

MARIVANE DA SILVA

**O EGRESSO COMO PARCEIRO INSTITUCIONAL NUMA  
UNIVERSIDADE REGIONAL: O CASO DA UNIJUÍ**

Ijuí (RS)

2007

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RS

MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO

**MARIVANE DA SILVA**

**O EGRESSO COMO PARCEIRO INSTITUCIONAL NUMA  
UNIVERSIDADE REGIONAL: O CASO DA UNIJUÍ**

Dissertação apresentada à Coordenação do Curso de Mestrado em Desenvolvimento, como requisito para obtenção do título de mestre na área de concentração Gestão de Organizações e do Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ.

**Profª Orientadora:** Doutora Enise Barth Teixeira

Ijuí (RS)  
2007

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que sempre esteve presente na minha vida, iluminando meu caminho, saber e aprendizado. Ele tem sido minha fortaleza e o meu guia nesta caminhada, que exige persistência, bondade, seriedade, coragem, sabedoria... Não poderia neste momento deixar de agradecer o dom da vida e da oportunidade de compartilhar da beleza de sua criação. Alegres são os momentos de oração e de agradecimento às dádivas e aos sonhos realizados. Senhor, obrigada por mais esta conquista!

À Universidade, pelo apoio recebido na concessão da bolsa institucional e do tempo disponibilizado para dedicação ao Mestrado. Minha gratidão e o meu agradecimento especial, à Reitoria Gestão 2005/2007 pelo apoio e incentivo nesta caminhada acadêmica e trajetória profissional. Da mesma forma, agradeço as contribuições e a prestativa atenção dispensada por todos nas entrevistas realizadas para compor esta pesquisa científica.

À minha orientadora, professora Dra Enise Barth Teixeira, que acompanhou e acreditou no meu potencial de desenvolvimento intelectual e profissional. Tenha certeza que sua presença nesta importante trajetória da minha vida acadêmica será sempre reconhecida, muito mais do que uma orientação no mestrado, já que tive a oportunidade de tê-la sempre próxima na minha caminhada e ter tido o seu olhar constante no meu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Faz parte das minhas lembranças de inserção ao mundo universitário e da alegria de poder ter este relacionamento fortalecido ao longo dos tempos, escrevendo um capítulo da minha biografia. Agradeço pela sua orientação, pelo compartilhar do seu saber, pela sua amizade e pela sua confiança.

Aos meus pais, Pedro (*in memoriam*) e Ivone, pela dádiva da vida e pelo incentivo constante para a busca do conhecimento. Foi na família que aprendi a crer que a educação é a única forma de progredir e construir um caminho com novas perspectivas de vida. Agradeço e reconheço o esforço, o carinho e o incentivo para estudar e lutar pelo aprendizado constante. Dedico esta conquista ao meu querido pai, que ao lado de Jesus, ilumina nossos caminhos e segue sua nova caminhada de luz. A ele, a minha eterna admiração, respeito, amor e saudade.

Aos valiosos amigos, que propiciaram aquela palavra amiga, aquele energético necessário e importante que a verdadeira amizade instiga paz, companheirismo, força, amor,

compreensão e incentivo constante. Obrigada pela presença, luz, desejo de sucesso e coragem...do olhar alegre e confiante na conquista deste sonho! A estes, o meu abraço carinhoso e fraternal. Neste grupo, faço referência especial, às minhas manas, Marinêz e Rejane.

Aos Chefes de Departamentos da Unijuí, pela acolhida, pelo compartilhar de idéias e pela prestativa atenção no momento da realização da pesquisa de campo. Em especial, ao Chefe do Departamento de Estudos da Administração, que além da participação na pesquisa, acompanhou a minha caminhada acadêmica e profissional, como estudante e, atualmente como egressa de Administração e docente do Curso. A todos, obrigada pela confiança, pela oportunidade de compartilhar da busca constante de saberes e conhecimentos e, pelo apoio na realização deste projeto pessoal.

À professora Melissa Gressler Wilm, da Coordenadoria de Marketing, pela contribuição na pesquisa, através da suas opiniões, sugestões e resgate conceitual, que propiciou um aprofundamento da reflexão teórico-prática. Minha gratidão.

Aos representantes das organizações que me receberam para a realização da pesquisa de campo, de forma aberta e prestativa, colaborando com os seus depoimentos sobre os egressos da Unijuí, propiciando a visão mais ampla do mercado de trabalho. Obrigada a todos, pela atenção, pelas informações que geraram conhecimento e pelo espaço de interlocução.

Aos egressos do Curso de Administração, que se dispuseram a colaborar com a pesquisa e demonstraram interesse de interlocução, contribuindo com suas idéias, opiniões e críticas no estudo da relação da Universidade-Sociedade, pensando o desenvolvimento local e regional. A todos, os meus agradecimentos e os votos de sucesso!

Ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento da Unijuí, em especial, ao corpo docente da linha de Gestão de Organizações e do Desenvolvimento que ministraram aulas para a turma de 2005, que com certeza serão lembrados pela socialização do conhecimento, da experiência acadêmica e de vida e pelas referências deixadas à nossa inserção na docência.

Aos colegas do Programa, o meu agradecimento especial, pelas contribuições e o compartilhar dos momentos de estudo, discussões, reflexões e construções durante o curso. A todos, meu carinho e recordação desta fase importante de construção profissional.

A todos àqueles que torceram por mim, com energia positiva no coração e no olhar, o meu carinho e o meu apreço.

“Posso todas as coisas naquele (Cristo) que me fortalece” (Filipenses 4.13).

## RESUMO

A sociedade passa por um processo de transição, do capitalismo industrial para a era do conhecimento, o que tem afetado significativamente o cenário da educação superior no país. Neste contexto, as Universidades assumem a missão de alimentar a sociedade do conhecimento pensando as contradições do mundo globalizado e competitivo e de constituir pessoas que pensem a educação como um processo contínuo de formação. Sendo assim, as Universidades passam a se preocupar com os diferentes públicos que se relacionam com ela e, entre os seus dezesseis *stakeholders*, o recorte da pesquisa ficou centrado no estudo da interação entre Universidade e Sociedade a partir da relação existente entre a Unijuí e os egressos do Curso de Administração no contexto do desenvolvimento regional. Na análise foi contemplada a dimensão interna e externa da Universidade, tendo como parâmetro inicial os resultados parciais da avaliação institucional realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) da Unijuí. A investigação é de cunho interpretativa e qualitativa, considerando ser a mais apropriada aos estudos das Ciências Sociais; com delineamento de ser uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, realizada por meio de entrevistas com gestores universitários (Reitoria, Chefes de Departamentais e Gerente da Coordenadoria de Marketing) e representantes de organizações. Aos egressos do Curso de Administração do Campus Ijuí (1996 – 2005) foi aplicado questionário. Quanto aos procedimentos técnicos constituiu num estudo de caso descritivo de uma universidade comunitária de caráter regional, situada na região Noroeste do Estado do RS. O tratamento dos dados fundamentou-se na técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a Instituição considera importante a relação da Universidade com a Sociedade, tanto que é uma característica da sua constituição enquanto universidade comunitária regional, contudo há necessidade uma maior integração e sistematização das ações que ocorrem no seu cotidiano. Da mesma forma, fica claro que a Unijuí considera o egresso como um ator social da Universidade na sociedade e, para efetivar esse canal de comunicação e entretenimento, o *site* institucional contempla o Portal do Ex-Aluno e do Programa de Relacionamento com Ex-alunos como uma das ferramentas de interação. Os depoimentos dos sujeitos da pesquisa revelam que a universidade precisa continuar buscando a interlocução, o diálogo, a identificação dos desejos de seus diferentes atores sociais e, em especial, potencializando as relações com os egressos numa parceria de construir um projeto de universidade preocupada com sua sustentabilidade, com o futuro da sociedade e comprometida com o desenvolvimento regional. O egresso ao ser visto como um divulgador da marca Unijuí torna-se um parceiro institucional no processo de qualificação permanente, de captação e fidelização dos alunos, pelo testemunho da experiência vivenciada e pela avaliação dos atributos – imagem de mercado, qualificação do corpo docente e qualidade da proposta curricular e do ensino. A conclusão do estudo fortalece a idéia de que o relacionamento da Universidade com os egressos no construto do desenvolvimento local e regional precisa ser aprofundado em concepções e em discussões na academia, para que gere efetivamente resultados para ambas as partes – universidade e sociedade. O desafio proposto, então, é permitir que o egresso seja mais do que “sujeito no mercado” e, sim um “sujeito de cidadania”.

Palavras-chave: Universidade – Sociedade – Egresso – Desenvolvimento Regional.

## ABSTRACT

Society is living a transition process going from the industrial capitalism to an era of knowledge and consume. This transition has much affected the scenario of the Brazilian higher education. In this context universities assume the mission of feeding society's knowledge considering the contradictions of the globalized and competitive world, and constituting persons that conceive education as a continuous formation process. Universities begin to consider the different audiences that relate to them and, among their 16 stakeholders, this research kept focused on the study of the relation between the business administration alumni and Unijuí based on the given relation between Unijuí and its business administration alumni in a context of regional development. Study happened departing from the analysis of the internal and external dimensions of the university, taking as initial parameter the partial results of the institutional evaluation done by the university's own evaluation commission *Comissão Própria de Avaliação (CPA)*. This research has an interpretative, qualitative, explorative and descriptive character, considered more adequate to social sciences. And it is a bibliographical, documental one, including field research by making interviews with university managers (presidency, heads of Departments and the manager of the marketing department) and representatives of organizations. We submitted a form to the business administration alumni of the university campus Ijuí (1996 – 2005). Regarding the technical procedure in this study, it is a case study of a regional and communitarian university in the northwest of the state Rio Grande do Sul. Data were managed analyzing their content. Results demonstrate that the institution considers the relation between society and Unijuí as important, at last that is one of its features being a regional and communitarian university, but there lacks integration and systematization in the university's everyday activities. It also becomes explicit that Unijuí considers their alumni as its social actor in the society. The institutional web gateway is the tool that allows realizing a communication and dialog channel with its alumni through its web gateway called "Alumni" and "Alumni Relation Program". Statements of the study subjects bring out that the university must go on in its dialogue, identifying the interests of the various social actors and stressing its partnership with the alumni to build up a university project concerned with its sustainability, with the future of the society and regional development. Understood as a promoter of the label Unijuí, the alumni gets a partner of the institution in the process of permanent qualification, of attracting and making them loyal, in its experience and its evaluation of the attributes: market image, faculty qualification and quality of university's study program proposal and its teaching. The conclusion of this study enhances the idea that the relationship of the university with the alumni in the construct of the local and regional development must be deepened in conceptions and in discussions in the academy, so that it really would bear results for both the parties – university and society. Challenge put to the university is to allow alumni to be more than an "individual in the market", but to be a "subject of citizenship".

Keywords: University – Society – Alumni – Regional Development.

