131 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. PPGEP, UFRGS.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KIDD, P. S.; PARSHALL, M. B. Getting the focus and the group: Enhancing analytical rigor in focus group research. *Qualitative Health Research*, Thousand Oaks, v.10, n.3, p.293-308, May, 2000.

LABEGALINI, P. R. *O papel do professor universitário na qualidade de serviço*. São Paulo, 1997. 208 p. Tese de Doutorado em Engenharia (Produção). Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

MATTAR, F. J. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.

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

MOLLER, C. *O lado humano da qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas*. São Paulo: Pioneira, 1992.

NORMANN, R. *Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços*. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, M; FREITAS, H. M. R. Focus group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o planejamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.3 , p.83-91, Jul/Set, 1998.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Marketing*, 1988. p.12-39.

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

RIBEIRO, J. L. D.; NODARI C. T. *Tratamento de dados qualitativos: técnicas e aplicações*. Porto Alegre: FEENG, 2000. 130 p.

RIBEIRO, J. L. D.; SAURIN T. A. Segurança no trabalho em um canteiro de obras: percepções dos operários e da gerência. *Revista Produção*, Rio de Janeiro, 10(1), p.5-18, 2000.

RIO GRANDE. Prefeitura Municipal do Rio Grande. *Invista em Rio Grande*. Rio Grande, 2000. 32 p.

RUPPENTHAL, C. S.; RIBEIRO, J. L. D. *Grupos focalizados: revisão e emprego na engenharia de produção*. Artigo submetido ao ENEGEP, 2001.

SCHONBERGER, R. J.; KNOD JR., E. M. *Serviço sincronizado: voltado a empresas de serviços*. São Paulo: Pioneira, 1997.

SIMON, J. S. How to conduct focus groups. *Nonprofit World*, Madison, v.17, n.5, p.40-43, Sep/Oct,1999.

SIRVANCI, M. Are students the true customers of higher education? *Quality Progress*, October, 1996.

WALLACE, J. B. The case for student as customer. *Quality Progress*, February, 1999.

WINTER, R. S. Overcoming barriers to total quality management in colleges and universities. *New Directions for Institutional Research*, n.71, fall, 1991.

WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, New York, April, 1996.

ZEITHAML, V. A. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22, July, 1988.

ANEXO 1

1.1 QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GRUPO FOCALIZADO DOS ESTUDANTES

Questão 1-

Como você avalia as condições de infra-estrutura das salas de aula e laboratórios da FURG?

Questão 2-

Como você avalia as condições gerais de infra-estrutura da FURG?

Questão 3-

Qual a sua opinião a respeito dos professores da FURG?

Questão 4-

Qual a sua opinião a respeito dos funcionários da FURG?

Questão 5-

Qual a sua opinião a respeito dos estudantes da FURG?

Questão 6-

Em relação ao mercado de trabalho, você considera que os currículos são adequados à sua futura necessidade profissional?

Questão 7-

Como você avalia o nível de integração existente entre a FURG, empresas e sociedade em geral?

Questão 8-

Qual o nível geral de satisfação com seu curso e a universidade?

Questão 9-

Há alguma coisa que você considera boa na FURG e não foi comentada?

Questão 10-

Há alguma coisa que você considera ruim na FURG e não foi comentada?

1.2 RESPOSTAS DO GRUPO FOCALIZADO DOS ESTUDANTES

Questão 1- **Como você avalia as condições de infra-estrutura das salas de aula e laboratórios da FURG?**

Est 7:

- Estudo em curso noturno no campus Carreiros e percebo a existência de problemas de iluminação, devido a existência de muitas lâmpadas queimadas nas salas de aula.
- A informatização dos laboratórios é recente e está acontecendo de modo adequado às necessidades dos alunos.

Est 8:

- Alunos do curso de Letras, principalmente aqueles que estudam pela manhã, reclamam muito das condições do CAIC 2, onde há problemas de ruído elevado, compreendendo desde a descarga do vaso sanitário (que obriga a parar a aula) até o som vindo de outras salas de aula, interferindo no bom andamento dos trabalhos em classe. O prédio é muito frio no inverno e muito quente no verão, além da presença de muitos mosquitos. Os alunos contestam o por quê de terem que estudar no CAIC.

Est 5:

- Os laboratórios do curso de Engenharia de Alimentos não têm capacidade para comportar o número de alunos existente. Não há condições de realizar uma série de análises em função da escassez de espaço físico. É muito difícil conseguir utilizar os laboratórios de Microbiologia e Análise Sensorial. A perspectiva é que este problema aumente devido ao número de vagas no vestibular a partir de 2000 ter passado de 40 para 50 alunos.

Est 6: -

- Estudo no prédio 4, em um curso noturno (Administração) e nunca percebi problemas de iluminação.
- O curso dispõe de um laboratório de informática de pequeno porte, que supre as necessidades do curso. Nunca ouvi reclamações de colegas que não tenham conseguido utilizar outros laboratórios para a realização de trabalhos, até porque a maioria possui computador.
- As condições das salas de aula do prédio 4 são muito boas, inclusive em comparação com outras universidades públicas do estado.

Est 3:

- Há uma deficiência muito grande de *softwares*, como por exemplo na área de marketing, estatística e produção.

Est 2:

- A universidade está muito bem servida de salas de aula (campus Carreiros), em comparação com outras instituições. O problema está no CAIC, onde o ruído é muito intenso.
- Os laboratórios do curso (Ciências Biológicas) são muito pequenos e não possuem espaço físico para desenvolver os trabalhos de pesquisa do projeto de graduação. Além disso há alguns laboratórios sem ventilação adequada, onde são manipulados produtos altamente cancerígenos e tóxicos. Os alunos enfrentam o problema por um tempo limitado, mas os funcionários estão em permanente contato com esses produtos.
- Ocorrem muitas mudanças nos locais das aulas, sendo o agendamento seguidamente desrespeitado.

Est 4:

- Não tenho reclamações a respeito dos laboratórios, todos concentrados no Campus da Saúde.

Est 3:

- Há escassez de retro-projetores para utilização nas aulas à noite.

Est 2:

- No turno diurno também à falta de retro-projetores. Há necessidade de agendamento e às vezes o equipamento apresenta problemas de funcionamento.

Est 1:

- As salas de aula são muito boas. Eventualmente há problemas com a iluminação. Há falta de cadeiras para canhotos.
- Nem todos os cursos tem laboratórios próprios, e surgem eventualmente problemas na sua utilização, o que causa constrangimento para os usuários.

Est 7:

- As cadeiras com encosto reto são boas, porém as cadeiras com encosto ovalado são muito ruins.

Est 3:

- Há reclamações de alunos quanto à falta de cortinas nas salas de aula e anfiteatros, principalmente no prédio 6.

Est 2:

- Ano passado tinha aulas na sala 605 do campus Cidade e o forro do teto estava caindo (N.A: este prédio está sendo reformado).

Est 1:

- Há falta de maior disponibilidade de computadores no laboratório de Matemática.

Est 2:

- Os alunos de cursos que não dispõem de laboratório de informática agendam a utilização em outros locais e às vezes tem dificuldade de acesso devido a uma reserva de uso para o curso “dono” do laboratório.

Questão 2- Como você avalia as condições gerais de infra-estrutura da FURG?**Est 5:**

- A biblioteca do campus Cidade fecha das 11:30 horas às 13:30 horas. Isto acarreta um grande transtorno para os alunos. Além disso não abre aos sábados.

Est 1:

- Nos períodos especiais de provas as aulas ficam suspensas e os alunos aproveitam para estudar na biblioteca. O horário de funcionamento, no campus Carreiros é até às 22:30 horas e acontece muitas vezes que os funcionários começam a apagar as luzes às 21horass, 21:30 horas e os alunos às vezes gostariam de ficar um pouco mais pois muitas vezes é o único tempo que possuem para estudar. Além disso o espaço onde estão as mesas para consulta fica muito cheio nos períodos especiais de provas, ocorrendo muito barulho.

Est 3:

- Há poucas salas para estudos (na Biblioteca Central do campus Carreiros).

Est 2:

- Há muito barulho na biblioteca (na Biblioteca Central do campus Carreiros).

Est 4:

- No campus Saúde não há salas para estudos. É apenas um salão, sendo impossível estudar devido ao ruído.

Est 5:

- No campus Cidade também não há salas para estudos, um local mais silencioso para reunir um grupo de 8 a 10 alunos. Além disso a biblioteca é utilizada pelos alunos do CTI, que fazem muito barulho.

- No campus Cidade há poucos horários de ônibus à noite, aumentando a sensação de insegurança daqueles que precisam ficar aguardando na parada.

Est 7:

- Há grande deficiência de bibliografia para o curso de Geografia. O acervo é pequeno e desatualizado.

Est 1:

- Na Matemática também há deficiência no acervo.

Est 4:

- Na Medicina também há deficiência no acervo.

Est 6:

- Enfrentei duas realidades durante o curso, pois o acervo está melhorando sensivelmente na área da Administração. No entanto ainda há escassez.

Est 2:

- O acervo da Biologia também está melhorando.

- Os alunos do curso de Biologia tem dificuldade em retirar material bibliográfico na Biblioteca Setorial da Oceanologia, pois o acesso é restrito. Para tanto precisa estar vinculado a algum projeto e é necessário autorização de um professor. Precisa estar cadastrado.

Est 3:

- O horário do micro-ônibus não atende às necessidades dos alunos. Em certos horários há necessidade de esperar o ônibus por um período longo.

- Há dificuldade de acesso à Base Oceanográfica através dos ônibus da Noiva do Mar (empresa concessionária), pois é preciso solicitar ao motorista para fazer o trajeto.

Est 1:

- À noite o número de horários do micro-ônibus é restrito. O problema porém é relativo. Há horários em que a demanda é atendida e períodos, no meio da manhã e da tarde, em que a espera chega a ser de até 1,5 horas. Isto também ocorre à noite.

Est 7:

- No turno da noite a empresa de ônibus concentra seus horários às 22:20 horas, implicando na prática o encerramento das atividades da universidade neste horário, pois os alunos saem das aulas para não perder o ônibus, deixando inclusive muitos professores constrangidos ao verem a sala de aula esvaziar-se. Quem determina o horário de fechamento da universidade é a concessionária.

Est 6:

- Considero as condições gerais de infra-estrutura boas, principalmente por tratar-se de uma universidade federal, já que os alunos não estão pagando mensalidade. Isto sem entrar na discussão se é direito do aluno ou dever da universidade.

Est 2:

- Há outros pontos importantes, pois a universidade não se limita à sala de aula, e alunos que moram em locais isolados devem ter condições de acesso à universidade. É importantíssimo haver uma Casa do Estudante.

Est 7:

- As condições da Casa do Estudante são muito precárias, péssimas. Todos deveriam ir para outro lugar

Est 2:

- Apenas mora na Casa do Estudante quem realmente necessita.
- Existe projeto de uma nova Casa do Estudante.
- A universidade deveria destinar os seus recursos para obras sem luxo e canalizar sua capacidade financeira para outras iniciativas.

Est 8:

- Deveriam deixar de aplicar recursos para melhorar o que já está bom e priorizar recursos em questões mais urgentes como a Casa do Estudante, restaurante universitário, o próprio CAIC, e a iluminação externa em alguns lugares.

Questão 3- Qual a sua opinião a respeito dos professores da FURG?**Est 7:**

- Muitos não deveriam trabalhar na universidade pois pregam atitudes que não praticam, faltando coerência em suas ações e utilizam métodos desatualizados em termos didáticos. Por outro lado há docentes voltando de doutorado, embora isto não signifique qualidade profissional. No entanto o número de bons professores é maioria.

Est 6:

- Há duas categorias de professores, interessados e desinteressados, independente da sua qualificação. Há substitutos interessados e que ministram boas aulas e há professores qualificados que não estão interessados nos alunos, e vice-versa.. Há substitutos que aparentemente não tem nenhum compromisso com a atividade que estão desempenhando.
- O conhecimento básico de cada área deve ser adquirido na graduação e isto não ocorreu integralmente.

Est 1:

- No curso de Matemática há um grande número de contratados. Há dois tipos, os interessados e os desinteressados, independente de formação e da natureza do vínculo com a universidade. Há no entanto alguns substitutos muito ruins.

Est 2:

- A contratação dos professores substitutos depende muito da indicação dos futuros colegas, independente da qualificação, acarretando em diversos casos o ingresso de pessoas sem o devido preparo. Há falta de critérios mais adequados para a escolha.

Est 5:

- O alunos da Engenharia de Alimentos são privilegiados, pois há poucos professores contratados e em 80% do 3º ano e em todo 4º ano todos professores são Doutores e interessados, sendo o curso todo voltado para a pesquisa. Talvez por isso a demanda pelo uso dos laboratórios seja muito grande. Os alunos recebem uma formação voltada para a investigação científica.
- Há problemas com um professor responsável por uma disciplina importante, porém é um caso isolado.
- Em termos de docentes o curso está muito bem estruturado.

Est 3, Est 6:

- Professores do curso (Administração) com formação em outras áreas, muitas vezes não dão aos assuntos abordados um enfoque adequado às necessidades específicas dos alunos.

Est 4:

- A qualificação na Medicina ainda é baixa.
- Há dificuldade com professores de outra formação, como Biólogos e Veterinários, que não dão às suas disciplinas um enfoque adequado às necessidades do ensino médico.

Est 1:

- Não há problema de foco na atuação dos professores do curso de Matemática.

Est 2:

- O curso é bacharelado e licenciatura. Os professores da licenciatura, que não são da área biológica, não dão nenhuma ênfase para esta área.
- Os professores com formação na área são maravilhosos.

Est 8:

- Os professores de Letras são todos da área e não há nenhuma reclamação quanto ao foco no processo de ensino. Há naturalmente os bons e os maus docentes.

Avaliação geral dos docentes (solicitado pelo coordenador), variando de ruim a muito bom:

- Estudante 1: médio
- Estudante 2: não pode generalizar
- Estudante 4: médio
- Estudante 5: bom
- Estudante 6: médio
- Estudante 7: contratados- ruim ; efetivos- bom
- Estudante 8: bom

Questão 4- Qual a sua opinião a respeito dos funcionários da FURG?

Est 1:

- Não tenho nenhuma contestação.

Est 2:

- Devido às aposentadorias a reposição de funcionários deixa a desejar. Algumas pessoas oriundas do quadro de serventes não apresentam condições de preparar uma aula de laboratório.

Est 6:

- No hospital quem garante o funcionamento são as enfermeiras e o sistema funciona. A partir do momento que o sistema funciona, o funcionário está cumprindo seu papel.
- Toda vez que necessitei de algum serviço no departamento ou na Comissão de Curso fui bem atendido.

Est 5:

- Meu contato é feito com poucos laboratoristas, sendo muito competentes. Existe é escassez de pessoal.

Est 4, Est 3:

- Estou satisfeito com o desempenho dos funcionários.

Est 2:

- Existe problema de segurança devido à falta de vigilantes.

Est 3:

- Não percebo a presença da vigilância no campus Carreiros.

Questão 5- Qual a sua opinião a respeito dos estudantes da FURG?

Est 2:

- O aluno deve participar da vida da universidade, deve participar dos eventos, pois há muitos que estão alheios aos processos, como por exemplo as eleições para Reitor, quando muitos alunos nem sabiam o que estava acontecendo.
- Os alunos devem se envolver nos Diretórios Acadêmicos, no seu curso. Há pouca participação discente.

Est 4:

- Talvez em função do distanciamento do campus da Saúde os alunos daquele local sejam alienados em relação ao que se passa no restante da universidade. Falta integração com os demais setores da universidade.

Est 5:

- É importante participar de todos assuntos da universidade, pois o aluno não está na instituição apenas para aprender e para dar atenção aos assuntos relativos ao seu curso, mas também para discutir política, economia, defender os interesses do segmento discente. Isto não ocorre (voz de vários em coro - não). Muitos dos que se envolvem em outras atividades são taxados de interesseiros ou puxa-sacos e ficam marcados pelos pares.

Est 2:

- Os alunos estão afastados dos problemas que podem afetar os outros que ainda não ingressaram na universidade. Por exemplo ninguém se manifestou sobre o valor da taxa do vestibular, que não é muito alta mas afeta muitos que não possuem recursos nem para uma passagem de ônibus. O corpo discente não se interessa pelos acontecimentos, está afastado dos problemas que podem estar afetando os outros, pois seu problema já foi resolvido quando ingressou na universidade.
- O desinteresse dos alunos e por consequência a própria evasão tem origem muitas vezes na própria família. Muitos alunos ingressam na universidade sem ter um real interesse.

Est 1:

- O aluno não está preocupado com os outros, apenas com a sua situação.
- Há alunos que não participam, principalmente do curso noturno, devido ao fato de trabalharem e não terem tempo disponível.

O estudante estuda? (questão formulada pelo coordenador)

Est 8:

- O aprendizado de muitos, no curso de Letras é muito baixo, devido à falta de interesse. Muitos ingressam devido à baixa concorrência no vestibular e não se interessam em aprender. Outros escolhem o curso como opção alternativa.

Est 1:

- Pesquisa realizada por um professor de uma disciplina perguntou se os alunos estavam realmente interessados em tornar-se professores, pois o curso prepara para o magistério. Foi constatado que muitos ingressaram devido à baixa concorrência no vestibular, não tendo interesse em seguir a profissão.

Est 6:

- Há alunos interessados e outros não.

- O aluno do noturno tem um perfil diferente daquele do diurno, e até por estar mais cansado devido ao trabalho apresenta menor motivação.

Est 3:

- Há muitos que buscam apenas um título para almejar mais oportunidades no mercado de trabalho.

Por quê o estudante que trabalha todo dia e assiste as aulas à noite sem dedicar-se ao aprendizado continua na universidade ? (questão formulada pelo coordenador)

Est 6:

- Por que sabe que é importante graduar-se, talvez como único meio de tentar a ascensão social.

Est 8:

- Muitas vezes as aulas tem poucos atrativos e não auxiliam na motivação. Deveria haver atrativos para manter o aluno, como por exemplo bolsas de pesquisa.

Est 7:

- Percebo nos novos alunos muita vontade de aprender, porém talvez devido à existência de professores sem preparo, muitos desistem.

- A universidade deve divulgar melhor os seus cursos para que os futuros alunos tenham maior conhecimento das profissões quando da realização do vestibular.

Est 6:

- As condições para estudar em Rio Grande são favoráveis, considerando que a universidade é gratuita, a cidade é de médio porte e não há grandes dificuldades para as pessoas se deslocarem de um local para outro.

Questão 6- Em relação ao mercado de trabalho, você considera que os currículos são adequados à sua futura necessidade profissional?

Est 6:

- Na área de Administração não existe estágio, como por exemplo, no Direito.

Est 2:

- O Provão foi elaborado em São Paulo e apresentou dificuldades para os alunos da FURG, pois as questões deram ênfase para genética e o curso prepara para a área de biologia marinha. Serviu para mostrar que o currículo não está adequado.

Est 5:

- O curso prepara profissionais para o curso de mestrado e não para o mercado de trabalho. No estágio que realizei pouco aproveitei do conhecimento adquirido no curso.

Est 1:

- O curso (Matemática) não prepara bem, tanto no aspecto dos conteúdos como na questão didática.

Est 2:

- O curso (Ciências Biológicas) é carente na preparação dos alunos para a docência.

Est 4:

- O curso (Medicina) não prepara para o mercado de trabalho, pois o currículo está estruturado para formar clínicos gerais e o mercado exige especialistas. Em função disto o aluno se vê obrigado a fazer residência médica.

- Falta mais atividade prática durante o curso. Não há atividade desenvolvida em pronto socorro, por exemplo.

- O currículo está em reformulação.

Est 5:

- O curso (Engenharia de Alimentos) não prepara os alunos para lidar com pessoas, não há nenhuma preparação na área de recursos humanos. Um conhecimento básico nesta área faz falta quando da realização de um estágio.

Est 6:

- Existe uma distância muito grande entre a universidade e o mercado de trabalho.

Est 8:

- O currículo de Letras é adequado às futuras necessidades profissionais.

Est 7:

- O currículo não é bom (Geografia-Bacharelado). Há muitas disciplinas na área de Ciências Humanas e pouco conhecimento técnico.

Questão 7- Como você avalia o nível de integração existente entre a FURG, empresas e sociedade em geral?**Est 8:**

- Falta maior integração.

Est 7:

- No curso de Geografia a integração existe, estando atualmente 12 alunos realizando estágio na prefeitura do município.

Est 1:

- A universidade proporciona boas possibilidades de integração com as escolas, para a realização de estágios. O Diretório Acadêmico e o CEAMECIM também atuam neste sentido.

Est 2:

- Há pouca integração da FURG com empresas e sociedade, talvez devido ao fato de o curso ser essencialmente técnico. Em relação a outras universidades a instituição é muito hermética, apresentando baixa integração. Deveria buscar e incentivar a formação de parcerias através da venda de tecnologias, recebendo em troca recursos, equipamentos, etc.

Est 4:

- O envolvimento social na área da saúde é expressivo, o mesmo no entanto não ocorre com o setor empresarial.

Est 7:

- Observa-se também que as próprias empresas e entidades representativas da sociedade não tem uma grande proximidade com a universidade.

Est 2:

- Na área da engenharia a universidade não demonstra muito interesse em uma integração efetiva. Ela se coloca em um pedestal e torna difícil a integração.

Est 5:

- Na área da Engenharia de Alimentos existe um grande espaço a ser preenchido, porém ela não existe junto às empresas localizadas em Rio Grande. Um projeto de graduação da turma de 2000 teve apoio por parte de empresas de Pelotas, não tendo havido suporte para sua realização em Rio Grande.

Est 6:

- O curso não se integra com as empresas e sociedade. As organizações não permitem acesso a informações. Com exceção da Refinaria Ipiranga, há uma grande dificuldade para os alunos conseguirem estágios.

- Com relação à sociedade em geral não existe nenhum projeto de parceria.

- A universidade interage com o meio social através do Hospital Universitário, Museu Oceanográfico e pela realização de cursos de extensão.

Est 3:

- O curso não se integra com as empresas e sociedade.

Est 5:

- Falta um elo de ligação da FURG com o ambiente externo. Muitos profissionais saem da universidade com um perfil inadequado para enfrentar o mercado de trabalho. Deveria, talvez, existir um setor que assumisse o papel de agente de integração.

Est 2:

- A universidade deveria saber como formar e “vender” seus alunos para o mercado de trabalho.

Questão 8- Qual o nível geral de satisfação com seu curso e a universidade?**Est 2:**

- Há vários problemas que precisam ser resolvidos, tais como espaço físico de laboratórios de ensino e de pesquisa, casa do estudante, atenção ao aluno sob o aspecto social, condições de trabalho para os laboratoristas, além da falta de uma maior integração com a sociedade.

Est 5:

- A infra-estrutura do curso é deficiente. Há falta de material de laboratório, muitos equipamentos são obsoletos, e o espaço físico é insuficiente, principalmente nos laboratórios.

- Os alunos, ao concluírem seus cursos, deveriam dar algum tipo de retorno para o investimento feito pela sociedade na sua formação.
- A universidade deveria atuar como se fosse uma empresa. O sistema está estruturado para funcionar, para dar um retorno. Deve haver preocupação com os resultados e também com o lado humano, como nas empresas modernas.

Est 2:

- Deve haver preocupação com o lado humano das pessoas que trabalham na instituição, pois elas não são máquinas.

O coordenador apresentou a seguinte escala para medir o nível de satisfação: ruim, regular, médio, bom e muito bom. As respostas foram:

Estudante	Satisfação c/ curso	Satisfação c/ universidade
1	Bom	Bom
2	Bom	Regular
3	Bom	Bom
4	Bom	Bom
5	Bom	Regular
6	Bom	Bom
7	Bom	Muito bom
8	Bom	Bom

Questão 9- Há alguma coisa que você considera boa na FURG e não foi comentada?

Est 6:

- O fato da existência de uma escola técnica na universidade. Além disso existe o Museu Oceanográfico e o CAIC, como elemento de integração.

Est 7:

- O CAIC é o ponto de concentração de uma série de problemas sociais, em função da parcela da comunidade que ali ocorre.

Est 5:

- É relevante o trabalho desenvolvido pelo Núcleo da 3ª Idade, através das iniciativas do coral e do teatro.

Est 7:

- A universidade aos poucos está aumentando seu envolvimento comunitário e isto é positivo.

Est 3:

- A universidade tem importante atuação nas questões ligadas ao meio ambiente.

Est 8:

- É importante lembrar também do Projeto Drogas.

Questão 10- Há alguma coisa que você considera ruim na FURG e não foi comentada?

Est 3:

- Distância do CAIC até a cantina.

Est 2:

- É necessário melhorar o sistema de transporte interno para minimizar o problema das distâncias entre os prédios.
- A iluminação externa é ruim e aumenta a sensação de insegurança.

ANEXO 2

2.1 QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GRUPO FOCALIZADO DOS PROFESSORES

Questão 1-

Como você avalia as condições de infra-estrutura das salas de aula e laboratórios da FURG?

Questão 2-

Como você avalia as condições gerais de infra-estrutura da FURG?

Questão 3-

Qual a sua opinião a respeito dos professores da FURG?

Questão 4-

Qual a sua opinião a respeito dos funcionários da FURG?

Questão 5-

Qual a sua opinião a respeito dos estudantes da FURG?

Questão 6-

Em relação ao mercado de trabalho, você considera que os currículos são adequados às necessidades dos profissionais?

Questão 7-

Como você avalia o nível de integração existente entre a FURG, empresas e sociedade em geral?

Questão 8-

Qual o seu nível geral de satisfação com os cursos e a universidade?

Questão 9-

Há alguma coisa que você considera boa na FURG e não foi comentada?

Questão 10-

Há alguma coisa que você considera ruim na FURG e não foi comentada?

2.2 RESPOSTAS DO GRUPO FOCALIZADO DOS PROFESSORES

Questão 1- Como você avalia as condições de infra-estrutura das salas de aula e laboratórios da FURG?

Doc4:

- As salas de aula da Área Acadêmica são boas, salubres, iluminadas e limpas. Existe um problema na distribuição das cadeiras. A disposição padrão é seguidamente alterada em algumas disciplinas e nem sempre as cadeiras voltam à sua posição original.
- Os laboratórios são adequados, com uma única exceção, que é a falta de uma sala de necrópsia.
- Os demais laboratórios estão dimensionados com uma ocupação inadequada de espaços. Por ocasião do projeto da Área Acadêmica, a cerca de 5 anos, houve uma disputa surda por espaços físicos. Assim surgiram áreas inúteis que não tem uso coletivo.
- No 4º piso da Área Acadêmica será construído uma espécie de centro de eventos, para a realização de cursos, simpósios, etc. Isto irá gerar um conflito, que deverá ser negociado, pois há reivindicação de salas de permanência para os orientadores do mestrado em Enfermagem e também a biblioteca está solicitando uma ampliação de área.

Doc5:

- As salas de aula do campus Cidade são ruins. Com a reforma que está sendo feita espera-se que haja uma melhoria nas suas condições. Recursos como equipamentos para áudio visual também são ruins.

Doc6:

- Embora o campus Carreiros seja mais novo, considero as salas do prédio 4 muito ruins. Fazer com que um aluno que trabalha todo dia sente-se em uma cadeira com um braço lateral é contraproducente.
- A iluminação das salas é muito ruim devido ao grande número de lâmpadas queimadas. A regra é que a iluminação esteja ruim.
- O anfiteatro é um pouco melhor mas também é ruim. Tem mais lâmpadas funcionando mas tem uma coisa absurda para um anfiteatro, que é o teto escuro. A maior deficiência é a iluminação, principalmente considerando que os alunos estão cansados. Seria utopia querer as mesmas condições de uma universidade privada onde os alunos pagam US\$ 15 mil por semestre, com cadeiras confortáveis, estofadas. Deveria haver um mínimo de conforto para que o cansaço não seja um obstáculo a mais para o aprendizado.
- O departamento possui um laboratório de informática, porém nem todos alunos tem acesso à internet. Apenas cerca de 30% dos alunos tem *e-mail* e não é possível mandar trabalhos via rede. Isto deveria ser provido pela universidade.

Doc8:

- As salas de aula do departamento de Letras, no CAIC 2 são ruins, pois chove, as salas são pequenas, os banheiros são ruins. Está para chegar um laboratório completo de línguas e não há local para sua instalação.

Doc7:

- Também leciono para o curso de Letras e reforço o que foi dito sobre o CAIC 2. Um agravante das salas é a péssima acústica. O barulho é intenso. As turmas são incompatíveis com o tamanho das salas. Quando acaba uma prova os alunos ficam no saguão e o barulho é muito intenso.

Doc8:

- Em comparação, quando tenho aulas no prédio 4 acho que as salas são uma maravilha.

Doc6:

- É uma questão de comparação. Certa ocasião dei aula no prédio 2 e considerei uma beleza.

Doc1:

- As salas dos prédios mais novos são extremamente frias no inverno e quentes no verão. Há janelas que, por problemas de manutenção, não abrem mais.
- Nos laboratórios das disciplinas dos cursos de Oceanografia e Biologia há deficiência muito grande de material e falta de equipamentos adequados. O material é escasso, está deteriorado, há uma grande dificuldade na manutenção e observa-se que o aluno muitas vezes se dispersa pois não consegue enxergar as coisas que seriam necessárias nas lupas e microscópios e a aula não rende. Deveria haver uma atenção maior com os laboratórios. Nos laboratórios de pesquisa ainda se consegue recursos via projetos, porém os laboratórios de ensino estão abandonados.

Doc2:

- Os alunos têm aulas em locais muito dispersos, e os grupos de alunos por cursos não tem mais unidade.
- A insolação no prédio 6 é péssima.
- A limpeza está terrível. Havia menor número de pessoas para limpeza e as salas estavam sempre limpas. Agora as salas estão sempre sujas, embora haja mais pessoas trabalhando.
- Os banheiros estão cada vez piores.

- O sistema de cadeiras é terrível. Uma mesa com cadeira seria muito mais confortável do que uma cadeira de braço.
- Os anfiteatros do prédio 6 estão mal conservados. No anfiteatro 6 metade das cadeiras estão quebradas. O sistema de cadeiras fixas impede que se faça provas, pois as mesmas estão muito próximas.
- O sistema de áudio-visual melhorou, mas a qualidade do equipamento é ruim. A distribuição funciona bem, mas os aparelhos são muito ruins.
- No laboratório de Microscopia nota-se a decadência da qualidade dos materiais. Havia menos lupas e microscópios, mas a sua qualidade era maior. Cada vez que algum equipamento é repostado. O novo é inferior. Os alunos começaram a carregar pedaços de lupas e microscópios (exemplo: oculares), como troféus, pois não tem nenhuma utilidade sem o equipamento. Além disso toda a manutenção dos aparelhos é feita na FURG e está ruim. A própria sujeira dos prédios ocasiona poeira acumulada nos aparelhos. Pela falta de um local para guardá-los os aparelhos ficam expostos e como a manutenção da sala é ruim toda a sujeira acaba indo para o aparelho. É um ciclo vicioso.

Doc3:

- Os anfiteatros do prédio 6 têm um problema sério. As rampas dos anfiteatros são perigosas. Não sabe como não aconteceu ainda um acidente mais sério. As cadeiras fixas são muito ruins.
- No prédio 2 a limpeza é terrível. A limpeza das salas que foram utilizadas à noite é feita às 7:45 horas, quando as pessoas já estão começando as aulas.
- Os banheiros têm um cheiro muito ruim e há vazamentos, a água se espalha pelo piso, os mictórios transbordam.
- Há problemas de excesso de insolação nas salas. Os brises de concreto armado estão sendo retirados pois estavam estragados. Em uma sala colocaram cortinas, que antes não tinha. Isto melhorou para o uso do retro-projetor. Isto apenas em uma única sala.
- Deveria haver maior cuidado com a circulação das pessoas, pois quem dá aula no térreo do prédio 2 sofre com o barulho no saguão, pois é um local de conversa. As vezes tem até um funcionário que participa, ao invés de organizar. Quem está na aula sofre. Se o professor reclama, fica um clima desagradável.
- No tocante aos equipamentos de áudio-visual observa-se que os retro-projetores são antigos e muito ruins. A qualidade de projeção é ruim. Não existe disponibilidade de *datashow* para melhorar a qualidade das exposições. O pessoal do áudio-visual melhorou, antes era muito pior. Porém quando falta um funcionário o professor fica sem o aparelho.