## SUMÁRIO

|   |     |
|---|-----|
| LISTA DE FIGURAS .....  | 10  |
| LISTA DE TABELAS .....  | 11  |
| LISTA DE QUADROS .....  | 12  |
| LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS .....  | 13  |
| INTRODUÇÃO.....   | 14  |
| 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....   | 17  |
| 1.1 Delimitação do Tema.....  | 21  |
| 1.2 Problema.....   | 26  |
| 1.3 Objetivos.....  | 27  |
| 1.3.1 <i>Objetivo geral</i> .....   | 27  |
| 1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....  | 27  |
| 1.4 Justificativa.....  | 27  |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO.....  | 32  |
| 2.1 Sociedade do Conhecimento .....   | 34  |
| 2.2 Organização Universitária .....   | 39  |
| 2.2.1 <i>Universidade: evolução histórica</i> .....                                   | 39  |
| 2.2.2 <i>Universidade comunitária</i> .....   | 42  |
| 2.2.3 <i>Avaliação institucional</i> .....  | 46  |
| 2.3 Gestão Universitária .....  | 53  |
| 2.3.1 <i>Relação Universidade-Sociedade</i> .....                                     | 53  |
| 2.3.2 <i>Perspectiva da Teoria dos Stakeholders</i> .....                             | 56  |
| 2.4 Marketing de Relacionamento das Instituições Educacionais.....                    | 60  |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....  | 74  |
| 3.1 Orientação Filosófica da Pesquisa.....  | 74  |
| 3.2 Delineamento da Pesquisa .....  | 76  |
| 3.3 Universo e Sujeitos da Pesquisa .....   | 77  |
| 3.4 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados .....                                  | 80  |
| 3.5 Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados.....                                | 86  |
| 3.6 Potencialidades e Limitações da Pesquisa.....                                     | 88  |
| 4 UNIJUÍ: CONTEXTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....                                     | 91  |
| 4.1 Contexto Organizacional: Fidene/Unijuí.....                                       | 91  |
| 4.2 Curso de Administração da Unijuí .....  | 95  |
| 4.3 Avaliação Institucional .....   | 98  |
| 4.3.1 <i>Trajetória da avaliação institucional na Unijuí</i> .....                    | 100 |
| 4.3.2 <i>Comissão própria de avaliação (CPA) da Unijuí</i> .....                      | 102 |
| 4.3.3 <i>Estratégias de interação e acompanhamento dos egressos pela Unijuí</i> ..... | 111 |

|  |     |
|--|-----|
| 5 UNIVERSIDADE E SEUS EGRESSOS COMO PARCEIROS: PRÁTICAS E<br>POSSIBILIDADES .....  | 126 |
| 5.1 Universidade e seus Egressos: concepções e estratégias.....  | 126 |
| 5.1.1 <i>Na ótica dos gestores universitários - Reitoria</i> .....   | 127 |
| 5.1.2 <i>Na ótica dos gestores universitários – chefes de departamentos</i> .....  | 139 |
| 5.1.3 <i>Na ótica da coordenação de marketing</i> .....  | 147 |
| 5.1.4 <i>Na ótica dos representantes das organizações</i> .....  | 153 |
| 5.1.5 <i>Na ótica dos egressos do curso de Administração da Unijuí – campus Ijuí</i> .....   | 160 |
| 5.2 Parceria entre a Unijuí e seu Egresso: uma relação necessária e possível no fomento ao<br>desenvolvimento local e regional ..... | 178 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 188 |
| RECOMENDAÇÕES.....   | 198 |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 200 |
| ANEXOS .....   | 218 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - A universidade e seus públicos.....                                  | 66  |
| Figura 2 - Atores sociais delimitados na pesquisa.....                          | 78  |
| Figura 3 - Passos para a coleta e o tratamento dos dados.....                   | 86  |
| Figura 4 - Triangulação dos dados da pesquisa.....                              | 88  |
| Figura 5 - Portal do egresso.....   | 116 |
| Figura 6 – Portal do egresso: atualização do cadastro.....                      | 117 |
| Figura 7 - Portal do egresso: dados pessoais.....                               | 118 |
| Figura 8 – Divulgação dos depoimentos no Portal – Pós-Graduação da Unijuí....   | 122 |
| Figura 9 – Banco de Currículos no Portal da Unijuí.....                         | 123 |
| Figura 10 – Os egressos como foco da estrutura departamental.....               | 140 |
| Figura 11 – Cadeia produtiva da formação.....                                   | 145 |
| Figura 12 – Critérios de informação por processos.....                          | 151 |
| Figura 13 – Renda bruta mensal dos egressos .....                               | 161 |
| Figura 14 – Expectativas dos egressos com relação às ações da Universidade..... | 169 |

## **LISTA DE TABELAS**

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 - Demonstrativo do universo amostral dos egressos.....                 | 84  |
| Tabela 2 - Demonstrativo do envio/retorno do instrumento aos egressos.....      | 85  |
| Tabela 3 - Resultado da pesquisa de opinião da CPA da Unijuí.....               | 105 |
| Tabela 4 – Faixa etária dos egressos respondentes da pesquisa.....              | 161 |
| Tabela 5 – Expectativas dos egressos com relação à Unijuí.....                  | 171 |
| Tabela 6 – Entendimento sobre os benefícios gerados e percebidos com a parceria | 185 |

## LISTA DE QUADROS

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 1 - Evolução do número de formados de Administração (1996-2005).....                   | 78  |
| Quadro 2 – Organizações e cargo dos atores sociais entrevistados na pesquisa.....             | 83  |
| Quadro 3 – Evolução do número de egressos nos cursos de Graduação da Unijuí.....              | 95  |
| Quadro 4 – Avaliação das potencialidades, fragilidades e ações com relação ao<br>egresso..... | 111 |
| Quadro 5 – Análise das categorias de estudo: gestores universitários.....                     | 129 |
| Quadro 6 - Perfil dos chefes de departamento, com mandato em 2006.....                        | 139 |
| Quadro 7 – Análise das categorias de estudo: gestores departamentais da Unijuí.....           | 141 |
| Quadro 8 – Análise das categorias de estudo: comunidade empresarial.....                      | 153 |
| Quadro 9 – Universidade/Sociedade: o egresso da Unijuí.....                                   | 175 |
| Quadro 10 – Análise das categorias de estudo: parcerias.....                                  | 183 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACE - Avaliação das Condições de Ensino  
ACG - Avaliação dos Cursos de Graduação  
AVALIES - Avaliação das Instituições de Educação Superior  
CEA - Comissão Especial de Avaliação  
CMKT – Coordenadoria de Marketing  
CNE - Conselho Nacional de Educação  
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
CONAES - Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior  
CONSU – Conselho Universitário  
CPA - Comissão Própria de Avaliação  
EdC – Economia de Comunhão  
ENADE - Avaliação do Desempenho do Estudante  
FACACEI – Faculdade de Ciências Administrativas, Contábeis e Econômicas de Ijuí  
FAFI - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí  
FIDENE – Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do RS  
ForGRAD – Fórum Nacional de Pró-Reitores de Graduação das Universidades Brasileiras  
IES – Instituições de Ensino Superior  
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais  
MEC - Ministério de Educação e Cultura  
PPP – Projeto Político Pedagógico do Curso  
REA - Revista de Estudos da Administração  
SIE – Sistema de Informações Educacionais  
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior  
UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas  
UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS  
USP – Universidade de São Paulo

## INTRODUÇÃO

As mudanças da sociedade, da tradicional para a sociedade do conhecimento e do consumo provocaram fortes impactos no âmbito das Instituições de Ensino Superior – IES. O reconhecimento da gestão universitária como área recente de estudo, que tem se apropriado de saberes gerados em diversos campos do conhecimento, cuja centralidade sob perspectivas diferenciadas, aborda a questão do sujeito no contexto de mudanças e de crise de paradigmas. A mudança na visão de mundo e da educação vista como um processo contínuo e sempre inacabado, instiga a reflexão e a discussão no âmbito da comunidade acadêmica sobre que relação ela estabelece com a sociedade.

Outro importante fator de mudança no contexto da sociedade é o significado e a conotação diferente do tempo e do espaço no âmbito global. Estudos organizacionais que preconizavam a certeza, a verdade, a valorização de crenças, de tradições, de valores e de cultura enraizada no passado, modificam-se na contemporaneidade. O sujeito das organizações passa a ser espaço-temporal. O tempo de alguns não é o mesmo tempo de outros, mas ele marca as relações. Todo o indivíduo vem de algum lugar. Sob essa perspectiva, o ser humano é objeto e sujeito de sua ciência. Dentro do sistema social, ele dispõe de uma autonomia relativa, marcada pelos seus desejos, suas aspirações e suas possibilidades.

O ser humano é reconhecido como um ser único, ativo e reflexivo, de palavra, de desejo, de pulsão e de relação, um ser simbólico. Um ser que está sempre em construção, desconstrução e reconstrução de sua realidade a partir de experiências vividas no nível do indivíduo, da interação, da organização, da sociedade e do mundo (CHANLAT, 1986). Desta forma, entende-se que adotando essa concepção de sujeito, o papel das IES começa a ter outra dimensão de formação e de relação com a sociedade.

A reflexão do papel desse sujeito ou ator social na sociedade está imbricada em pensar um modelo de desenvolvimento concebido a partir do seu entendimento e da valorização da

educação como sendo o cerne do desenvolvimento. Neste contexto, as universidades estão buscando cada vez mais investir em tecnologia, em qualidade no ensino e na gestão para garantir o diferencial competitivo. O desenvolvimento do país torna-se uma consequência da evolução da educação em todos os níveis e, avançar na produção de pesquisa científica e tecnológica capaz de promover o desenvolvimento das organizações e da região é fundamental, principalmente, com o apoio das universidades.

A pesquisa propõe um “olhar” diferenciado para seus atores sociais pensando numa maneira de potencializar ações na consolidação da missão da universidade, enquanto geradora de conhecimentos, preocupada com a construção de práticas inovadoras e a qualificação do fazer universitário para a excelência e o processo de desenvolvimento. Sendo assim, essa pesquisa se propõe a estudar a configuração da relação universidade/sociedade, tendo como objeto de estudo a relação entre o egresso do Curso de Administração e a Unijuí.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. Inicia apresentando a contextualização do estudo que trata da delimitação do tema, do problema, dos objetivos (geral e específicos) e da justificativa.

O segundo capítulo é dedicado ao referencial teórico que, compõe-se da discussão de temáticas que servirão de fundamentação para responder ao problema, tendo por base os objetivos da pesquisa. Neste sentido, será abordada a questão da Sociedade do Conhecimento, da Organização Universitária, Gestão Universitária, discutindo a partir da relação Universidade-Sociedade e da teoria dos *stakeholders*, instigando ao debate das contribuições do marketing de relacionamento às Instituições Educacionais.

A metodologia da pesquisa que compreende explicitar a orientação filosófica, o delineamento e o universo da pesquisa, bem como as técnicas e os instrumentos de coleta de dados são apresentados no terceiro capítulo. Apresentam-se ainda, as limitações e as potencialidades identificadas durante o processo de realização da dissertação.

No quarto capítulo será abordado o contexto da universidade regional e do Curso de Administração em que foi desenvolvida a investigação. Numa perspectiva de conhecer o cenário da educação superior e as orientações de uma política educacional preocupada em avaliar a qualidade do ensino superior das universidades considerou-se relevante resgatar a trajetória da avaliação institucional e a constituição da Comissão Própria de Avaliação da Unijuí, e as estratégias abordadas para interação e acompanhamento dos seus egressos.

No quinto e último capítulo, são explicitadas as concepções e as estratégias para estabelecer relações entre Universidade e seus egressos, na ótica dos gestores universitários, dos representantes das organizações e dos egressos do Curso de Administração da Unijuí – Campus Ijuí. Ao situar o espaço relacional dos *stakeholders* da universidade suscitou a discussão da parceria entre a Unijuí e o egresso, como uma relação necessária e possível no fomento ao desenvolvimento local e regional.

Por fim, expressam-se as considerações finais, as recomendações, a bibliografia e os anexos.

## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

É importante retomar as formas de produção historicamente distintas da teoria econômica básica para entender as transformações da sociedade contemporânea. No entendimento de De Geus (2004) as bases do desenvolvimento dos meios de produção na sociedade tem três fontes principais de riqueza: a terra e recursos naturais, o capital (a acumulação e o reinvestimento em bens) e o trabalho e, que a combinação desses três elementos criavam os produtos e os serviços de que a sociedade necessitava para seu bem-estar material.

Durante a maior parte da história da humanidade, o fator crucial do sucesso econômico foi a terra e, entre o final da Idade Média e o começo do século XX deu-se uma guinada da terra para o capital, como principal fator de geração de riqueza. Na era do capital, a riqueza passou daqueles que controlavam a terra para aqueles que controlavam o acesso ao capital; portanto, os ricos eram proprietários da terra e do capital. Nesta época, o capital era o bem mais valioso e escasso, mais do que o trabalho que passou a ser uma *commodity*, colocado à venda no mercado (DE GEUS, 1998).

Todavia, durante o século XX, as nações ocidentais saíram da era do capital para entrar na era do conhecimento, ou seja, o capital estava perdendo seu caráter de escassez. Com a facilidade de disponibilidade de capital, o fator crítico de produção passou a ser as pessoas. Sendo assim, o conhecimento tomou o lugar do capital como fator escasso de produção, passando a ser a chave do sucesso corporativo e apresentando repercussões para todo o tecido social (KELM, 2001; DE GEUS, 2004; KUMAR, 2006).

(...) ainda não compreendemos muito bem como o conhecimento se comporta como recurso econômico; nossa experiência é insuficiente para formular uma teoria e testá-la. Por enquanto, só podemos dizer que precisamos dessa teoria. Precisamos de uma teoria econômica que coloque o conhecimento no centro do processo de produção de riqueza (DRUCKER, 1999, p. 175).

Assim, aqueles que possuíam conhecimento e sabiam como aplicá-lo passariam a ser, a partir de então, as pessoas instruídas, alertas, cultas e mais ricas da sociedade.

Conseqüentemente, a lógica gerencial da sociedade, muda para dirigir organizações com o intuito de otimizar o capital para gerir organizações com a finalidade de otimizar as pessoas, que são portadoras de conhecimento e, portanto, a fonte de vantagem competitiva e que viverão uma vida de cultura e lazer (DE GEUS, 1998, 2004; CRAWFORD, 1994; DRUCKER, 1999; CASTELL, 1999; KUMAR, 2006).

Com a emergência da nova economia ou sociedade, o conhecimento não é mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – terra, capital e trabalho – mas sim o único recurso significativo atual; é o que o torna singular à nova sociedade (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; DRUCKER, 1999). Em outro direcionamento, Kelm (2001) salienta que os valores fundamentais da sociedade industrial, tais como a padronização, a eficiência e a produtividade cedem lugar aos novos fatores enfatizados na sociedade pós-industrial, que são a criatividade, a subjetividade, a emotividade, a qualidade de vida e as preocupações ambientais e sociais.

Crawford (1994, p. 34) corrobora com a afirmação de Nonaka e Takeuchi (1997), proclamando que “o principal investimento de uma sociedade tem que ser melhorar as habilidades e os talentos de sua população”. Nesse contexto, a atividade educativa torna-se um processo importante e um dos motores principais do desenvolvimento (DELORS, 1998) e, que não tem fim, uma vez que as pessoas precisam buscar constante aprimoramento e capacitação. A educação passa a ter a conotação de ser ao longo de toda a vida uma das chaves de acesso ao século XXI (DELORS, 1998). O autor acredita que é necessário estar consciente de que o capital humano também se deprecia, assim como o capital físico e, não visualizando o problema da depreciação no processo físico da idade, mas sim com a rapidez com que o conhecimento e a tecnologia se tornam obsoletos.

Na sociedade do conhecimento, a Universidade passa a ser responsável pelo desempenho e pelos resultados das pessoas. A ela cabe ser um espaço para o diálogo, a discussão de idéias, a interpretação, a reflexão combinada com a experiência e o contexto; para a geração de pesquisa científica e técnica que produza conhecimentos básicos sobre a sociedade e propicie capacitação às pessoas para que possam desenvolver seu trabalho com competência, estar aptas à obtenção e manutenção de postos de trabalho e contribuir na construção de uma sociedade com melhor qualidade de vida (CRAWFORD, 1994; PORTER, 1999; DAVENPORT, 1998).

O desafio central da universidade é a produção de conhecimento próprio com qualidade formal e política, capaz de promover o desenvolvimento. Isso só é possível através

da pesquisa como estratégia de geração de conhecimento e de promoção da cidadania. “Pesquisa significa diálogo crítico e criativo com a realidade, culminando na elaboração própria e na capacidade de intervenção” (...) é “a atitude de aprender a aprender, faz parte de um processo educativo e emancipatório”, que implica numa “atitude processual cotidiana” (DEMO, 2004, p. 128).

A sociedade deposita sobre a universidade a esperança de que seja a vanguarda do desenvolvimento, por considerar a elite intelectual e pela importância atribuída à ciência e a tecnologia como sendo as estratégias da emancipação dos povos (DEMO, 2004). Por isso, afirma-se que as universidades deveriam trabalhar articuladas com os diferentes atores da sociedade. Grzybowski (2005, p. 127) é similar ao explicar o desenvolvimento e explicitar o “caminho para reconciliar economia e sociedade, desenvolvimento e cidadania, nação e povo, entre nós”.

No Brasil, a base institucional para o desenvolvimento científico e tecnológico teve seu início com a fundação do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), em 1951. Foi também a partir daí que a idéia da cooperação universidade-empresa passou a ser pauta das discussões políticas de ciência e tecnologia e se ter experiências, mesmo que isoladas, de algumas universidades, como a UFRJ, UNICAMP, USP, UFRGS, em cooperação, como um caminho para seu próprio desenvolvimento (ROSA; HEMAIS, 2005).

Nestas experiências brasileiras sobre cooperação universidade-empresa são destacadas as vantagens - como as transformações significativas que se traduzem na forma de produção de conhecimento pelos atores integrantes do Sistema Regional de Inovação: a universidade, as empresas e o governo; um instrumento que lhes propicia o primeiro contato com o mundo do trabalho; e as desvantagens como a dificuldade de gestão acadêmica das atividades de transferência de tecnologia e do conhecimento (VIÉITEZ, 2003; ROSA; HEMAIS, 2005).

Para superar essa limitação da gestão acadêmica com relação à transferência da tecnologia se aposta na interlocução entre o meio acadêmico e as organizações com o propósito de garantir a apropriação adequada do conhecimento gerado. Dentre os diferentes atores sociais<sup>1</sup> que constituem a relação universidade – sociedade distingue-se o **egresso**

---

<sup>1</sup> Os dezesseis principais públicos propostos pelos autores KOTLER e FOX (1994).

como um parceiro capaz de cooperar efetivamente nessa interação da universidade com as organizações, contribuindo para o desenvolvimento institucional e regional.

A partir desta base conceitual do ator social, chama-se a atenção para o fato de que a expressão *egresso* será associada ao conceito de *estudante* que concluiu sua formação com a colação de grau na Graduação, embora muitos outros autores utilizam a expressão ex-alunos. Contribuindo com o entendimento dos conceitos, Reinert e Reinert (2005, p. 2), complementam nestes termos:

(...) *estudante* corresponde a *parceiro* e a palavra *aluno* a *cliente*, isso porque a palavra *estudante* já tem, por si só, uma conotação mais inclusiva e participativa, na medida em que estudar demanda a aplicação da própria inteligência para aprender, sozinho ou com a ajuda de outrem. A palavra *aluno*, por outro lado, é derivada da palavra latina *alumni*, que significa na sua essência, “alguém desprovido de luz”. Em certo momento histórico chegou a significar criança que era dada para outro criar. Portanto, esta palavra inclui uma conotação de falta de autonomia e de dependência.

Na conceituação dos autores, contesto a linha de raciocínio que explica o aluno como alguém “desprovido de luz”; é mais adequada a perspectiva de ser alguém que demonstra uma conotação mais dependente; de ser objeto de ensino e não sujeito do processo. Sendo assim, a conotação a ser dada ao longo desta pesquisa será de um estudante visto como parceiro no processo de aprendizagem, conhecimento e desenvolvimento.

Levando em conta o contexto da pesquisa, explica-se parceria utilizando-se da concepção de Costa, Maciel e Abreu (1992, p. 48) que defendem que:

(...) a parceria pressupõe envolvimento e interação e, para que a mesma seja estabelecida, os envolvidos têm de se comportar como sócios, onde devem ser privilegiados tanto os interesses da instituição quanto das pessoas. A confiança mútua, segundo os autores, é condição indispensável em uma parceria, assim como o espírito de cooperação.

Quando se pensa na educação do estudante é preciso contextualizá-lo em diferentes cenários e ter a percepção de que “ninguém é uma ilha” e que a cooperação pode ser um diferencial importante para a construção do aprendizado. Neste sentido, as parcerias devem estar presentes em todas as relações dos atores sociais da Universidade com a sociedade. Os autores Reinert e Reinert (2005, p. 4) são unânimes em afirmar que “a relação entre os mesmos deveria ser vista como uma relação de parceria”.

A conotação diferenciada que se dá neste caso é entender o estudante parceiro como “aquele que aprende brincando, tamanho é o prazer que lhe proporciona o processo de ensino/aprendizagem; participa ativamente como um trabalhador neste processo, que

privilegia mais a esfera subjetiva, estética, emotiva, especulativa, introspectiva, contemplativa e educativa (...)” (REINERT; REINERT, 2005, p. 7) e integra-se na ação da construção da sociedade pela educação libertadora. A partir desta compreensão, considerou-se importante propor o estudo sobre **a relação entre o egresso e a universidade no contexto do desenvolvimento regional.**

### 1.1 Delimitação do Tema

A Universidade é constituída de diversos públicos<sup>2</sup> e que tem que administrar relacionamentos com a maioria deles. Para Kotler e Fox (1994, p. 43) são dezesseis os principais públicos (ou *stakeholders*) ou *atores sociais* que possuem relações com a Universidade, são eles: Fundações, Órgãos Governamentais, Comunidade Empresarial, Fornecedores, Concorrentes, Conselho Universitário, Corpo Docente, Administração e Funcionários, Pais dos Alunos, Órgãos Fiscalizadores, Alunos Matriculados, Estudantes Potenciais, Mídia de Massa, Público Geral, Comunidade Local e Egressos.