Doc7:

- O sistema de agendamento é ruim. Se o professor esquece de agendar, tem muita dificuldade de contornar o problema na última hora.

Doc3:

- Contornei o problema fazendo um agendamento anual. Isto pode prejudicar aos outros, pois se eventualmente o professor não usa o aparelho ele fica guardado, impedindo que outros o utilizem. Sei que isto está errado. Porém resolvi o problema. Se há necessidade de um aparelho na última hora não se encontra o funcionário.

Doc5:

- Também uso do mesmo expediente.

Doc3:

- Quanto aos laboratórios a escassez é total. Somos obrigados a conviver com a boa vontade dos funcionários. Se a relação é boa se consegue fazer alguma coisa, em caso contrário as coisas ficam difíceis. Há falta de recursos para conseguir material. Tanto na Oficina Mecânica como nos laboratórios de Ensaios Mecânicos e de Solos consegue-se trabalhar, mas tudo em função da boa relação com os funcionários. Quanto a relação é mais formal a situação fica difícil.

Doc5:

- Há muitos problemas com a manutenção dos equipamentos. Muitas vezes o equipamento volta da manutenção com o mesmo tipo de problema. Muitas vezes é preciso comprar um novo pois o equipamento recuperado não fica em condições adequadas.

Doc3:

- Na área da informática deveria haver uma política de manutenção e reposição para manter equipamentos e *softwares* atualizados. Foi montado o laboratório do REENGE e depois de dois anos está tudo sucateado. O departamento de Materiais e Construção tem o privilégio de ter um funcionário que se preocupa exclusivamente com isto, mas não é a realidade da maioria das unidades.

Questão 2- Como você avalia as condições gerais de infra-estrutura da FURG?

Doc8:

- A Biblioteca é muito deficiente. Ela está muito aquém das necessidades dos cursos. Quando da avaliação das condições de ofertas do curso de Letras por parte do MEC, as condições do corpo docente e pedagógicas foram

consideradas muito boas enquanto o acervo foi considerado ruim, pois é escasso e desatualizado. Também não há periódicos.

Doc5:

- Em outras universidades há convênios com os próprios órgãos de pesquisa onde se tem acesso, via internet, ao periódico completo. Talvez tenha que pagar alguma taxa, mas não deve ser nada absurdo. Pode ser feito algum convênio via FAPERGS ou CNPq com editoras cadastradas. Várias universidades públicas fazem este acesso a periódicos e que contam como infra-estrutura da universidade para as avaliações dos cursos. Aqui não temos nada disso. Isto existe em São Paulo, onde todas universidades têm convênio com a FAPESP. O acesso é fácil para os alunos. É necessário ter apenas a impressora. Aqui na FURG não há nem o periódico para consultar. Existe o COMUT, mas quando é necessário fazer um projeto com certa rapidez, não tem como esperar.
- A Biblioteca do campus Cidade é ruim, faltando inclusive terminais para os alunos utilizarem.

Doc1:

- Os serviços são muito demorados. O exemplo clássico é o CPD. Muitas vezes a morosidade ocorre por excesso de concentração de poderes em determinados setores. O CPD é responsável pela manutenção desde máquinas até páginas na *web*. Eles reclamam sempre da falta de pessoal, porém na verdade deveriam ser mais reguladores dos serviços e dar suporte para que os mesmos sejam executados de maneira adequada. Uma página na internet deveria ser de responsabilidade da unidade interessada e não do CPD. Seu papel deveria ser orientar como desenvolver e como manter a página. As pessoas se preocupam em concentrar as atividades imaginando que vão ter mais poder, e tudo fica muito moroso. Por exemplo, a marcenaria ou qualquer outra oficina que se precisa, são muitos formulários a preencher, ocorrendo que às vezes se recebe coisas que nem se lembra qual foi o projeto.
- A compra de materiais por licitação acarreta muitas vezes na aquisição de produtos de baixa qualidade devido à compra do material mais barato que acaba saindo mais caro devido à baixa qualidade. Diversos procedimentos deveriam ser agilizados, não transformando os serviços em fim. O fim é o ensino e a pesquisa, mas muitos pensam que a parte administrativa é o mais importante, acarretando um desequilíbrio.

Doc7:

- Reforço o problema da Biblioteca pela falta de material e falta de acesso a artigos de periódicos. Não se pode recomendar que os alunos façam alguma pesquisa pois se sabe que não vai haver material para consulta. O professor deve providenciar o material para xerox, o que gera inúmeras reclamações dos alunos, devido ao gasto decorrente.
- Um problema existente a muitos anos é a falta de salas de permanência. Pessoalmente divido uma sala com mais três professores, existindo duas mesas e duas cadeiras, além de um pequeno armário. Acabo deixando todo meu material em casa.
- A situação fica muito ruim quando se coordena um projeto, como o Centro de Estudos Psicológicos de Meninos e Meninas de Rua, desde 1995, e ainda não há uma sala para desenvolver a atividade. Os quatro bolsistas não tem onde ficar e chegaram a acontecer reuniões no salão de festas do prédio onde resido. É doloroso ter que implorara um local para poder desenvolver o trabalho.

Doc2:

- O curso de Biologia depende muito de viaturas para a coleta de material para as aulas práticas. É muito difícil de conseguir, e a situação está ficando pior.
- As salas de permanência são péssimas, embora existam as salas.
- Observa-se uma situação discrepante em relação ao uso do xerox. Quando se participa de reuniões administrativas há um uso exagerado de xerox. Quando é necessário seu uso para uma prova é muito difícil conseguir. A administração tem muito mais privilégio do que o ensino, embora este seja nossa atividade básica.

Doc8:

- Não existem salas de reuniões. Quando é preciso, temos que usar uma sala de aula.

Doc6:

- No curso se lida basicamente com informação. Os alunos utilizam os livros do professor, pois o acervo da Biblioteca é ruim. Os terminais disponíveis são os ditos terminais burros. Não há pontos de rede. Imaginei que com a implantação da rede de dados teria condições de conectar um *notebook* na sala de aula. Participei de uma palestra no auditório da PROPLAN e parecia que estava em outra universidade, pois havia projetor para o microcomputador.
- Se os alunos tivessem acesso à internet, o que deveria ser oferecido pela universidade, seria eliminada a necessidade de assinatura de periódicos, pois isto poderia ser feito via rede. A universidade poderia assinar a Gazeta Mercantil ou Valor Econômico, por exemplo, e disponibilizar para os alunos. Há uma assinatura da Gazeta Mercantil, representada por um único exemplar, disponível no Banco de Dados do departamento (DCEAC). Falta efetivamente criar condições para que os alunos tenham acesso à informação.

Doc4:

- Os quatro departamentos da área da saúde não têm salas de permanência.

- O laboratório de informática não é usado do ponto de vista pedagógico. Os docentes não usam o laboratório como recurso pedagógico, e os alunos o utilizam apenas para produzir textos e para lazer.
- A universidade nunca propiciou a possibilidade de uso de recursos pedagógicos diferenciados. Atualmente há uma série de cenários que poderiam auxiliar à educação das mais diferenciadas formas e isto não é disponibilizado.
- Ocorre grande desperdício de material por parte dos alunos, não por má vontade, mas por faltarem condições para que eles utilizem adequadamente os recursos disponíveis, até por não saberem. Por exemplo, na Anatomia os alunos não estão preparados para lidar com cadáveres e acabam retalhando-os. O professor poderia usar outros recursos pedagógicos para ensinar.
- Poderiam ser utilizados espaços externos à universidade para o ensino. A universidade poderia se abrir para outros cenários de ensino-aprendizagem. Outros espaços poderiam ser utilizados, como escolas, empresas, parcerias com outras instituições, convênios. As escolas hoje estão se abrindo para novas experiências, não ficando mais restritas ao seu cenário físico. Será que os professores não estão muito voltados para o modelo no qual foram formados a cerca de vinte anos atrás?

Questão 3- Qual a sua opinião a respeito dos professores da FURG?

Doc6:

- Quando cursei Economia havia professores com muita experiência e pouca titulação. Atualmente a situação se inverteu, havendo mais professores titulados, porém pouco experientes. O grupo faz um sacrifício para permitir que vários se afastem para se titular, investindo na melhoria do curso.
- Em relação à avaliação de minha atuação, tenho a prática de aplicá-la sistematicamente. Pela universidade tenho apenas duas avaliações e só recorro de ver o resultado de uma delas. Uso as questões propostas na avaliação para aplicá-las a cada semestre, usando as respostas como parâmetro. Há colegas que adotam o mesmo procedimento.
- Acho que a GED não influi no número de aulas do professor, até porque o valor que recebo é baixo.
- Observo os professores motivados e dedicados a ensinar, principalmente em função da maior maturidade dos alunos e talvez também devido ao aumento da qualificação dos professores. Lógico que há exceções nos dois segmentos, professores que não se comprometem e alunos que só querem nota e apostilas com pouco conteúdo para serem aprovados por média no final do ano.

Doc3:

- A GED na graduação é um marco. A participação dos professores no projeto de graduação (de Engenharia), que é abrangente e do qual devem participar profissionais de várias áreas aumentou muito. Antes era muito difícil o envolvimento dos professores, ao passo que agora eles se oferecem para participar.
- Os professores têm uma tendência a trabalharem sozinhos, fechados em si mesmos. Isto dificulta até o acesso do aluno à informação. O curso de Engenharia é uma seqüência e os alunos acabam não tendo ambiente para desenvolver-se devido à postura egoísta dos professores em relação ao trabalho.

Doc8:

- Um grande problema enfrentado na área de Letras é o número de professores substitutos, principalmente no curso de Espanhol. Não há uma continuidade na sua atuação, pois não participam de atividades extra-classe. Geralmente não se envolvem como os demais professores.
- A GED deveria ser pensada em termos de número de alunos pois são computadas horas-aula. Dar aulas para oito a dez alunos é uma situação bem diferente de lecionar para oitenta alunos, inclusive em termos de correção de provas.

Doc6:

- Considero que a GED não é importante até em termos pessoais, pois recebo uma quantia bem baixa (R\$ 90,00), então não faz diferença dar ou não mais aulas em função desta remuneração.

Doc3:

- A GED de professores titulares é muito alta em relação à citada anteriormente (R\$ 1600,00).

Doc7:

- Desejo complementar o que foi colocado sobre a forma desintegrada como os professores trabalham. Talvez isto tenha um efeito na conduta dos alunos. No primeiro dia de aula, na conversa com os alunos, há a queixa de que um professor não sabe o que o outro ensinou, havendo repetição de conteúdos, utilizando o mesmo teórico. Isto cansa o aluno. No caso de quem trabalha com psicologia alguns têm visões teóricas diferentes, o que é muito saudável, mas não usam aquilo de uma forma reflexiva e sim como verdade absoluta.

Doc4:

- Não tenho opinião formada sobre ser a docência exclusiva um benefício ou um atraso. Por exemplo no departamento de Enfermagem a formação *stritu sensu*, mercê de um esforço muito grande, qualificou o departamento. Em compensação houve uma diáspora em relação à profissão. Existe uma prática de pesquisa e

uma prática de ensino. Houve uma perda de identidade, embora algumas coisas tenham melhorado. A qualificação em termos de universidade melhorou, mas na prática existem algumas coisas complicadas.

- A presença do docente exclusivo em áreas absolutamente profissionalizantes é discutível.

Doc2:

- A capacitação do professor eleva a qualidade. Um dos itens para a liberação (para pós-graduação) é a aprovação da Comissão de Curso (COMCUR), que não conta nada na liberação, pois é só uma assinatura. Na realidade o rumo que o professor vai dar para sua capacitação não tem nada a ver com a necessidade da COMCUR. Sem desmerecer os professores de Anatomia, nenhum fez curso de pós-graduação em Anatomia. A necessidade, talvez uma visão nova para a disciplina, não acontece. As vezes ocorre que o professor trabalhou com material que não existe aqui, ficando sem aplicação na universidade, estando totalmente desvinculado da necessidade do curso e da realidade regional.

Doc3:

- Complementando o que foi falado, a cerca de quinze anos atrás o departamento de Materiais e Construção definiu a área oceânica como a prioridade do departamento e apenas um professor se qualificou nesta área. Todos os outros, mais de quinze, não trabalham na área priorizada.

Doc5:

- Antigamente o professor de engenharia era um profissional da área e tinha um contrato de vinte horas, com conhecimento prático. A universidade caminha para não ter mais este profissional. Por concurso só vai entrar na universidade o profissional que tem maior titulação.

- O aluno é um profissional formado academicamente e a visão prática da profissão é uma responsabilidade dos professores. Por isso também mudou um pouco o perfil dos alunos. O quadro de professores é diferente atualmente.

- Por sua vez quando o graduado vai se submeter a um concurso ele percebe a necessidade do conhecimento teórico.

Doc3:

- Os alunos dos primeiros anos de engenharia tem aulas com professores que possuem doutorado em Matemática e Física e só vêem teoria o tempo todo. Acabam querendo sair do curso.

Doc5:

- Os professores com conhecimento prático também vão desaparecer no 3º, 4º e 5º anos, à medida que os atuais saírem. A opção seria realizar trabalhos conjuntos com a comunidade para diminuir esta distância entre academia e prática.

Doc7:

- Por quê o professor que faz doutorado tem que voltar com este distanciamento?

Doc2:

- Por quê ele é Doutor. Se na ata do colegiado for suprimido o Dr, o professor não aceita.

Questão 4- Qual a sua opinião a respeito dos funcionários da FURG?

Doc2:

- Já foi comentado anteriormente a questão da amizade. Muito funciona na base da amizade e isto é terrível. Somos uma máquina que deve funcionar, independente de a pessoa ser mais ou menos agradável. Por exemplo, ao solicitar uma viatura, a solicitação por telefone funciona mais facilmente se a pessoa é conhecida.

- Os laboratoristas do departamento de Ciências Morfo-Biológicas tem má vontade em atender os docentes. Alegam desvio de função para diversas atividades. Acha que poderiam colaborar mais, como sempre se tenta colaborar, organizar tudo de modo que todos fiquem satisfeitos, porém quando se precisa de um retorno ele não ocorre. Tem muita mágoa com a falta de colaboração.

Doc5:

- Vivo outra realidade. A técnica com quem trabalha faz mais do que sua função exige. Com os outros com quem lida também observa este tipo de atitude. As vezes há problemas quanto à eventual falta de qualificação para um determinado serviço, mas não falta de disponibilidade.

Doc3:

- As afirmações talvez se apliquem também aos docentes. Se os funcionários estivessem presentes certamente iriam “mandar bala” nos docentes, da mesma forma como vou “mandar bala” nos funcionários. Os funcionários da FURG tem um salário muito bom em relação ao mercado de trabalho, e entendo que eles não dão valor a isto. Os funcionários entendem que não tem este privilégio em relação à sociedade que os cerca. Uma secretária tem um salário muito bom e se fosse para outro emprego receberia cerca de um sexto a um décimo do que percebe na universidade. Não noto que valorizem isto, no sentido de se empenharem para que a universidade cresça. Alegam desvio de função e outras questões para não se envolverem. Por outro lado vejo parte dos funcionários sem cumprir horário, embora não saiba a realidade em toda universidade. Observa-se uma boa parte de pessoas que não cumpre horário. Há secretárias que chegam tarde e saem cedo. Pode haver um acordo com o chefe, pois

se não faz o acordo a pessoa vai embora para outro setor. Ganham muito em relação ao mercado (3 a 4 vezes mais) e deveriam dar um retorno maior. Os funcionários de uma forma geral (não são todos) são muito problematizados em função do nível de rendimento mensal. Por exemplo, na oficina mecânica do Departamento de Materiais e Construção, no início da atual gestão, tentei atuar como coordenador das atividades ali desenvolvidas, porém foi impossível, devido ao tamanho dos problemas pessoais que havia com os funcionários. Os funcionários foram colocados à disposição e o departamento acabou perdendo-os para outro setor, sem a posterior reposição. O que foi dito não pode ser generalizado pois há funcionários e docentes muito bons e outros muito ruins. No entanto, de modo geral meu pensamento em relação aos funcionários é este. Eles tem uma situação privilegiada, tanto assim que todos tem seu carro e sua casa, sua estrutura familiar, como se via alguns anos atrás os funcionários de outros setores públicos. Em função da situação vigente deveriam dar valor, se preocupando mais e preservar a FURG como instituição, pois se ela acabar vão ter problemas.

Doc6:

- Tenho contato com os funcionários da COMCUR e da Biblioteca e não tenho queixas. Noto, no entanto, que todos os funcionários públicos, sejam professores, fiscais de tributos e funcionários em geral, decoram seus direitos com facilidade e os deveres não. Noto também que a separação de funções existe, sem que o funcionário se disponha a colaborar em outra atividade. Na (...) há um descompromisso com o todo, cada um querendo fazer o seu serviço, sem colaborar com os colegas. A pessoa se acha no direito, por exemplo, de sair do serviço para levar ou buscar o filho na escola. O funcionário graduado faz isto, o professor também faz isto. Nós de vez em quando nos esquecemos das nossas obrigações. Os direitos todos sabem, as obrigações não. Vale para qualquer ser humano a máxima de que aquilo que é bom se fatura e o que é ruim se esquece. Isto não é em relação aos funcionários da universidade, mas em relação a todo o serviço público. Evidente que há exceções. Só que os maus exemplos minam toda a classe.

Doc4:

- A estrutura funcional da FURG é pequena e não entende que uma unidade acadêmica com mais de quatrocentos alunos possa funcionar com uma funcionária apenas. Em relação a outras universidades (Santa Maria, Passo Fundo e Caxias do Sul) é inacreditável como é que a FURG consegue funcionar administrativamente com a maioria dos recursos que tem.

- É inimaginável que a Pró-Reitoria de Graduação consiga funcionar com os recursos humanos disponíveis.

Doc8:

- O trabalho dos funcionários da área de Letras e Artes se desenvolve sem problema nenhum, todos são muito solícitos. Por exemplo, por ocasião da avaliação do curso foi necessário o contato com muitas unidades para solicitar documentos e informações e notou-se que todos estavam tentando colaborar de alguma forma.

Doc7:

- Os funcionários trabalham de forma desintegrada com os professores e alunos e isto tem trazido problemas sérios. Ocorreu por exemplo que a nota de uma disciplina não foi digitada e isto aconteceu devido à falta de integração entre duas Comissões de Curso (Enfermagem e Pedagogia) e o Departamento, acarretando que o coeficiente do aluno baixou bastante. Todos passaram por cima da questão e não houve nem uma reflexão a respeito das causas do problema e nas conseqüências para o aluno, ou porque o professor não digitou a nota. Isto mostra um descaso em relação a estas questões e o papel do funcionário dentro de sua função.

Questão 5- Qual a sua opinião a respeito dos alunos da FURG?

Doc1:

- A experiência com os alunos, que vem desde 1993, mostra que o nível dos mesmos vem caindo, talvez devido à reforma do ensino de 1968. Concordo em parte com a opinião manifestada anteriormente sobre a falta de preparo dos alunos, embora entenda que eles estão em um lugar no qual não tem que ingressar já sabendo. Talvez parte da culpa seja do professor em não introduzir aos alunos as novas ferramentas, e talvez até o resultado de que há um grande número de alunos e o professor não tem condições de gerenciar e talvez também a limitação do professor em utilizar um equipamento de um modo efetivo.

- Por outro lado observa-se que a pessoa que idealizou a reforma do ensino de 1968, de certa forma maquiavélica acertou, pois se nota alunos ingressando muito jovens sem qualquer poder de crítica, de autocrítica, encarando a universidade ainda como uma escola e não como universidade. O mais incrível é que quando se tenta quebrar este padrão é difícil, pois alguns professores gostam disto, pois para se impor usam o artifício do ensino médio. Os alunos estão acostumados com isto e ninguém está tentando mudar. Está virando um círculo vicioso. Nota-se que as pessoas estão mais interessadas em nota.

Doc5:

- As turmas são imaturas. Os alunos estão preocupados realmente em obter uma nota. As turmas também aumentaram muito. Onde havia vinte, hoje estão cerca de cinquenta em uma sala. Em um laboratório há uma dificuldade em dar atenção a todos. Porém parece que os alunos estão mais preocupados em passar nas matérias

e não em aprender. Isto não era percebido alguns anos atrás. Os alunos também estão entrando muito novos no vestibular. Estão ali passando mas sem saber se vão querer atuar exatamente naquela profissão.

Vocês estão reagindo de alguma forma a isto? (questão formulada pelo coordenador)

Doc6:

- Na minha experiência observo exatamente o contrário, pois percebo muitos alunos interessados, embora as turmas sejam muito grandes. Talvez por ter mais gente haja mais alunos interessados. No caso do DCEAC parece que a melhoria do curso está gerando melhores alunos. A qualificação dos docentes aumentou muito. Dos alunos que se graduam anualmente, cerca de vinte e até menos, cerca de quatro ou cinco tem sido aprovados nas provas da ANPAD. O encontro havido na universidade cerca de um mês atrás foi todo organizado pelos alunos (N.A: de Economia) e foi excelente. Os alunos, embora alguns sejam jovens, já trabalham. Não são pessoas que saíram do ensino médio e ingressaram diretamente na universidade.

Doc5:

- Observa-se na Engenharia que os alunos estão ingressando muito novos. Nesta idade três anos fazem muita diferença.

Doc6:

- Em relação à pergunta do coordenador, há a prática de melhorar cada vez mais. Procura-se interagir com outras universidades, promovendo mais desse tipo de encontro, seminários. Existe dificuldade com alguns alunos, que ainda solicitam que se dite o assunto. Infelizmente não se pode pedir que procurem na internet pois muitos não tem acesso.

Doc2:

- Quando comecei a lecionar na Universidade era agradável pois o grupo de alunos trazia questionamentos sobre os temas. Atualmente a falta de qualidade do aluno ingressante é grande, houve um nivelamento por baixo. Já no curso de Biologia, com o início do Bacharelado, está começando a melhorar. O curso saiu de uma estagnação e está havendo o aporte de pessoas mais interessadas pelo curso. Está havendo maior retorno.

- Tenho observado para os alunos que se eles se formarem profissionais medíocres terão empregos medíocres. Os alunos estão numa encruzilhada. Ou melhoram e passam na avaliação do MEC, ou vão obter diplomas de uma universidade C e não A, conseguindo empregos C. Se concordarem com a mediocridade do professor, provavelmente vão se tornar profissionais medíocres. Se for privilegiado o professor que não dá aula e dá nota, não considera as presenças, é isto que vão ter o resto da vida. Está sendo feita a tentativa de despertar nos alunos o censo crítico. Estão sendo instigados a procurarem alguma coisa melhor.

Doc7:

- Só para complementar, pois se acaba repetindo o que os colegas estão dizendo, sente-se que falta compromisso com o conhecimento, pois os alunos acabam cobrando a estrutura, que seria a parte formal, constituída pelas presenças, notas, aprovação. O compromisso com o conhecimento, com a formação (N.A: no caso da área de humanas a formação do professor), não está sendo sentido.

Doc4:

- Peculiaridades no curso de Medicina, que possui mais de 400 alunos. Não há negros, mais de 70% são de famílias cujos pais tem nível superior, cerca de 80% são de pessoas de fora de Rio Grande e a maioria vem para cá por recomendação de outros. Há um envelhecimento dos alunos, pois muitos entram no 3º ou 4º vestibular. Há diversos profissionais com nível superior completo ingressando a cada ano e que estão se redefinindo profissionalmente (este ano há nos novos alunos três engenheiros, um farmacêutico, um bioquímico e um biólogo). Todos são estudantes profissionais. Há um número expressivo de alunos cujos pais são médicos. O número de gaúchos está aumentando, sendo muitos de Porto Alegre. Antigamente havia mais paranaenses. Cerca de 10% são de Rio Grande. O perfil dos alunos é bastante diferenciado, até em função da própria seleção no vestibular.

- Os alunos se frustram no 1º ano do curso, em função do modelo de ensino, particularmente devido à disciplina de Anatomia. O aluno quer lidar com medicina e não com cadáveres. Observa-se processos de hipertensão nos alunos do 1º ano.

- Um dado interessante é a de uma instituição nacional que aplicou a mesma prova do 1º ao 6º ano. Na FURG 94% dos alunos fizeram a prova. O aluno do 1º ano (no início do ano) acertou em torno de 15% a 20%, no 2º ano mais de 30%, no 3º ano quase 40%, no 4º ano mais de 40%, no final do 5º ano quase 50% e no estágio mais de 50%. A média nacional mostra que o aluno termina o curso com conhecimento na casa dos 50% a 60%, já trazendo uma bagagem do ensino médio. Em seis anos de curso o aluno aprende 30% a 40% do que sabe, considerando o conhecimento pré-existente. A conclusão a que chegaram os professores do ensino médico é que o aluno de Medicina é bom, o modelo é ruim e por isso está mudando.

Doc1:

- Há dois fatores externos que estão forçando a uma reação dos docentes (contra o atual de desinteresse dos alunos com relação ao aprendizado). A GED está contribuindo para uma mudança pois, embora a forma de

implantação talvez não tenha sido correta, observa-se muitos professores que antes só queriam dar aulas para a pós-graduação, já estão atuando na graduação pois aumenta o seu número de horas. Outro fator que está contribuindo e que talvez se possa não concordar com a forma como está sendo colocado, e que tende a evoluir, é a avaliação dos professores pelos alunos, porque as vezes a pessoa acha que está dando uma boa aula e na realidade não está, até devido a não ter a flexibilidade de se auto avaliar ou pedir a avaliação dos alunos. Há um terceiro ponto, talvez devido à má estrutura implantada na maioria dos cursos, existe muito pouca flexibilidade para responder às mudanças. É como se os alunos tivessem duas vidas, uma no lado de fora e outra na universidade. Deveríamos tentar juntar as duas coisas. Como dito no exemplo dado anteriormente, apesar de muitos alunos não terem acesso à internet, ela deveria ser usada como instrumento didático. De certa forma as coisas que podem trazer o aluno são deixadas de lado e poderiam ser mais exploradas.

Doc8:

- Muitos alunos ingressaram sem ter um forte interesse em Letras, mas sim porque é a forma mais fácil de ingresso. Por isto é baixo o número de alunos do curso noturno que conseguem concluir o curso no currículo padrão.

- A maioria vem de um dia inteiro de trabalho e a produtividade à noite é baixa. Até o intervalo se consegue desenvolver alguma coisa satisfatória até porque os alunos vêm de outro ambiente e se consegue fazer alguma coisa. Após o intervalo a produtividade cai e a última hora da noite é praticamente nula em termos de aproveitamento. Por isso está sendo proposto passar o curso noturno para cinco anos. Com isto acabaria a aula no último horário atual. Esta proposta surgiu com a participação dos alunos.

- No curso diurno não há problemas, pois os alunos têm dedicação exclusiva ou trabalham em escolas e conciliam os horários.

- Para os alunos do curso noturno a exigência das 300 horas de prática é muito difícil, pois trabalham durante o dia e resta apenas a noite para fazer a prática de ensino. Eventualmente faltam algumas aulas para tentar conciliar as coisas na medida do possível. As turmas são muito heterogêneas.

Doc3:

- Tenho o privilégio de trabalhar com alunos do 3º ao 5º ano e consigo perceber sua evolução. Parece que o aluno de Engenharia, como todo o aluno, chega à universidade sem leitura, esperando pela iniciativa do professor no sentido de receber uma apostila ou um conteúdo mínimo específico para resolver o problema das provas. Isto na Engenharia é reforçado nos dois primeiros anos porque a base teoria é muito grande. O aluno reforça o processo que traz do ensino médio. A partir do 3º ano observa-se um progresso significativo neste sentido, pois os alunos passam a se preocupar com a parte profissionalizante e as respostas tem sido muito boas. Os alunos tem sido exigidos a desenvolver o projeto de graduação com o uso de ferramentas como o CAD e outros, que não foram ensinados em aula, e a resposta tem sido a elaboração de trabalhos de boa qualidade. Isto é fruto da exigência feita, independente de algum conteúdo que não tenha sido formalmente discutido em aula. É uma resposta que será dada pelos alunos se os professores se propuserem a exigir deles. O aluno chega mal preparado e o professor acaba levando o aluno mal até o final do curso. No entanto deve-se observar que os alunos têm potencial

Doc8:

- Nas licenciaturas, à noite, isto não ocorre, pois os alunos não são de dedicação exclusiva.

Doc3:

- Costuma dizer que recebe um material ruim e tem que treiná-lo para colocar no mercado de trabalho do melhor modo possível. Se o material for melhor ficará mais fácil colocar o produto final no mercado.

- Os alunos têm potencial para melhorar. Trazem problemas do ensino médio, e chegam mal porque a estrutura está mal.

Doc4:

- Observa-se um paradoxo, pois quem forma os alunos são aqueles que se graduaram nas licenciaturas. Quem é que procura as licenciaturas?

Doc8:

- O problema do sistema é muito mais amplo, pois quem é que hoje procura as licenciaturas?

Doc2:

- Na universidade particular o aluno paga e exige mais do professor e se esforça mais pois geralmente não tem condições de pagar duas vezes a disciplina. Então ele está pagando e cobrando do professor. O aluno da universidade pública não paga e pode repetir muitas vezes a disciplina, embora com o jubramento tenha melhorado um pouco. A universidade gratuita propicia o aluno malandro. Muitas vezes a própria Comissão de Curso ajuda o aluno repetente, prejudicando o aluno padrão para encaixar o mau aluno. Se pagar mensalidade o aluno exige mais, infelizmente.

Doc6:

- Observa-se atualmente que alguns alunos estão mais maduros. Muitos alunos no entanto são analfabetos funcionais. Pedir para um aluno escrever com suas próprias palavras é um martírio. Não consegue escrever nem se expressar com suas palavras. Há bons alunos com os quais é possível criar polêmicas interessantes na aula. A

cada dez que entram na discussão talvez três consigam escrever o que pensam. Todos os outros que estão na sala de aula não conseguem articular o raciocínio para entrar na discussão. Alguns tem vergonha por não conseguirem se expressar adequadamente.

Questão 6- Em relação ao mercado de trabalho, você considera que os currículos são adequados às necessidades dos profissionais?

Doc3:

- Na Engenharia atualmente é difícil saber, pois as mudanças são muito intensas. No caso do curso de Engenharia Civil Empresarial, daqui a seis anos quando os alunos se formarem, será que é isto que o mercado necessita, ou alguma coisa completamente diferente? No caso da Engenharia a universidade deixou de ser o centro de onde emerge o conhecimento. Ela corre atrás da máquina, em função da mudança que está acontecendo no mercado.

- Pode-se fazer uma crítica aos cursos tradicionais de Engenharia Mecânica e Engenharia Civil, pois eles são muito pesados e merecem uma revisão de conteúdos para se adequarem às novas exigências, à chegada violenta de informações que estamos tendo. Como foi dito anteriormente, será que estamos falando alguma coisa para acompanhar tudo isso? Na Engenharia as aulas estão sendo dadas como a quarenta anos atrás. Conclui-se que os currículos não são adequados.

Doc4:

- Os currículos da universidade são totalmente divorciados da realidade e das necessidades sociais. Esta não é apenas a questão da FURG mas de todas universidades. A universidade de modo geral atua deitada em berço esplêndido, ela desconhecia totalmente a realidade da necessidade social. Ela tem uma prática de formação que é dita acadêmica, formal e desconhece totalmente a realidade e as necessidades da sociedade.. E a sociedade está sinalizando que quer mais, em todas instâncias de avaliação que estão sendo feitas.

- Na área da medicina a situação é dramática, tendo chegado a ponto de haver uma ruptura em termos institucionais entre as necessidades dos Ministérios da Saúde e Educação. O modelo de avaliação do MEC foi ridículo nas condições de oferta. Temos uma prática e uma outra avaliação. Estamos saindo de um modelo de formação voltado para o hospital, complexo, caro, para um modelo de atenção mais primária, e o MEC não avaliou isto. Temos uma posição administrativa, e uma política de formação voltada às necessidades do Ministério da Saúde. Nas universidades particulares de modo geral a realidade muda de maneira mais rápida, tem maior flexibilidade para a mudança.

- Chama a atenção que a semana padrão de uma universidade, seja pública ou particular, e uma universidade transformadora, é diametralmente oposta da semana abarrotada de aulas dos currículos atuais, que estão engessados.

- Quando foi lançada a LDB toda academia se voltou contra. Analisando a LDB, observa-se que ela nos dá tantas possibilidades de mudanças de paradigmas, extinguiu os currículos mínimos, acabou com os grillhões e a universidade não sabe se transformar. Ela é um dinossauro que não muda porque não sabe. A universidade é um molde. O sujeito entra ali, é moldado e sai igual aos outros. O nosso modelo não permite a reflexão. A aula é dada, o aluno é avaliado pelo sistema de capacidade de reproduzir cognitivamente tudo o que o professor ensinou.

Doc7:

- Este é o modelo da educação no país.

Doc4:

- Há uma outra questão. O sistema judiciário atrapalha. Um aluno maluco, sem condições de se formar, se for excluído da universidade, volta com uma liminar concedida pelo primeiro juiz de plantão da vara federal que encontrar.

Doc8:

- De certa forma os alunos são preparados para atuarem no ensino fundamental e médio. O que preocupa é o nível dos egressos. Como 50% permitem a aprovação, há alunos que fazem o curso para atingir 50%. Isto somado no final do curso causa uma lacuna imensa. Formam-se alunos de língua portuguesa com um texto precário. Assim é preciso reformular os currículos, conforme as propostas de reestruturação, de modo a melhorar o desempenho. Talvez devesse ser ampliado o mínimo de aprovação exigido.

Doc4:

- Quando o médico sai da universidade ele está habilitado para desempenhar qualquer atividade ligada à sua profissão. Porém o profissional não está preparado para tudo que surgir.

Doc3:

- Na Engenharia o profissional pode ser responsável por qualquer tipo de projeto, muitas vezes sem saber o que está fazendo.

Doc2:

- É só verificar no campus Carreiros. Estão sendo trocados pilares da passarela e brises do prédio. Os brises do prédio 6 devem custar uma fortuna e não servem para nada. São coisas que os nossos alunos estão fazendo.
- No curso de Biologia a parte teórica melhorou muito, mas a prática ainda está desvinculada da realidade.

Doc6:

- O perfil de um economista para o mercado de trabalho varia muito. O profissional pode trabalhar no governo, em uma empresa privada. O núcleo do curso tem sido adequado para o graduado que deseja submeter-se a um concurso. O problema é que as optativas, que indicariam para que área o profissional deseja seguir não são tão valorizadas e acabam sendo ministradas pelos alunos que se formam e são contratados como professores substitutos. Há três professores substitutos recém formados. Por mais interesse que tenham, é como se fosse um monitor, um aluno dando aula para outro. E são justamente estas disciplinas que poderiam atender ao perfil do profissional que vai agradar ao mercado.
- O aluno de Economia só vai agradar ao mercado se for cursar pós-graduação. Cada vez mais os alunos estão saindo para mestrado.

Doc5:

- A reforma curricular começa neste ano, assim esta questão será melhor discutida. O assunto ainda está borbulhando muito. Com a reforma vai ser aprofundada a discussão.
- Nos concursos públicos a maioria dos aprovados são engenheiros. Uma pessoa que tem bom conhecimento sobre a parte básica. Mas é isto que se quer para o engenheiro? É essa formação adequada para o mercado? Toda esta discussão vai surgir na reforma curricular.

Doc3:

- A sociedade caminha para uma direção em que os profissionais vão ter formação acadêmica e funções (atribuições) profissionais definidas pelos conselhos, via por exemplo algum exame para demonstrar uma competência específica para uma determinada atividade. Desvincular a profissão da formação acadêmica é fundamental. O engenheiro que sai hoje da universidade não pode amanhã ser responsável por um prédio de vinte andares. Só daqui a alguns anos quando atingir um conhecimento maior. Isto deve ser separado. A universidade dá uma formação acadêmica e aquela que for competente nos seus currículos certamente vai ter maior afluxo de alunos.

Questão 7- Como você avalia o nível de integração existente entre a FURG, empresas e sociedade em geral?**Doc5:**

- Nos projetos de graduação em engenharia, os alunos estão conseguindo desenvolver trabalhos com empresas. Isto é importante para dar ao aluno a parte prática.

Doc7:

- Há uma publicação na qual estão relacionados os projetos de extensão da universidade. Na área de educação há muitos projetos, e as escolas estariam sendo atendidas por vários professores com vários projetos. Em teoria parece que a integração está sendo buscada. Até um tempo atrás não estava assim tão organizada e sistematizada. Porém isto ainda deve melhorar. Há pessoas que desenvolvem pesquisas que seriam do interesse da comunidade e essas pessoas ficam mais voltadas para publicações internacionais ou mesmo de âmbito nacional, mas que para a comunidade local ainda não estão trazendo benefícios. De 1993 para cá melhorou, mas deve melhorar mais. Esse é um compromisso que os pesquisadores e docentes tem com a comunidade de Rio Grande.

Doc3:

- Fora da área da saúde a integração não é institucional. A integração ocorre por iniciativa de alguns professores. A universidade tem se mantido afastada da comunidade. A comunidade por sua vez não confia na universidade. O mercado não confia no engenheiro que ele vai encontrar na universidade. A situação está melhorando em alguns aspectos. Há uma relação com o porto, há alguma atividade do DMC em relação à recuperação de prédios históricos, mas centrado em alguns docentes que tem algum reconhecimento da comunidade. A impressão é de que a universidade está muito afastada da comunidade e precisa imediatamente se aproximar.

Doc8:

- O item mais marcante no curso de Letras é a área de extensão. Há mais de vinte projetos em andamento. Há dois cursos atendendo a professores da comunidade, cursos para vestibulandos, cursos de línguas estrangeiras (italiano, inglês). Estas atividades são de iniciativa de professores. Há projetos individuais e também entre grupos de colegas. Não são ações continuadas, com novas edições.

Doc7:

- A GED tem um certo papel nisto, porque conta pontos.

Questão 8- Qual o seu nível geral de satisfação com os cursos e a universidade?

A escala de avaliação é ruim, regular, médio, bom e muito bom (proposta pelo coordenador).

Doc3:

- O nível geral de satisfação com os cursos e universidade é bom e muito bom, embora haja alguns aspectos com os quais esteja insatisfeito.

Doc7:

- Considero bom e muito bom. As possibilidades profissionais foram muito positivas, permitindo o crescimento. Tenho condições de desenvolver um bom trabalho, e as respostas também são boas, não só na universidade mas também na comunidade.

- Tendo vindo de São Paulo, aprendi a conviver com as vantagens de morar em uma cidade menor.

Doc6:

- Classifico meu nível de satisfação em bom e muito bom. Trabalho na universidade por motivação vocacional e não pela remuneração.

Doc5:

- O nível de satisfação é bom. Gosto das características da cidade ser pequena e da universidade não ser grande. Há facilidade de acesso a todos setores da universidade. O contato com as indústrias é bem fácil. Se faz muitas críticas mas há fatores positivos.

Doc4:

- O relacionamento com a universidade é bom e as expectativas com a universidade também são boas. A universidade tem um papel a desempenhar e a visão crítica em relação ao seu perfil e papel fazem parte da vida da instituição. A crítica é uma maneira de fazer uma reflexão a respeito do trabalho que é feito. Todas as críticas feitas são positivas, mostram que não estamos acomodados e permitem que continuemos evoluindo.

Doc8:

- O nível de satisfação está entre bom e muito bom. Gosto da instituição e espero crescer profissionalmente.

Doc2:

- O nível de satisfação é bom. Há um pouco de acomodação em função do tempo de trabalho, mas a relação com a universidade é boa.

Questão 9- Há alguma coisa que você considera boa na FURG e não foi comentada?

Doc4:

- Há muita liberdade para a criatividade, para expressar os pensamentos.

- A alta administração está normalmente ao alcance das pessoas. Na maioria das universidades brasileiras as pessoas não conhecem o reitor. O acesso ao reitor é fácil e isto é altamente vantajoso.

- A estrutura é bastante linear, não havendo muitos níveis.

- Uma grande vantagem é a permeabilidade de acesso aos diversos setores.

Doc8:

- O desempenho exitoso de muitos egressos da FURG é um fato bom. Há muitos desempenhando funções valorizadas no mercado de trabalho.

- A imagem da universidade é boa

- A instituição está mais conhecida.

Doc6:

- Nestes oito anos de trabalho percebe-se que a universidade não se acomoda e está sempre procurando melhorar. Isto ficou evidenciado pelos resultados do Provão, em relação ao curso de Economia, que ficou em 20º lugar em todo o país, ficando na frente de universidades com mais tradição. O pessoal da Administração fez um grande marketing em cima dos resultados do Provão. Se é para ser avaliado também em função da imagem, então deve ser projetada uma imagem positiva.

Doc2:

- Em termos de coisas boas pode ser citado que dois pesquisadores vindos para autorizar o início de funcionamento do curso de mestrado em Aquicultura (UNESP e UFSC), visitaram os diversos departamentos e ficaram impressionados que os professores do DCMB tem salas de permanência, e local para trabalhar. Também gostaram muito do campus Carreiros, que agrada a todos que nos visitam. Em contato com professores de outras universidades, vários manifestam que gostariam de trabalhar na FURG, pela boa impressão causada pelo campus, que possui uma área bem agradável para se trabalhar. Se reclama do dia a dia mas as instalações de modo geral são visualmente muito boas.

Questão 10- **Há alguma coisa que você considera ruim na FURG e não foi comentada?**

Doc4:

- A operacionalidade dos Conselhos Superiores da universidade está totalmente superada.

Doc6:

- Na época em que o governo colocou os campi fora das cidades acabou fazendo com que os alunos se dirijam à instituição apenas para ter aulas. Se esta era a idéia, acabou funcionando. O centro de convivência deveria favorecer a convivência dos alunos no campus. Poderia fazer com que eles viessem para o campus nos finais de semana. A universidade deveria investir, por exemplo, em um centro de práticas esportivas. Tem um campo de futebol, mas falta uma piscina, um ginásio. Isto atrairia os alunos e faria com que eles se sentissem parte de uma família. Poderia haver um time da universidade. Sabendo-se que existem problemas mais sérios, isto pode parecer supérfluo. Qualquer universidade americana, mesmo os *colleges* comunitários, tem seu time, torcida, local para festas. Não há nada que favoreça a vinda das pessoas para a universidade, além das aulas. Deveria haver algo que incentivasse os alunos a se sentirem mais alunos da FURG, como as práticas desportivas que ajudam neste sentido.

ANEXO 3

3.1 QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O GRUPO FOCALIZADO DOS FUNCIONÁRIOS

Questão 1-

Como você avalia as condições de infra-estrutura das salas de aula e laboratórios da FURG?

Questão 2-

Como você avalia as condições gerais de infra-estrutura da FURG?

Questão 3-

Qual a sua opinião a respeito dos professores da FURG?

Questão 4-

Qual a sua opinião a respeito dos funcionários da FURG?

Questão 5-

Qual a sua opinião a respeito dos alunos da FURG?

Questão 6-

Em relação ao mercado de trabalho, você considera que os currículos são adequados às necessidades dos profissionais?

Questão 7-

Como você avalia o nível de integração existente entre a FURG, empresas e sociedade em geral?

Questão 8-

Qual o nível geral de satisfação com seu curso e a universidade?

Questão 9-

Há alguma coisa que você considera boa na FURG e não foi comentada?

Questão 10-

Há alguma coisa que você considera ruim na FURG e não foi comentada?

3.2 RESPOSTAS DO GRUPO FOCALIZADO DOS FUNCIONÁRIOS

Questão 1- **Como você avalia as condições de infra-estrutura das salas de aula e laboratórios da FURG?**

Func5:

- Houve melhoria nos laboratórios em relação ao passado, porém ainda existem problemas, representados pela falta de equipamentos, vidrarias, drogas e reagentes.
- Os equipamentos que são comprados não suprem a necessidade do ensino prático.

Func1:

- Os laboratórios da pós-graduação estão bem equipados.
- No setor há apenas uma sala de aula, e está em boas condições.

Func2:

- No HU os laboratórios são adequados às necessidades. Comparando com o campus Cidade, os laboratórios do HU estão muito bem.
- A manutenção de equipamentos é problemática, ocorrendo demora na devolução quando vão para o setor de manutenção.
- Saliento a necessidade de permanente investimento em laboratórios para mantê-los atualizados.

Func5:

- Ao começar a trabalhar com a pós-graduação percebi os laboratórios em condições muito melhores do que na graduação.
- O pavilhão 3 (campus Cidade) de modo geral está com suas instalações físicas muito deterioradas e com espaço físico saturado.

Func3:

- As salas de aula do pavilhão 2 tem falta de cortinas dificultando assim o uso de retro-projetores.
- O quadro verde está, segundo os docentes que atuam no pavilhão 2, está mal posicionado.
- Os laboratórios são equipados apenas com recursos de projetos, havendo reclamações quanto a qualidade da manutenção dos equipamentos.

Func6:

- As salas de aula do campus Carreiros são bem melhores do que as salas do campus Cidade.
- Para evitar falta de salas de aula os professores agendam as salas para todo o semestre, o que acarreta na indisponibilidade de salas, embora muitas vezes haja locais disponíveis.

Func3:

- Esta prática é utilizada na minha área de trabalho.

Func8:

- Há um sério problema de acústica nos prédios do CAIC 2, além do desconforto térmico.
- No prédio 4 as salas são boas, embora a acústica deixe a desejar.

Func3:

- Ouviu reclamações dos professores, que comentaram haver uma sala no CAIC 2 com pilares no meio, dificultando a visão do professor e alunos.

Func5:

- Os alunos do CTI não têm nenhum cuidado ao usarem as instalações do campus Cidade, tanto em relação aos prédios quanto mobiliário.

Questão 2- **Como você avalia as condições gerais de infra-estrutura da FURG?**

Func3:

- Há um sério problema com a iluminação externa na área contígua ao pavilhão 2.

Func4:

- Não vejo a atuação dos vigilantes. As pessoas entram e saem da Área Acadêmica do campus Saúde sem nenhum controle, inclusive carregando equipamentos. Parece haver falta de orientação para os vigilantes.

Func5:

- O serviço da vigilância terceirizada está pior do que antes, quando era feito pelo pessoal efetivo, tendo ocorrido diversos arrombamentos em laboratórios.
- Há apenas dois vigilantes para todo o campus Cidade, e em função de sua ronda, em certos horários é necessário aguardar muito tempo até que se possa ter acesso aos prédios.

Func3:

- No campus Carreiros também há registro de diversas ocorrências de furtos. Há muitas pessoas circulando pelo campus, sem que tenham nenhuma vinculação com a FURG.

Func4:

- Há um problema de falta de controle na movimentação de pessoal na ligação entre HU e Área Acadêmica.

Func2:

- O HU possui muitas entradas e isto acarreta problemas para controlar o fluxo de pessoas e bens materiais. As pessoas saem do hospital com qualquer tipo de objeto e não são fiscalizadas.

Func8:

- A carência citada em relação à vigilância é reflexo da situação geral, pois há falta de recursos para muitas coisas, como pessoal e equipamentos.

- Aquelas áreas que tem facilidade de financiamento externo são exceções em relação a outros setores, que dependem de recursos do orçamento geral.

- Quando alguém se aposenta é substituído por um bolsista recebendo uma remuneração baixa para desempenhar o mesmo trabalho do funcionário. Há alguns que trabalham efetivamente, porém há outros que objetivam apenas receber o valor da bolsa.

Há falta de pessoal na FURG (questão formulada pelo coordenador)

Func2:

- Há falta de pessoal e de material é uma constante no HU.

Func3:

- Há muita dificuldade para se conseguir mobiliário.

Func7:

- Há paradoxos, pois muitas vezes o mobiliário é entregue e não há aparentemente espaço para colocá-lo.

Func6:

- Existe, na verdade, uma má distribuição de pessoal, e nunca foi feita uma discussão séria a respeito da real necessidade das unidades. Quem tem pessoal não abre mão.

- As unidades que precisam de pessoal acabam recorrendo à contratação de bolsistas, por ser uma mão de obra barata e disponível, algumas vezes sem necessidade.

Func2:

- O HU está sempre sujo, há muita poeira. As áreas no entorno do hospital geram muita poeira. Quando chove há constantes alagamentos, dificultando o acesso das pessoas. Este problema na realidade é da prefeitura municipal, embora a universidade possa tomar a iniciativa de pressionar pela solução do problema.

Func6:

- A vigilância no campus Carreiros é bem difícil de ser feita, pois a iluminação externa é muito ruim.

- Há poucos horários disponíveis para os micro-ônibus, além do não cumprimento dos horários. Como o campus é muito extenso a questão é problemática sendo justificável que se procure uma solução mais adequada para a questão.

Func5:

- O problema de segurança poderia ser sanado se houvesse um acordo com a Brigada Militar para proceder a um policiamento adequado na área dos campi.

Func2:

- No HU não há telefonista à noite e nos finais de semana. Isto ocasiona grande dificuldade de contato com o hospital.

Func3:

- Há falta de salas de aula. As atividades administrativas ocupam espaços destinados ao ensino, como por exemplo a PROGRAD.

Func6:

- O vigilante do acesso ao campus Carreiros nunca sai da guarita, não havendo controle da entrada e saída de veículos. Não se percebe se esta pessoa tem alguma função.

- Há problemas constantes de falta de informação nas portarias. As pessoas estão despreparadas para dar informações. Não há uma estrutura de suporte para este serviço.

Func7:

- É muito difícil administrar a FURG, pois são muitas diferenças atuando em conjunto.

- Deve-se proceder a uma análise sob dois aspectos, quais sejam, o que existe disponível para se trabalhar e o que falta, como recursos financeiros. Observa-se em alguns lugares que mesmo com a defasagem tecnológica do equipamento disponível é possível desempenhar a atividade.

- Deve haver um plano de educação geral (programa continuado de educação). Muitas pessoas não lidam bem com os recursos que tem à mão. Muitos problemas poderiam ser resolvidos com a implantação deste plano, inclusive trazendo economia de recursos. As pessoas precisam ser educadas para trabalhar melhor e economizar mais. Os cargos de confiança devem ser transformados em cargos de competência.

Questão 3- Qual a sua opinião a respeito dos professores da FURG?

Func2:

- O Hospital Universitário está muito defasado em relação à qualificação dos docentes. O pessoal é interessado, porém tem qualificação muito baixa.

Func1:

- A qualificação na oceanografia é ótima. Se são bons docentes em relação aos alunos, não é possível opinar. São pessoas muito comprometidas com o trabalho.

- Como colegas prefiro não dar opinião.

Func5:

- Como colegas também prefiro não dar opinião.

- Os professores são qualificados, cobram atitudes dos técnicos mas não agem do mesmo modo (faça o que digo, mas não faça o que faço).

Func3:

- Relacionamento com os docentes é ótimo, em clima de parceria e respeito.

Func4:

- Os docentes quando retornam de mestrado e doutorado mudam em relação à sua atitude anterior. Talvez seja feita uma lavagem cerebral. Há um choque de classes.

Func8:

- A qualificação docente melhorou muito. Há boas e más pessoas, como em qualquer outra atividade, mas observa-se que o nível de qualificação melhorou muito.

Func2:

- Crítica e autocrítica é fundamental, o que muitas vezes não acontece entre os docentes. Muitas vezes os docentes não tem um entendimento comum sobre os problemas profissionais.

- Há colegas que se queixam do relacionamento com os docentes.

- A formação é importante mas isto não significa que esta pessoa é melhor que os outros.

Func5:

- Os funcionários são cobrados em suas atitudes, os docentes não.

Func7:

- As dificuldades humanas são iguais para todos. Todos os grupos humanos têm dificuldade de relacionamento em graus variados. Há muita liberdade dentro do serviço público e problemas na cobrança de responsabilidades. As chefias devem cobrar atitudes comprometidas com o trabalho. Liberdade sem responsabilidade não funciona, e muitos dos problemas seriam resolvidos se esse tipo de atitude fosse diferente.

Func6:

- Tenho dúvidas se a qualificação obtida pelo docente se reproduz na sala de aula. A universidade deveria definir em que áreas o seu pessoal deve se qualificar, e não ficar sob a vontade de cada um.

- É uma classe de elite na instituição. Não tem horário de trabalho, considera-se muitas vezes dono dentro da sala de aula.

- O aluno na sala de aula fica à mercê do professor.

- O aluno avalia o professor, o resultado é desconhecido devido à falta de divulgação e seus efeitos práticos não são sentidos.

- Pelo tipo de estrutura existente parece existir um acordo tácito entre os docentes, sendo que as cobranças não ocorrem, pois no futuro os papéis podem estar invertidos, devido à grande rotatividade nos cargos.

- Há problemas com os professores substitutos devido à falta de vínculo com a instituição, baixa qualificação e contratos por prazo determinado. Isso gera uma natural desmotivação devido à falta de perspectivas futuras na universidade.

Questão 4- Qual a sua opinião a respeito dos funcionários da FURG?

Func7:

- Falta um programa de educação que tenha como resultado uma relação harmônica entre as pessoas. Percebe-se que as pessoas são muito individualistas.

Func3:

- Há vários tipos de colegas. Alguns auxiliam e outros não. Alguns tem uma determinada informação mas não se interessam em repassá-la. A pessoa sabe do seu serviço e não passa o conhecimento para o outro.

Func2:

- Muitas vezes as pessoas fazem cursos de qualificação e não dão retorno para o seu setor de trabalho.

- Os funcionários mais antigos tem menor comprometimento com o trabalho. Os funcionários mais novos estão mais interessados no trabalho.

- Por outro lado o mais importante de tudo é o caráter das pessoas. As vezes o caráter da pessoa é tão competitivo que ela guarda tudo o que sabe para si, sem compartilhá-lo com os colegas, o que seria benéfico para a instituição.

- As pessoas deveriam ser permanentemente avaliadas e deveriam ser demitidas se não dessem o nível de retorno esperado.

- Uma dificuldade existente é a impossibilidade de demitir o mau funcionário.

Func7:

- Muitas pessoas pensam que a universidade existe para servir aos seus interesses.

Func8:

- Este é um dos antigos problemas da universidade, a cultura de que a instituição acomoda todos os interesses.

- Observa-se que os funcionários que se qualificam mais são mais respeitados profissionalmente.

Func1:

- Os funcionários antigos são bons, discordando das observações feitas anteriormente a respeito das pessoas que estão na instituição a mais tempo.

Func2:

- Os mais antigos na instituição diziam que o hospital era utilizado para punir os maus funcionários, pois como a atividade ali é intensa e não há horário reduzido no verão, isto parece caracterizar uma punição. Isto parece estar mudando.

- Os funcionários da FAHERG são considerados de segunda classe dentro do hospital.

Func8:

- A formação de grupos distintos constituídos de funcionários antigos e de funcionários novos é prejudicial à instituição, assim como professores contra funcionários, entre outros.

Func1:

- Não discrimina entre funcionários antigos e novos, mantendo um bom relacionamento com todos.

Func6:

- O servidor público está prejudicado em função da atual política do governo. A motivação é difícil, pois a participação nas decisões está diminuindo. O técnico não está sendo chamado para participar e também não mostra interesse em se envolver na discussão dos problemas da universidade.

Func8:

- Qualquer servidor que se manifesta contra o sistema é imediatamente discriminado. Passa a ser considerado como uma pessoa que não deseja trabalhar. É rotulado de malandro, quando está na verdade defendendo os interesses de sua classe.

Func6:

- Falta liderança na FURG. Chefias existem em número suficiente.

- Os funcionários são chamados apenas para executar tarefas, não tendo espaço para participar do processo decisório. Muitas vezes as tarefas são realizadas sem que se saiba qual a sua importância ou o porquê de sua execução.

Questão 5- Qual a sua opinião a respeito dos alunos da FURG?

Func8:

- Os alunos brasileiros reivindicam bobagens e se esquecem de coisas importantes. A sua formação educacional, cultural e política está cada vez pior. O aluno reivindica bobagens e não se preocupa com as questões mais relevantes, como a cidadania. Por exemplo, o aluno reclama do valor da taxa de matrícula e não reclama da política do governo em relação à educação e à economia em geral.

- Antigamente os alunos eram mais engajados politicamente, cobravam mais atitudes das autoridades e por isso apanhavam.

Func5:

- Existe muita competição entre os alunos. Eles são muito individualistas. Havia mais coleguismo.

Func8:

- Há roubo de livros por parte dos alunos e vandalismo nos banheiros.

Func3:

- A base dos alunos é muito fraca. A maioria deseja apenas obter o título, sem estar preocupada com o aprendizado.

- Muitos alunos entram na universidade para agradar os pais.

Func2:

- O problema dos alunos tem origem no ensino médio. Os alunos estudavam muito mais do que atualmente. Os alunos ingressam na universidade sem preparo, inclusive culturalmente.

Falta acompanhamento dos pais em relação à educação dos filhos, sendo um dos fatores determinantes desta situação o fato de que as mulheres atualmente trabalham mais fora de casa do que antigamente.

Func7:

- Há alunos interessados e outros pouco interessados. Há também alunos decepcionados com a universidade, como a falta de maior dedicação dos professores e por consequência desmotivados. Este é o maior problema. Os alunos, principalmente os jovens, tem muita liberdade e pouca responsabilidade.
- Parece que o projeto político em vigor no mundo é dar educação para o povo apenas o suficiente para que ele possa consumir os produtos modernos que lhe são oferecidos, mas não o suficiente para que venha a repartir o mercado de trabalho com o mais poderoso.

Func5:

- Antigamente o professor sobrevivia com um contrato de trabalho e atualmente precisa de vários empregos para sobreviver. Reduziu a dedicação à preparação dos alunos.

Func6:

- A qualidade dos alunos está cada vez mais baixa. Percebe-se que a procura no vestibular ocorre, em muitas áreas, nos cursos onde a competição é menor.
- Parece haver a obrigatoriedade em aprovar o aluno no ensino médio, principalmente nas escolas particulares, pois os pais exigem da escola que aprove o aluno.
- Há autores que citam ser o vestibular o último instrumento sério antes da formatura do aluno, ou seja, após entrar na universidade, se tiver persistência, receberá seu diploma.

Questão 6- Em relação ao mercado de trabalho, você considera que os currículos são adequados às necessidades dos profissionais?

Func8:

- Estou formado há dez anos e observo que o curso era bom e está cada vez melhor (N.A: curso de Letras- Inglês). O problema é que este curso atrai muitos como último recurso para passar no vestibular. Em uma turma de 40 alunos formam-se cerca de seis que se orgulham de ser professores.

Func1:

- O curso de Direito está melhorando também.
- Os alunos da Oceanologia saem bem preparados para a pós-graduação e também para o mercado de trabalho.

Func5:

- Sou graduado no curso de Ciências - Licenciatura Curta.
- A Engenharia de Alimentos tem um bom mercado de trabalho. Para a Engenharia Química o mercado está ficando saturado. Muitos alunos, principalmente na área de alimentos, saem direto para a pós-graduação.

Func4:

- O curso de Enfermagem está tendo grande procura, inclusive está sendo iniciado o mestrado. No início procurava este curso quem não conseguia ingressar na Medicina. Hoje a realidade é outra.

Func6:

- O curso de Economia melhorou bastante. Havia os dois extremos, ou seja, professores muito bons e outros muito ruins.
- A universidade cria cursos sem avaliar a demanda atual e futura do mercado de trabalho. Falta contato com as empresas para saber o que elas estão realmente precisando.

Func2:

- A área da saúde é muito especializada. Se o pessoal da área não se qualificar a formação dos alunos tende a se tornar deficiente em relação a outros centros. Os médicos tem consultório e recebem um baixo salário na universidade, não podendo sair da cidade para estudar, pois precisam sobreviver. Os poucos que tem dedicação exclusiva estão muito mais presentes na universidade.

Func3:

Me graduei em Educação Artística mas não atuo na área. Na época não gostei do curso devido ao tipo de ensino oferecido.

Func6:

- Os alunos atuais percebem que há uma renovação de docentes, com a saída dos antigos sem qualificação e o ingresso de novos docentes qualificados e motivados. Isto trouxe como consequência a motivação dos alunos e a melhoria da qualidade dos cursos, de modo geral.

Questão 7- Como você avalia o nível de integração existente entre a FURG, empresas e sociedade em geral?

Func8:

- O Hospital Universitário e o Serviço de Assistência Judiciária (SAJ) são dois pólos de integração intensa com a sociedade.

- Por sua vez percebe-se que a área de oceanografia está aumentando seu envolvimento com a comunidade pesqueira.

- Com relação às empresas não sei como está o nível de integração.

Func3:

- O SASCC, atendendo a população carente, o laboratório de solos e a oficina mecânica do departamento de Materiais e Construção na prestação de serviços tem um grande contato com as empresas e sociedade.

Func8:

- Percebe-se maior divulgação pela mídia das atividades desenvolvidas na universidade.

Func2:

- A FURG cumpre seu papel junto à sociedade em geral. Em relação às empresas a integração vem diminuindo, em função do empobrecimento das próprias empresas locais.

Func5:

- O número de empresas vem diminuindo na cidade, e em consequência a contratação de serviços dos laboratórios da área de Engenharia Química e Alimentos.

Func7:

- Existe a impressão, analisando a universidade sob uma visão geral, de que a algum tempo atrás (cerca de quatro anos) a sua administração não tinha a preocupação na divulgação da universidade, como ocorre atualmente. Parece que isto também é consequência do arrocho patrocinado pelo governo federal e a instituição precisa do apoio da comunidade.

- Infelizmente o projeto de extensão Acreditar é Investir, que era muito bom, não teve continuidade.

Func5:

- Havia um número maior de projetos de extensão do que atualmente.

Func6:

- A integração com as empresas melhorou um pouco. Os cursos pagos, como a especialização em Gestão Empresarial são considerados como boa iniciativa pelas empresas, embora eu pessoalmente discordo.

- As empresas, quando tem alguma demanda, habitualmente procuram os profissionais e não a instituição. As pessoas se engajam muito mais facilmente nas iniciativas propostas do que a instituição, através dos canais oficiais, devido à burocracia. Os convênios são viabilizados internamente somente depois que o profissional foi contratado. Isto pôde ser percebido por ocasião do episódio do derramamento de ácido recentemente ocorrido, no qual os posicionamentos individuais, algumas vezes antagônicos, ocorreram devido à falta de uma coordenação institucional, fazendo com que opiniões conflitantes aparecessem como sendo oficiais. Faltou a instituição se posicionar oficialmente, para colaborar. Fica a impressão de que o engajamento é individual e não institucional.

- A universidade está muito mais na rua atualmente. Parece até que a atividade não aumentou, o que melhorou foi a qualidade da divulgação.

Questão 8- Qual o seu nível geral de satisfação com a universidade?

Func5:

- Nível ruim. Antes o reconhecimento pessoal e profissional era maior. Havia maior quantidade de recursos disponíveis para trabalhar. Havia oportunidade para qualificação. A motivação para o trabalho diminuiu.

Func1:

- Nível bom. Tenho uma boa relação com todas as pessoas. As condições de trabalho são boas. O problema não é da instituição. Ele foi gerado pela política governamental, de desvalorização do servidor público.

Func8:

- Nível bom. Percebe-se uma falta de espírito universitário. Algumas atitudes parecem mais adequadas a uma escola de ensino básico. Os problemas enfrentados estão diretamente relacionados à falta de recursos de toda ordem.

Func3:

- Nível bom. Tenho um bom relacionamento pessoal no meu ambiente de trabalho.

Func7:

- Nível muito bom. Tenho a percepção de maior satisfação em relação ao período anterior a meu ingresso na instituição. Estou muito satisfeito.

- Tenho alguma dúvida se o setor onde trabalho (N.A: Marcenaria) está sendo bem utilizado pela instituição.