Dentre os *stakeholders* citados, o presente estudo está centrado no egresso, visto como ator social do espaço da universidade e das organizações; que contribuem para a criação do conhecimento e, principalmente que poderão ser visualizados como parceiros na construção de um projeto de desenvolvimento regional sustentável (VEIGA, 2005; SACHS, 2002; FURTADO, 2000)<sup>3</sup>.

Retomando a história da universidade, nota-se que nos anos 90, se começa a repensar propostas de ensino e pesquisa voltada à formação de profissionais para o trabalho social, chegando até mesmo a redefinir sua relação com a sociedade. De tal forma, que esta se torna

---

<sup>2</sup> Um público é constituído de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que têm interesse real ou potencial em afetar uma instituição (KOTLER; FOX, 1994, p. 43).

<sup>3</sup> Veiga (2005) discute os conceitos de desenvolvimento e de sustentabilidade e as diferentes maneiras de sua mensuração. Defende o conceito de desenvolvimento sustentável como utopia para o século XXI, postulando a necessidade de buscar um novo paradigma científico, capaz de se substituir ao industrialismo.

Sachs (2002) defende que o desenvolvimento pode permitir que cada indivíduo revele suas capacidades, seus talentos e sua imaginação na busca de auto-realização e da felicidade, mediante esforços coletivos e individuais, combinação de trabalho autônomo e heterônomo e de tempo gasto em atividades não econômicas e, enfatiza que aspectos qualitativos são essenciais.

Desenvolvimento entendido por Furtado (2000, p. 7) como “o centro da visão de mundo que prevalece em nossa época. Nela se funda o processo de invenção cultural que permite ver o homem como um agente transformador do mundo”. Saliencia que o desenvolvimento precisa ser entendido como um processo global: transformação da sociedade não só em relação aos meios, mas também aos fins.

não só objeto de estudo, mas parceira na produção do conhecimento e de respostas aos problemas sociais (BRUNSTEIN, 2005).

A contribuição da pesquisa neste processo de desenvolvimento é fundamental, principalmente pelo apoio dado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agência de fomento à pesquisa do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), através da concessão de bolsas de Iniciação Científica. Entre as temáticas de estudos tem sido levantado algumas questões do tipo: o papel das universidades e suas limitações na formação de cidadãos responsáveis; a satisfação das necessidades da sociedade empresarial; a relação universidade-empresa para desenvolver conhecimento e inovações, a partir dos agentes sociais do processo de desenvolvimento; que merecem uma discussão maior nos fóruns de ensino e da pesquisa.

Entre as questões propostas, o estudo da relação da universidade-empresa tem ganhado destaque especial e retomando a pesquisa realizada por Chaimovich (1999) em outros países, como a Europa, os Estados Unidos e o Oriente; descobrem que as empresas cuja produção incorpora conhecimento; as que inovam; as que detêm patentes; as que competem globalmente; relacionam-se com universidades que têm pesquisa; que produzem conhecimento em quase todos os campos do saber; que formam pessoal na Graduação e na pós-Graduação; formam doutores e, fazem pesquisa mediante financiamento de agências do Estado ou ligados a ele há um aprendizado e “onde o conhecimento se cria, se traduz e se transfere” (CHAIMOVICH, 1999, p. 20).

No Brasil “a quase totalidade da atividade de pesquisa e desenvolvimento ocorre em ambiente acadêmico ou em instituições governamentais”, como explicitam Zimmer e Melo (2004, p. 2). E ao referir-se à relação universidade-empresa também se pode estender para a relação universidade-sociedade, em que a abrangência se amplia a todos os que produzem e propiciam desenvolvimento no país.

O desafio é criar um ambiente que leve as organizações a investir no conhecimento para aumentar sua *competitividade, perpetuidade, conectividade, disponibilidade, cidadania, parceria e sustentabilidade*, princípios de sucesso da educação e suas práticas, propostos por Eboli (2004). Para que haja uma cooperação em termos ideais, Marcovitch (1999, p. 13) sugere que “a universidade parceira tenha efetivas condições de ajudar na modernização dos processos produtivos”, de investir na qualificação de seus colaboradores e a se comprometer com seu desenvolvimento contínuo (educação continuada), como um elemento na criação de diferencial competitivo (EBOLI, 2004).

A contribuição da universidade ao desenvolvimento científico e tecnológico é visível quando é possível identificar as pesquisas de impacto para o desenvolvimento do País em seus aspectos científico, social e econômico. O contexto atual das universidades sinaliza que não é mais suficiente ter ensino e pesquisa de mérito reconhecido para continuar e receber recursos estatais, é preciso criar um sistema de aprendizagem contínua (SENGE, 2004) em que toda a organização aprende (DIBELLA; NEVIS, 1999) e trabalha com novos processos e novas soluções que impactem no desenvolvimento da região.

A sociedade está mudando em diferentes dimensões, sejam elas econômicas, ambientais, sociais, tecnológicas, culturais ou humanas; ampliando significativamente os parâmetros de impacto no âmbito estratégico do processo evolutivo das organizações (ROCHA; GRANEMANN, 2003). Pelas visões de mundo e de futuro, as organizações universitárias “têm gerado um repensar de paradigmas na forma de atuação, não apenas pela questão de sobrevivência, mas pela busca e consolidação de um diferencial alinhado com as novas demandas do mercado e da sociedade” (SANTURIO, 2004, p. 1).

“As instituições do ensino superior (IES) que se tornarem mais capazes de identificar tendências e possibilidades de inflexões no processo de desenvolvimento da educação podem preparar-se melhor para a competição, presente e intensa em todos os ambientes” (ROCHA; GRANEMANN, 2003, p. 19). O atual contexto educacional aponta para uma visão prospectiva de reforma no ensino, maior cooperação interinstitucional e integração à sociedade para compartilhar os problemas e os desafios e ajudar no desenvolvimento nacional, regional e local - pensar estrategicamente e agir localmente para garantir a competitividade sustentável.

Morin (2001) na sua obra “Os sete saberes necessários à educação do futuro” explicita que há sete saberes fundamentais com os quais toda cultura e toda sociedade deveriam trabalhar, segundo suas especificidades. O autor chama a atenção para o fato de que a educação visa transmitir conhecimentos, torna-se cega em relação ao conhecimento humano. Ao invés de promover o conhecimento para a compreensão da totalidade, fragmenta-o, impedindo que o todo e as partes se comuniquem numa visão de conjunto.

São similares as visões de Morin (2001) e Delors (1998) com relação ao entendimento da contribuição da educação na vida das pessoas, seja pelos sete saberes ou pelos quatro pilares de aprendizagem. Delors (1998) destaca que a educação se dá a partir destes quatro pilares do conhecimento e que se constrói para a vida toda (construção conjunta e contínua):

aprender a conhecer (compreensão), aprender a fazer (agir), aprender a viver juntos (participar e cooperar) e aprender a ser (desenvolvimento total da pessoa).

Na mesma linha de pensamento, entende-se que a sociedade globalizada e do conhecimento está provocando as universidades a repensar a educação: a qualidade do ensino superior; a necessidade de novos modelos de ensino-educação; superando a concepção positivista de construção do conhecimento e a forma linear como é organizado o conhecimento acadêmico; “faz com que a prática pedagógica sustente-se a idéia de que primeiro o aluno precisa dominar a teoria para depois entender a prática e a realidade, resultando em aprendizado memorístico” (SANTURIO, 2004, p. 2); o que requer uma revisão contínua de suas estratégias e ações no âmbito de seus processos pedagógicos, de planejamento e gestão.

A compreensão de que para realizar um ensino de qualidade é, contudo, necessária a atual organização de trabalho pedagógico, partir para um processo de ruptura, no qual assume um lugar privilegiado a prática do aluno, de rever a lógica tradicional de ensino e inserir um processo que estimule à curiosidade, a busca de solução de problemas, o despertar de interesses, a criatividade na solução de problemas. Enfim, um processo pedagógico que de fato considere a indissociabilidade do tripé ensino-pesquisa-extensão como elemento estratégico da educação (FORGRAD, 2000).

O processo pedagógico compreendido pela contemporaneidade é de que toda a sociedade educa quando transmite e busca novas idéias, valores e conhecimentos. Que todos, a família, a escola, os meios de comunicação, os amigos, as igrejas, as organizações, a internet, educam e, ao mesmo tempo, são educados, isto é, aprendem, sofrem influências, se adaptam-se a novas situações. Aprende-se com todas as organizações, os grupos e as pessoas aos quais nos vinculamos. A compreensão da educação atual é aquela que não acontece só durante um período determinado de tempo, mas ao longo da vida (DELORS, 1998) e em qualquer lugar; apenas a universidade passa a ser entendida como um espaço institucional legitimado para a formação dos cidadãos.

O desafio maior é caminhar para um ensino e uma educação de qualidade, que integre todas as dimensões do ser humano; unificando em si mesmo, o sensorial, o intelectual, o emocional, o ético e o tecnológico, que transitem de forma fácil entre o pessoal e o social, e que expressem nas suas palavras e ações que estão sempre evoluindo, mudando, avançando. Sob a mesma perspectiva, Freire (1996, p. 76) afirma que se trata da “capacidade de aprender,

não apenas para adaptar-se, mas, sobretudo para transformar a realidade, para nela intervir, recriando-a”.

Freire (1996) já pregava desde a década de 60, a reflexão do ser humano, como uma ação educativa-crítica, em que o homem deveria ser o sujeito de sua própria educação e não objeto dela. Trata-se da educação transformadora, da ampliação e da diversificação das fontes legítimas de saberes e a necessária coerência entre o “saber-fazer e o saber-ser-pedagógico”.

Morin (2000) corrobora apontando para a necessidade de uma ação educativa que seja capaz de promover o conhecimento, capaz de aprender problemas locais e globais, ensinar a condição humana e, de começar a viver, de enfrentar as incertezas. O autor afirma que o desenvolvimento da compreensão pede a reforma das mentalidades (capazes de enfrentar os problemas de seu tempo) e o exercício pleno da cidadania.

O modo concreto em que a reforma da educação está se dando nas instituições de ensino superior tem como meta a qualificação das competências (saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica...) de formar profissionais para o mercado, ou seja, de formar as competências que agreguem valor econômico para a organização e valor social para os profissionais (FLEURY; FLEURY, 2000). O foco será sempre o estudante e a sua preparação, da melhor forma possível, para o mercado de trabalho e para o exercício da cidadania, assumindo o “papel de intérprete da realidade” (ARAÚJO, 2003, p. 44).