Func2:

- Nível razoável. Na área da saúde não existe meio termo, ou o serviço prestado é bom ou ruim. A falta de recursos no HU é constante, sendo o trabalho muito estressante. Na saúde não se pode economizar recursos. Desenvolver uma atividade na área da saúde durante anos seguidos sem condições adequadas é muito difícil.

- A questão salarial é um problema, pois há profissionais com grande qualificação que recebem um salário apenas um pouco superior a outros sem formação, e isto é um fator de desmotivação.

Func6:

- Tenho dificuldade em me posicionar no momento, pois o assunto precisa ser analisado sob vários aspectos. Estou satisfeito com algumas coisas e insatisfeito com outras. Tenho um vínculo muito forte com a instituição pois ingressei na universidade ainda muito jovem. Por outro lado percebo a falta de maior integração com as pessoas. Cada um desempenha seu papel de maneira muito individualista.

Func4:

- Nível bom. Ultimamente piorou muito. É necessário muito jogo de cintura para sobreviver neste meio. A questão salarial afeta. Porém ainda tenho orgulho em trabalhar na instituição.

Questão 9- Há alguma coisa que você considera boa na FURG e não foi comentada?**Func7:**

- Todas as pessoas que se manifestaram estão conscientes de que o individualismo existente na FURG é ruim, e esta constatação é um fato positivo. Se este ponto for explorado o problema pode ser minimizado. Observa-se que as pessoas não perderam sua consciência de grupo.

Func2:

- Mesmo havendo duas universidades próximas, Rio Grande conseguiu ter sua própria universidade com cursos bem específicos, tem o hospital universitário e isto é um fato positivo.

Questão 10- Há alguma coisa que você considera ruim na FURG e não foi comentada?**Func7:**

- O individualismo existente é ruim, faltando uma maior integração entre as pessoas.

Func3:

- Algumas pessoas precisam ter um pouco mais de humildade, agir de modo mais educado.

Func6:

- A universidade oferece poucas oportunidades para que as pessoas se manifestem sobre a realidade da instituição.

Func4:

- Há falta de divulgação daquilo que acontece na universidade. Os eventos acontecem e a comunidade interna não fica sabendo.

Func1:

- As pessoas não se conhecem.

Func2:

- A tendência é que o individualismo se mantenha. A própria especialização favorece a formação de grupos.

ANEXO 4

4.1 QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS REALIZADAS COM OS REPRESENTANTES DO SETOR EMPRESARIAL

Questão 1-

Que imagem você tem a respeito da FURG?

Questão 2-

Como você avalia as condições gerais de infra-estrutura da FURG?

Questão 3-

Qual a sua opinião a respeito dos professores da FURG?

Questão 4-

Qual a sua opinião a respeito dos alunos da FURG?

Questão 5-

Qual a sua opinião a respeito da Administração da FURG?

Questão 6-

Em relação ao mercado de trabalho, você considera que os currículos são adequados às necessidades dos profissionais?

Questão 7-

Como você avalia o nível de integração existente entre a FURG, empresas e sociedade em geral?

Questão 8-

Qual o seu nível geral de satisfação com os cursos e a universidade?

Questão 9-

Há alguma coisa que você considera boa na FURG e não foi comentada?

Questão 10-

Há alguma coisa que você considera ruim na FURG e não foi comentada?

4.2 RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS REALIZADAS COM OS REPRESENTANTES DO SETOR EMPRESARIAL

Questão 1- Que imagem você tem a respeito da FURG?

Emp 1:

- A FURG tem uma relação muito forte com a própria imagem da cidade. Ela se coloca juntamente com o porto e o distrito industrial como as âncoras da cidade. Ela tem uma importância fundamental para a cidade. A cidade tem períodos econômicos alternados em função do movimento do porto, em função do sucesso do distrito industrial e também pela interferência da universidade na sociedade, tanto pelo mercado que ela cria, em função do nível salarial de seus funcionários (fundamental para a cidade), pelos serviços que consome e também pela formação que dá aos profissionais da cidade. O sucesso da universidade é também o sucesso da cidade. Mesmo não fazendo parte da vocação de uma universidade federal, não fazendo parte de sua vocação ser uma fomentadora da cidade, a cidade se torna dependente da universidade. Ela tem um compromisso muito forte com a comunidade. Tanto assim que os seus professores, funcionários e a maioria dos alunos fazem parte da comunidade.

- Pessoas dentro da instituição são comprometidas com a cidade, e parece que a instituição como um todo não está totalmente comprometida e vinculada com a comunidade. Ela não está afastada, ela é descomprometida com o desenvolvimento da cidade. O serviço do HU é muito forte, alguns projetos de extensão também, porém a universidade passa a imagem de que não está vinculada com o desenvolvimento da comunidade. Ela presta serviços que são reais, mas se enxerga pessoas comprometidas e não a instituição, pois parece haver um descomprometimento institucional. A universidade é chave para institucionalizar o processo de desenvolvimento de Rio Grande e região, mas observa-se em seus movimentos que está descomprometida, afastada da cidade. Ela corre em paralelo ao desenvolvimento da cidade. Considerando a história, o ambiente onde ela foi formada, com os recursos disponíveis, sabe-se que é difícil, mas falo de cultura, de princípios, enxergo que não está se pensando a formação de pessoas voltadas para criar, empreender, para transformar, que saiam da instituição dispostos a correr riscos, que pensem em desenvolver ao invés de buscar um espaço que não existe mais. As pessoas se formam e vão buscar um espaço, que está fora de Rio Grande. A própria universidade não é geradora desta cultura.

- Se uma nova cultura não surgir no meio universitário, ela vai sair de onde? Outras cidade que não tem essa benesse tem a facilidade de crescimento rápido, utilizando profissionais formados na própria FURG, que vão lá prestar serviços. Por que isto não acontece aqui se a comunidade tem profissionais intelectualmente muito mais qualificadas do que pessoas que vivem em regiões que não tem a mesma oportunidade de formação escolar. O problema não é volume, não é de número de cursos, número de profissionais, não é a ação em todas as áreas em que a universidade atua, mas é uma cultura.

- Enxergo a universidade como um pilar, da mesma forma que o porto. As universidades federais são em pequeno número e isto se valoriza tão pouco. Na região norte do estado as pessoas pagam a universidade, se sacrificam por isto e valorizam, e a própria comunidade encampa o projeto de uma universidade. Aqui, talvez por as coisas estarem prontas não se dá valor. O primeiro grupo a enxergar isso tudo, a liderar a mudança de mentalidade na cidade e na região deve ser o grupo que está preparado, se desenvolvendo, pensando, que está ajudando a criar novas oportunidades, mesmo que não seja o operador desta mudança, mas o formador desta nova mentalidade, para que os novos graduados tenham essa nova concepção. A universidade é um reflexo do lugar. Ela trilha um caminho paralelo, está correndo sua própria vida. Ela tem funções concretas no ensino e isto faz parte, mas não parece que ela tenha um papel diferenciado, as mudanças não saem lá de dentro. Isto é uma perda de potencial. Por exemplo, temos o porto e o distrito industrial, voltados para as atividades de exportação e importação e nunca se desenvolveu na universidade um curso de Comércio Exterior, que é uma das chaves dentro de todo esse processo econômico. Falta comprometimento com a economia local. Quem forma este tipo de profissional é a UNISINOS. Isto está ao alcance da universidade. O comprometimento seria buscar meios para que isto aconteça.

- A atuação na extensão, sob o aspecto assistencial é importante, até por que a universidade está inserida em um ambiente carente, e há uma cultura na qual o pessoal quer tudo pronto, chegar no HU e receber atendimento, prestar vestibular sem pagar, quer ajuda para morar, bolsa. Isto tem que existir, mas este não é o papel fundamental. Este é um papel de apoio. Ocorre que a demanda é tão grande que a universidade acaba se perdendo, resolvendo estas questões. O mais importante na universidade são as mentes. Deveria ser cobrado da instituição, ou ela deveria se cobrar, ser a responsável pelo ambiente onde está inserida. Isto é uma coisa bem simples que pode ser o início de um processo de discussão interna.

- No ambiente externo à universidade, somos pressionados pelo mercado, que tem coisas boas e ruins. A pessoa é diariamente desafiada e convive com a mudança, sem um ambiente de segurança, e se acostuma a mudar constantemente. A adaptação é mais fácil, e a pessoa se torna mais crítica. Não sei se é bom ou ruim, mas é uma

realidade na qual se está inserido. Em aula se começa a cobrar o que é exigido e não se tem as respostas. A universidade é uma instituição resistente à mudança e seguidora de toda a cultura existente. Ela está acomodada. Se o ideal como instituição é este, então está bom. Se trabalha então na manutenção de algo que já foi criado.

- A FURG deve lutar pelo local onde está inserida, pois se isto não acontecer ela não será mais a FURG, mas sim qualquer universidade. Ela só pode existir em Rio Grande e não em outro lugar.

- A universidade está deixada tão de lado institucionalmente que as pessoas que lá trabalham estão procurando uma saída pessoal, através da especialização. Não há um compromisso institucional como sendo a FURG do Rio Grande.

Emp 2:

- Estando formado a vinte anos, a imagem na época é a de que a universidade atendia as necessidades, principalmente da região, em termos do ensino de engenharia. Tenho uma imagem positiva de uma série de cursos, porém falar como um todo fica um pouco difícil. Conheço muitos engenheiros formados na universidade e atuando em vários locais do país, todos com uma atividade profissional consolidada, com boa formação. Assim a imagem é boa, embora depois de tantos anos perceba-se a existência de algumas deficiências. No curso de engenharia química, por exemplo a estrutura de laboratórios ainda é a mesma de vinte anos atrás. Isto é uma coisa impensável, pois neste aspecto não houve evolução. O número de alunos dobrou em relação a vinte anos atrás, pois foi criado o curso de Engenharia de Alimentos, porém a estrutura continua a mesma e está precária.

- Não sei porque ainda não existe o mestrado na área de Engenharia Química, pois o curso de graduação é muito bom.

Emp 3:

- No aspecto técnico ligado à engenharia, principalmente na área química, observa-se que há um trabalho de aproximação com as empresas.

- A imagem é positiva.

Emp 4:

- Tenho uma excelente imagem da universidade. Desempenha um papel muito importante não apenas no sentido de ensinar mas também pela integração que alguns cursos tem com a comunidade. Um bom exemplo é o HU que não só ensina, mas trás associado a isto a prestação de serviços para a comunidade. O hospital é uma das caras da universidade. É muito importante o trabalho que é desenvolvido nesta área.

Emp 5:

- É uma universidade federal que possui potencial reprimido, estrategicamente localizada, mas que não explora nem evolui na velocidade que as empresas privadas necessitam de recursos humanos qualificados e, principalmente, com prática profissional.

Emp 6:

- É uma necessidade extrema para a cidade, representa um acréscimo em termos econômicos.

- Ela se caracteriza um pouco atualmente pela sua vinculação com um partido político, embora já tenha sido mais forte.

- Em termos econômicos, embora os salários hoje estejam defasados, ela é uma alavanca para a economia.

- A universidade precisaria ter hoje alguns cursos novos, como Odontologia. Embora aqui na zona sul haja, por exemplo, três faculdades de Medicina, não faz mal, pois precisa-se cada vez mais de pessoas com formação acadêmica. No meu entendimento não interessa se vai ter muitos profissionais da mesma área, pois se houver dificuldade de emprego, há vagas em outros lugares, pois o Brasil é muito grande. A universidade forma para o país, para ter cada vez mais pessoas interessadas em pesquisar, desenvolver novas tecnologias. Quanto mais cursos a universidade tiver, melhor para a cidade, pois vai atrair pessoas de fora. Diria que a universidade tem maior importância do que qualquer outro ramo de atividade que se pudesse trazer para Rio Grande. O 5º Distrito Naval desenvolveu a cidade mas nada se compara à universidade.

- A universidade deve continuar sendo pública, mesmo que talvez venha a ser necessária uma participação do aluno em termos financeiros. Isto é uma tendência pois o financiamento da União é cada vez menor.

- A universidade é fundamental para o crescimento da cidade. Quanto mais pessoas se formarem, melhor. Precisamos dar qualidade ao meio industrial e comercial. A pessoa formada, com cultura, qualifica a cidade. A universidade deve cada vez mais buscar opções de crescimento, como novos cursos. Hoje ela já agregou o CAIC, que se sabe presta um serviço comunitário eficiente.

- Espero que aqueles que pertencem ao quadro funcional da FURG ajudem cada vez mais para que tenhamos uma universidade cada vez mais forte.

Emp 7:

- A imagem que tenho é distante, pois não vivo o dia-a-dia da universidade. Assim as respostas que serão dadas não devem ser tomadas no sentido radical. A universidade inicialmente era particular, mantida pela iniciativa privada e posteriormente tornou-se pública, transformando-se em uma fundação de direito público. Assim, neste contexto, ela sofre todas as conseqüências da conjuntura econômica do país.

- É uma universidade gratuita em um país com mais vinte milhões de analfabetos. Isto constitui um atentado ao país, pois os alunos deveriam dar alguma contribuição financeira. O país deveria privilegiar o ensino

fundamental para todos seus cidadãos. Todos alunos que tem condições de pagar deveriam fazê-lo. A obrigação do estado é com o ensino fundamental e médio. O ensino superior, que é supletivo, deveria ser pago por aqueles que tem condições financeiras.

- É uma falta de consideração com a população brasileira o fato de a universidade ser universalmente gratuita, pois os recursos para o ensino fundamental ficam restringidos.

- As pessoas que tem seus filhos nas escolas privadas pagam impostos e as diversas esferas de governo (federal, estadual e municipal) não auxiliam o ensino privado, e não é o ensino que deveria ser auxiliado, mas sim o usuário da escola, para ser atendido o que diz a constituição, de que todos são iguais perante a lei.

- O fato de a universidade ser gratuita faz com que seus usuários jamais queiram pagá-la. A universalidade da gratuidade não é boa para o Brasil, pois não podemos nos comparar com países desenvolvidos. Em países como Estados Unidos, França, Itália, Espanha, o ensino superior é pago. O ensino em muitos destes países é público mas não é gratuito.

- Pela falta de recursos no Brasil o ensino fundamental e médio público é considerado inferior. Neste contexto o ensino particular é visto como um privilégio, quando deveria ser uma opção.

- Quanto à qualidade, apesar das dificuldades, a universidade tem se esforçado para qualificar seus professores. Há muitos professores bons e outros nem tanto. Não é pelo fato de o ensino ser público ou privado que o ensino será melhor ou não. Isto está ligado muito mais à existência de vocação para educar. O educador vê a profissão não apenas pelo salário, mas muito mais por vocação. Os salários estão muito baixos, particularmente na educação, que trata com a matéria prima da nação, que são as crianças e o jovens. Eles precisam de uma atenção especial. Em função da importância da atividade educacional, os professores recebem salários muito baixos, tanto no ensino público como no ensino privado.

- Muitos procuram o emprego público, inclusive as universidades, para obter estabilidade, embora o salário não seja compensador. A estabilidade total não é boa, pois faz com que muitos se acomodem.

Emp 8:

- A imagem pode ser considerada boa e vem crescendo em função da maior divulgação daquilo que é feito. Isto propicia um melhor julgamento da FURG como instituição pública, por parte da sociedade.

Questão 2- Como você avalia as condições gerais de infra-estrutura da FURG?

Emp 1:

- Para qualquer avaliação se faz uma referência. Sob o ponto de vista das pessoas que aqui chegam, a estrutura é sempre comentada com bastante admiração.

- Como cliente me parece que fisicamente a universidade está bem provida. Há espaço para trabalhar, os serviços básicos estão todos colocados.

O que parece faltar é um melhor atendimento, é a interface entre a estrutura universidade e o seu principal foco, que deveriam ser seus alunos. Me parece que falta um foco em cima do aluno, tanto no atendimento por parte dos professores como em relação à comissão de curso, a biblioteca. A principal função da universidade é desenvolver o conhecimento dos alunos. Para o empresário cada cliente é uma conquista, no entanto cada aluno é um peso. As iniciativas pessoais existem, tanto de professores como de funcionários. O aluno é o resultado de todo o processo da universidade. Às vezes a imagem que se percebe é a de que a universidade existe para que seus professores se tornem doutores. Há todo um esquema que propicia esta situação.

Emp 2:

- Os laboratórios da área de química estão com a mesma estrutura de muitos anos atrás, conforme já comentado. Deveria haver modernização tanto de equipamentos como dos prédios. Nas outras áreas não tenho como comentar.

- O campus Carreiros é muito bonito e parece estar de acordo com as necessidades da instituição. Os ambientes são bem amplos e iluminados.

Emp 3:

- Não tenho conhecimento de como estão os laboratórios. Porém na parte administrativa a universidade está bem, embora considere estranho a existência de mais de um campus, pois causa a dispersão do pessoal.

- Na parte esportiva não sei se evoluiu em relação ao que eu conhecia. Observa-se que antigamente a integração entre os alunos era maior, proporcionada pela atividade desportiva, através dos jogos e competições, seja a nível local e também estadual. Talvez um dos fatores determinantes tenha sido a implantação do regime semestral de oferta de disciplinas, que acabou por dispersar e misturar alunos de cursos muito diferentes.

Emp 4:

- Ela tem evoluído bastante desde à época em que eu estudava (mais de 20 anos atrás). Na área da Medicina evoluiu muito, pois atualmente temos um hospital e antigamente utilizávamos uma parte da Santa Casa. Mesmo comparando com outras universidades que conheço as instalações da FURG são muito melhores. Comparando com outras instituições de mesmo porte a universidade está bem.

- Em relação aos laboratórios sempre há o que melhorar pois esta área evolui rapidamente, mas parece que a estrutura montada permite que as pessoas trabalhem e aprendam.

Emp 5:

Como toda universidade federal, mantida pela União, apresenta deficiências. Falta agilidade administrativa nos processos internos devido à burocracia, inerente ao serviço público. De modo geral a universidade apresenta boas condições de infra-estrutura física.

Emp 6:

- Se sabe que a instituição trabalha com orçamentos rígidos. Se a FURG tivesse começado a ser construída 5 ou 6 anos antes, teria pego o melhor período para implantar sua estrutura. A dificuldade de possuir dois campi não existiria, pois estaria tudo concentrado no campus Carreiros. Teve a felicidade de possuir o convênio com a ESANTAR e pode canalizar o conceito que ganhou junto à União para buscar mais recursos para desenvolver outras áreas.

- Os cursos de pós-graduação que estão começando, deveriam existir já a algum tempo atrás. As pessoas não precisariam estar se deslocando para outras cidades.

- Apesar das dificuldades ela tem se destacado em relação a outras universidades. As avaliações do MEC mostram isto. Não precisa ser suntuosa na aparência para que o trabalho desenvolvido seja bom.

- Nota-se que a FURG está procurando se integrar com a comunidade. Antes era muito fechada. Atualmente quer participar mais.

Emp 7:

- A infra-estrutura do campus Carreiros é razoável. Me parece que pelo tempo de existência da universidade, todas as atividades poderiam já estar concentradas em um único campus. Até considerando a qualidade do ar que as pessoas respiram no campus Cidade, devido à poluição. Me parece que a parte física tem evoluído muito lentamente. Deveria haver um número maior de construções. Parece que os recursos recebidos são bem aplicados. A construção de um prédio para a convivência da comunidade vem no sentido de contemplar o convívio humano, embora haja algumas opiniões contrárias.

- Observa-se a falta de um salão de atos na universidade. Uma entidade universitária deveria concentrar nas suas dependências a formatura, que é um ato acadêmico da maior significância, muito mais do que uma atividade social.

Emp 8:

- Em função de ser uma instituição pública, as condições em geral são boas.

- Sabe-se que existe na universidade um certo corporativismo que procura privilegiar certas áreas, fazendo com que algumas se desenvolvam melhor, mas na média a infra-estrutura é boa. Por ser uma instituição pública, nem sempre aquilo que a comunidade universitária deseja é possível concretizar. Mas aos poucos ela vai avançando.

- Isto também tem a ver com a imagem da instituição, pois a própria comunidade pode pressionar o governo para propiciar as condições para o funcionamento da universidade.

Como você vê o surgimento dos cursos pagos na FURG? (questão formulada pelo entrevistador)

- Esta é uma experiência interessante. A graduação deve continuar gratuita. Me parece que as pessoas que já atuam profissionalmente e tem um respaldo financeiro, podem pagar pelo menos parte de um curso que virá em benefício de sua qualificação, pois é um acréscimo à sua formação.. Este tipo de situação era impensável alguns anos atrás. Outro dogma que havia era a idéia de que o hospital universitário não podia cobrar pelo atendimento, não podia ter convênios particulares, pois diziam que este tipo de atendimento seria privilegiado em detrimento da população de baixa renda que não pode pagar. Isto atualmente já está superado na FURG. Um ótimo exemplo é o Hospital de Clínicas de Porto Alegre.

Questão 3- Qual a sua opinião a respeito dos professores da FURG?

Emp 1:

- No ambiente universitário há uma busca de formação pessoal muito intensa, onde o indivíduo tem que alcançar os maiores níveis de formação. Há uma tendência natural, sem generalizações, de um distanciamento cada vez maior da realidade, até porque a realidade é cada vez mais difícil. Quanto maior o nível, parece que a volta para a realidade fica cada vez mais difícil, pois parece que a pessoa está em um nível superior e fica cada vez mais distante, quando deveria cada vez ficar mais comprometido com a realidade, para tentar melhorar. Observa-se que a instituição busca crescer, mas ao mesmo tempo não tem muita referência em termos de retorno.

- A avaliação do professor é importante. Ao apresentar uma ficha de avaliação ao final de cada aula o professor está procurando atender a seus objetivos, que correspondem à satisfazer as necessidades daquela turma. Fica um outro tipo de relacionamento com o aluno. Quando é unilateral, no qual só um lado é avaliado, é cobrado, sem direito de retorno, o outro lado se sente inseguro. É importante que a nível interno a avaliação aconteça. Alguns podem dizer que em nenhum lugar é assim, mas a universidade é quem deve criar.

- O profissional que opera todas as políticas e estratégias é o professor. Até porque o mais importante, que são os alunos, estão sob a sua coordenação. Ele representa 90% dos resultados da universidade. Mesmo que haja toda uma estrutura por trás é ele que está lá na ponta.

- No geral a visão geral que tenho é que os professores estão descomprometidos com o aluno, não com o dar aula. O descompromisso é com o sucesso do aluno. Se pensarmos em satisfação, como as expectativas dos alunos são pequenas, se elas forem satisfeitas, como encerrar a aula no meio, o aluno ficará satisfeito. Não é uma questão de satisfazer o aluno, mas fazê-lo pensar no seu sucesso, que vão enfrentar um desafio muito maior e deve estar preparado para vencer. Este deve ser o foco. Como criar uma turma de vencedores? Isto em termos gerais.

- Uma coisa bastante ambígua é a especialização dos professores, pois tende a afastá-los cada vez mais dos alunos. A função da universidade é graduar, pós-graduar, pesquisar (são todas). Ela tem que saber o que tem que atender, pois se todos tiverem como objetivo ser pesquisadores, fazer doutorado e pesquisar, então observa-se que o objetivo principal não está definido. Alguns tem maior *status* por serem pesquisadores. Como a nível salarial a universidade começou a se defasar em relação a outras instituições particulares, havendo outras expectativas fora deste ambiente, então busca-se o *status*, já que não há a realização plena em termos financeiros.

Como você analisa a política da universidade em procurar sempre contratar professores com nível máximo de qualificação? (questão formulada pelo entrevistador)

- Não se pode ser radical. No entanto cada vez mais deve haver uma aproximação com o mercado. Por exemplo, vou fazer uma relação. Na recente posse do presidente da FIERGS o pessoal do CEFET de Pelotas estava presente. Era a única instituição de ensino representada, pelo seu diretor e pelo responsável pelo encaminhamento dos alunos para o mercado de trabalho. Isto porque é a única que é parceira da iniciativa privada. Dá cursos para várias empresas gaúchas. O CTI tem um projeto parecido na área da refrigeração em Venâncio Aires. A idéia é buscar parceiros no mercado. A resposta à sociedade é direta. A universidade está em outro nível, mas o princípio é o mesmo. Por que se forma o médico se não para atuar junto à saúde? Por que não aproximar a universidade da realidade?

- As pessoas quando se formam reclamam que o curso é muito teórico. Ela é importante, porém o problema é o distanciamento, pois ela não está associada a uma necessidade prática, mesmo que ela exista. O cálculo deve ser ensinado para desenvolver o raciocínio, mas para chegar aonde? Os objetivos deveriam ser claros. O professor de cálculo deveria dizer o que vai ser feito com aquele conhecimento. Há um distanciamento entre a teoria e a realidade. O aluno sai achando que não aprendeu nada. Na verdade ele aprendeu. Mas será que ele aprendeu o que era necessário?

- A universidade deveria partir das necessidades dos mercados para criar cursos.

- O pessoal se forma em Engenharia Civil sem nunca ter mexido em concreto. Se não fosse um determinado professor levar os alunos nas suas obras, não haveria a experiência do aluno. Por que não agregar o curso a iniciativas junto às empresas? Se o mercado está fraco, este é o momento, pois pode haver a união com os empresários da área para pesquisar alternativas construtivas e de materiais. O engenheiro assim formado terá uma outra visão. Isto dá trabalho para o professor e o salário é o mesmo. O aluno também deve se envolver. O pessoal da engenharia se envolve. Observa-se que há energia, disposição e potencial.

- O que move estas pessoas a trabalharem em uma instituição universitária? Em uma empresa o objetivo é o crescimento, o lucro é inevitável. A empresa não cresce sem os clientes, sem a qualidade do serviço. Não existe empresa sem lucro, sem cliente. A universidade não está voltada para os alunos porque não são eles que mantêm a estrutura. Ela está voltada para o MEC. E o MEC não está em Rio Grande. E o compromisso dela não é com os alunos, é com o MEC. O foco da FURG está distante daqui. Até porque ela não precisa dar satisfação para os alunos que vem estudar.

- Este é uma erro de concepção. Se a universidade tiver cursos melhores as melhores cabeças virão para Rio Grande. Não importa que seja longe, as pessoas irão procurar, porque é referência.(observação do entrevistador)

- O primeiro questionamento que a universidade deveria se fazer é aonde estamos, para que servimos e a quem servimos.

Emp 2:

- Percebe-se em diversos cursos a existência de muitos professores substitutos e parece que isto pode causar alguns problemas em termos de qualidade. Parece estar ficando muito comum a contratação de substitutos principalmente nas áreas de História, Geografia e Letras. Isto é algo preocupante, pois existe queda de qualidade.

- O perfil dos professores está mudando atualmente, pois antes havia a figura do profissional que atuava como professor. Me parece que no ciclo básico é fundamental a dedicação exclusiva do docente. Porém na parte profissionalizante, mais para o final do curso, haver alguém com experiência no mercado de trabalho é muito importante. Debati este tema com alguns professores e eles discordaram dessa opinião. Dispor de professores que tem a prática da profissão, sem dúvida nenhuma enriquece o aprendizado. Os docentes argumentaram que

este contato com a prática profissional deve ficar mais por conta do aluno, do que da própria universidade. Me parece que contar uma experiência profissional para o aluno, serve como estímulo e é muito enriquecedor, principalmente na parte final do curso, a partir do 3º ano.

Emp 3:

- Comparando com cerca de vinte anos atrás passamos de um corpo docente constituído por profissionais do mercado que davam aula para pessoal com dedicação exclusiva, sendo mais técnicos porém com pouca experiência prática, com pouca vivência na sua área. São muito mais teóricos do que antigamente. Isto tem pontos positivos e negativos. É positivo no sentido da maior preparação para ensinar, para dar uma aula. É negativo no aspecto relacionado à falta da prática da profissão.
- O comprometimento, pelo menos do pessoal da engenharia, existe.
- Tenho dificuldade em entender que um professor faça greve. Por trabalhar na iniciativa privada não consigo entender como um professor faz greve.

Emp 4:

- Esta é uma questão sobre a qual tenho me manifestado. Acho que há erros de avaliação que não são apenas da universidade mas também do MEC, e um deles diz respeito à chamada qualificação docente através dos cursos de mestrado e doutorado que são uma grande exigência para que a universidade tenha boa pontuação nas avaliações. Não tenho nada contra mestres e doutores, mas há áreas, por exemplo no Direito, que os alunos se formam e vão cursar mestrado e doutorado na Espanha e outros lugares. Em alguns cursos que são eminentemente técnicos nos quais se aprende não apenas consultando livros mas com aquilo que se faz na prática, observa-se que a pessoa pode estar altamente qualificada, por exemplo um doutor em Direito, mas não atuou num júri, nunca fez uma petição. Esta pessoa que nunca fez nada do ponto de vista prático não pode ensinar nada. A pessoa ensina aquilo que faz. Como um doutor em Ciências Contábeis que nunca fez um balanço vai ensinar alguém. Da mesma forma como um engenheiro que nunca esteve em uma obra, nunca fez um concreto vai ensinar alguém a concretar, se nunca viu um motor vai ensinar alguma coisa sobre bobinagem? Preocupa ver esta obsessão em termos mestres e doutores a qualquer preço. *Isto é uma política da FURG (entrevistador)*. Isto é lamentável, pois o reflexo disto já está aparecendo. Os cursos de engenharia estão caindo de qualificação porque estão ensinando coisas que não fazem, logo não podem ensinar. O curso de Medicina está muito bem nos Provões porque boa parte dos professores tem Residência, onde se aprende a trabalhar, e são eles que ainda estão ensinando. É claro que uma coisa não exclui a outra, mas em alguns cursos vejo esta realidade com enorme preocupação. O bom seria mesclar, mas hoje só tem valor quem tem mestrado ou doutorado e é o único modo de ascender na carreira. Vejo como reflexo disto a decadência dos cursos de engenharia, que sempre foram padrão. Antes quem ensinava eram professores que tinham prática profissional. Atualmente são apenas teóricos. O curso de Administração também já está vivendo esta realidade. No momento em que toda esta idéia estiver implantada a universidade vai formar acadêmicos. Os professores são acadêmicos, não são, por exemplo, engenheiros. O resultado disso vai ser péssimo, e apenas uma questão de tempo.
- A universidade vai se dar mal, porque para poder ensinar em área prática tem que saber fazer. Estes cursos englobam Direito, Ciências Contábeis, Administração, Engenharia, Medicina e outros.
- O aluno de 5º ano quer ser médico e não professor. Ele quer atender pacientes. E ele aprende na prática com professores com conhecimento prático.
- Em relação ao comprometimento há aqueles com dedicação exclusiva que não estão comprometidos e outros com horário parcial que se dedicam, e vice-versa.

Emp 5:

- O quadro docente concursado está desmotivado, desatualizado, descomprometido com o aluno e suas necessidades.
- O quadro docente temporário, constituído pelos professores substitutos, na maioria das vezes é mal selecionado, resultando na contratação de profissionais mal preparados, sem didática para transmitir ao aluno os conhecimentos necessários à sua formação profissional.
- A falta de compromisso dos professores de Direito com o curso é preocupante. Houve uma tentativa de realizar um curso seqüencial nesta área, mas a desorganização era muito grande. Os professores não compareciam às aulas e também trocavam muitos horários, sem avisar adequadamente aos alunos.
- Não há na universidade alguém ou algum setor que avalie se os professores tem condições de dar aulas.
- Os professores tem muita autonomia de ação e não há cobrança.

Emp 6:

- Na década de 1970, havia dificuldades em alguns cursos, como Administração, no qual muitos dos professores eram despreparados. Atualmente o professor não é mais o apadrinhado. Atualmente pode ingressar provisoriamente como professor substituto, mas para ser efetivado deve ser aprovado em um concurso. A própria universidade está fazendo um trabalho forte (qualificação) com os professores. Com isto a qualidade tende a melhorar. Devem ser expurgados os acomodados, os que não se atualizaram.
- Observa-se muitos professores que são conceituados porque estão permanentemente estudando, se atualizando. Isto é fundamental para qualquer professor, independente da área. Percebe-se maior interesse dos professores em

estudar, pois há uma juventude, uma nova geração, ajudada também pela nova tecnologia disponível. O aprendizado, via internet, é mais rápido.

Como você analisa a tendência à contratação apenas de professores qualificados sem experiência no mercado de trabalho? (Questão formulada pelo entrevistador)

- Isto cria um problema, pois às vezes a pessoa é estudiosa e não tem prática, vivência. Isto é fato na área jurídica, onde há desembargadores com 23 anos de idade. A universidade deve saber aproveitar os dois tipos de profissionais, o qualificado sem experiência e o experiente com menor formação.

Emp 7:

- Há bons e maus professores. Nós sempre procuramos que haja uma ligação entre nossa escola e a universidade. Estamos desenvolvendo um trabalho de iniciação política com nossos alunos, e houve a contribuição da universidade neste trabalho.

- O primeiro levantamento sobre o projeto drogas ocorreu nessa escola. Este projeto é muito bem desenvolvido e é adotado aqui até hoje, em um sistema de parceria.

- Entendo que os professores da universidade são de razoáveis para bons, como ocorre também em nossa escola.

Emp 8:

- Em termos de qualificação observa-se que a universidade está efetivamente qualificando melhor seus professores. Me parece que falta, salvo em algumas áreas, é uma preocupação maior em desenvolver trabalhos em integração com a sociedade. A universidade deveria sair um pouco do academicismo, embora em termos de pesquisa ela começa baseada na ciência pura, mas é preciso que haja uma visão no sentido de levar este conhecimento até a sociedade. O professor precisa se expor mais, viver mais a realidade externa, até para transmitir esta experiência ao aluno, não ficando apenas no plano acadêmico. O aluno acaba contestando o motivo pelo qual está aprendendo determinados conteúdos.

Qual a sua opinião sobre as reclamações a respeito do possível excesso de formação acadêmica e pequena bagagem prática oferecida ao aluno? (questão formulada pelo entrevistador)

- A ciência, por assim dizer, é uma bagagem para toda a vida. Isto é diferente da aplicação da tecnologia. Claro que é importante também ensinar como fazer para que o aluno tenha uma base prática. A ciência dá a base para que o aluno possa enfrentar problemas. Isto é conseguido através da formação acadêmica. O aluno pode até demorar um pouco para solucionar as questões que venham a surgir, mas sabe que possui uma base teórica como suporte. Esta base não é dada, digamos assim, pelo tecnicismo. O que falta muitas vezes é o aluno estar preparado para enfrentar a realidade.

Como você vê o nível de comprometimento dos professores com a universidade? (questão formulada pelo entrevistador)

- Me parece que está evoluindo. Observa-se que os compromissos assumidos com os agentes externos de desenvolvimento e financiamento são cada vez mais pessoais do que institucionais. Surgem assim determinados nichos, algumas reservas de domínio e isto é preocupante porque a ciência não tem dono. Em certas áreas existe a preocupação com o profissional, que pode ser um concorrente. Porém penso que o professor deve se colocar acima destas questões menores. Afinal de contas sua principal missão é formar pessoas.

Isto tudo tem a ver da autonomia dos professores, que possuem grande liberdade de ação independentemente da política institucional (observação do entrevistador)

- Isto é decorrente do corporativismo. Quando é necessário julgar alguma ação o corpo docente se fecha e dificilmente se consegue tomar decisões de mudanças de rumo, pois o pensamento é de que se algo acontecer contra determinado professor, no futuro pode ocorrer com ele próprio, que no momento está no papel de juiz. Isto é da própria natureza humana.

- A universidade deve ser um laboratório da sociedade. Deve vencer estes preconceitos, que denotam um comportamento cultural, e ser uma instituição transformadora da realidade. Aliás a universidade pública talvez seja a única instituição que pode contribuir para a mudança do país. A rigor, apesar de ser pública, o seu compromisso maior é com a sociedade. Existe o problema do vínculo, pois o seu financiamento depende do governo. No Congresso Nacional cada um defende seus interesses sem ver o mais no seu todo.

Questão 4- Qual a sua opinião a respeito dos alunos da FURG?

Emp 1:

- Uma coisa interessante é a seguinte: o aluno é o cliente e normalmente o cliente é exigente. Ele provoca a mudança. O aluno dentro da universidade não é exigente. O sentimento é que o aluno procura na universidade não o seu desenvolvimento, seu crescimento pessoal, mas sim a conclusão de uma etapa, o diploma. Isto é triste, porque ninguém motiva o aluno, há uma inércia muito grande, pois o aluno não cobra, e quanto menos cobrar menos é exigido. No ambiente que conheço, Economia e Administração, é isto o que ocorre. Já os alunos de Engenharia, Medicina, Oceanologia tem um perfil diferente. Se o professor libera da aula mais cedo o aluno de modo geral não reclama, por que a atitude normal é buscar o conforto. Naturalmente a disposição é não fazer esforço. O estímulo deve ser externo. A universidade deveria se colocar na posição de formadora de uma nova mentalidade. Nas mesmas condições de ambiente físico e docentes, alguém deveria falar que no final daquele processo ele (aluno) vai ser cobrado pelo próprio mercado, que ele tem que ser um profissional diferenciado, que deve levar em conta todo aquele período de formação, que ele vai ser cobrado para isto e que ao mesmo tempo ele deve cobrar e que não vai ter novas oportunidades.

- Surgiu uma concepção nova, em cima das avaliações do MEC via Provão, (sem entrar no mérito se são boas ou não) que surtiram mudanças. Não tenho condições de avaliar o resultado, porém enxergo que houve reação, pois o ambiente estava totalmente estagnado. Os professores estão se movimentando mais. A exigência está maior, estão criando mais obstáculos, estão errando menos. Nota-se que alguma coisa aconteceu.

- O objetivo atual do curso de Administração é ser nota A no Provão. Este não pode ser o objetivo, mas sim o resultado do trabalho. Estão cobrando do aluno. Este é o vestibular da universidade. É triste a universidade lutar para tirar um A, quando isto deveria ser o resultado normal de todo o processo. Enxergo que foi criada uma reação grande, mas o objetivo ainda é tirar nota A. Ninguém fala que precisamos formar pessoas empreendedoras, qualificadas. No curso de Administração se fala demais sobre o Provão. A idéia deveria ser a de formar os melhores alunos, pessoal empreendedor.

- A nota A é uma referência. Deve ser uma das metas, mas é triste se este for o objetivo principal.

- O governo tem feito muitas coisas erradas, mas pelo menos cutucou com vara curta. Dizer que alguém está totalmente errado ou totalmente certo é o primeiro erro. Deve-se avaliar que uma das posições tomadas foi essa.

- Deve ficar claro quando for feita uma avaliação de que a FURG tem várias realidades. Há vários tipos de alunos e professores, além de diferentes áreas, cada uma com um perfil diferenciado. Esta análise, então, é complexa. Devem ser identificadas as áreas, por que uma tem mais relevância, por que se desenvolve com mais facilidade que outra. O primeiro curso que teve maior incentivo foi a Oceanografia. Foi o primeiro grupo de professores que chegou ao topo, e eles se distanciaram da base. Se todos professores pudessem não iriam querer ser iguais a eles, para trabalhar em pesquisa? A pesquisa é o grande ideal de todo professor. Se for dada a chance o professor se afasta da sala de aula.

Emp 2:

- Temos um programa de contratação de estagiários das áreas de Engenharia Química, Engenharia Mecânica, Engenharia de Computação, Administração e alunos de Eletrotécnica do CTI. Temos um programa de estágios e mantemos um convênio permanente com a universidade. O nível dos estagiários é , via de regra, excelente. O estágio é o caminho natural para viabilizar a futura contratação do profissional.

Emp 3:

- Os alunos estão ingressando com baixa idade e por conseqüência mais imaturos.

- Temos um programa de estágios de alunos de engenharia mecânica e química, com duração de 500 horas e renovados a cada três meses. Os alunos são indicados pela universidade. Os estagiários são dos últimos anos e tem dado boa resposta.

Emp 4:

- A empresa contrata profissionais e estagiários da Medicina, Ciências Contábeis e Enfermagem. São muito interessados.

- De modo geral na Medicina o esforço que os alunos fazem para ingressar na universidade é muito maior do que aquele despendido para sair. Parece que a preocupação máxima é sair e não aprender. Não demonstram interesse em aprender. Querem decorar a matéria para a prova e obter a nota para aprovação. Como as turmas são pequenas isto é facilmente percebido.

Emp 5:

- Os alunos são acomodados, não lutam por seus direitos, como por exemplo exigir uma quadro docente qualificado, cumprimento dos horários de aulas, cumprimento da carga horária, comprometimento dos professores quanto à qualidade das aulas ministradas, cumprimento dos conteúdos das disciplinas.

- Em alguns cursos os alunos são muito pouco exigidos pelos professores.

Emp 6:

- Observa-se, à distância, que aparentemente estão mais interessados em aprender do que anos atrás. Nota-se também que a universidade está propiciando aos alunos algumas melhorias, como viagens de estudos. Parece que

há pessoas fazendo um trabalho e outros estão se espelhando nestas pessoas e procurando também adquirir maior conhecimento.

Emp 7:

- Eventualmente a escola recebe estagiários da universidade. Ocorre que, devido ao fato de a escola ser paga, muitos pais não aceitam que seus filhos sejam ensinados por estagiários. Entendo, no entanto, que o estagiário é um bom professor, pois prepara bem a aula, utiliza recursos didáticos atuais, ao passo que muitos professores mais antigos estão mais acomodados.

- Observa-se que falta na universidade mais comunidade. Falta maior integração entre os alunos.

- Observo que, os profissionais oriundos da área de Educação da universidade deveriam ter um preparo didático maior. Temos aqui dois tipos de professores. Os professores vindos do antigo Normal possuem uma base didática muito maior do que os professores provenientes da universidade. Eu observo isto em relação aos professores dessa escola.

- Os professores da universidade não precisam ter preparação didática para ensinar no ensino superior, ao passo que no ensino fundamental e médio a legislação nos obriga a termos professores com formação didática.

Emp 8:

- A qualificação dos professores está implicando na maior qualificação dos alunos. Há uma evolução, inclusive do espaço físico, que favorece o aprendizado. Devido à grande dificuldade existente para ingressar no mercado de trabalho, o aluno tem consciência de que precisa se qualificar melhor para ter chance de sucesso profissional. Devido à maior qualificação dos professores os alunos podem exigir mais, para ter um aprendizado maior.

- Em função da reforma do ensino os alunos ingressam muito jovens na universidade faltando um pouco de maturidade para saberem o que desejam para suas vidas profissionais.

- Falta para os alunos mais leitura. Isto pode levá-los, por não terem opinião própria, a serem manobrados mais facilmente.

- Os alunos, até em função das dificuldades do mercado, estão crescendo em sua consciência a respeito da cidadania. Ele busca cada vez mais tentar entender a realidade.

Questão 5- Qual a sua opinião a respeito da Administração da FURG?

- Parece que a universidade está muita presa a uma estrutura de manutenção do trabalho corriqueiro. Ela administra o orçamento, as necessidades físicas, os horários, os professores. Não parece que a administração tenha um papel de liderança no processo. As iniciativas são pessoais. Ela gerencia uma estrutura mas não estabelece rumos. Parece que quando há trocas em pessoas da administração as coisas podem ficar um pouco melhores ou piores, mas o rumo não muda. Parece que a estrutura é maior do que a vontade política, ideológica. Parece que há um determinado recurso e ele é gerenciado melhor ou pior, conforme o administrador. O caminho é sempre o mesmo. Tem que concluir o hospital, tem que construir o campus, os órgãos tem que funcionar. É uma função administrativa necessária, mas não é uma função de direção. Se a universidade não atuar no sentido de propor e liderar uma ação transformadora ela irá se tornar uma escola técnica de nível superior.

- Quando o aluno passa no vestibular ele atingiu uma meta, mas as variáveis são muito maiores. Passar no vestibular é uma necessidade, mas as variáveis são outras. As condições pessoais, a inteligência emocional estão muito distantes da prova de qualificação. Uma pessoa pode tirar A ou B, ter uma capacidade de empreender maior ou menor e estar qualificado em termos de acúmulo de conhecimentos técnicos. Porém a formação do indivíduo como um todo deveria estar mais no foco.

Emp 2:

- Não tenho como responder esta questão, pois não vivo a realidade da universidade. Posso comentar sobre o episódio do navio Bahamas, que teve grande exposição na mídia. Havia muitos porta-vozes, muitas pessoas falando. Deveria haver uma pessoa designada para falar em nome da instituição. Pareceu haver uma falta de organização, uma falta de preparo para enfrentar a situação. As pessoas que aparecem na mídia muitas vezes falam em seu nome, mas a declaração fica como sendo da organização. Posteriormente o problema foi sanado, mas isto já deveria estar combinado de antemão.

Emp 3:

- A FURG, como todas universidades, está vivendo uma mudança muito grande, em função das ações do MEC. Há necessidade de que as coisas aconteçam de modo mais rápido, mais ágil. Não sei se a universidade está atendendo às novas exigências no ritmo exigido ou vem tentando se modernizar. Me parece que ela está fazendo um esforço para acompanhar o ritmo de mudanças pretendido pelo governo. Não sei se os resultados esperados estão sendo alcançados.

- Observa-se um grande esforço na qualificação dos professores, por exemplo. Um outro aspecto é na parte técnica, que conheço, na tentativa de aproximação com as empresas. Aos poucos a universidade está se abrindo mais.

- Na área da saúde, o HU está atuando bastante junto à comunidade.

Emp 4:

- Algumas coisas às vezes não acontecem porque a universidade tem regras a seguir, limitações financeiras, muitos interesses nos Conselhos Superiores. O resultado é bom.

Emp 5:

- Existe falta de fiscalização por parte da Reitoria quanto à avaliação do quadro docente. Falta incentivo para os bons profissionais, sobrecarga de trabalho para alguns coordenadores de cursos. Há também desinteresse no cumprimento de horário em muitos departamentos.

Emp 6:

- Tem uma boa administração. Tem muita política, muitas disputas internas, conforme se viu no processo de escolha do reitor. Sabe-se que cada novo reitor vai levar consigo seus parceiros. Porém, no todo, a universidade parece bem administrada, tem seus departamentos bem definidos.

- A COPERVE cresceu muito, se organizou para a realização dos vestibulares. Observa-se que há o interesse em buscar o cliente de outros lugares, dando todo o apoio como hospedagem e todo suporte para que a pessoa possa vir fazer o vestibular e sair daqui com boa impressão da universidade. Este trabalho é muito bom, anunciando, mostrando a universidade como gabaritada, bem formada, com professores conceituados. Neste aspecto a universidade está sendo bem administrada.

- O projeto da ESANTAR mostra que, se aqui não fosse feito um bom trabalho, o mesmo não aconteceria em Rio Grande.

- Observa-se que os funcionários tem alguma restrição a respeito do que vem acontecendo, pois são seis anos sem aumento salarial. Existe uma espécie de operação desmanche. No entanto o funcionário público gerou em parte a imagem negativa que possui, pois se acomodou e quando percebeu a realidade era outra.

Emp 7:

- Me parece que a universidade, dentro de seus moldes, está bem administrada. São pessoas competentes. Há um fator facilitador, que é o grande número de funcionários.

Emp 8:

- A estrutura dos Conselhos Superiores é obsoleta. Com a criação de novos cursos o COEPE e o CONSUN incharam, pois a representação continua sendo por curso e não por área. Isto leva a que cada um pense apenas na sua área, esquecendo da questão coletiva. Talvez os cursos devessem se organizar por centros e faculdades. Deveria se pensar em uma estrutura mais aglutinadora em termos de cursos. Algumas atividades deveriam continuar centralizadas, pois não teria sentido cada área, por exemplo, ter sua própria estrutura de compras.

- A estrutura administrativa é enxuta, tem bastante agilidade. Por sua vez a burocracia, devido à legislação, emperra muitas coisas e aumenta os custos da universidade. Mesmo que a universidade compre uma grande quantidade de um certo tipo de material, devido à burocracia não se consegue redução de preços.

Questão 6- Em relação ao mercado de trabalho, você considera que os currículos são adequados às necessidades dos profissionais?

Emp 1:

- Temos um contato muito forte com o CTI e com o curso de Engenharia da Computação. Existe uma necessidade de parar e ouvir quais são as necessidades do mercado. Os currículos deveriam nascer não na universidade ou no mercado, mas sim de um conjunto de expectativas. Não é o mercado que deve mandar, pois a responsabilidade é da universidade, mas ela deve estar aberta para as necessidades externas. Há necessidade de criação de meios de comunicação entre a universidade e a sociedade economicamente ativa.

A universidade se aproxima da Câmara do Comércio? (questão formulada pelo entrevistador)

- A aproximação atualmente é muito maior, através de algumas ações. O Reitor já esteve lá várias vezes. Alguns professores se integraram ao projeto sobre turismo. A iniciativa e o trabalho são muito bons. O trabalho é sério, bastante técnico.

Por quê a universidade não ouve as grandes empresas, grandes organizações, por quê não criar meios de fazer uma avaliação participativa dos currículos? Perguntar o que os profissionais precisam saber. Nós recebemos na empresa cerca de 10 alunos estagiários do CTI por ano, quando se formam cerca de 40. Não existem meios formais de comunicação para avaliar como os alunos estão se colocando no mercado, que tipo de empresas os estão absorvendo. O que o mercado precisa no aspecto profissional. Existe contato pessoal com os professores, mas não há uma estrutura preocupada com isto. No CEFET há uma preocupação com o sucesso do aluno. A própria escola procura colocar seus alunos nos melhores locais, através de um departamento de relacionamento com o mercado. Este é um diferencial competitivo.

- A maioria dos alunos que chegam na universidade são jovens, oriundos do ensino médio. Os alunos espelham-se nos professores e sua grande referência é da se graduarem e fazerem mestrado. A universidade tem formado

acadêmicos. Vejo que isto ocorre com bastante força nos cursos de Economia e Administração. Estão formando pesquisadores, e não parece haver ninguém preocupado com o mercado. Imagine-se se todos quisessem ser acadêmicos. O professor fica passando para os alunos suas aspirações, quando deveria mostrar que existem inúmeras possibilidades.

- A qualificação é ótima, o problema é que ela está longe da realidade da sociedade.

- A universidade não está abrindo expectativas para os formandos, até porque o mercado não está favorável. Quando há um professor com experiência de mercado ele apresenta bons exemplos para os alunos. Está ocorrendo que o aluno se forma, faz um mestrado e volta para ensinar algo que nunca realizou. Isto é necessário, porém porque se colocar de uma forma tão pedante junto ao conhecimento, se não existe conhecimento sem prática. Os livros e a internet tem informações suficientes. Se é para repetir o que está nos livros, sem uma associação com a prática não tem valor. Os professores devem estar associados com o mercado, desenvolvendo experiência contínuas, despertando novas oportunidades, pois as coisas são feitas em função disto. As pessoas ficam estudando, pensando em fazer concurso para uma determinada universidade. Os melhores alunos pensam nisso, o que me parece um erro.

- Os professores deveriam estar abertos, ser receptivos. Na Administração não são receptivos. Para eles a prática, a vivência do mercado não tem valor, o valor está nos livros. Só que uma coisa não exclui a outra. O aluno vai buscar conhecimento na universidade para embasar suas ações. E este conhecimento está tão defasado porque está totalmente dissociado da realidade. Deveria haver uma harmonização, uma integração.

- Cada vez mais há mais pesquisa, muitas vezes sem nenhuma utilidade prática. Esta linha de pesquisa (pura) não pode se tornar a única. O *status* está em pesquisar. Os professores estão estudando, buscando conhecimento com maior velocidade. O problema é que não estão preocupados com a utilidade do conhecimento.

Emp 2:

- Acredito que sim. A FURG foi criada para atender ao mercado de trabalho, digamos assim, regional. Esta tradição está mantida. Observo, na área de engenharia, que existe uma preocupação em propiciar estágios para os alunos nas empresas locais. Me parece que os currículos, nessa área, atende às necessidades.

Existe algum fórum para discutir eventuais adequações curriculares e demandas das empresas? (questão formulada pelo entrevistador)

- Não tenho conhecimento, mas isto seria muito interessante. Sempre surgem novos temas. Veja-se por exemplo a temática do meio ambiente. Os próprios alunos da universidade estão procurando conhecer mais sobre este assunto, mesmo porque vislumbram aí uma necessidade do mercado e uma oportunidade de trabalho.

Emp 3:

- A empresa implantou um programa de *trainee*, na área de Engenharia Química, Mecânica e Civil. Dos sete participantes, todos formados na FURG, cinco profissionais foram contratados em definitivo. Me parece que o pessoal está bem preparado, inclusive comparando com os formandos de 20 anos atrás. Com pouco tempo de trabalho já assumem postos de comando. Os dois que não ficaram foi por opção deles.

Emp 4:

- Este é um problema sério. A Medicina está em um processo de atualização dos currículos. Alguma coisa sempre pode ser melhorada. Isto é algo complicado pois hoje se sabe qual o profissional que está sendo formado, e com a mudança não se tem certeza.

Há falta de prática em pronto socorro para o aluno? (questão formulada pelo entrevistador)

- Em ambulatório a prática existe. No pronto socorro faltava, porém vai melhorar porque foi aberto o pronto atendimento. O próprio centro de traumatologia que está em implantação vai contribuir melhorar a prática em emergência..

Emp 5:

- Os currículos dos cursos devem ser revistos e adequados à nova realidade regional e global, uma vez que existem projetos de médio e longo prazo que modificarão o perfil da demanda pelo tipo de mão de obra necessária na região sul do Brasil.

Emp 6:

- A empresa ainda contrata poucos profissionais da universidade. Temos a consciência de que a empresa deveria contratar mais pessoas com formação acadêmica.

- Há alguns profissionais que estão fazendo os cursos sequenciais. Há alguns funcionários cursando a universidade e isto é incentivado pela empresa. No entanto precisaríamos ter mais pessoas graduadas, embora o tipo de atividade desenvolvida pela empresa não requeira muitos profissionais com nível superior. A idéia é cada vez mais contar com graduados. Os profissionais existentes apresentam um conhecimento adequado à necessidade da empresa. Os funcionários que estão fazendo os cursos sequenciais estão tendo algum proveito. Isto, no entanto deveria ser melhor divulgado, pois atrairia mais pessoas interessadas.

Emp 7:

- No meu ponto de vista, em função da conjuntura existente no mercado internacional, nacional e local, os currículos deveriam contemplar mais a formação de pessoas para formarem e atuarem em micro e pequenas empresas. Deveriam ser preparados profissionais para empreenderem. A legislação trabalhista dificulta a contratação por parte das empresas. O sindicato é uma instituição perversa, no sentido de não ter atingido ao fim para o qual foi criada. Deveria proporcionar a união entre capital e trabalho e, na verdade, isto não ocorreu. Devido ao grande número de impostos presentes no salário do trabalhador as empresas, principalmente pequenas e médias ficam sem condições de contratar. Além disso existe uma perversidade no sentido de que os salários são baixos, embora as empresas paguem valores altos, se considerarmos os impostos embutidos em suas folhas de pagamento. Isto acabou implicando no crescimento da terceirização de diversos serviços nas empresas. Os sindicatos criaram uma arma que se voltou contra os próprios empregados.
- Então, para reduzir o desemprego, os currículos deveriam preparar as pessoas para abrirem pequenas empresas.

Qual é o nível do profissional contratado à universidade? (questão formulada pelo entrevistador)

- Os professores contratados deixam a desejar sob o ponto de vista didático. Não por culpa do aluno, mas devido à estrutura curricular, por não contemplar adequadamente a formação didática.
- Nota-se também uma preocupação mais ideológica, principalmente em cursos como História e Pedagogia, pois a formação é muito partidária. A universidade poderia dar uma formação política, mas não partidária. A formação é muito ideológica, em detrimento dos aspectos didáticos e pedagógicos da formação do estudante.
- No aspecto disciplinar também há deficiências. A disciplina inicia na família. A escola continua o trabalho da família. A educação atualmente é muito liberal, em nome da liberdade. A liberdade não é algo que se outorga, e sim uma coisa que se conquista. Neste aspecto a disciplina deve atuar para melhorar a qualidade do ensino. Parece que esta questão não é bem elaborada no plano curricular. Segundo Paulo Freire “é proibido proibir”. Esta afirmação, adotada fora do contexto, é muito perigosa. Isto é válido quando a proibição for uma restrição às liberdades fundamentais, porque senão cada um pode ficar fazendo o que bem entender.

Emp 8:

- A criação de Centros traria um sentimento maior ligado à profissão. Se o professor é da área correspondente ao curso, ele mostra, naturalmente, a vinculação existente entre a disciplina que está ensinando e o curso. Se o professor é de outra área, muitas vezes não há esta ligação
- Os currículos devem dar uma sólida base teórica. Assim as disciplinas devem dar uma formação 40% básica, 40% profissionalizante e 20% prática. Os estágios são importantes, pois o aluno passa a ter contato com aspectos da futura profissão.

Questão 7- Como você avalia o nível de integração existente entre a FURG, empresas e sociedade em geral?

Emp 1:

- Já foi respondido.

Emp 2:

- A relação da universidade com a empresa, em relação aos estágios é boa. A experiência, pelo menos em diversos episódios recentes, no aspecto relativo à prestação de serviços, é ruim. Por exemplo, um convênio assinado pela reitoria para a realização de determinado trabalho não foi cumprido, tanto em prazo como em conteúdo. Foram feitas cobranças, mas não surtiram efeito. Este convênio previa a realização de um serviço e a participação de estagiários na empresa. A única exigência era que toda informação obtida, antes de ser utilizada externamente, deveria ser submetida à aprovação da empresa. Observa-se, em relação aos estagiários, que quando ele está sob a orientação da empresa a resposta é boa, porém quando a coordenação de suas atividades corresponde à universidade o resultado deixa a desejar. Também foram feitos recentemente pelo menos dois contatos diferentes para a realização de serviços. Após as reuniões e a promessa de retorno para formalizar o convênio, não houve nenhuma resposta.
- Em relação à comunidade entendo que houve o problema de falta de uma sintonia interna na condução do caso do navio Bahamas, pelo menos no início da demanda. No final a questão foi bem tratada.
- No restante, como morador de Rio Grande, não percebo grandes contribuições para a sociedade, pelo menos aparentemente. Não vejo contribuições para a mudança de uma realidade, iniciativas que contribuam para a mudança do perfil econômico da cidade. Temos vários cursos, como Oceanologia, que poderiam contribuir com a comunidade. Me parece que a universidade está muito voltada para ela mesma. A instituição certamente poderia colaborar muito mais, realizando projetos na área social, desenvolvimento da pesca, ações para a melhoria econômica da população.
- A FURG funciona muito como uma entidade crítica em relação à cidade, criando muitas vezes uma imagem negativa da cidade, através da divulgação de determinadas coisas que muitas vezes estão equivocadas. Por

exemplo, às vezes um professor faz uma determinada declaração sobre questões ambientais envolvendo empresas locais, e que acabam tendo grande repercussão na imprensa. Posteriormente constata-se que a afirmação não era correta, vindo o pedido de desculpas e as explicações, mas a notícia já foi veiculada, o prejuízo à imagem da organização e da cidade já está consumado.

- Há alguns anos a cidade entrou em um período de decadência com o fechamento de indústrias de adubo pescado e não se observou, por parte da universidade, nenhuma movimentação para tentar fazer algo sobre o que estava acontecendo.

Emp 3:

- A integração entre FURG e a empresa é bastante efetiva, principalmente nas áreas de Engenharia Mecânica e Química. Esta integração ocorre diretamente com os departamentos, através dos professores. Não é feita a nível institucional a partir da reitoria. Na mecânica são feitos muitos trabalhos junto à oficina da FURG, no desenvolvimento de materiais, testes e execução de tarefas contratadas.

- Em relação à sociedade, pelo tamanho da universidade, ela atualmente é a maior entidade da cidade, estando bastante integrada. Não tenho como quantificar fora da área da engenharia. Porém, em termos de visão geral, parece bem integrada.

Emp 4:

- A FURG se integra bem com a sociedade em geral. Em relação à empresa, quando há alguém fazendo estágio, algum professor do curso deveria fazer uma avaliação, visitar a empresa. Parece que isto seria positivo para a universidade e os alunos.

- As pessoas estagiam na empresa a partir de demanda apresentada diretamente a professores dos cursos. Não há parceria oficial com a universidade. Parece até que isto seria interessante. O curso poderia tentar saber o que o aluno está fazendo na empresa e avaliar isto.

Emp 5:

- É fraca a integração da FURG com empresas e sociedade. A empresa há um ano atrás ofereceu estágio curricular aos alunos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. Para tanto foi contatada a comissão de Curso responsável e a resposta foi de que não era a época dos estágios curriculares e que não poderiam ser indicados alunos para esta finalidade. Ocorre que não perceberam que nem sempre no semestre em que o aluno se matricula no estágio existe disponibilidade de locais para realizá-lo. Em função do fato citado fica evidente que a universidade deve rever este processo de modo que, após o aluno completar a carga horária mínima para o início do estágio, o mesmo possa ser realizado em qualquer período do ano, sem a necessidade de respeitar o semestre correspondente à sua realização. Isto é viável pois a avaliação do estágio é realizada pelo professor coordenador do estágio, que deveria comparecer na empresa e constatar que o aluno realmente está estagiando, mas não o faz, e pela própria empresa que oferece a oportunidade ao aluno. Deveria ser criada uma central de estágios onde tanto a universidade quanto as empresas poderiam oferecer ou requerer estagiários para as diversas áreas. Há necessidade de preparar melhor os futuros profissionais, oportunizando aos alunos maior prática profissional durante o curso.

Emp 6:

- A integração vem num crescente. É necessário abrir mais o leque de envolvimento, à semelhança de outros órgãos, como o SESI e SESC, que não tem o mesmo potencial. A FURG tem muito mais condições, devendo se envolver em todo o tipo de eventos. O próprio exército e marinha participam da comunidade.

- Com a empresa não há um grande envolvimento. Usufrui da universidade através dos serviços de alguns tipos de análises de alimentos. Isto sendo ampliado gera receita, talvez podendo fazer o mesmo tipo de trabalho para a indústria pesqueira, indústria petrolífera.

Existe contato da FURG com a empresa no sentido de colocação de alunos em estágios? (questão formulada pelo entrevistador)

- Embora haja interesse neste pessoal a empresa ainda não oportuniza este tipo de atividade. Não existe uma parceria que propicie um envolvimento maior. Deveria haver por parte da própria FURG um encaminhamento neste sentido. Os eventuais estágios acontecem através do contato direto de pessoas que conhecem a empresa e não oficialmente pela universidade. Poderia haver um programa neste sentido.

Emp 7:

- Existe um nível de integração muito bom com a universidade, até porque sempre procuramos atuar em conjunto.

- Em relação à sociedade parece que a universidade deveria atuar mais. Ela deveria ser um pouco mais arrojada, auxiliando o município de Rio Grande no sentido de fomentar o surgimento de uma novo tipo de atividade econômica, visando seu desenvolvimento. Falta, por exemplo, um plano para melhoria da habitação na cidade. A sub-habitação aumenta cada vez mais. Poderia ser perguntado porque a escola particular não faz isto. Ocorre que não temos poder político.

- A universidade deveria ser mais transformadora, em função de seu potencial, do conhecimento que detém, e do seu poder político.
- Na área da saúde talvez falte um programa de saúde preventiva, reduzindo assim as filas nos hospitais.

Emp 8:

- Com o potencial existente, o nível de integração ainda é muito baixo. A cidade apresenta um crescimento vegetativo, inserida em uma região estagnada. Do ponto de vista do planejamento para uma retomada do desenvolvimento, a FURG pouco tem contribuído. A universidade é muito pontual, é seguidora. Ela não é propositiva. A universidade deve se integrar com as universidades da região e encarar a questão da retomada do desenvolvimento com uma visão holística, com fundamentos históricos e sociológicos para poder mudar até a própria cultura do povo, pois não há as vezes a mobilização necessária para que as coisas aconteçam na cidade e região.
- Há uma espécie de acomodação, as pessoas acham que está tudo bem, pois as coisas sempre foram feitas deste modo. Isto talvez seja devido ao tipo de colonização que tivemos.
- Uma universidade pública deve se preocupar em ser uma exportadora de recursos humanos, mas deve primeiro buscar dar soluções para os problemas locais e vislumbrar também na fixação de seus egressos na própria terra. Neste sentido o crescimento econômico é importante.