Sendo assim, a universidade é muito mais do que formadora de capital humano; é responsável pelo acompanhamento das ações do profissional na sociedade e pela existência de sujeitos que agem como agentes de transformação social. Ela é formadora de cidadãos que precisam ter competência no “saber fazer” e serem equilibrados e integrados para a vida – no “saber ser” (SANTURIO, 2004; DEMO, 2004).

A própria Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e, em seu Título II, Art. 2, informa que “a finalidade da Educação é de tríplice natureza: a) o pleno desenvolvimento do educando; b) o preparo para o exercício da cidadania; e, c) a qualificação para o trabalho”. Sendo assim, todas as instituições de ensino superior devem buscar cumprir com seu papel social, que possibilite ao sujeito a noção de responsabilidade para com a comunidade na qual está inserido.

Nunes, Lanzer e Serra (2006, p. 2) alertam que o cumprimento deste papel está atrelado à concepção que se tem de educação e, principalmente, se o foco está voltado para a

“educação continuada, em que a aprendizagem é para toda a vida e para a constante atualização, capacitação e acompanhamento das evoluções ocorridas em todas as áreas do conhecimento”; da compreensão multidisciplinar da ciência. Então, a educação superior adquire uma enorme importância na medida em que produz conhecimentos com relevância científica, social, cultural, econômica, democrática, ética e, que seja importante para o contexto regional e ao desenvolvimento racional e substantivo da sociedade.

Para pensar a relação entre a universidade e a sociedade, sobretudo a ligação que a universidade processa e mantém com seus egressos, visto como atores sociais e, propenso parceiro institucional na geração de conhecimento para o desenvolvimento regional, realizou-se a pesquisa, cujo objeto de análise é a **relação entre os egressos do Curso de Administração e a Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS (Unijuí)**.

O desenvolvimento do estudo contemplou a análise do contexto:

- a) da sociedade do conhecimento, as transformações na gestão universitária e o conceito de desenvolvimento;
- b) da organização universitária e universidade comunitária e, a Unijuí como foco de análise;
- c) da avaliação institucional na gestão universitária: avaliação interna e externa na melhoria institucional;
- d) da relação universidade-sociedade e, em especial da relação egresso - Unijuí, delimitado ao egresso do Curso de Administração;
- e) da relação egresso - universidade ao desenvolvimento regional.

## **1.2 Problema**

**Como se configura a relação entre os egressos do Curso de Administração e a Unijuí no contexto do desenvolvimento regional?**

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre os egressos de Administração e a Unijuí, no contexto do desenvolvimento regional.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Resgatar os conceitos de sociedade do conhecimento, desenvolvimento e marketing de relacionamento;
- Entender as características específicas de uma Instituição Universitária e Comunitária;
- Realizar um levantamento de ações e/ou programas institucionais existentes na Unijuí voltado para os egressos;
- Analisar como os egressos do Curso de Administração da Unijuí percebem a sua relação com a Universidade e o seu papel no desenvolvimento regional;
- Discutir as possibilidades e os limites das ações de parceria (formais e informais) existentes na Universidade com a sociedade e, o seu sentido para contribuir no desenvolvimento regional.

## 1.4 Justificativa

O estudo da relação universidade/sociedade é considerado relevante no atual contexto da gestão universitária, em que se coloca as instituições de ensino superior brasileiro num novo patamar de discussões a partir das transformações experimentadas pela sociedade no início do século.

A sociedade atual, baseada em alta tecnologia e denominada “*sociedade do conhecimento*”, destaca-se pelo capital intelectual, um fator considerado crítico, estratégico e diferenciador entre organizações, países e regiões. Isso coloca as instituições de ensino superior, por definição “*organizações do conhecimento*”, no centro das mudanças. Contudo, esta posição estratégica não está sendo devidamente entendida pelos administradores universitários, pelo setor produtivo e, muito menos, pela sociedade (MEYER JR; MURPHY, 2003, p. 176).

É importante aprofundar as pesquisas e as reflexões sobre como promover mudanças gerenciais nas instituições universitárias, considerando os seus públicos e os fatores relevantes do ambiente externo e recursos internos, de forma a “combinar, estrategicamente, os principais elementos que irão permitir às instituições antecipar-se às mudanças e desenvolver ações que fortalecerão uma posição destacada num ambiente tão competitivo” (MEYER JR.; MURPHY, 2003, p. 177).

Para a universidade é conveniente identificar no ambiente interno e externo as suas potencialidades para atrair recursos, pessoal qualificado, consolidar a imagem positiva na comunidade, analisar as mudanças demográficas, encontrar formas de enriquecer o trabalho do ensino, da pesquisa e da extensão e, principalmente atender às necessidades da nova sociedade; o que lhe permitirá ter sucesso no mercado competitivo.

Pensando nas mudanças de gestão universitária e da relação Universidade-Sociedade, em especial com o setor produtivo, “permite-nos reforçar a convicção de estar amadurecendo no âmbito da universidade, a idéia que ela não pode isolar-se das grandes transformações que vêm ocorrendo no mundo, que interferem nas políticas socioeconômicas, culturais e tecnológicas” (TAVARES FILHO; BERNARDES, 2005, p. 2) e que vêm contribuindo de forma determinada para o avanço da ciência e da tecnologia no Brasil, bem como para a formação de profissionais nas mais diversas áreas do conhecimento científico.

A comunidade acadêmica está mais consciente da necessidade de discutir e entender as mudanças revolucionárias atuais em que estamos no momento, do surgimento da sociedade industrial (KUMAR, 2006). Sendo assim, seria correto esperar dos intelectuais que entendessem que “seu papel não pode ser o de estabelecer regras e padrões absolutos para a sociedade, de acordo com alguma idéia sobre princípios universais de verdade e razão”, mas sim, que precisam ser “interpretes e intermediários de costumes e culturas, utilizando suas habilidades para ajudar comunidades” (KUMAR, 2006, p. 178). A expectativa é que os intelectuais sejam agentes de transformação de toda a sociedade. Portanto, os intelectuais universitários têm discutido essas questões como num fórum específico chamado - Colóquio Internacional de Gestão Universitária.

Brum (1998) ao descrever a história da Unijuí, apresenta dados que comprovam a prática constante de aproximação da universidade com a sociedade, inclusive referenda algumas iniciativas e ações que suscitaram essa política, entre elas, o Movimento Comunitário de Base (1961), um projeto de extensão, que trabalhava difundindo conhecimento e organizando as pessoas em movimentos sociais, com vistas às melhorias nas condições e na

qualidade de vida da comunidade e, com objetivo de atingir o desenvolvimento local e regional que foi reestruturado com a instituição da Fidene, embora estivessem numa dimensão de tempo e espaço diferente da modernidade.

A relevância social identificada neste estudo está marcada pela continuidade de ações conjuntas com diferenciados grupos sociais, que permitem fidelizar a relação da universidade com a comunidade local e regional. Brum (1998, p. 66) contribui com esta idéia quando afirma que “da realidade e da experiência sociopolítica e pedagógica com os grupos concretos surgem desafios e nascem propostas para enriquecer o ensino; e dúvidas e indagações a que a pesquisa deve dar respostas”.

Ao considerar a gestão universitária como um processo, é pertinente analisar os interesses dos atores sociais e, avançar da preocupação com o conteúdo do plano e com as estratégias deliberadas (PETTIGREW et al, 1992) para as estratégias emergentes (MINTZBERG; QUINN, 2001), tentando integrá-las para obter os melhores resultados das abordagens - aprendizado e controle.

Uma das preocupações de efetivamente aplicar estratégias emergentes tem sido demonstrado pelo empenho da instituição em buscar a garantia de qualidade na avaliação da instituição e dos cursos pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC). Entre os dez itens avaliados pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) está a relação da universidade com seus egressos. Ao avaliar este quesito, o MEC tem demonstrado preocupação em considerar a totalidade; por isso houve a ampliação dos elementos de avaliação para contemplar uma avaliação mais global (sistêmica): o estudante (provão), as comissões externas e o egresso (público formado pelas instituições).

O interesse da pesquisadora em aprofundar seus estudos na Unijuí reside no fato de atuar profissionalmente na instituição e visualizar o egresso não mais como “produto” da educação propiciada por ela, mas como um público “único”, um ator social; possível parceiro da Universidade na construção de um projeto de desenvolvimento sustentável.

O motivo da delimitação do universo da pesquisa constituir-se dos egressos do Curso de Administração deve-se ao fato da pesquisadora ser profissional da área de Administração e atuar como docente no processo de formação dos referidos profissionais. O desenvolvimento desta investigação representa a continuidade de uma pesquisa, tendo em vista relações já estabelecidas com a temática e com os próprios egressos, pela pesquisadora, que desenvolveu na Graduação um estudo intitulado “Processo de realização de Estágio Supervisionado no

Curso de Administração”. São estudos que se complementam, por estarem ligados ao processo de construção de ensino-aprendizagem e, da discussão da relação Universidade/Sociedade focado na Gestão Universitária, numa dimensão prioritariamente relacional.

Também por considerar a história do Ensino Superior de Ijuí, que neste ano comemora seus 50 anos de fundação e, em especial, lembrar que o curso de Administração é originário da Faculdade de Ciências Administrativas, Contábeis e Econômicas de Ijuí (Facacei, 1970) e, que desde 02 de agosto de 1971 vem contribuindo na formação de profissionais e pensando o desenvolvimento regional.

Vale registrar que na comemoração alusiva aos 30 anos do Curso de Administração, ocorrida em 28 de novembro de 2001, foi realizado um evento para propiciar uma homenagem aos integrantes da equipe Unijuí formada em Administração, intitulado “**Nossa prata da casa na casa**”, ou seja, todos os colaboradores da Unijuí que são egressos do Curso de Administração foram agraciados com uma homenagem pela sua atuação profissional junto à Instituição.

Por outro lado, é importante mencionar que há interesse por parte da Unijuí em avançar na discussão da relação Universidade/Sociedade e estabelecer um relacionamento mais fortalecido com os egressos. A presente pesquisa possibilita dar início a um projeto institucional planejado, de desenvolver um estudo com rigor científico com todos os egressos da Universidade, começando desta forma, com o estudo piloto dos egressos do Curso de Administração. Ao mesmo tempo, em que o estudo segue o rigor científico está sendo apresentado com maior detalhamento de dados empíricos buscando atender uma expectativa da instituição, em dar continuidade a pesquisa através da Comissão Própria de Avaliação.

Vale registrar que se tem conhecimento de um projeto institucional, mas que ainda demonstra ser incipiente, trata-se do “Programa Institucional de Relacionamento com os Ex-Alunos: Aluno para toda a vida”. Assim como existem outros estudos abordando a temática do egresso, embora esta pesquisa seja considerada inovadora, pois tem originalidade na delimitação do tema.