Como isto poderia ser feito? (questão formulada pelo entrevistador)

- Isto não é fácil de ser feito. Deve ser haver recursos para desenvolver um projeto, a ser desenvolvido por uma equipe multi-disciplinar. Estes diagnósticos encomendados pelo governo devem ser vistos com cuidado, pois apresentam uma certa ideologia e via de regra tratam basicamente da questão econômica. A estagnação da região vem de tão longa data, com início na década de 1950, que isto tem algo a ver com a questão cultural.
- A cidade sempre esteve na contra-mão da história. Na época da revolução farroupilha Rio Grande era imperialista. Posteriormente o governo municipal sempre esteve com partidos opostos ao governo estadual. Além disso houve todo o período da intervenção, com prefeitos nomeados, alguns dos quais de capacidade duvidosa. Além disso temos falta de uma maior representação no legislativo.

Me parece que falta para a cidade um projeto de desenvolvimento, pois as administrações municipais se sucedem sem que a população tome conhecimento de qual é o rumo que a cidade pretende seguir. Ficam resolvendo apenas as questões do cotidiano. A existência de um projeto de desenvolvimento para o município, discutido com a população, poderia ser o ponto de alavancagem para a retomada do crescimento, para o envolvimento da comunidade em torno de uma causa comum, um objetivo comum. (comentário feito pelo entrevistador).

- Durante a ditadura, o prefeito nomeado legislava e executava, restando para o legislativo apenas tarefas acessórias. Não era pensado o desenvolvimento do município. O surgimento de lideranças políticas foi tolhido.

Questão 8- Qual o seu nível geral de satisfação com os cursos e a universidade?

Emp 1:

- O nível geral de satisfação é bom. A universidade no nível geral é positiva. Ela não é ótima porque não me sinto satisfeito. Mas é bom porque, em relação a outras realidades ela tem uma série de fatores positivos. No entanto há algumas coisas que poderiam ser feitas e não custam dinheiro.

Emp 2:

- Acredito que a universidade atende perfeitamente ao mercado a que se destina. Se ouve falar na comunidade que deveria ser aberto um curso de Psicologia, mas não sei se haveria mercado, pois existe o mesmo curso em Pelotas e, além do mais, pelo que se sabe, o mercado para o psicólogo está saturado.
- Os cursos de Engenharia de Alimentos e Engenharia de Computação foram criados em cima de demandas do mercado. Então neste aspecto, a universidade está agindo corretamente. A própria criação do curso de Direito diurno, reflete a realidade de um país extremamente complexo em termos de legislação. Enfim, me parece que de modo geral os cursos atendem a demandas do mercado.
- A FURG me parece que tem um conceito bom. A qualidade dos alunos é boa. Há sem dúvida aspectos a melhorar.

Emp 3:

- Pelo conhecimento dos cursos com os quais tenho ligação me parece que o nível é bom.
- A universidade está bem, embora haja alguns cursos com problemas de avaliação por parte do MEC.

Emp 4:

- O nível de satisfação é bom. As pessoas que trabalham na empresa são bem selecionadas. São bons profissionais.

Emp 5:

- A universidade deveria fiscalizar a atuação de seus docentes. Os docentes preparam as aulas do modo que lhes convém, muitas com conteúdos sem relevância alguma. Muitas vezes as aulas não são preparadas, os professores chegam atrasados, não cumprem os horários, alteram o horário das aulas sem prévio aviso, e contam com a concordância dos alunos. Estes problemas espelham a falta de organização, disciplina e comprometimento da universidade, que como instituição educacional deveria servir de bom exemplo para seus educandos.

Emp 6:

- De maneira geral são bons os cursos da universidade. Pelo que se sabe Medicina e Direito são muito bons. Já a Engenharia Mecânica tem algum problema, não tendo atendido todos os conceitos exigidos. Os cursos mais técnicos de modo geral são bons.

- Para a universidade daria uma nota 8. Tem aspectos a melhorar mas já fez muitas coisas boas. Precisa de novos cursos, conforme já foi dito, pois eles favorecem a própria obtenção de recursos. Além disso uma área pode auxiliar a outra, até no remanejamento de dotações, quando um setor está mais folgado em termos financeiros.

Emp 7:

- Para o seu porte a universidade oferece cursos que são viáveis. Não adianta, por exemplo, estruturar um curso de Engenharia Nuclear se não há demanda.

- A universidade recebe em alguns cursos muitos alunos de outras localidades. Me parece que ela deveria se preocupar mais em atender a nossa região.

- De qualquer modo o conceito da FURG é bom.

Emp 8:

- A universidade tem se descuidado com as licenciaturas. Evidentemente a baixa remuneração do magistério as vezes não atrai a melhor clientela. Alguns fazem o curso até para cultura geral e para exercer outra atividade que não o magistério. No entanto considero que as licenciaturas são cursos de grande importância para a universidade em função do efeito multiplicador que oferecem em relação à criação de uma nova consciência no país. Alguns departamentos indicam os professores menos preparados para atuarem nas licenciaturas. Este não é o caso dos departamentos cuja essência são as licenciaturas, como é o caso do departamento de Educação e Ciências do Comportamento.

- Houve uma grande renovação do corpo docente da universidade, principalmente a partir do início dos anos 90. Está surgindo uma nova mentalidade. Há cursos que cresceram bastante. O curso de História, por exemplo, teve seu perfil bastante modificado. A qualificação dos professores influenciou na mudança da própria clientela. Aumentou o interesse dos alunos dos cursos de licenciatura ligados a bacharelado. O bacharelado ajuda a melhorar o nível da licenciatura, embora o bacharel de Geografia e História talvez não encontrem mercado de trabalho neste país. O bacharel acaba indo para a licenciatura para poder sobreviver, e isto qualifica de certa forma a licenciatura.

E a universidade? (questão formulada pelo entrevistador)

- A universidade, pelo potencial que possui, poderia atuar muito mais. É importante até que a própria comunidade entenda as limitações da universidade. Mas é preciso que as pessoas da universidade, fruto dessas limitações, possam chegar com mais segurança junto à comunidade, pois muitas coisas podem ser feitas apenas com a utilização da mente. Cito a pesquisa. É uma atividade sabidamente importante, mas poucas universidades brasileiras possuem condições de equipamentos e pessoal de apoio para desenvolver uma pesquisa de excelência. No entanto, existe a pesquisa com base no acompanhamento de dados, como na área da saúde, que apresenta um manancial muito grande a ser explorado. A estruturação de uma política municipal de saúde não deve se preocupar apenas com as endemias, mas também com o saneamento. Neste campo temos problemas muito sérios.

- Fica difícil avaliar a pesquisa pois ela precisa ter maior divulgação. A forma pela qual a universidade pode se aproximar mais da comunidade é através da extensão. Como foi dito deveríamos ter uma extensão mais global e menos pontual.

Questão 9- Há alguma coisa que você considera boa na FURG e não foi comentada?

Emp 1:

- A universidade permite acesso a diferentes tipos de pessoas, ela é aberta. Não está fechada a uma realidade social. Há uma convivência harmônica entre os diversos estratos de alunos que a constituem.

- Ela está respondendo a algumas demandas, como formação de professores, criação dos cursos sequenciais, criando especializações dentro de um ritmo próprio. Ela está viva.

Emp 2:

- Por ter ficado muito tempo afastado da cidade, no contato com pessoas oriundas da FURG e residentes em outras localidades, os comentários sempre foram elogiosos. Isto é positivo.

Emp 3:

- Como fato positivo cito a postura da universidade no episódio do navio Bahamas, pois ela manteve uma postura técnica durante todo o processo. Ela foi chamada pela promotoria pública para ajudar na questão. A instituição manteve sempre uma posição técnica, sem se envolver nos aspectos emocionais e políticos do problema. A FURG foi uma das entidades que saiu fortalecida daquele episódio.

Emp 4:

- Não.

Emp 5:

- Existem bons profissionais, bem intencionados, porém são reprimidos por uma maioria acomodada, desinteressada com a formação dos alunos.

Emp 6:

- Cada vez maior participação junto à comunidade, dando continuidade a este trabalho que vem sendo desenvolvido. Aumentar o intercâmbio com outras universidades, com outras instituições, para que se possa preparar cada vez mais pessoas. Seria ótimo se pudessemos ter 90% de nossa população formada. Isto se refletiria na limpeza, saneamento da cidade, qualidade de vida. Seriam criados outros conceitos de vida.

Emp 7:

- Não.

Emp 8:

- As atividades desenvolvidas pelos museus da FURG são muito positivas e se refletem na imagem nacional e até internacional da instituição. Inclui-se aí também a ESANTAR.

Questão 10- Há alguma coisa que você considera ruim na FURG e não foi comentada?**Emp 1:**

- A universidade está presa a determinadas estruturas. Há estruturas mais inteligentes. Há universidades em outros países aonde o aluno faz gratuitamente a primeira cadeira e tem o compromisso de concluí-la com êxito. Nas próximas vezes ele passa a pagar de forma progressiva. Desta forma ele tem o direito de chegar até a universidade. Há locais em que o aluno, ao sair da universidade deve dar um retorno social. Isto tudo é decorrência de uma política, uma vontade de fazer algo que nasce de uma cultura diferente. A nossa cultura é um pouco paternalista, no sentido de dar as coisas, sem pedir retorno.

- Aqueles que carregam a bandeira da escola pública tem um ranço. Não interessa a forma como ela age, mas ela tem que ser pública.

- A FURG é boa. Ela podia querer ser melhor.

Emp 2:

- Existe a falta de uma espécie de porta voz da universidade, pois às vezes são feitas declarações que prejudicam a cidade, prejudicam o turismo no Cassino. Às vezes as explicações técnicas pioram a situação. Eventualmente é preferível uma resposta mais política e menos técnica, para evitar prejuízos à imagem da cidade. No caso da lama no Cassino, por exemplo, me parece que não há nenhum prejuízo à saúde. Há prejuízo quanto ao aspecto visual, mas não à saúde da população. Não se trata de esconder a realidade, mas analisar criticamente aquilo que vai ser dito.

- Outro aspecto negativo é o fato de a universidade estar ainda muito voltada para si mesma. Deveria estar mais integrada à comunidade.

Emp 3:

- Como aspecto negativo, como membro da comunidade, considero que o envolvimento com as greves não é condizente com a universidade.

Emp 4:

- A grande preocupação como cidadão desta cidade é com relação ao conceito atual da exigência do perfil dos professores. Vejo aí um problema sério para o futuro. Nós temos que formar profissionais. O nome da universidade junto à sociedade depende dos profissionais que formarmos.

- Até tem que haver cursos que formem pessoas para cursar a pós-graduação. Porém nos cursos eminentemente práticos devemos formar pessoas para atuarem no mercado de trabalho, o engenheiro deve ser ensinado a ser engenheiro, o médico deve ser ensinado a ser médico e não professor. Também pode ser professor, mas deve ser formado para exercer tecnicamente a profissão.

Emp 5:

- Há falta de cursos de pós-graduação, especificamente para suprir as necessidades dos profissionais do município que anseiam pela atualização de seus conhecimentos, indispensáveis para a sua competitividade no atual cenário nacional e internacional. Foi oferecido recentemente um curso de especialização para a área empresarial, que no entanto deixou muito a desejar, devido à falta de cumprimento de prazos e de compromissos assumidos com os alunos inscritos, além da baixa qualificação dos docentes.

Emp 6:

- Não gosto do núcleo do partido político instalado na universidade. O envolvimento político deveria ser mais dissolvido entre os demais partidos políticos, pois não é bom se identificar com um único núcleo. Deve procurar dar oportunidade para os demais.

Emp 7:

- Falta mais parceria com a comunidade. A universidade deveria patrocinar, inovar mais ações relativas às áreas da saúde e saneamento. Seguidamente surgem problemas de endemias que afetam a população de mais baixa renda devido à falta de saneamento em grande parte da cidade.

Emp 8:

- Embora a estrutura da universidade seja bastante enxuta, talvez em função da própria estrutura dos Conselhos Superiores, paradoxalmente as decisões são muito demoradas. As decisões deveriam ser mais ágeis. As câmaras poderiam ter maior poder de decisão, possuir uma certa autonomia sem a necessidade de levar certos temas ao plenário. Esta mudança é difícil, tanto assim que o assunto vem sendo debatido a longo tempo, sem nenhuma alteração. Como as discussões ficam muito no plano político acabam não avançando no seus aspectos técnicos.

ANEXO 5

5.1 QUESTIONÁRIO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS REALIZADAS COM OS REPRESENTANTES DA SOCIEDADE

Questão 1-

Que imagem você tem a respeito da FURG?

Questão 2-

Como você avalia as condições gerais de infra-estrutura da FURG?

Questão 3-

Qual a sua opinião a respeito dos professores da FURG?

Questão 4-

Qual a sua opinião a respeito dos alunos da FURG?

Questão 5-

Qual a sua opinião a respeito da Administração da FURG?

Questão 6-

Em relação ao mercado de trabalho, você considera que os currículos são adequados às necessidades dos profissionais?

Questão 7-

Como você avalia o nível de integração existente entre a FURG, empresas e sociedade em geral?

Questão 8-

Qual o seu nível geral de satisfação com os cursos e a universidade?

Questão 9-

Há alguma coisa que você considera boa na FURG e não foi comentada?

Questão 10-

Há alguma coisa que você considera ruim na FURG e não foi comentada?

5.2 RESPOSTAS ÀS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS REALIZADAS COM OS REPRESENTANTES DA SOCIEDADE

Questão 1- **Que imagem você tem a respeito da FURG?**

Com 1:

- É uma Instituição de ensino com reconhecida vocação para o mar e dentro desta filosofia é importantíssima sua atuação dentro da comunidade. A instituição desfruta de uma imagem positiva, pois atua com competência nas questões ligadas ao mar.

Com 2:

- A imagem é a visão de um ex-aluno e isto significa que cursei a universidade na década de 1970, período no qual a universidade se estruturou. Foi a época em que mais a universidade prosperou em tão pouco tempo. Naquele período a universidade tornou-se conhecida. Passou de um simples conjunto de faculdades para tornar-se uma universidade. A oceanografia teve muito a ver com esse processo de crescimento, com essa idéia de universidade voltada para o mar. A imagem surgida foi a de fazer parte de uma universidade nova, com proposta de crescimento e pertencendo a um curso novo (Oceanologia), com grandes expectativas. Tudo era novidade.

- O perfil existente na década de 1970 mudou bastante. Infelizmente a universidade está inserida em uma região em crise, a metade sul, que não contribui para lhe dar uma projeção maior. Mesmo assim ela tem reconhecimento a nível nacional em algumas áreas. É uma instituição consolidada.

Com 3:

- É uma instituição idônea, fomentadora de cultura na região. É um marco na educação, exportadora de conhecimento, pois os profissionais nela formados estão presentes nos mais diversos lugares do país. É importante também sob o aspecto econômico.

Com 4:

- A FURG deve estar voltada para os assuntos da comunidade. Este retorno, por parte dos alunos que estão se formando, pode se dar através de ações próprias da universidade e pela realização de convênios com organizações com outras entidades que estão voltadas para a comunidade. Em relação à saúde a FURG está muito bem estruturada, e este trabalho de estruturação não iniciou agora. Há um grande número de convênios com a prefeitura, aumentando a cada ano. Neste ano foram realizados convênios nas mais diversas áreas com a prefeitura, mas principalmente com a Secretaria da Saúde.

- A imagem da universidade é positiva e está se solidificando cada vez mais, principalmente em função dos convênios em relação ao meio ambiente e ao crescente envolvimento na área da saúde.

Com 5:

- Em termos de posição pessoal a universidade é importante para a difusão da cultura e do conhecimento. Os jovens não precisam se afastar da cidade para sua formação de nível superior. Desta forma convivem diretamente com os problemas locais, ensejando um potencial envolvimento com a cidade, podendo colaborar para a solução de seus problemas.

- Como representante de uma categoria de negócios entendo que a universidade pode, se bem trabalhada, integrar-se com o setor produtivo, o que ainda é bastante incipiente. A participação da universidade junto ao setor empresarial ainda é muito pequena.

- Na questão da universidade voltada para o mar, que é a vocação da cidade em termos econômicos, a universidade deveria utilizar mais adequadamente os meios disponíveis, tanto de infra-estrutura como de recursos humanos e conhecimento. A universidade carece de programas mais objetivos, pois há muita atividade acadêmica e pouca aplicação prática do conhecimento disponível. Como exemplo pode ser citada a necessidade de adequação das empresas às exigências da legislação ambiental. São contratadas consultorias de outras cidades para desenvolver o trabalho, quando o mesmo poderia estar sendo feito pela universidade.

- Não há para as empresas um fórum adequado onde as questões possam ser debatidas, no sentido de encontrar soluções práticas para enfrentar os problemas. Na área oceanográfica existem dificuldades para entabular ações práticas, muito embora eventualmente ocorram respostas adequadas às necessidades das empresas.

- A FURG deveria estabelecer mecanismos de gestão para se aproximar mais eficazmente da comunidade. Deveria haver um interlocutor da universidade com a sociedade, de modo que esta ação tivesse caráter institucional.

Com 6:

- A imagem é de uma instituição de ensino superior perfeitamente inserida na comunidade, cujos serviços prestados tem sido importantíssimos no processo de desenvolvimento e crescimento da cidade do Rio Grande, na medida em que a instituição é formadora de mão de obra especializada e qualificadora desta mão de obra, tanto para atender às necessidades empresariais como a oferta de serviços de profissões liberais. Esta é uma necessidade suprida pela instituição, além de todos os aspectos de geração de conhecimentos e de serviços à

comunidade, envolvendo todas as dimensões do atendimento social, seja na saúde, transporte, segurança. Isto qualifica a comunidade. A imagem é positiva.

- Há também o aspecto financeiro, pois pelo fato de ser uma universidade pública, ela arrasta para Rio Grande um volume significativo de recursos para pagamento de pessoal. É o maior orçamento do município, superando a própria prefeitura em grande escala. Ela funciona como um ente econômico dentro da atividade geradora de renda no município. Este também é um aspecto positivo. Não vejo nenhum aspecto negativo da universidade, pelo contrário, ela só trás benefícios. O fato de ela poder trazer mais é uma outra questão. Ela cumpre em determinado grau a finalidade a que se destina, ou seja, geração de conhecimento e desenvolvimento cultural. Há reflexos gerais, até sem considerar o aspecto direto do aprendizado dos bancos da universidade, mas também o que cada aluno pode transmitir dentro de sua casa, de seu trabalho.

Com 7:

- Tenho uma imagem muito boa, meritória, do trabalho acadêmico. Seu trabalho extrapola os limites do município. Ela é muito bem quista e muito bem vista pela comunidade onde atua. Possui cursos voltados para áreas de excelência. Sendo da primeira turma da Oceanologia, sou testemunha desta caminhada de 25 anos. A expansão deste curso foi muito grande, sendo que a qualidade dos professores e excelência dos seus alunos extrapolam os limites municipais.

Com 8:

- A FURG atualmente precisa se reciclar, mas ainda é a estrela maior da cidade do Rio Grande. A reciclagem é necessária em termos de qualificação profissional e em termos de criação de novos cursos, de acordo com as tendências do mercado de trabalho. O Brasil está saturado em termos de médicos e engenheiros. Além disso a maioria quer ficar trabalhando apenas nos grandes centros. Não adianta apenas mudar os nomes dos cursos, é preciso alterar os currículos, criar cursos de acordo com as exigências e tendências do mercado de trabalho. Por exemplo, temos carência de um curso de nível superior de Turismo, Psicologia, e na área de análise de sistemas. A universidade precisa ter maior flexibilidade para substituir cursos cujo mercado está saturado.

- Sem a universidade a cidade viraria fantasma, não existiria mais nada em termos de trabalho, conhecimento, cultura, em termos econômicos. Ela é a estrela maior que brilha no céu de Rio Grande.

Questão 2- Como você avalia as condições gerais de infra-estrutura da FURG?

Com 1:

- Para quem vê de fora, sabendo dos problemas que o setor público enfrenta do ponto de vista administrativo, ela possui uma infra-estrutura boa, sem ser excelente. Em alguns áreas pode ser considerada como sendo ótima, principalmente no curso de Oceanologia, inclusive com relação às parcerias existentes, como ESANTAR. Em outras áreas precisaria de uma infra-estrutura mais desenvolvida.

Com 2:

- Comparando com a década de 1970, observa-se hoje a existência de uma realidade bem diferente, uma grande evolução, não apenas com relação à infra-estrutura física, mas considerando também o corpo docente. Na época os professores eram oriundos de outros locais, já com uma carreira profissional. Atualmente a maioria dos professores são formados na própria instituição e ela passou a ser exportadora de recursos humanos.

- No início os cursos mais significativos eram ligados à engenharia e medicina. Parece que o perfil da universidade mudou. Há atualmente maior possibilidades de desenvolvimento de cursos em outras áreas. Surgiram mais opções.

- Percebe-se na universidade uma segmentação muito grande, parece ser um conjunto de unidades que atuam cada uma com sua cultura própria, seus valores e seus interesses, com diferenças muito grandes em termos de concepção das unidades. Até dentro de áreas afins percebe-se a existência de segmentação.

- Em função da colocação anterior, nossa relação com a instituição flui muitas vezes mais facilmente no plano informal do que no formal.

Há muita autonomia de ação dentro da universidade. (Observação feita pelo entrevistador).

- Isto implica em um problema gerencial. Quanto maior a autonomia que as pessoas possuem, maiores são as dificuldades gerenciais decorrentes. Surgem muitas situações de pessoas que se consideram intocáveis, não passíveis de atender a algum comando. Para os agentes externos passa a ficar difícil saber a quem procurar, aonde a pessoa está, a quem ela está subordinada, a quem ela comanda em termos funcionais. Isto, na verdade, gera um descontrole gerencial. Por exemplo, uma demanda que não seja encaminhada para a pessoa mais adequada para dar uma resposta, fica sem eco. Se um chefe de departamento recebe a solicitação e não possui intimidade com o grupo que pode responder, o pedido não chega ao seu destino. Isto é típico nestes ambientes onde existe muita autonomia. Por isso a maioria das negociações são tratadas a nível pessoal. Isto acaba muitas vezes gerando problemas de natureza administrativa, com problemas operacionais das mais variadas dimensões.

- Propusemos à cerca de dois anos atrás um convênio abrangente, do tipo “guarda-chuva”, que na época foi aceito, depois de ser submetido às instâncias de análise da universidade. Quando a entidade procurou formalizar um acordo específico, ficamos sabendo que a universidade não tinha registros sobre o convênio geral.

- A entidade coordena um grande fórum de gestão compartilhada, do qual a universidade participa. A presença é através de pessoas da universidade, que por iniciativa pessoal a representam. São iniciativas pessoais e isoladas de profissionais que se identificam com o trabalho que está sendo desenvolvido. Observa-se a inexistência de um envolvimento da instituição, embora a mesma declare oficialmente que é parceira da atividade. Esse tipo de canal de comunicação com a sociedade é um pouco obtuso, pois é usado através de algumas pessoas, que defendem posições próprias e não necessariamente integradas à visão da universidade sobre o tema. Para efeitos políticos é até compreensível que o dirigente declare estar a instituição participando do fórum, quando sabe-se que este envolvimento ocorre pela iniciativa de certas pessoas. O correto em um processo dessa natureza é a instituição acompanhar o seu desdobramento, indicando, por exemplo, titulares e eventuais substitutos que apresentem as opiniões e defendam posições da universidade e não meramente de caráter pessoal.

- Como as representações formais são essencialmente pessoais, se a pessoa é competente a universidade fica bem representada. Se o profissional tem uma atuação deficiente, a imagem da instituição fica prejudicada.

Com 3:

- Considero que as condições são excelentes. No entanto há algumas deficiências na área de laboratórios, principalmente para a prestação de serviços. Na área da construção civil, para que um ensaio realizado em um laboratório da universidade tenha sustentação legal face a alguma demanda jurídica sofrida pelo cliente, deveria haver um reconhecimento por algum órgão idôneo na área metrológica. Atualmente um laboratório que presta este tipo de serviço deve ser reconhecido por uma entidade certificadora, tipo Inmetro. As normas podem até estar sendo cumpridas, mas é necessária a certificação, pois a justiça está começando a levar isto em consideração nos julgamentos.

Com 4:

- A universidade, como qualquer outro órgão federal vive uma crise financeira muito grande. Dentro deste contexto a universidade está se adaptando. Há setores com poucos recursos e outros que estão recebendo recursos de outras fontes e que acabam ajudando a universidade. Os prédios do campus Cidade e a Casa do Estudante estão sem manutenção. Sabe-se que não está fácil pagar nem as contas de água e luz. Não se pode culpar alguém em particular, pois esta é uma política do governo, que poderia colocar mais recursos na universidade. Em compensação observa-se que a universidade está se qualificando em termos de ensino. Veja-se o aumento do número de mestres e doutores de alguns anos para cá. Se observa também que a universidade consegue, através de convênios com órgãos federais, aparelhar a instituição. Veja-se o hospital universitário, que tem recebido materiais oriundos de recursos do BID e BNDES.

Com 5:

- Considerando o quadro atual do país, a universidade oferece boas condições de infra-estrutura. Observa-se que há uma evolução no sentido da melhoria das instalações físicas. Cite-se a construção do Centro de Convivência, que não sendo um espaço para aulas, contribui para melhorar as condições de conforto dos usuários do campus.

- Na área do mar a instituição está bem aparelhada, faltando apenas uma utilização mais adequada dos meios disponíveis.

- Naquelas atividades desenvolvidas junto ao setor produtivo, a universidade deveria buscar soluções para reduzir a burocracia existente, tornando os procedimentos mais ágeis.

Com 6:

- Posso ser um bom termômetro a respeito disto, até por ter deixado a universidade a cerca de dez anos. Percebo progresso significativo. Citando a ESANTAR, ela cresceu muito em termos de equipamentos e serviços, a própria informatização de todas suas atividades. Nesta área a improvisação pode custar uma vida. Nos aspectos dos veículos, comunicação, vestuário, proteção aos pesquisadores, tudo evoluiu muito.

- A ampliação das instalações da universidade propiciou melhores condições para o desenvolvimento da atividade fim e também as atividades meio tem evoluído bastante.

- No aspecto social, a universidade tem conseguido desenvolver áreas para convivência.

- Em relação aos laboratórios na área de ciências exatas não tem tido muito contato, mas observa-se que o processo não pára. Talvez em determinado momento a velocidade de desenvolvimento diminua em função da escassez de recursos, mas não vejo em nenhum lugar instalado qualquer processo de estagnação ou retrocesso. Há áreas que talvez precisassem se desenvolver um pouco mais. Na oceanografia eventualmente se houve alguém dizer que precisa de um determinado equipamento. Inclusive em algumas áreas a instituição é reconhecida em nível nacional e internacional. Os recursos humanos e materiais na área de oceanografia são muito qualificados. No programa de levantamento dos recursos vivos da zona econômica exclusiva a universidade é uma das líderes. O programa Revizée também, pois há pessoal, equipamento, inclusive suprindo deficiências de outras regiões.

- Conhecendo bem as dificuldades da universidade em termos de verbas, eventualmente me surpreendo vendo que está sendo construída alguma coisa, há um ônibus novo, etc. São melhorias que talvez pudessem ser mais significativas, mas observa-se que não houve estagnação.

- Outro aspecto que chama a atenção, para quem observa de longe, são os resultados do Provão, pois as avaliações mostram que estamos bem em relação ao resto do país, a partir de uma visão geral. O Provão é um referencial. Nós estamos bem, com exceção da Engenharia Mecânica. Podemos nos orgulhar do curso de Administração, Economia, Direito. Isto é reflexo de uma evolução.

Com 7:

- Ao longo dos anos sua expansão física é notória. Ela está se expandindo, e parece que sua estrutura física é muito boa. A universidade é muito nova, é moderna, a expansão está ocorrendo muito bem, com prédios muito bons. Está compatível com a realidade e o porte da instituição.

- Se ouve falar de alguns senões em relação a deficiências existentes nos laboratórios de alguns cursos. Este não é o caso da Oceanologia, na área de pesquisa.

Com 8:

- Eu conheço diversas universidades em outros locais, tais como USP, UFSC, UFRJ. Considerando o porte de Rio Grande e apesar de estar muito próxima a uma outra universidade federal, me parece que ela oferece uma boa infra-estrutura. É uma universidade que foi estruturada em cima de um planejamento. Os alunos tem o privilégio de disporem de uma infra-estrutura material muito boa, em comparação com outras universidades. As instalações até poderiam ser melhores, mas estamos falando em termos de realidade e não de ideal.

- A existência de uma biblioteca central é muito positiva, pois o aluno pode ter uma interação e integração com alunos de outras áreas. A biblioteca da FURG é riquíssima, embora muitos professores reclamem. Há muitos profissionais da área que não se atualizam, ficando presos às obras que auxiliaram na sua formação. Para adquirir um conhecimento mais rápido o profissional deve ser um articulador dos periódicos. O periódico sai do prelo em poucos dias, ao passo que o livro demora muito mais. Muitas vezes quando o livro fica disponível no mercado ele já está defasado. A universidade possui bastante quantidade em termos de obras. Em termos de qualidade ela só tropeça em função de alguns profissionais que ficaram ligados às obras que os formaram, sem terem se reciclado.

Isto não se deve em parte à falta de recursos para sua aquisição? (questão formulada pelo entrevistador)

- Eu penso que não, porque a universidade proporciona condições para que o professor ou o coordenador da área solicite os livros necessários. A universidade recebe recursos para isto. É claro que devem ser traçadas prioridades, pois os recursos são restritos e o livro é caro. Em qualquer local do mundo uma obra é cara. Como o nosso poder aquisitivo é pequeno fica difícil a sua aquisição.

- A maior parte dos brasileiros não tem um padrão para manter esta riqueza cultural que é o livro, que é o periódico. A nossa conjuntura educacional faz com que o aluno saia da escola decodificando, ele não sai lendo. Sem saber procurar em um dicionário, ele obviamente não sabe procurar no catálogo da biblioteca. Ele então não vai encontrar a informação pois não sabe buscá-la. Todo conhecimento está arrolado em todo mundo, de forma sistemática, de zero a nove, dividido por área de conhecimento. Este catálogo sistemático é para os profissionais da área. Para o aluno existe o catálogo em ordem alfabética, e então ele começa a ter problemas de vido a problemas de alfabetização, pois ele não sabe procurar em ordem alfabética.

- O curso de Biblioteconomia em outros países é encarado como uma especialização. No Brasil ele é um bacharelado. É concebido para a biblioteca e usuário ideais, e isto não existe. A Biblioteconomia na FURG não prepara o profissional para competir com o analista de sistemas, com o profissional com conhecimento em tecnologia da informação. O profissional precisa conhecer cinco idiomas para poder competir no mercado. Infelizmente nossos professores não dizem isto para o aluno. Esta lacuna será percebida quando forem encarar a concorrência. O bibliotecário se forma e não vai trabalhar com bibliotecas, mas sim com centros de documentação. As grandes empresas estão empregando bibliotecários para este tipo de atividade.

- A informação está bem estruturada. O aluno é que não sabe buscá-la. Inclusive não sabe procurar na *Internet*. Há o analfabeto que não sabe ler e escrever e o analfabeto da ciência da informação.

Questão 3- Qual a sua opinião a respeito dos professores da FURG?

Com 1:

- Tenho conhecimento da preocupação com a constante capacitação dos professores. A instituição investe na capacitação, e isto é visível na comunidade.

- Observa-se que as avaliações feitas pelo próprio MEC colocam a FURG em uma posição razoável e até boa.

- Deveria haver um incentivo maior à experiência do corpo docente. Às vezes eles nos passam uma imagem de um corpo docente muito jovem e sem experiência em termos de experiência profissional fora da academia. Observa-se que falta às vezes uma experiência do dia a dia. Será que a universidade está passando isto para os

alunos? Quando a pessoa chega a um estágio de maturidade e experiência profissional, ela se aposenta, sem transmitir sua bagagem de experiência. As aposentadorias ocorrem muito cedo. No passado os professores transmitiam sua sabedoria para os mais novos.

- Atualmente temos mestres e doutores com baixa idade, e sabe-se que eles não tem experiência de vida, em termos profissionais. Atualmente o jovem se forma, segue carreira acadêmica e aos trinta anos de idade possui muitos diplomas mas não tem experiência prática, pois, por exemplo, nunca pisou em um canteiro de obras. O que ele vai transmitir em termos de bagagem profissional?

- Temos então duas questões. A aposentadoria com baixa idade e a dedicação exclusiva, que afasta o profissional jovem da experiência da prática profissional. Não se vê hoje a figura do Mestre, uma pessoa mais velha com grande bagagem profissional.

- Os professores quando se envolvem em atividades de prestação de serviços para terceiros deveriam se responsabilizar mais pelos compromissos assumidos, pois se os prazos não são cumpridos o cliente fica prejudicado, e quem perde é a universidade em termos de imagem.

Com 2:

- Os docentes são tecnicamente bem preparados, percebendo-se um aumento na sua qualificação ao longo dos anos.

- Em função da concepção da própria universidade, observa-se que os professores em sua grande maioria estão muito distantes da sociedade. Se pode dizer que existe grande dificuldade de integração de todas as áreas do conhecimento nas quais a universidade atua com a sociedade usuária. Isto é viabilizado quando o profissional tem uma maior familiaridade no convívio com a sociedade. Por outro lado isto não se consegue quando ele tem medo. Na medida em que as pessoas detém muito conhecimento, dedicaram toda sua vida em processos acadêmicos, tem dificuldades em se relacionar. O relacionamento com a sociedade cria para o profissional um grande problema. Alguém vai formular uma pergunta, um questionamento, e a pessoa vai ter que responder. Se o profissional não é seguro ele vai ter problemas, pois não está respondendo para um aluno, mas sim para a sociedade, e isto é muito complicado. Nas quase duas décadas em que atuamos, foram raros os professores da universidade que se expuseram na defesa de posições perante a sociedade. A maioria das iniciativas se limitam à emissão de pareceres técnicos distantes, digamos assim, dessa troca com a sociedade.

- A universidade apresenta muito do perfil característico da sociedade brasileira. A grande maioria da população possui pouca cultura e conhecimento, que está concentrado em uma pequena parcela da população que teve possibilidade de estudar. Esse pequeno grupo fica trocando conhecimentos, através de trabalhos científicos, de discussão entre pares, e todos os demais, que seriam os beneficiários do resultado do conhecimento gerado, estão muito distantes deste núcleo.

- Certamente não existem muitas regiões tão pesquisadas e analisadas quanto o estuário da Lagoa dos Patos. Isto aconteceu acompanhando o crescimento da oceanografia nos últimos trinta anos. Neste período o pescador desse estuário viu sua produção decrescer de quarenta mil toneladas ao ano para cerca de três mil toneladas. A universidade alertou sobre o fato. Porém pergunta-se quem são os dilapidadores desse potencial. São os próprios usuários, que não dispõem de conhecimentos, de meios para chegar a obtê-los. Se for perguntado a eles qual foi o ganho de conhecimento obtido através da convivência com os agentes da universidade, a resposta será que o retorno é quase nulo.

Este usuário, representado pelo industrial e pelo pescador, respeita a universidade? (questão formulada pelo entrevistador.)

- Respeita sim, mas não enxerga a universidade sob a mesma ótica da maioria da sociedade. A visão de universidade daqueles que vivem no meio urbano é diferente da imagem percebida pelos moradores do meio rural. Os primeiros tem uma visão clara de que a universidade pode representar para si e sua família um meio de ascensão social e cultural. O morador rural muitas vezes não sabe qual o papel da universidade e não tem sequer a expectativa de que seu filho algum dia tenha acesso a ela. Por exemplo, para o pescador a universidade seria representativa se desse respostas concretas e palpáveis na sua luta pela sobrevivência.

- Não falta para os pesquisadores a qualificação técnica necessária para o cultivo de espécies. Isto é dominado. O problema está em outro enfoque. O grande problema neste processo está no fato de que falta o contato entre o que se produz em laboratório com o usuário. Existem alguns poucos experimentos de cultivo, em um universo de três mil e quatrocentas pessoas que usam o meio natural para seu sustento. Estas pessoas não tem nenhuma identidade com a instituição, não tem nenhum conhecimento do trabalho e não estão dispostas a ceder seu espaço físico, porque não acreditam, pois entendem que o processo não evoluiu, pelo contrário, anda para trás. Para sensibilizar as pessoas não é suficiente mostrar que vai ser fornecido algo bonito e bom. Além disso a pessoa deve ficar com a certeza de que seu rendimento vai aumentar se adotar a nova idéia. Quando uma nova sistemática é adotada, sempre surgem dúvidas quanto à seu grau de influência no restante do sistema. Ocorre também desconfiança por parte das comunidades em relação à presença da universidade. Em uma experiência piloto desenvolvida poucos anos atrás a comunidade boicotou o trabalho, partindo da idéia de que, se o projeto

desse certo, o espaço cedido seria tomado aos pescadores. Faltou naquele episódio, e em geral em todas iniciativas, uma ação que deve ser permanente, de conscientização, de conquista da confiança, ou seja, colocando o aspecto social em primeiro lugar. Somente depois deve tratada a questão do ponto de vista técnico. Esta realidade não mudou ao longo dos últimos vinte anos.

- Um grande grupo empresarial recentemente manifestou interesse em desenvolver economicamente o cultivo de espécies em cativeiro aqui na região. Isto preocupa, pois essa comunidade de pouco mais de três mil pessoas está carente, os recursos naturais estão sendo dilapidados e elas precisam de alternativas, porém não sabem quais, além do mais a questão não está negociada. O correto seria o poder público se posicionar a respeito do assunto, através da criação de uma legislação adequada.

- Para estruturar um modelo para gerenciamento de atuação na área da pesca, por exemplo, devemos elaborar um modelo que permita colocar o conhecimento disponível em prática associado à concepção prática daquele segmento social. Isto significa respeitar a cultura de uma população, que é o processo mais exponencial para traduzir em um modelo gerencial.

- Ao ingressar no mercado de trabalho o profissional coloca em xeque tudo aquilo que aprendeu na universidade. Tudo que é dito pelo professor em sala de aula deve ser analisado sob mais de um ponto de vista, pois ao enfrentar a realidade do cotidiano o profissional deve discernir sobre o que vai aproveitar do conhecimento acadêmico adquirido e da realidade da vida prática. A distância que o professor cria com o acadêmico quando tem que mostrar o lado prático de seus ensinamentos é a mesma que existe em relação à sociedade.

Com 3:

- A impressão geral em relação ao professor universitário de modo geral é que os profissionais acabam se tornando grandes conhecedores didáticos e pouco práticos. A formação está sendo muito acadêmica e propiciando pouca visão prática para os alunos. Sabe-se que já existem discussões no meio universitário no sentido de voltar a valorizar-se o profissional com vivência no mercado, mesmo que sua qualificação acadêmica não seja máxima. É super valorizado um doutorado em detrimento a uma experiência prática do docente.

- Observa-se também que se pesquisa muito e os resultados na maioria das vezes não aparecem. Deve ser desenvolvida pesquisa básica, mas também deve-se pesquisar sobre questões que tragam benefícios mais imediatos para a sociedade. Muitos professores passam a vida enclausurados sem darem um retorno do seu trabalho de pesquisa.

- O surgimento da avaliação das universidades é um fato positivo, pois as instituições educacionais estavam muito acomodadas.

- A cobrança em cima do comportamento do docente ainda é muito pequena.

Com 4:

- A qualificação está crescendo bastante, também na área médica. Sendo a favor da universidade pública, gratuita e de qualidade, muitas vezes penso que deveria ser privatizada devido à falta de frequência de professores, aulas mal dadas, falta de interesse, falta de comprometimento com a instituição. Se fosse uma empresa privada as pessoas não fariam isso. Especificamente, no curso de Educação Artística a situação é uma vergonha. Os alunos vão até a universidade e simplesmente o professor não aparece e não dá nenhuma explicação. E também não para quem reclamar. Isto ocorreu o ano passado e continua por todo este ano.

Os alunos não se revoltam? (questão formulada pelo entrevistador)

- Não existe nem uma união, uma lista de assinaturas para conseguirem alguma coisa. Parece existir uma falta de interesse coletivo de melhoria de ensino, pois ela deve ser não só do professor mas também do aluno, que deveria cobrar, talvez também por medo de represálias. Isto não se observava antes. Deveria haver mais controle. Parece que isto não ocorre na Medicina e na Enfermagem, mas área de Educação Artística é vergonhoso.

Com 5:

- Na minha visão, naquelas áreas em que tenho contato, são profissionais competentes. A qualificação dos quadros docentes deve ser estimulada, porém percebe-se a falta de maior conhecimento prático. Em todas as áreas de atuação os professores devem possuir experiência profissional, vivência profissional.

- Na engenharia, por exemplo, falta estimular os estudantes no início do curso com relação aos aspectos práticos da profissão. O professor deve ter experiência profissional para transmitir aos estudantes.

Com 6:

- O corpo docente é muito heterogêneo, até em função da origem e das atividades que desenvolvem. São muito diferenciados em termos dos campos do conhecimento humano como da maneira como abordam. Por exemplo, o pessoal da área de oceanografia tem um horizonte muito mais amplo do que o pessoal da economia, ciências jurídicas. Os contatos, troca de informações, e conhecimento deste pessoal da oceanografia está presente no mundo todo. O horizonte do pessoal da Economia é menor. Este pessoal pode pensar em doutorado no país. Alguns podem sair, mas são poucos, pois o horizonte é menor.

- Observa-se que existe na comunidade um pensamento que, de maneira geral, há um interesse do pessoal docente da FURG na sua formação, sem preocupar-se em ensinar melhor, de maneira mais competente. Em

primeiro lugar está sua formação para poder melhorar na carreira. Este é um sentimento da comunidade. No meu caso, como conheço o meio, observo que aqueles que fazem isso e aqueles que se dedicam a ensinar. Há docentes com doutorado e cursando pós-doutorado, com muito pouca horas de aula, com pouca vivência de classe. O investimento que está sendo feito nesta pessoa não está sendo utilizado em benefício da transmissão, isto é, está obtendo novos conhecimentos mas não está transmitindo. Aqueles que ficam mais em sala de aula não tem a formação em termos de títulos tão boa como esses que só ficam investindo em suas carreiras.

- A questão da qualificação passa também pelos horizontes disponíveis. Uma coisa que se identifica, por exemplo, é a facilidade do pessoal do Departamento de Educação em fazer um mestrado. Já na área de Economia a pessoa deve no mínimo ir para Porto Alegre e passar um período lá. Parece ser muito mais fácil ser mestre em ensinar as primeiras letras do que mestre em Economia. Quem conhece o sistema detecta isto. Quem está de fora não percebe.

- Em função de ser uma classe muito heterogênea, há muitos que se comprometem com a comunidade. Por exemplo as campanhas anti-drogas, o próprio pessoal do SAJ. A participação destas pessoas no trabalho extensionista deve ser reconhecida. Não dá para negar nem ignorar. Talvez essa participação pudesse ser muito maior, não se podendo deixar de reconhecer que há muitos docentes que se dedicam à extensão, sem ganhar mais para isto.

- Deveria haver uma forma de o docente mais qualificado usar sua qualificação mais efetivamente no trabalho em sala de aula.

Com 7:

- Sempre se acha que o aluno não tem o preparo necessário para o nível que está cursando, seja no ensino médio, na universidade ou mesmo quando se forma. O papel da universidade é o de reformulador, da pesquisa, da ciência. As pessoas saem da universidade capacitadas.

- Há cursos de excelência, professores capacitados, tem um quadro preparado, conforme o referencial que possui a respeito de vários cursos.

- Há poucos anos a capacitação era restrita à Oceanologia. Atualmente em todas as áreas os professores estão se capacitando. Há uma preocupação com a melhoria da qualidade.

- Os professores da rede municipal em sua maioria (mais de 90%) são oriundos da FURG e seu trabalho é muito bom. Os novos profissionais que estão saindo da universidade tem um perfil diferente dos antigos. Boa parte dos aprovados no recente concurso realizado para o magistério municipal estão fazendo cursos de especialização e mestrado. A universidade está dando aos alunos um referencial de questionamento, atitudes inovadoras. A grande maioria dos candidatos inscritos no concurso (mais de 3000) foram aprovados (cerca de 1800) para 361 vagas. Isto não significa que as provas foram fáceis, mas sim que os candidatos estavam preparados. A maioria é do sexo feminino.

- A maioria dos aprovados é dos cursos diurnos.

- O curso de Pedagogia Séries Iniciais é o que tem a maior demanda por parte do município. Não existe este curso à noite porque as pessoas teriam dificuldade de fazer os estágios, segundo a universidade. Isto no entanto não deveria impedir que fosse oferecido este curso à noite. Deveria haver mais cursos noturnos relacionados à educação. Penso que uma universidade que oferece tantos cursos voltados para a área da educação, para o magistério, já se direcionou para esta finalidade. Os alunos estão saindo preparados, porém deveríamos ter mais cursos noturnos nesta área.

- A universidade está oferecendo cursos de extensão na área da educação, até porque precisamos atender às exigências da LDB. Há extensões em São José do Norte, Santa Vitória do Palmar e em Canguçu. A resposta à demanda foi rápida. Tudo isto representa que a universidade está cumprindo seu papel.

Com 8:

- Não se pode generalizar, mas alguns professores precisam se reciclar. Jamais deveriam perder a humildade, que delimita o caráter do ser humano. De nada adianta o professor possuir titulação, se afasta-se de seu público alvo, colocando-se em um patamar distante.

- Observo que muitos professores quando estão em doutorado usam seus alunos para estruturar suas teses e publicações. Pedem que os alunos preparem matérias sem nem sequer dar uma referência bibliográfica. Isto serve para embasar sua tese, onde os alunos são usados como público alvo de pesquisa. Deveriam ser honestos e explicar aos alunos que eles são o seu público alvo, que vão ajudá-lo a atingir seus objetivos, sendo que em contrapartida terão benefícios a partir do conhecimento obtido. O professor não pode esquecer jamais que é humano e está se qualificando para servir a seres humanos, mantendo a humildade. Isto ocorre em vários cursos.

Como você observa o comprometimento profissional dos docentes? (questão formulada pelo entrevistador)

- O Brasil atualmente está encarando o ensino como massa. O ensino deveria considerar vocação, técnica, conteúdo e talento. Existem profissionais que tem todos os pré-requisitos, exceto o talento, e aí não conseguem transmitir seu conhecimento. Cada ser humano possui uma determinada vocação, um determinado potencial, que por alguma determinada razão não se desenvolveu, em função de alguma carência observada em uma etapa da

vida. Enquanto o ensino for considerado em termos numéricos não haverá qualidade. Não me parece, por exemplo que todo o contingente de médicos que se formam por ano tenham vocação. Tudo que é feito apenas pelo dinheiro é questionável. Para o bom profissional não falta trabalho. Na verdade a maioria quer ser profissional para ter um emprego. Há falta de empregos, mas não de trabalho. Os brasileiros estão fazendo exatamente o que o governo quer.

- O sistema possui qualidades, porém nós é que não questionamos e não buscamos as qualidades do sistema. Por exemplo, se o profissional necessita de um determinado conhecimento, ele pode buscá-lo em um curso seqüencial, sem a necessidade de fazer todo curso. Esta alternativa é muito interessante, mas para os profissionais graduados, não para alunos do ensino médio. Se deve retirar do sistema o que é positivo, deixando de lado os aspectos negativos. É isto que os professores e alunos deveriam fazer. Só que isto dá trabalho e parece que para o rio-grandino, tudo aquilo que desacomoda incomoda.

Questão 4- Qual a sua opinião a respeito dos alunos da FURG?

Com 1:

- O relacionamento com os alunos da FURG, particularmente no campo dos estágios é muito bom. Temos estagiários de Engenharia, Administração, Economia, Ciências Contábeis, Biblioteconomia e eventualmente Química e Oceanologia, em função da questão ambiental. O nível dos estagiários é excelente, todos chegam sempre dispostos a trabalhar e a aprender. São vinte vagas em caráter permanente. Em função dos prazos de contrato dos estágios e das nossas necessidades, além de fatores ligados aos alunos, como conclusão do curso, os estagiários vão sendo substituídos.

- Há também os estágios não remunerados, ligados a trabalhos de conclusão de curso. Alguns trabalhos tem sido de grande utilidade para nossa organização.

Com 2:

- Em geral o aluno vem aumentando seu conhecimento em consonância ao crescimento e melhoria da universidade. Todo o aluno quando está prestes a concluir seu curso sofre de problemas similares aos enfrentados a cerca de trinta anos atrás. A universidade cessa todo o apoio ao aluno quanto este se forma. A maioria das universidades padece de uma maior visão de mercado com relação ao aluno formado em seus quadros, falta acompanhamento. Falta também aprofundar a visão de como é o mercado de trabalho, enquanto o aluno ainda está na universidade. Muitos recém formados não sabem sequer aonde devem procurar desenvolver sua atividade profissional.

- Na área de oceanologia, em função do desconhecimento do mercado e da dificuldade em encontrar uma colocação, o recém formado muitas vezes procura logo fazer um curso de pós-graduação. Observa-se que isto é uma associação de idéias, ou seja, não é apenas a necessidade de obter maior nível de conhecimento para entrar no mercado de trabalho, mas também passa pelo falta de perspectiva de ingresso no mercado, conforme citado.

- Atualmente para atuar na docência o aluno se gradua, cursa mestrado e doutorado e vai ensinar. Praticamente não há mais o caminho do profissional atuando no mercado de trabalho, adquirindo experiência profissional, cursando um mestrado e então ingressando na carreira docente. A única experiência fica sendo a acadêmica. Observa-se que não há ações das universidades para alterar essa situação.

Com 3:

- Observo que os alunos ingressam na universidade com pouca base de conhecimentos, sobrecarregando a instituição. O nosso sistema educacional é mais universalista do que o americano, por exemplo. Isto acaba dispersando muito o conhecimento.

- Nos EUA há um trabalho muito forte na área vocacional. Isto não ocorre aqui. O aluno entra na universidade e só então passa a saber se tem vocação para aquela profissão. Muitos acabam por desistir, e isto representa um custo enorme para ele e para o sistema. Não sei se este é um trabalho da universidade, mas como o resultado acaba se refletindo nela, talvez os cursos da área de ciências humanas pudessem fazer um trabalho na área de estágios, dando uma orientação mais efetiva, inclusive realizando pesquisas sobre o tema.

Com 4:

- O aluno deveria cobrar, participar mais, porém ele se desilude até pelo próprio fato da eleição para reitor, pois sua parcela é mínima no processo, e isto é um desestímulo para pleitear qualquer coisa. Nota-se que o aluno bom cobra, mas a grande maioria se acomoda.

Como você vê o preparo e a maturidade dos alunos para cursar a universidade? (questão formulada pelo entrevistador)

- Na Medicina, Enfermagem e Direito me parece que os alunos estão preparados. Porém há áreas como Oceanografia, Educação Artística, nas quais se observa alunos que não tem compromisso com o estudo. Na Engenharia da Computação a turma é fabulosa. Há muitos professores bons neste curso, embora cerca de 20% sejam ruins.

- Os alunos deveriam se organizar mais junto ao DCE e Centros Acadêmicos. Estas representações deveriam ser atuantes nas questões relativas ao aluno. Sua atuação se resume a organizar festas de formatura, festas dos bixos, sorteios. Deveriam atuar na proteção aos interesses dos alunos. A cobrança deveria ocorrer através do centro acadêmico, pois as questões não seriam individualizadas.

Por que o aluno não está interessado? (questão formulada pelo entrevistador)

- Talvez alguns devido ao trabalho, outros porque estudam muito e há aqueles que não tem nenhum interesse. Deveriam se organizar em torno dos centros acadêmicos. A própria esquerda se volta para os trabalhadores sem terra, pequenos agricultores e parece que está se esquecendo dos alunos. A UNE não atua mais. Ali se formavam os grandes líderes. Hoje os líderes da esquerda estão se formando em uma camada social menos favorecida em termos intelectuais.

Com 5:

- A empresa tem interesse em contar com estagiários, contando atualmente com uma aluna de Engenharia de Alimentos e um aluno do curso de Refrigeração, pertencente ao CTL.

- Temos interesse em ampliar o número de ofertas de estágios, porém para tanto é necessário dispormos de um plano de estágios bem definido, pois é contraproducente contratar um estagiário e não dispor de um programa de trabalho para o mesmo. Isto é ruim para as duas partes.

Com 6:

- Não apenas os alunos da FURG, mas os universitários em geral estão menos preparados. Ingressam na universidade muito mal preparados em todos os aspectos, tanto no plano educacional como político. O próprio sistema de ensino médio que prepara o aluno é muito ruim. É deficiente, incompetente e joga o aluno dentro da universidade sem preparação, principalmente em termos de consciência. O 3º Grau acaba sendo uma seqüência do ensino médio. Os alunos são muito infantis, muito influenciados pela mídia, levando isto para dentro da sala de aula, sendo raros aqueles que tem opinião. Observa-se que os alunos se nivelam, sendo a carga de informação, a carga cultural, muito pequena.

- Principalmente na área da Economia e Administração, nos cursos noturnos, os alunos não tem tempo para ler, tem visões distorcidas e são muito mal preparados. Um fato significativo é que os alunos se apavoram quando tem que fazer uma prova discursiva. Muitos alunos não conseguem articular a fala e a escrita.

- A formação que se tinha no 2º Grau era muito mais rica do que atualmente. A carga de informações é muito menor e os alunos vão com pouca base para a universidade. É um círculo vicioso, pois o aluno pode encontrar professores que tem pouca carga de informação, muito especializado em uma determinada área, e observa-se que falta uma visão mais crítica do todo. E isto vale para os universitários em geral.

Você percebe alguma diferença entre os formados em Rio Grande e os de outros lugares? (questão formulada pelo entrevistador)

- Não, por ter avaliado um ou outro, mas pelas pessoas que se conhece e cursaram a universidade e ocupam cargos de comando, inclusive em grandes organizações. Na área em que tenho mais contato não se percebe nenhuma diferença. O Provão nos dá essa informação. Há cursos com classificação baixa em centros muito maiores.

Com 7:

- Nos dois primeiros anos da universidade há uma distorção. Os alunos chegam na universidade com uma expectativa da profissão e se desmotivam com os conteúdos. Isto ocorre também na área da educação. Muitos desistem pois não viram no primeiro anos aquilo que estavam buscando. Isto também não é culpa da universidade. Muitos jovens entram na universidade ainda imaturos e talvez sem saber bem o que desejam e já querem sair trabalhando. Ocorre que a universidade deve repassar o conhecimento para depois o aluno alcançar o mercado de trabalho. Muitos se submetem a um trabalho de baixa qualificação, por necessidade de sobrevivência, e acabam deixando a universidade, talvez porque ela não atenda no primeiro momento aos seus anseios.

- Deveria ser feito um trabalho de engajamento do aluno ao entrar, de conscientização, de mostrar melhor a universidade para os novos alunos.

- Os cursos da área da educação não são valorizados financeiramente. O aluno deixa de fazer outras coisas para estudar e, no primeiro momento, por imediatismo, não tendo a resposta que espera da universidade acaba por desistir. Deveria haver um trabalho de base, um trabalho de relações humanas da própria universidade. O aluno deveria ser tratado com mais atenção, o que poderia reduzir a evasão. Deveria ser mostrada a relevância do curso, sua importância.

- Os alunos chegam imaturos à universidade. Atualmente, aos 26 anos os jovens ainda dependem do apoio dos pais, custam mais a madurecer. Mudam muito de idéia quanto à sua vocação profissional, pois não estão preparados para escolher. Muitos iniciam um curso, desistem e ingressam em outro. Outros procuram os cursos

de acesso mais fácil. Só que, se a pessoa entra em um curso que não é de seu real interesse, acaba desistindo. Porém, os que se formam nos cursos da área de educação são excelentes, pois realmente querem aquela profissão. O Brasil perde muito em função dos alunos que desistem. Os alunos das escolas particulares não desistem, pois sabem que é caro e precisam aproveitá-lo. A escola pública, no entanto, dá tantas oportunidades de retorno, que o aluno não valoriza aquele esforço do Estado. Me parece que o reingresso à universidade é fácil demais. Isto deve ser moralizado, também no ensino básico e médio. Deveriam ser pagas taxas diferenciadas para o reingresso. O jubramento tenta de alguma forma reduzir a possibilidade do aluno ficar na universidade sem nenhum compromisso, ocupando vaga. Os custos para manter a estrutura são muito altos.

Com 8:

- Me parece que apenas 10% dos alunos da universidade encaram a profissão como eu encaro, ou seja, querem ser profissionais. A maioria está em busca do certificado para obter uma conquista material e depois entra em pânico porque não teve um crescimento espiritual, um crescimento enquanto essência humana.

- Uma universidade que não se preocupa com seu curso de Pedagogia, no sentido de formar educadores para o ensino fundamental, voltado para seus deficientes auditivos, apresenta uma grande carência. Dirão que existe o colégio Barão de Cerro Largo, onde o deficiente auditivo estuda até a 4ª série. A partir dali os professores existentes não conhecem a linguagem brasileira de sinais e o aluno fica sem alternativa para a continuidade de seus estudos. O curso de Letras também peca, pois sendo um curso de comunicação não ensina seus alunos a falarem com as mãos. A Libras deveria fazer parte dos currículos do ensino fundamental, inclusive para os alunos que vão ter como colega um deficiente auditivo, para que eles possam se comunicar, pois não adianta a Constituição estabelecer que o deficiente auditivo pode frequentar o ensino regular, se ela não estabelece a obrigatoriedade da disciplina nos currículos do ensino fundamental, médio e até superior. No estado, a UNISINOS oferece os cursos de nível superior em Física e Ciência da Informação para deficientes visuais. Um deficiente desta natureza que não possui recursos, jamais vai ter a oportunidade de se desenvolver profissionalmente.

- A universidade, por exemplo, não está preparada para ensinar a linguagem Braille. Aproveito esta entrevista para pedir socorro em nome dos deficientes visuais e auditivos. Nem todas famílias tem condições de enviar os filhos para outros lugares. Em todo estado existem apenas cerca seis intérpretes para deficientes auditivos e aproximadamente oitenta profissionais trabalham na área. Esta é uma falha da universidade, das comunidade e dos vereadores que nos representam e não se preocupam com esta questão.

Questão 5- Qual a sua opinião a respeito da Administração da FURG?

Com 1:

- Vejo como uma instituição organizada, que tem todo cuidado com a questão administrativa. Isto não poderia ser diferente em função do porte da instituição, pois se não fosse organizada seria um caos. A imagem é de uma instituição bem organizada e administrada, com um planejamento.

Você percebe que há planejamento? (questão formulada pelo entrevistador)

- Este é um caso pontual, pois em função de necessidade profissional tive contato com alguns trabalhos na área de planejamento, entre eles a publicação relativa a planejamento estratégico, que foi enviada para nossa biblioteca. Este fato é positivo, pois a minha organização deveria ter um plano estratégico e não possui. Há um plano de desenvolvimento, muito fraco. Não temos estratégia. Tenho algumas críticas ao documento. A missão, por exemplo, deveria ser mais concisa. Uma missão com vários parágrafos não é assimilada. De qualquer modo a iniciativa de gerar o planejamento estratégico é meritória.

Com 2:

- Já foi colocado que a instituição é bastante complexa e há dificuldades para gerenciá-la. Associado a isto está a excessiva autonomia de seus agentes. Ela implica no engessamento da atuação do gerente máximo.

- Não se pode desconhecer também que as administrações da universidade foram responsáveis pelo seu processo de crescimento como estrutura. Isto é inegável. Sabe-se que é muito difícil administrar processos tão autônomos como os vividos pelos seus diversos segmentos. Além disso há correntes políticas bem caracterizadas entre cursos e inter-cursos. Isto aparece com muita clareza pelo menos a cada quatro anos.

Com 3:

- Analisando o número de professores e funcionários em relação ao número de alunos, parece que a proporção é muito exagerada. Deveria haver uma maior otimização na utilização dos recursos.

- Deveria ser bem separada a atuação da universidade de sua vinculação com uma corrente política. Esta imagem que existe, de atrelamento a um partido político é prejudicial. A entidade deve ter uma identidade, mas não pode ficar extremamente voltada para uma única área. Isto é a morte da instituição, pois ela fica rotulada como um caminho único e esvazia-se o resto. Isto é uma coisa pouco inteligente que acontece principalmente dentro das universidades. Hoje identifica-se os funcionários públicos como sendo todos de uma única corrente política e

isto não é bom para o dirigente partidário, pois o próprio partido pode ficar rotulado como sendo representante apenas daquele segmento.

Com 4:

- Em relação à área da saúde a administração da FURG está atuando muito bem, tanto ao nível da direção do hospital como o NEAS. Há boa com a Secretaria da Saúde. Há uma atuação conjunta. A capacitação de pessoal para trabalhar no Programa Saúde da Família está sendo feita pelo NEAS, da mesma forma que o concurso para médicos e enfermeiros foi feito através dele. O próprio modelo gerencial para a Secretaria foi feito pelo NEAS, além dos projetos para captação de recursos. Por exemplo, há quatro projetos no HU que foram conseguidos através de projetos elaborados pelo NEAS e liberados através do COREDE. Além disso a Secretaria paga estagiários da universidade que atuam no NEAS no desenvolvimento de pesquisas de vigilância epidemiológica, pesquisas de condições de saúde nos bairros, entre outras. Isto trás subsídios para o poder público poder atuar. Com a atuação do NEAS a atuação da Secretaria ficou muito melhor, pois é um apoio qualificado. Há parceria também com o HU.

- A universidade está atuando bem junto à comunidade. A PROACE funciona muito bem. Damos apoio a alunos que necessitam de medicação, que é conseguida na Secretaria. Há uma ação da vigilância sanitária junto à PROACE na fiscalização dos restaurantes da universidade. Há também a ação da própria Reitoria com muita dedicação. Há inclusive profissionais que ingressaram por concurso no município que estão cedidos para a FURG. Há enfermeiro, psicólogo e assistente social trabalhando no CENPRE, um enfermeiro no Centro Integrado de Diabetes, além de médicos atuando na universidade. A integração é importante e a meta é ampliá-la. Há o PSF, no CAIC, com o pessoal do município e da FURG atuando em conjunto.

Com 5:

- Não tenho como analisar se a instituição é muito burocratizada ou se possui pessoal em excesso.

Com 6:

- É um projeto de estrutura de administração inteligente. Aliás não poderia ser de outra forma, pois foi desenvolvido por mentes privilegiadas, bem formadas. O sistema funciona. Evidentemente pode haver melhorias, através de reavaliações. Pode ser discutida sua transformação em centros e faculdades, ao invés da estrutura departamentalizada. Por ter uma visão mais empresarial, entendo que é muito mais fácil administrar com um sistema como o vigente, com os departamentos tendo as especializações que suprem as exigências dos cursos. A FURG tem uma administração leve. Os papéis são bem definidos, inclusive nos próprios conselhos, cujo funcionamento é fácil de administrar. Lógico que sofre interferências políticas e do próprio governo e às vezes as coisas se tornam difíceis. Não entro na questão relativa ao sistema de escolha do Reitor, pois isto é outra coisa. Mas a estrutura organizacional e o sistema administrativo são bons, concebidos para funcionar bem. Há outras entidades públicas que tem sistemas administrativos muito complicados, pesados. Não quer dizer que ela seja pequena, pois a universidade pode crescer com esta mesma estrutura, criando por exemplo mais Pró-Reitorias, na horizontal. Se necessário o seu crescimento pode ser atendido, sem verticalizar. Todos os campos da administração são atendidos de maneira competente, eficiente, seja na concepção, na execução e no planejamento. Uma empresa atualmente para ter esta estrutura precisa ser muito grande.

Com 7:

- Reporto-me aos últimos quatro anos pois são os mais recentes e coincidem com meu trabalho na Secretaria. A FURG se desenclausurou, está se abrindo para a comunidade. Temos parcerias praticamente em todas áreas da educação. Trabalhamos com o curso de História, Geografia, Biblioteconomia, todos os cursos de Educação, com projetos dentro do CAIC e na área da saúde. Temos visto trabalhos acadêmicos de Medicina junto às Secretarias da Saúde e da Ação Social, realização de cursos para atender a demandas nossas.