A presente pesquisa está inserida no Grupo de Estudos e Pesquisas em Organizações, Gestão e Aprendizagem, da linha de pesquisa Gestão de Organizações e Desenvolvimento, do Mestrado em Desenvolvimento. E é uma pesquisa considerada oportuna pela sua dimensão do desenvolvimento, decorrente da intencionalidade da ação acadêmica e de cidadania, da

formação de profissionais, do direcionamento da pesquisa, da produção intelectual e do trabalho de pesquisa e extensão universitária, da inserção social na realidade, da reflexão interdisciplinar e, do comprometimento com o desenvolvimento (foco do Mestrado) local e da gestão universitária.

Este estudo se viabilizou devido às possibilidades de acesso aos atores sociais delimitados na pesquisa; as fontes, embora a literatura sobre a temática tenha sido restrita permitiu produzir inferências e construir uma base teórica consistente; a disponibilidade de recursos pela concessão da bolsa institucional como parte do Programa de Qualificação Institucional e de tempo para dedicação aos estudos e a pesquisa.

A dissertação de mestrado ora apresentada traz sua contribuição específica ao grupo de trabalho existente na Instituição, que discute a idéia do fortalecimento do marketing de relacionamento da Unijuí. A contribuição específica será mostrar como se dá a relação dos egressos do Curso de Administração com a universidade no construto do desenvolvimento local e regional.

Da mesma forma, que despertou no âmbito das instâncias internas da Instituição uma discussão mais ampla sobre a importância de considerar o novo paradigma - da educação continuada; da contribuição do relacionamento para consolidar a idéia de que “o aluno é para a vida toda”; de ter a percepção do egresso como um público que ainda precisa de interação com a universidade; da mudança radical no contexto da educação superior; da inserção importante da avaliação como um processo constante nas IES.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de oferecer uma base de sustentação (MINAYO, 1994) para a pesquisa e a compreensão da temática em estudo serão abordados os seguintes tópicos: sociedade do conhecimento e do consumo; organização universitária; universidade comunitária; avaliação institucional; desenvolvimento; gestão universitária: relação universidade – sociedade; marketing de relacionamento no contexto das instituições educacionais; e a gestão universitária na perspectiva da teoria dos *stakeholders*.

Inicialmente, são apresentadas as mudanças da sociedade, da tradicional para a sociedade do conhecimento e do consumo, permitindo compreender o impacto às Instituições de Ensino Superior, o qual norteia este estudo.

Nesta análise cabe destacar o reconhecimento da gestão universitária como área recente de estudo, que tem se apropriado de saberes gerados em diversos campos do conhecimento, cuja centralidade sob perspectivas diferenciadas aborda a questão do sujeito no contexto de mudanças e de crise de paradigmas.

O paradigma educacional mudou. Surgiu um novo modelo em que a ênfase está no capital humano e intelectual da sociedade da informação e do conhecimento. E, neste contexto, a universidade assume a missão de alimentar e sustentar a sociedade do conhecimento, pensando as contradições do mundo globalizado e competitivo.

Para tanto, novos desafios são colocados às universidades: formar em toda extensão e com elevada qualidade pesquisadores e profissionais de ponta e, ao mesmo tempo, fornecer a simples capacitação para os postos de trabalho menos exigentes; desenvolver a mais avançada e inovadora pesquisa e, por outro lado, oferecer o conhecimento de pronta aplicação; conciliar os valores gerais e permanentes da sociedade democrática com os interesses imediatos e pragmáticos do mercado.

Na perspectiva do ensino e da formação, requer-se que a universidade capacite as pessoas para o desenvolvimento máximo das suas capacidades e para adaptação permanente,

ao longo da vida, às exigências do mercado. Por outro lado, exige da organização universitária uma avaliação no âmbito da sua gestão, e um questionamento de como se dá a gestão universitária; embora sejam recentes os estudos e as publicações sobre a temática; parecem ganhar destaque e atenção para o fato da necessidade das universidades serem administradas e gerenciadas como qualquer outra organização, porém considerando suas especificidades.

Como a análise está focada na dimensão da gestão universitária faz-se necessário apresentar o enfoque da avaliação institucional e da percepção do egresso neste processo, como um de seus *stakeholders*, que está diretamente implicado no estudo da relação universidade-sociedade. Assim, para analisar o egresso como um *stakeholders* foi necessário considerar a dimensão interna e externa à Universidade, como um dos elementos de análise da Avaliação Institucional nas Universidades, instituído pelo MEC, através do Sinaes.

As Universidades precisam adaptar-se aos novos paradigmas da sociedade da informação, do conhecimento e do consumo e desenvolver novas abordagens administrativas que não só garantam a sobrevivência institucional, mas também fortaleçam sua capacidade de enfrentar um mercado competitivo, caracterizado por fatores críticos, tais como: custo, qualidade; quantidade; empreendedorismo evolucionário<sup>4</sup>; busca de novos mercados; diversificação de produtos e serviços e, mais, “construir relações de confiança, reger suas relações com normas de conduta, incentivar e adotar parcerias que agreguem valor mutuamente, tomar decisões considerando os fatores econômicos, ambientais e sociais” (ASHLEY, 2005, p. 65).

No contexto de mudanças em direção à globalização e a constituição de uma nova ordem mundial, as instituições de ensino superior alteram significativamente o modo de atuar, exigindo um modelo de maior profissionalização das áreas da administração, tecnologia e marketing. O que “representa importante mudança de paradigma, por tratar-se de evolução de mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação” (COLOMBO et al, 2005, p. 118), chamada marketing de relacionamento. Inclusive destaca-se que foi fundamental para melhorar as relações com os estudantes e desenvolver vínculos inesquecíveis com este público em específico - os egressos. Kotler (2000, p. 72) argumenta que o desafio da gestão universitária é:

---

<sup>4</sup> Empreendedores evolucionários são aqueles sujeitos capazes não só de inovação, mas também, pela aquisição de competências de aprendizagem durante a sua formação, de terem eles próprios a capacidade de perceberem a necessidade de novo conhecimento e a iniciativa de sua solicitação e transformação em produção (COSTA, 2007, p. 17).

[...] transformar esses clientes preferenciais em associados, por meio da instituição de um programa de associação que ofereça toda uma série de benefícios aos clientes que a ele se associam. (...) espera-se que os associados se transformem em defensores, clientes que entusiasticamente recomendam a empresa e seus produtos e serviços aos outros. O maior desafio é transformar defensores em parceiros, quando o cliente e a empresa trabalham ativamente em conjunto.

Complementando a idéia, Reinert e Reinert (2005, p. 4) ao se referirem a Handy, afirmam “estarmos inevitavelmente interligados uns aos outros, mesmo quando pensamos não estarmos”. A relação entre os atores envolvidos deveria ser vista como uma relação de parceria e todos reconhecer seus compromissos e responsabilidades inerentes aos seus respectivos papéis em relação à coletividade onde estão inseridos.

Compete à gestão universitária pensar as mudanças e novas formas de atuação, a partir da visão dos seus atores sociais, que deveriam transmitir, por atitudes e valores, a filosofia institucional. Da mesma forma, assumir que a gestão universitária à luz da teoria dos *stakeholders* é orientar a instituição educacional por meio de valores compartilhados e de relações sociais estabelecidas com os *stakeholders* vistos como agentes de mudança.

Na seqüência, apresentam-se os referenciais teóricos de cada abordagem explicitada.

## **2.1 Sociedade do Conhecimento**

A educação nesta emergente sociedade do conhecimento, conforme Matos (2004, p. 2) será o “alicerce dos ideais de liberdade, justiça e felicidade das pessoas. Estamos testemunhando duas importantes mudanças na sociedade humana: o advento da sociedade do conhecimento e a globalização”.

A sociedade contemporânea vivencia um período de transição de um modo de produção industrial para um modo de produção informacional e do conhecimento ou sociedade do consumo (RIFKIN, 2001), onde as fronteiras têm menor significado e a “informação passou a cruzar diferentes oceanos numa velocidade nunca vista antes” (DIONÍSIO, 2006, p. 3). Agora, o “mundo gira em torno de símbolos, *webs* e laços de *feedback*, conectividade e interatividade, em que os limites e as fronteiras se tornam indistinguíveis e tudo o que é sólido começa a se desmanchar” (RIFKIN, 2001, p. 111). Esse contexto exige das pessoas a busca constante por aprendizado (contínuo), por desenvolvimento da capacidade de investigação e questionamento reconstrutivo, de formar a

autonomia crítica e criativa do sujeito - de “aprender a aprender”, do “saber pensar” (DEMO, 2002), dando-lhes oportunidade de intervir, de adaptar-se, de organizar-se, participar e decidir, construindo uma nova sociedade.

Na literatura, o advento da globalização, do pensamento neoliberal, da influência dos avanços tecnológicos, dos meios da comunicação e dos recursos de informação são considerados responsáveis pelas mudanças aceleradas do século XXI. Entretanto, Bendassolli (2005) afirma que não são as únicas causas das mudanças na sociedade, nas organizações e nas pessoas. Outros fatores que passam despercebidos nas análises podem ser citados: o perfil demográfico, os movimentos políticos e sociais e as tendências culturais e comportamentais, constituindo vetores importantes – “ou até mais importantes” para a transformação.

Para Bendassolli (2005, p. 29), o sucesso no mundo competitivo está reservado aos mais capazes de se adaptar às condições ambientais, o que significa intervir em todas as dimensões importantes da organização “das mais concretas e objetivas às mais subjetivas”. Na mesma dimensão de análise, Rifkin (2001, p. 153) afirma que um novo arquétipo humano está nascendo. Vivendo confortavelmente uma parte de suas vidas nos mundos virtuais do ciberespaço, familiarizados com os trabalhos de uma economia de rede, menos interessados em acumular coisas e mais interessados em ter experiências emocionantes e divertidas, capazes de interagir em mundos paralelos simultaneamente, mudando rapidamente sua própria personalidade para se adaptar a qualquer realidade – simulada ou real.

Crawford (1994, p. 93) corrobora com a reflexão, afirmando que “as mudanças demográficas, dos padrões sociais e da produção econômica causada pela nova tecnologia e pelos novos métodos organizacionais, estão transformando radicalmente os mercados e a força de trabalho” e, estão afetando mercados, operações, estruturas, teorias e técnicas da administração; exigindo uma nova formatação de organização (*ad hoc*) – que facilite o livre fluxo de informações, que encoraje a utilização plena da capacidade intelectual e que assegure uma rápida resposta às mudanças do mundo flexível.

A análise e a intervenção nos mecanismos de socialização das novas gerações é a meta fundamental da prática educativa na Universidade, tendo a pretensão de desenvolver os diferentes modos de pensar, sentir e agir, de processos subjetivos de aprender a realidade, assim como dos modos e estratégias de interação entre ela (GÓMEZ, 1998).

O conhecimento humano está ancorado na interação social entre o conhecimento tácito<sup>5</sup> e o conhecimento explícito<sup>6</sup>, que nos permite postular quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, a partir de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 68): (1) conhecimento tácito em conhecimento tácito (socialização); (2) conhecimento tácito em conhecimento explícito (externalização); (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito (combinação); (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito (internalização); que interagem entre si na espiral de criação do conhecimento.

À medida que o conhecimento “cresce em valor quando é socializado, as organizações estão reestruturando-se de forma a facilitar a cooperação” entre elas (CRAWFORD, 1994, p. 127) e permitindo que os sujeitos empreendedores criativos e intuitivos operem com o espírito de cooperação e não de competição; o resultado será sujeito satisfeito, inovação em produtos e serviços, conquista de novos mercados que revitalizam as organizações e, conseqüentemente, conhecimento compartilhado e sistêmico.

Sem dúvida, na economia do conhecimento, as chaves do sucesso organizacional são a soma dos elementos - capital humano e conhecimento, que afetarão todos os aspectos da vida: a natureza do trabalho, as relações sociais, os padrões de consumo, as horas e atividades de lazer e, as oportunidades de investimento refletirão uma rápida evolução da sociedade atual.

A necessidade de se investir em inovação implica em promover processos que estimulem o aprendizado, a capacitação e a acumulação contínua de conhecimentos. Apesar de maior visibilidade das informações e do papel desempenhado pelo conhecimento no cerne do dinamismo do novo padrão, também se pode considerar a Economia do Aprendizado; no qual o conhecimento é visto como o recurso mais estratégico e o aprendizado como processo mais importante (LASTRES; FERRAZ, 1999).

O foco de análise do aprendizado individual para o caráter interativo e localizado no conhecimento, com ênfase no conceito de “organização que aprende” (*learning organization*) e à idéia de que os indivíduos são atores e as organizações provêm o ambiente onde o aprendizado ocorre (LASTRES; FERRAZ, 1999). Ao interagir e compartilhar conhecimento os indivíduos são parte de uma cultura organizacional ao disporem de valores e crenças semelhantes.

---

<sup>5</sup> Conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim difícil de ser formulado e comunicado; inclui elementos cognitivos e técnicos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 66).

<sup>6</sup> Conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática; lida com acontecimentos passados (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 66).

Nonaka e Takeuchi (1997) com base na teoria de criação e gestão de conhecimento em organizações explicitam a crença de que a organização não só “processa” o conhecimento, mas também o “cria”; dando ênfase ao indivíduo como agente principal da criação e transformação em conhecimentos.

O maior desafio da sociedade da informação está relacionado com a poluição informacional. A existência de uma enorme quantidade de informações pobres em conteúdo e de informação que são difíceis de processar, assim como de não possuir fontes de acesso à informação e não dispor de capacidade de aprendizado e conhecimentos suficientes para fazer uso adequado delas. Neste sentido, Lemos (1999) reforça a relevância da aquisição de novas capacitações e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade de indivíduos, organizações, países e regiões de aprender e transformar esse aprendizado em fator de competitividade.

A competitividade de um país, segundo Porter (1999) depende da capacidade de inovar, de melhorar, de ser produto do esforço criativo humano. “À medida que os fundamentos da competição se deslocam cada vez mais para a criação e a assimilação do conhecimento, aumenta a importância dos países” (p. 169). As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores que contribuem para o êxito competitivo e no ambiente das organizações as “palavras do dia” são fusão, aliança, parceiros estratégicos, colaboração e globalização.

Porter (1999) ao explicar competitividade deixa claro que o único conceito ao é atribuído produtividade. O principal objetivo de um país é proporcionar um padrão de vida elevado e crescente para os cidadãos, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diversidades tecnológicas e economias de escala.

Lemos (1999, p. 122-123) também salienta que:

Elementos cruciais de conhecimento, implícitos nas práticas de pesquisa, desenvolvimento e produção, não são facilmente transferidos espacialmente, pois estão enraizados em pessoas, organizações e locais específicos. Somente os que detêm esse tipo de conhecimento podem ser capazes de adaptar às velozes mudanças que ocorrem nos mercados e nas tecnologias e gerar inovações em produtos, processos e formas organizacionais. Dessa forma, se torna um dos limites mais importantes à geração de inovação por parte das empresas, países e regiões o não compartilhamento desses conhecimentos que permanecem específicos e não transferíveis. Assim, enormes esforços vêm sendo realizados para tornar novos conhecimentos apropriáveis, bem como para estimular a interação entre os diferentes agentes econômicos e sociais para a difusão e conseqüente geração de inovações.

Muito se tem discutido sobre o papel da inovação e dos avanços tecnológicos no desenvolvimento das organizações e da economia. Em conseqüência, a universidade é vista

como a instância que “por vocação e mandato social, atua de forma sistemática com a produção do conhecimento científico e tecnológico e com a formação e qualificação superior das pessoas” (FRANTZ, 2001, p. 13) que, somada aos demais agentes socioeconômicos participam da construção de um projeto de desenvolvimento durável e sustentável.

Nesta perspectiva, a sociedade precisa repensar os processos educacionais fundamentados sobre uma visão reducionista e em descompasso com as mudanças contemporâneas. Por isso, o legado da visão da ciência clássica positivista na educação está sendo discutido por diversos autores, como expressam Roglio, Silva e Corso (2006), por considerarem inadequada às demandas atuais da sociedade.

Essas afirmações dizem respeito a uma análise realizada por estes autores (ROGLIO, SILVA, CORSO, 2006) sobre a educação superior, vista em um período de transição marcado por incertezas, ambigüidades e, em consequência de mudanças nas relações entre a educação superior, o conhecimento e a sociedade enfrentam a supercomplexidade, no qual os arcabouços utilizados para compreender o mundo estão sendo questionados.

Roglio, Silva e Corso (2006) apresentam contornos de uma instituição de aprendizagem construída com base em uma nova proposta educacional, que supera o referencial mecanicista e contempla as demandas da sociedade complexa e, entre as características apresentadas destaca-se: “O conhecimento sendo construído socialmente”, “os instrumentos qualitativos de avaliação e as narrativas sobre experiências e resultados do ensino e da aprendizagem se tornam os principais referenciais para o acompanhamento de resultados” e a “reintegração da educação dando-se dentro das redes de relações sociais, conectando-se aos amigos, famílias e comunidades” (p. 4). Finaliza dizendo que a introdução do pensamento complexo e transdisciplinar ou do pensamento conectivo na educação é fundamental para que as organizações universitárias possam cumprir com sua missão no atual ambiente de complexidade.

Desta forma, apresentam-se a seguir as origens da organização universitária, o entendimento do que é uma organização comunitária e o papel da avaliação institucional na (re) construção da educação superior do século XXI e, como pensar o desenvolvimento neste contexto.

## 2.2 Organização Universitária

A organização universitária é entendida como unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos. Neste sentido, inicialmente buscou-se conhecer a evolução histórica da “universidade” e, focando nas universidades comunitárias pela abrangência da pesquisa.

O fato das universidades comunitárias serem administradas e gerenciadas como qualquer outra organização, porém considerando suas especificidades, requer um recorte na gestão universitária contemplando a avaliação institucional, como um instrumento de gestão importante para qualificar o ensino, a pesquisa e a extensão. Sendo que, a universidade em estudo além de ser comunitária é regional, com um papel de contribuir para o fortalecimento do desenvolvimento da região.

Para ampliar a reflexão da relação universidade/sociedade, considerando o estudo de uma organização universitária, comunitária e regional foi importante entender as diferentes concepções de desenvolvimento.

### 2.2.1 *Universidade: evolução histórica*

É importante resgatar a história da universidade, a fim de caracterizar a instituição universitária como um “recanto privilegiado onde se cultiva a reflexão crítica sobre a realidade e se criem conhecimentos com bases científicas” (LUCKESI et al, 1985, p. 30). A concepção de universidade ou de escola de nível superior evoluiu no tempo.

Na antiguidade clássica, principalmente na Grécia e depois em Roma, discípulos atentos se reuniam em torno de um mestre, cuja bagagem de conhecimento era zelosamente transmitida.

Na idade média, a Igreja Católica para fundamentar sua ação política e religiosa, formar o quadro, contou com o apoio do clero que organizou e unificou o ensino em escolas chamadas universidades. Nelas se promovia o estudo e a discussão, mas sempre com severa vigilância para preservar a ortodoxia, ou a conformidade aos dogmas religiosos.

Os movimentos da Renascença, da Reforma e Contra-Reforma (século XVI) dão início à Época Moderna. Com Galileu Galilei (1564 - 1642), Bacon (1561 - 1626) e Descartes

(1596 - 1650) inicia-se o desenvolvimento da ciência moderna. O conhecimento humano se diversifica. A universidade sob a vigilância da ortodoxia e do dogmatismo religioso, aliena-se, distancia-se dos movimentos de vanguarda da sociedade.

O ensino, organizado em "*summas*" medievais, torna-se autoritário. As verdades incontestáveis estão nos livros-textos ou manuais. O professor transmite um saber considerado pronto e definitivo aos alunos que devem continuar a repeti-lo.

No século XVIII, os enciclopedistas e iluministas continuam a luta contra o dogmatismo medieval. Preparam o terreno para que no século XIX, se implante na França a universidade napoleônica, com caráter profissionalizante, espírito positivista, pragmático e utilitarista, e uma organização fragmentada do saber.

O marco da transformação ocorre em 1810, quando da criação da Universidade de Berlim (Alemanha), por Humboldt. A universidade moderna estava voltada para a pesquisa, caracterizada pela autonomia para questionar, investigar e propor soluções, quanto possível científicas, para os problemas (perguntas, indagações) de qualquer tipo, levantados pela atividade humana.

Até 1808 (chegada da família real ao Brasil), os estudos eram realizados na Europa, principalmente em Coimbra – Portugal. Portugal não permitia, apesar dos esforços dos jesuítas, a criação da universidade no Brasil.

Com a vinda de D. João VI para a colônia, foi instituído o ensino superior. Nasceram as aulas, os cursos, as academias, em necessidade militares da colônia, conseqüência da instalação da corte no Rio de Janeiro. Neste mesmo período, surgem a Faculdade de Medicina na Bahia (1808), as Faculdades de Direito em São Paulo e Recife (1854), a Escola Militar e a Escola Politécnica do Rio de Janeiro (1874) e a Escola de Engenharia (1900).

A partir de 1930 inicia-se o esforço de transformação do ensino superior no Brasil com a fundação de outras instituições: Universidade de Minas Gerais (1933) e a Universidade de São Paulo (1934).

Em 1935, o profeta Anísio Teixeira pensa uma universidade brasileira como centro de debates livres de idéias. Mas com a chegada da ditadura e a implantação do Estado Novo em 1937, o sonho tornou-se inviável. Até mais ou menos 1960 continuaram os agrupamentos de escolas e faculdades, surgindo em 1964, a Universidade de Brasília que teve seu desenvolvimento prejudicado pelas forças contrárias ao movimento de 1964 e também pelo fato dos professores e cientistas terem sido afastados do país.

Como explicitam Luckesi et al (1985, p. 38) é com essa “fé que vemos renascer sinais de uma universidade brasileira que quer descobrir-se universidade, para poder conhecer cientificamente a nossa realidade, refletir, analisar, criar proposições novas, sugerir e avaliar”.