- A universidade existe não só pelo conhecimento que gera mas principalmente pelo trabalho que pode desenvolver na comunidade. Se isto não acontecer o conhecimento fica sendo pessoal. Não adianta investir no aluno que se gradua, cursa pós-graduação e depois não dá nenhum retorno à sociedade.

- As atitudes de preparar os vestibulandos, por exemplo para a redação, prova de idiomas, são meritórias.

- Alguns contestam que a Secretaria contrata estagiários. Alguns argumentam que isto é um apêndice da universidade, pois estaríamos dando emprego. Não estamos dando emprego. Estamos propiciando para alunos de Biblioteconomia um estágio que é pago mas é supervisionado, sendo útil para as duas instituições. Na área da saúde há alunos atuando em escolas da periferia. Na área da Oceanologia também há uma ação destacada junto às comunidades de pescadores, por exemplo, como o apoio ao projetos de cultivo de camarão.

- As semanas de Matemática e Ciências do município sempre tem a participação da universidade. Ela é parceira da prefeitura em todas as áreas.

- A integração com a universidade se desenvolveu a partir das comissões de Cursos.

Com 8:

- Em termos gerais percebo muitas coisas positivas. O atendimento ao estudante, o atendimento na área da saúde, o investimento que foi realizado na área materno-infantil. Devemos fazer uma medicina preventiva e a universidade evoluiu muito neste sentido nos últimos dez anos. O trabalho do hospital universitário é muito bom.

Poderia até ser melhor mas para a realidade brasileira ele é muito bom. Os recursos técnicos e científicos na Medicina evoluíram bastante.

- A área da oceanologia é a estrela dos projetos da universidade.
- É lamentável que para usufruir das condições oferecidas os alunos não estejam preparados, principalmente porque não querem buscar os conteúdos. Buscar conteúdos significa estudar para as provas, e o aluno quer acima de tudo uma prova simplificada, pois está atrás do certificado.

Por quê isso acontece? (questão formulada pelo entrevistador)

- O mercado de trabalho é extremamente competitivo e o capitalismo é sua mola mestra. As pessoas querem possuir cada vez mais, sem importar como. Neste contexto a felicidade inverteu seus valores e está caracterizada em termos de conquistas materiais. Assim o aluno deseja obter seu diploma no menor tempo possível. Acontece muitas vezes em sala de aula que o aluno que questiona o professor muitas vezes ouve a reclamação dos colegas, para que o conteúdo não seja ampliado e exigido posteriormente na avaliação. Então, quem desqualifica o professor é o próprio aluno, por uma questão cultural, pois para ser feliz a pessoa precisa comprar, necessitando emprego, que é alcançado através do diploma. O conteúdo não interessa.
- Um dos grandes problemas do país é a impunidade, acarretando que o aluno não se preocupe em aprender em profundidade, pois qualquer erro cometido posteriormente no exercício da profissão não implica normalmente em uma penalidade.

Questão 6- Em relação ao mercado de trabalho, você considera que os currículos são adequados às necessidades dos profissionais?

Com 1:

- A vocação da universidade para as questões do mar deveria ser mais abrangente, mais generalizada, e não voltada apenas para algumas áreas do conhecimento, como o meio ambiente e oceanografia. Falta que outras áreas se voltem efetivamente para o mar. Por exemplo deveria haver uma especialização na área de administração portuária, de comércio exterior, de direito marítimo. Na área de engenharia a operação portuária, as obras civis de porto na sua concepção mais prática, entre outras, poderiam ser exploradas. Se a universidade se voltar para esta questão os seus próprios professores irão se especializar na área. Enquanto isto não ocorre os currículos atuais poderiam ser adaptados para uma ênfase maior nas questões do mar.
- Os currículos existentes deveriam ser modificados para se aproximar mais da realidade, deveriam ser mais práticos.

Com 2:

- Os currículos tem uma forte relação com o mercado de trabalho. O currículo é bom, o que falta muitas vezes é sua adaptação às necessidades do mercado de trabalho. Os currículos devem permitir ao profissional chegar ao mercado de trabalho em condições de competir por um espaço.

Com 3:

- Varia conforme a área. Deveria haver um maior envolvimento com os Conselhos e Ordens Profissionais, pois estas entidades tem uma visão do profissional que está na ativa, sendo a universidade a formadora dos profissionais. Deveria haver um maior intercâmbio para melhor adequar os currículos às necessidades do mercado. Por exemplo, na área da engenharia o CREA, em função das ART's tem um monitoramento do que está acontecendo mais na vida prática.
- A universidade fala muito e ouve pouco. Ela, de certa forma ditatorial, acha que sabe o que a comunidade precisa. Deveria haver um maior diálogo com as instituições.
- A universidade tem uma ação transformadora em relação aos profissionais que forma. Esta não é uma ação direta, pois a atuação dos egressos no mercado é uma consequência da existência da universidade. Porém, a universidade como um todo deveria se comunicar com a comunidade no sentido de transformá-la.
- Por exemplo, na área da saúde poderia fazer com que o aluno interagisse com a comunidade, convivendo com seus problemas, com a falta de higiene, de infra-estrutura. Isto a universidade poderia fazer, deixar de ser tão fechada. Ela deveria ser um ente modificador no todo, não só para a comunidade no sentido assistencial.

Com 4:

- Na Medicina o currículo é bom. Existe a necessidade de uma pós-graduação (residência médica) para o profissional desenvolver melhor suas ações. É indispensável. O médico que se forma e começa a trabalhar acaba retornando posteriormente para fazer a pós-graduação devido às dificuldades que enfrenta no exercício da profissão.

Falta prática no pronto socorro? (questão formulada pelo entrevistador)

- Esta deficiência existe. Falta mais contato do aluno com o paciente. Quando o aluno se forma o primeiro emprego dele é no pronto socorro, no serviço de urgência. Existe a prática do pronto socorro na formação do aluno, porém em escala muito reduzida, de modo muito rápido. E isto está cada vez ficando pior. Por exemplo, a disciplina de Cirurgia era lecionada em três anos e atualmente isto está condensado em um único semestre. Não acredito que o aluno tenha ganho com esta mudança. Ele perdeu muito no aprendizado da cirurgia. Ele não se formava sendo um cirurgião, mas era uma clínica cirúrgica, uma das disciplinas básicas do exercício da medicina, junto com clínica, ginecologia e obstetrícia e pediatria. A carga horária de cirurgia foi deslocada para os outros departamentos ligados ao curso. Interessante é que muitos professores de cirurgia ficaram contentes pois diminuiu sua carga de trabalho, mas a formação do aluno ficou aquém do esperado. Esta modificação ocorreu a cerca de dez anos atrás. O aluno não saía um cirurgião, mas recebia conhecimentos básicos de toda cirurgia. Este conhecimento atualmente é muito condensado.

- O profissional que se forma tem potencial, mas precisa da pós-graduação. Isto se nota em nível geral, não apenas em Rio Grande.

Com 5:

- A universidade deve cada vez mais adequar os currículos dos seus cursos às necessidades tanto dos profissionais como da região onde está inserida. A universidade deve estar voltada para os problemas da região, verificar quais são as carências existentes para poder atuar na sua solução. Deveria haver uma preocupação maior com a formação específica dos futuros profissionais em relação aos problemas da região.

- O curso de Oceanologia está voltado para a formação de pesquisadores, sem atender as demandas do cotidiano das indústrias. A formação do aluno concentra-se essencialmente no plano acadêmico, sem uma visão mais prática da realidade.

Com 6:

- Na área da Economia e Administração falta uma parte final de contato direto com a realidade. Deveria ser levada mais a sério e ampliada a questão dos estágios, pois o estágio não apenas prepara o aluno para a vida profissional como também dá *feedback* para o curso.

- Vários colegas engenheiros comentavam, um tempo atrás, que ao ingressarem em uma fábrica se deparavam com uma realidade bem diferente daquela que foi vista no curso. Lógico que o profissional leva um embasamento teórico do curso, mas tem muitas surpresas quando entra na vida profissional.

- No caso das licenciaturas, deveria haver mais experiência em sala de aula.

- Na experiência vivida anos atrás em uma empresa local, aqueles estudantes de engenharia que fizeram estágio, posteriormente se destacaram como profissionais.

- Deve haver não apenas os estágios mas também uma estrutura que possa trazer a realidade para dentro do curso.

- Neste sentido é importante que os departamentos tenham professores que atuam no mercado de trabalho, mesclados com os docentes com dedicação exclusiva. A universidade deve trazer pessoas com experiência atualizada, mesclar com os outros.

Deveria haver uma sistemática de avaliação que propiciasse à universidade ouvir a comunidade profissional, de forma continuada.

Com 7:

- A adaptação dos currículos deve ser dinâmica. Não adianta dizer que o currículo não atende a determinadas necessidades. A universidade está sempre atualizando os seus currículos.

- É lógico que deve haver uma pesquisa a respeito da criação de novos cursos. A FURG precisa analisar seus referenciais, sua realidade. Há duas universidades públicas localizadas a pequena distância. Isto deve ser considerado.

- Dentro dos cursos existentes existe uma adequação de conteúdos com práticas inovadoras. Os cursos estão sendo criados, talvez não no número solicitado. Observa-se que algumas sugestões são esdrúxulas.

- Há alguns cursos excelentes, pois observa-se que a própria universidade está sendo diagnosticada através de outros parâmetros, como os do MEC.

- Sente-se que a universidade poderia ter mais alunos, em relação ao sistema de ensino de terceiro grau. Será que não se abre mais vagas em função do mercado de trabalho, pois não haveria vagas para todos? Pelos referenciais que vejo na comunidade me parece que a universidade tem ociosidade de vagas. Há espaço para mais alunos, pelo menos em algumas áreas. Há turmas em que se formam dois ou três alunos. Por ter sido limitada a entrada e devido à evasão que existe, e não se pode deixar de trabalhar com ela, poucos se formam. Os cursos estão em funcionamento e o conhecimento não é da universidade, mas sim do contexto geral em que ela atua, e então precisamos colocar mais gente nas salas de aula.

- Em resumo a criação de novos cursos deve ser muito bem pensada em função da sua realidade, mas a abertura de novas vagas deveria ocorrer.

A Secretaria de Educação é chamada para discutir reformulações curriculares? (questão formulada pelo entrevistador)

- Isto é muito pouco trabalhado em termos dos canais formais. Nos encontros que temos com as COMCUR se discute as mudanças dos nossos conteúdos, mas não nos currículos da universidade. Penso que deveríamos desenvolver um trabalho integrado.

- Na minha experiência com o ensino de segundo grau, discutíamos (alguns anos atrás) a adequação de nossos conteúdos para melhor preparar o aluno para o seu início na universidade, principalmente nas matérias básicas.

- Com os parâmetros curriculares, exigido pela LDB, estamos trabalhando para sua adequação.

Com 8:

- Os currículos precisam ser reformulados, atualizados e sobretudo substituídos. Através da criação de novos cursos.. Os próprios profissionais da universidade devem fazer um levantamento daquilo que o mercado está exigindo, para formar novos profissionais e criar novas oportunidades. Isto vale para todas as áreas

Questão 7- Como você avalia o nível de integração existente entre a FURG, empresas e sociedade em geral?

Com 1:

- O nível de integração com nossa organização é total. Ao longo do tempo fomos criando uma série de demandas que foram sempre atendidas, não apenas em função de uma necessidade comercial mas também em questões institucionais e até mesmo acadêmicas. O nível de integração é via institucional, embora tenhamos mais relações com determinados setores, mas isto é até em função da própria atividade que desenvolvemos.

- A FURG está perfeitamente integrada na sociedade. Ela é uma referência dentro da sociedade. Tudo que acontece sempre tem algum tipo de participação da universidade

Com 2:

- Em relação à sociedade já foi comentado bastante.

- Em relação às empresas não teria como avaliar em profundidade, mas parece que a situação não é muito diferente, a crítica é similar. A visão do empresário é um pouco diferente da visão do cidadão. Ele possui uma visão mais no âmbito econômico, e espera que a universidade seja uma prestadora de serviços. A universidade também presta serviços, mas ela é em essência geradora de conhecimentos. São coisas diferentes.

- Muitos empresários reclamam que não há pesquisa. Na verdade a pesquisa existe, o que não há é pesquisadores empregados das empresas para fazer exatamente o que ela deseja. Pesquisa é fazer o que o empresário quer ou dizer o que pode fazer? A missão da universidade é preparar o cidadão para o mercado de trabalho. Sabe-se que ela tem dificuldade em se relacionar com o mercado de trabalho, tem dificuldade em colocar o conhecimento disponível junto ao usuário, porém ela não pode ser empregada de todos. Ela é geradora de conhecimentos. Esta é a sua função.

Com 3:

- A FURG está evoluindo neste aspecto. Na área da construção civil a integração é baixa, talvez por não haver convergência de interesses. Temos um convênio com a FURG mas as coisas não acontecem. Há uma parceria para o cálculo do CUB, mas não está acontecendo.

- Os contatos fluem mais facilmente se forem tratados no plano pessoal. No plano institucional a universidade é muito engessada. Para que alguma coisa aconteça deve-se achar o “pai da criança”.

Com 4:

- Em relação à sociedade a resposta já foi dada.

- Em relação às empresas foge um pouco de minha área. Na área empresarial, por exemplo, a Secretaria da Saúde precisa analisar a água de drogarias e restaurantes a cada trinta dias. Houve uma consulta à universidade e o preço cobrado foi absurdo para fazer a coleta e análise da água. A alternativa foi a própria Secretaria comprar os equipamentos e fazer ela mesma esta análise.

Com 5:

- A participação da FURG na sociedade é boa. O hospital universitário presta um serviço relevante para a universidade e para a comunidade.

- Como prestadora de serviços a universidade faz análises químicas de alimentos para a indústria, para atender ao controle de qualidade da produção, para fins de fiscalização pelo órgão competente e também para responder às exigências do mercado consumidor. Além disso são realizadas análises de solo para definir a sua capacidade de carga quando é feita alguma construção. Os dois serviços prestados podem ser considerados de boa qualidade.

Com 6:

- A integração é precária. Na área pesqueira há uma reclamação permanente e histórica dos empresários de que não há integração. Tem sido feito todo o esforço para que isto ocorra. Uma dificuldade é que muitos não se conhecem.

- Na área da Engenharia de Alimentos poderia haver uma aproximação maior. Isto não ocorre apenas por culpa da universidade. Muito é devido ao próprio empresário.
- Existe um distanciamento até por questões relativas à formação pessoal do empresário. Ele também tem a imagem de que o professor é apenas teórico. Neste aspecto a própria universidade não se prepara para ser mais prática. Na área da pesca as pessoas sempre reclamavam de que precisam de uma informação da área científica que desse um retorno do tipo o que pode pescar e onde. Isto não é fácil, pois às vezes demanda anos de pesquisa. O empresário no entanto não entende isto. Há casos em que o empresário fica indignado, pois muitos pesquisam coisas que parecem não ter relevância alguma. Se recusam a reconhecer que este tipo de pesquisa, que o lado acadêmico é importante. São mais imediatistas e este aspecto deve ser muito bem trabalhado na universidade para que ela entenda isto, pois na verdade tem razão de ser. O empresário não pode esperar tempo demais, pois sua empresa pode não sobreviver muito tempo, em função das dificuldades do mercado.
- O ideal seria que as demandas surgidas nas empresas tivessem um interlocutor na universidade.
- Em relação à sociedade o afastamento já não é tão grande, porque não há uma reciprocidade, pois para a sociedade o que é dado está bem dado. Não há necessidade de retorno.
- Na questão empresarial é necessária uma resposta para os problemas enfrentados. É mais fácil atender as demandas da sociedade como um todo do que a área empresarial, que quer respostas imediatas.
- De maneira geral todos os reitores, quando fazem suas campanhas, falam na integração com a sociedade e posteriormente não realizam. Por exemplo, a universidade fez uma avaliação em São Lourenço (*que gerou um plano estratégico*) e a comunidade não participou daquilo, pois foi um acontecimento fechado. O que foi levado em termos de questionamento da sociedade pode ser real ou não. Deveriam fazer este evento em Rio Grande e convidar as entidades para debater os problemas. Continuou tudo a mesma coisa pois não aconteceu nada. Foi apenas um evento que consumiu recursos. Isto é semelhante a uma empresa fechada sem ver o mercado, sem saber o que o cliente deseja. Pode ser que seus desejos não tenham nada a ver com o que foi discutido no âmbito interno. Este tipo de envolvimento com a sociedade tem ficado nas intenções. Em termos práticos não se vê muitas coisas.
- Veja-se um exemplo na indústria da pesca. Muitas vezes a empresa vai exportar e precisa de um certificado. A universidade teoricamente deveria ter condições de dar um retorno ágil para a demanda. A instituição não se prepara para isto. Deveria estar preparada para dar uma resposta ágil. A universidade poderia assumir este tipo de tarefa, coordenando os esforços para resolver o problema, através da busca de uma solução. Poderia faturar, já que o trabalho não seria feito de graça. Não há este preparo. As pessoas estão muito preocupadas na questão da formação de pessoal e laboratórios e não dão uma resposta. A universidade deveria se preparar para ser um órgão de certificação. Isto vale não apenas para a área de alimentos mas também para a área de mecânica. A comunidade empresarial deveria poder procurar na universidade o atendimento a este tipo de demanda. O próprio curso de Engenharia de Alimentos poderia ter um laboratório que pudesse atender a demanda da comunidade. A instituição deveria estar preparada para isto.
- No caso dos RIMA a universidade está trabalhando bem. As exigências são cada vez maiores. Às vezes é necessário fazer análises de emissões, efluentes e despejos. A universidade poderia fazer isto. O pessoal da indústria de alimentos está todo envolvido em projetos de efluentes industriais para atender as exigências da FEPAM. A cada renovação anual da licença de funcionamento, é feita alguma exigência. As empresas procuram atender aos poucos. A universidade poderia se envolver com isto.
- Um aspecto importante é que a universidade deve se envolver mais com a comunidade. A universidade não vai ter tudo sempre disponível, mas o importante é trabalhar para atender as demandas que surgem. Não interessa como o problema vai ser resolvido, mas sim a solução do mesmo. Ela deveria se preocupar em dar a solução. As pessoas às vezes vão em procura de uma solução e a universidade trás um problema. Por exemplo, alguém pede para fazer uma análise e a pessoa diz que precisa comprar um equipamento, montar uma sala. Não é isto o que o cliente quer. Ele deseja apenas ter seu problema resolvido. A resposta poderia ser: Me dá um dia que eu vou telefonar e tentar dar uma solução. Por exemplo um dirigente de uma grande empresa multinacional, formado em Rio Grande, ofereceu o apoio de seus laboratórios e técnicos para desenvolver um determinado projeto de pesquisa. Houve contato com um pesquisador da universidade mas não houve retorno. Deveria pelo menos ter deixado o caminho aberto para futuros contatos.
- Falta na universidade um setor ligado à questão do desenvolvimento. A PROACE trata mais da questão social, assistencial e cultural. Não está voltada para a área empresarial, para a área produtiva. Poderia preparar um setor para atender a parte produtiva, para atender a demanda de desenvolvimento de produtos e análises. Seria necessário ter uma pequena estrutura dedicada a isto. Eventualmente somos convidados para assistir a eventos ou mesmo para palestrar. Só que não existe uma parceria. Deveria haver pontos efetivos de contato e receptividade para os contatos externos. Deveria haver um núcleo de relações com o mercado. Seria o ponto de entrada na universidade.

Com 7:

- Já respondido.

Com 8:

- Sob um ponto de vista local ainda não há uma boa interação entre a universidade e as empresas, considerando todos os cursos. A partir de uma visão geral talvez não tenhamos nem 10% dos cursos interagindo com as empresas.

- A universidade deveria buscar conhecimentos, inclusive no exterior, para aprender como trabalhar com uma administração empresarial em todos seus cursos. Todos cursos tem condições de se adaptar a um modelo de administração empresarial, o problema é como fazer e o que é necessário para tanto. Por exemplo, um estudante de Medicina deveria ser preparado para as exigências do mercado. A universidade não se faz respeitar pelos grandes empresários. A universidade deveria estabelecer uma ação política forte na busca de parcerias, de conhecimento e respeito mútuos. As empresas multinacionais que estão adquirindo as empresas locais, demitem os profissionais formados aqui e os trazem de outros países. Este é um problema da esfera de governo. A universidade é uma instituição científica de caráter governamental, possuindo condições para gerenciar junto ao MEC contra este tipo de situação. O próprio aluno deve ter consciência disto, e não deveria aceitar o sub-emprego.

- A instituição onde atuo possui uma relação muito intensa com o curso de Letras e com o curso de Educação Artística.

Questão 8- Qual o seu nível geral de satisfação com os cursos e a universidade?**Com 1:**

- O nível de satisfação é bom, tanto na questão curricular como em relação ao aspecto institucional. Há pontos a melhorar e que já foram citados.

Com 2:

- Não tenho ouvido críticas aos profissionais formados aqui. Pelo contrário, eles tem boa aceitação, em comparação com cursos similares. Isto na área da Oceanologia. Além disso são muito melhores do que no início do curso. As condições atuais para o aprendizado são muito melhores. Quando se critica que os profissionais formados são excessivamente acadêmicos, este profissionalismo acadêmico exige cada vez mais dos professores, que hoje enfrentam um nível de cobrança maior da parte do aluno.

- Há algumas coisas simples que poderiam ser melhor tratadas pela universidade para qualificar o perfil das pessoas formadas.. Os futuros profissionais poderiam atender a sociedade dentro de um determinado nível de exigência. Poderia haver uma maior aproximação entre as atividades do bloco acadêmico e as iniciativas existentes fora do ambiente universitário. Tudo aquilo que é dito como errado, em sala de aula, deveria ser apresentado como informação do que ocorre na prática, permitindo ao aluno questionar o outro lado da questão.

Com 3:

- Em relação ao curso de Engenharia Civil o nível é bom, analisando a atuação dos profissionais no mercado.

- O nível de satisfação com a universidade é bom. Há potencial para melhorar mais. Ela está começando a se movimentar mais, ficou muito tempo estagnada.

Com 4:

- Em relação aos cursos de Engenharia de Computação, Direito, Enfermagem e Medicina o conceito é muito bom. Esta avaliação deve-se ao acompanhamento sobre a atuação de profissionais formados nestas áreas.

- O nível de satisfação com a FURG é bom.

Com 5:

- O nível geral de satisfação é bom. As críticas são feitas com o intuito de contribuir para a adoção de ações de melhoria na universidade, pois a instituição possui potencial para qualificar-se cada vez mais.

Com 6:

- Os cursos de Engenharia formam bons engenheiros, na área de administração e Direito os cursos são bons, também. Não tenho conhecimento da Engenharia de Alimentos. Já o curso de Economia é muito teórico, não tem muita aplicação prática. Ser economista é formação. A formação do pessoal da Administração e Ciências Contábeis é muito bom. Já na Economia é necessário uma especialização para ter uma formação melhor. É importante, válido, mas é muita teoria econômica, não preenche uma lacuna. Na área oceanográfica o curso é importante. Há os cursos que puxam para trás. As licenciaturas deixam um pouco a desejar. A formação dos professores não é boa. Muitas vezes são cursos de segunda opção. É a questão da qualidade do cliente (da matéria prima). Este é o aspecto negativo do contexto. Então, a avaliação é a de que a universidade é regular, mas com alguns focos importantes. A nota é seis.

Com 7:

- De modo geral o aluno oriundo da universidade, que vai para a rede pública de ensino, não sai satisfeito. Ele considera que a universidade poderia tê-lo preparado melhor. Entendo que isto não é verdadeiro pois o aluno chega preparado, embora ele ainda não saiba. O que falta é a prática, pois as aulas práticas são em pequeno número. O aluno se questiona muito, pois está buscando cada vez mais.

- Observa-se nos professores recentemente contratados que há um grande número dedicado a continuar seus estudos, através do interesse em realizar cursos de pós-graduação.

Com 8:

- Em relação aos cursos em geral me parece que estão muito bons. O problema é a clientela do curso, que insiste em ser massa. Os alunos não valorizam o custo do sistema e não vão buscar o melhor que o sistema pode dar. Pelo contrário, eles enfatizam o lado negativo. Embora existam aspectos negativos, deve-se procurar aproveitar as coisas boas que o sistema oferece. As pessoas querem ser massa. Crescer não significa ter e poder, mas sim se qualificar.

- Nos seus primórdios a universidade tentou ser uma seiva, mas lamentavelmente o botão de rosa murchou antes. A mentalidade local não deixa a cidade florescer. O local priva as pessoas de irem à luta. É a mentalidade do local, não sob o ponto de vista geográfico. É comum as pessoas agirem no sentido de evitar que outros cresçam mais que elas. Na própria universidade esta mentalidade está presente.

Questão 9- Há alguma coisa que você considera boa na FURG e não foi comentada?

Com 1:

- Comentado juntamente com a próxima questão.

Com 2:

- É difícil contabilizar aspectos positivos e negativos. Se faz comentários gerais sobre problemas que se observa. Porém se pode afirmar como grande aspecto positivo o crescimento da instituição.

Com 3:

- Não.

Com 4:

- Não.

Com 5:

- A estrutura da universidade, constituída pelo seu corpo de professores e sua infra-estrutura física, é um fato positivo. A instituição pode crescer mais sem a necessidade de grandes investimentos devido à estrutura disponível. Há um potencial a ser explorado.

Com 6:

- Boa é a própria existência da universidade, o que ela representa. A universidade qualifica a cidade do Rio Grande, pois temos orgulho em dizer que temos uma universidade. É um ponto de referência para a atração de investimentos e para o desenvolvimento sócio- econômico do município.

- Em missões comerciais realizadas, um dos aspectos perguntados é com relação à formação de recursos humanos no município. Temos um leque muito grande de cursos de 3º Grau, abrangendo todas as áreas do conhecimento. Além disso podem ser criados cursos seqüenciais para dar formação específica. Hoje não dá para conceber Rio Grande sem uma universidade. É um referencial importantíssimo.

- Não apenas as forças vivas, mas sente-se que a comunidade como um todo é orgulhosa da universidade. A população mais carente tem orgulho de ter familiares na universidade.

Com 7:

- As ações do núcleo da terceira idade são muito meritórias.

Com 8:

- O visual do campus Carreiros é muito bonito, mais lindo do que muitas outras universidades que conheço. As paredes envidraçadas são muito interessantes, pois deixam passar a luz e é disto que os alunos precisam. A idéia do Centro de Convivência é muito boa. É interessante como em pouco espaço de tempo os projetos de construção saem do papel e se tornam realidade.

Questão 10- Há alguma coisa que você considera ruim na FURG e não foi comentada?

Com 1:

- Falta para a universidade, de modo geral, ficando para cada setor fazer sua *mea culpa*, um relacionamento mais profissional. Na proposta da universidade de atuar como prestadora de serviços, como agente comercial, falta responsabilidade. Pode parecer uma expressão muito forte, mas é colocada no sentido de que a extrema vocação acadêmica pode estar aliada a uma falta de prática comercial. Os detalhes que a vivência comercial trazem não estão presentes na FURG. Um exemplo clássico é a falta de cumprimento de prazos. Para um acadêmico que está fazendo uma pesquisa o mais importante é o resultado de sua pesquisa e não o cumprimento de um prazo. Ocorre que no desenvolvimento de uma atividade junto ao mercado o prazo é muitas vezes muito mais importante do que o resultado efetivo do trabalho. O não cumprimento de prazos pode gerar prejuízos muito maiores do que uma eventual qualidade um pouco inferior no resultado do trabalho. A FURG faz um excelente trabalho, tanto na pesquisa, como de qualidade técnica. Às vezes analisam variáveis que ultrapassam a solicitação formulada. A

FURG, dentro do espírito acadêmico que a norteia, se preocupa em apresentar variáveis adicionais, o que trás surpresas positivas. A falha está na falta de cumprimento de prazos e isto gera prejuízos.

- A questão abordada acima é fácil de ser corrigida. O principal é a organização adquirir o conhecimento técnico, e isto a FURG possui. É importante ter o respeito da comunidade comercial. Isto a universidade adquiriu. Ela corre o risco de ter este conceito abalado por não encarar um compromisso comercial como um negócio.

A universidade faz propostas compatíveis com os preços de mercado? (questão formulada pelo entrevistador)

- Já tivemos a experiência de preços muito abaixo do mercado e também de preços muito elevados. Isto demonstra talvez uma falta de relação com o mercado. Para que a universidade deslanche estas atividades relacionadas com o mercado ela deveria treinar seus técnicos ou criar uma célula específica para gerenciar estas questões. Não sei qual a melhor alternativa, pois é uma questão interna à universidade definir qual a melhor abordagem. Poderia ser criada uma espécie de gerência comercial, célula de relações com o mercado ou gerência de relações com o mercado. A denominação está aberta. Deveria haver alguém capacitado para cotar preços, cobrar cumprimento de prazos. Este profissional faria a gestão comercial dos contatos e futuros contratos. Como o número de pessoas a serem qualificadas nesta área seria muito elevado, talvez seja mais exequível criar uma gerência comercial. A atividade não pode ficar na mão de um pesquisador, que pode se envolver com uma atividade acadêmica e não dar importância para o prazo de entrega do resultado de uma análise que já está pronto. O cliente se considera a pessoa mais importante naquele momento, não importando o restante.

Com 2:

- Um grande aspecto negativo é a distância ainda existente da universidade em relação à comunidade, justificado em parte pelo perfil muito acadêmico dos seus profissionais.

Com 3:

- Até que ponto a ênfase excessiva que havia no curso de Oceanologia se refletiu em benefício dos profissionais da área? Como eles estão atualmente? Será que tem colocação no mercado e, se colocados, atendem às necessidades das organizações?

- A universidade deveria ter estudos de demanda para decidir que cursos vai oferecer. Os cursos não podem ser mantidos apenas por tradição.

Com 4:

- A opinião, como professor aposentado, é de que a universidade esquece deste segmento. Deveria haver um contato com os professores aposentados sobre os eventos que acontecem no departamento, por exemplo. Deveriam colocar o professor a par da situação do departamento, divulgando os cursos de extensão promovidos. O contato com o aposentado não existe.

Com 5:

- Não.

Com 6:

- Não há absolutamente nenhum aspecto negativo.

Com 7:

- A universidade deveria investir na integração do aluno, por exemplo, através da área esportiva e também cultural, pelo desenvolvimento de ações concretas que viessem a contribuir para criar um sentimento de unidade e de vinculação mais efetiva e afetiva com a instituição.

Com 8:

- O profissional administrativo deveria ser mais valorizado pela universidade. Estas pessoas estão descontentes no trabalho, pois estão fora dos processos, estão desvalorizados. O funcionário está desmotivado e preocupado. Ele é parte da estrutura e, se faltar, ela será abalada.

- Há determinados departamentos nos quais os professores saem para qualificação em suas áreas de interesse, denotando uma falta de planejamento para evitar que vários façam o mesmo curso. Isto deve-se em parte ao corporativismo existente.

- A presença de alunos de outros estados, em alguns cursos, é excessiva. Há inclusive muitos com grande poder aquisitivo, que acabam por tirar as vagas de nossos alunos. A universidade foi criada na cidade do Rio Grande para atender a sua região. Quando um grande contingente de pessoas vem de outros estados, me parece que esta situação deve ser questionada e avaliada, pois algo está errado. Estão sendo ocupadas vagas que poderiam ser de pessoas do local, que muitas vezes não tem possibilidade de se locomoverem para outros lugares. Algumas coisas poderiam ser feitas, como por exemplo, coincidir as datas do vestibular com outras universidades.

- Um fato negativo é o rótulo colocado sobre certos professores. O aluno ao ingressar na universidade fica sabendo do perfil do professor pelos colegas e adota o rótulo como real. Ele só ouve uma versão, sem questionar, sem qualificar, sem qualificar-se. Se o professor se sentir valorizado como profissional a sua resposta é positiva. E quem tem este poder é o aluno.