A universidade que “queremos” (LUCKESI et al, 1985) é aquela onde se torne possível trabalhar, refletir a nossa realidade histórico-geográfica nos seus níveis social, político, econômico e cultural, desde o município, a microrregião, o Estado, a região e o país. Sintetizando, a universidade precisa ir além do ensino, deve ter pesquisa – um modelo de universidade que exercita a criatividade, analisa problemas concretos, formada por pessoas capazes de refletir e abertas à reflexão, ao intercâmbio de idéias, à participação em iniciativas construtivas – que seja o centro de reflexão crítica.

A política neoliberal do Estado para as universidades brasileiras, iniciada na segunda metade da década de 80, e aprofundada pelos governos Fernando Collor e Fernando Henrique Cardoso, tiveram investimentos bem incipientes por parte do Estado no campo da pesquisa científica e tecnológica, bem como em relação ao ensino de Graduação de universidades públicas, base da formação superior. Paradoxalmente, verificou-se uma crescente intervenção do Estado e do MEC nas universidades privadas e comunitárias, via sistema de avaliação e outras medidas de controle (PAULA, 2003).

Na década de 90, o sistema de ensino superior cresceu muito, sobretudo pela via privada e empresarial, sendo que a partir da segunda metade da década de 80 houve uma expansão considerável das faculdades isoladas privadas. Pela atual legislação, as universidades privadas poderiam criar cursos novos sem passar pela avaliação do Conselho Nacional de Educação (CNE) e em sua maioria, consideradas instituições educacionais sem fins lucrativos.

O processo de diversificação do sistema de ensino superior, importado do modelo norte-americano, foi regulamentado pela nova LDB e, mais especificamente pelo Decreto nº 2.206 de 1996, que definiu a conceituação e distinção entre “universidades, centros universitários, faculdades integradas e isoladas”, reforçando a competitividade no interior do sistema de ensino superior, por meio do sistema de avaliação que determina o financiamento às instituições de ensino superior aprovada pela Lei 9394/1996.

A diversificação do sistema de ensino superior rompe com o conceito de universidade contido na Lei 5540/68, que instituiu a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão e

com a universalidade de campos de saber como características definidoras do que seja uma universidade, ambos os pressupostos presentes na concepção alemã clássica de universidade.

O ponto central das políticas de educação superior, nos anos 90, estava relacionado à avaliação do ensino superior, com duas medidas transformadas em lei:

- Criação do Exame Nacional de Cursos (ENC), mais conhecido como Provão, Lei nº 9.131, de 24/11/1995, sendo regulamentado pela Portaria nº 249 de 18/03/1996, do Ministério da Educação e Desporto, que instituiu sistemática para a realização do exame, anualmente, como um elemento necessário para avaliação periódica das instituições e dos cursos de nível superior de Graduação. O Decreto 2026, de 10/10/1996, da Presidência da República, estabeleceu procedimentos para a avaliação os cursos e instituições; determinou critérios quantitativos e qualitativos de avaliação, mencionou a avaliação interna, a externa e a auto-avaliação, tudo isso centralizado pelo poder executivo, ao qual cabe designar a comissão externa de especialistas para tal.

- Lei nº 9.678, de 03/07/1998, específica para as instituições federais de ensino superior, na qual o governo criou a gratificação de estímulo à docência (GED), associando resultados individuais de avaliação dos docentes com uma gratificação financeira não-incorporada ao salário, introduzindo uma nova política salarial da qual espera maior produtividade por parte dos docentes.

Nesta perspectiva, Ristoff (1997 *apud* SOUZA, 2004, p. 66) afirma que somente uma organização universitária pode ser “sinônimo da busca da plenitude das potencialidades humanas e materiais, na perspectiva da socialização e democratização do acesso ao saber, em busca de uma sociedade justa, solidária, democrática, em defesa da qualidade de vida”. Compreendendo assim como a consolidação do seu compromisso enquanto universidade que é a formadora do homem em sua totalidade.

### *2.2.2 Universidade comunitária*

O ensino superior brasileiro, tanto do setor público quanto do setor privado, conforme Bittar (2006) é composto por segmentos de universidades e faculdades com características distintas e peculiares, que as diferenciam uma da outra. No que diz respeito ao ensino privado,

é possível separá-lo em duas categorias específicas: as universidades comunitárias e as instituições do tipo empresarial.

Tendo com base a Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996, as Universidades Comunitárias são “as instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas de professores e alunos que incluam, na sua entidade mantenedora, representantes da comunidade” (PIT; ANDRADE, 2006, p. 5).

O surgimento do movimento organizatório das universidades comunitárias ocorreu quando a sociedade brasileira articulava-se, por meio de suas representações, para acompanhar e influenciar o Congresso Nacional às voltas com a elaboração de uma nova Constituição para o país. O período compreendido entre o início da década de 80 e meado dos anos 90 foi especialmente importante para o setor privado de ensino superior, que vivia o auge de sua expansão e almejava garantir o acesso às verbas governamentais.

A pressão exercida por parte das universidades resultou na aprovação do Artigo 213 da Carta Constitucional de 1988 que prevê a destinação de verbas públicas para universidades comunitárias, confessionais ou filantrópicas, e que: comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação; assegure à destinação de seu patrimônio a outra escola similar ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades (PAULA, 2003).

Assim, as universidades comunitárias constituíram, em agosto de 1991, o Fórum de Reitores das Universidades Comunitárias do Brasil e, em novembro de 1994 criaram a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC).

As universidades comunitárias têm um caráter público não-estatal e visto como um modelo alternativo de ensino superior, constituindo, segundo seus representantes, os traços que compõem a sua identidade.

Com o desenvolvimento de suas atividades, a ABRUC percebeu a necessidade de congregar todos os seus membros, a fim de discutirem problemas comuns e orientações coletivas que norteassem as suas ações. Neste sentido, vários seminários<sup>7</sup> foram desenvolvidos pela associação e que desencadearam as discussões sobre a identidade coletiva das Universidades Comunitárias Brasileiras, explicitado o comprometimento das Instituições

---

<sup>7</sup> I Seminário Nacional das Universidades Comunitárias, ocorrido em abril 1995 e o II Seminário Nacional das Universidades Comunitárias, ocorrido em maio de 1996, com 28 instituições associadas presentes.

Comunitárias com a excelência acadêmica, contemplando a problemática regional, a cidadania, a solidariedade e a democracia das suas práticas.

Atualmente, a ABRUC conta com a participação de 50 instituições associadas. Entre as universidades credenciadas existem duas classificações: as universidades comunitárias confessionais e as comunitárias não-confessionais. As universidades confessionais são aquelas que são vinculadas a uma religião: católica, metodista; e as denominadas comunitárias não-confessionais são aquelas que tiveram em suas formações a participação de vários representantes da comunidade local, os quais possuem assento nos colegiados da universidade, tomam decisões e colaboram na gestão da instituição. Tiveram, também, influência marcante na afirmação do nome universidade comunitária.

As instituições privadas que se afastaram da lógica empresarial do lucro privado e apesar de não serem mantidas pelo Estado, apresentam uma dimensão pública porque seus bens não são propriedade privada de ninguém, e têm profunda vinculação social. Isto significa que a sociedade, em seus múltiplos interesses, está muito mais presente na vida destas instituições do que [em muitas] instituições públicas (estatais). Essas instituições têm sido denominadas de comunitárias ou públicas não-estatais (ALLEBRANDT; BRESSAN, 1986, p. 6).

No sistema brasileiro de ensino superior, o Rio Grande do Sul tem a organização das universidades comunitárias, definidas como instituições dedicadas à prestação de um serviço público, de interesse coletivo e sem fins lucrativos, distinguindo das universidades particulares e confessionais.

As características fundamentais que distinguem as Universidades Comunitárias da maioria das universidades particulares são: a transparência administrativa, a austeridade da gestão financeira, o controle público das atividades, a ênfase no desenvolvimento da comunidade local e regional; e o desenvolvimento das atividades sem fins lucrativos.

Em março de 1993, nove instituições comunitárias do Rio Grande do Sul firmaram um Protocolo de Ação Conjunta, constituindo o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (Comung), com o objetivo de viabilizar um processo integrativo que resultasse no fortalecimento individual das instituições e no conseqüente favorecimento da comunidade universitária Rio-Grandense e da sociedade gaúcha como um todo.

Constituído oficialmente em 27 de abril de 1996, o COMUNG é integrado por dez instituições gaúchas: Universidade de Caxias do Sul (UCS); Universidade de Cruz Alta (Unicruz); Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc); Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI); Universidade da Região da Campanha (Urcamp);

Universidade de Passo Fundo (UPF); Universidade Católica de Pelotas (UCPel); Centro Universitário Univates (Univates); Centro Universitário Feevale (Feevale); e Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS (Unijuí).

Durante encontro dos Reitores das Universidades Integrantes do Comung, mais especificamente em 07/12/1998 foram discutidas as características específicas das universidades comunitárias e sistematizadas por Frantz (2004, p. 11):

- a) Estas universidades são instituições públicas não-estatais, surgidas por iniciativas essencialmente comunitárias, e definidas como não confessionais, não empresariais, e sem alinhamento político-partidário ou ideológico de qualquer natureza.
- b) Desenvolvem um serviço educativo e científico sem fins lucrativos sendo todos os seus excedentes financeiros reaplicados em educação, só em território nacional.
- c) O patrimônio destas instituições não pertence a um dono, grupo privado ou confissão religiosa, mas a fundações comunitárias, cuja totalidade dos bens tem, conforme explicitado em seus estatutos, destinação pública, revertendo, em caso de dissolução para o controle do estado.
- d) Caracterizam-se pela eleição democrática de seus dirigentes, de que participam todos os segmentos e representantes da comunidade acadêmica e representantes da comunidade regional.
- e) As atividades de ensino, pesquisa e extensão desenvolvidas por essas instituições têm uma vinculação privilegiada com a comunidade regional.
- f) Sua localização geográfica e vinculação social permitem o acesso ao ensino superior dos alunos que, a princípio, tem dificuldade de ingressar nas universidades públicas estatais.
- g) Estas instituições, valendo-se dos incentivos fiscais derivados da filantropia, implantaram, de forma criativa, mecanismos para manutenção de alunos oriundos de classes menos privilegiadas, instalando programas de bolsas, fundos de apoio e, especialmente políticas de mensalidades acessíveis às possibilidades econômicas das famílias da região.

Frantz (2004) afirma que a construção das universidades comunitárias surgiu na perspectiva da afirmação da liberdade, da autonomia, da cooperação e do desenvolvimento e também para se constituir em um processo de democratização das relações e oportunidades sociais.

Entretanto, as mudanças decorrentes do mundo do trabalho e do processo de globalização apresentam impactos no cenário da educação e, todas as universidades comunitárias e privadas têm enfrentado essas mudanças, exigindo destas uma adaptação ao ambiente novo e competitivo:

(...) um ambiente em que não basta apenas oferecer vagas e aguardar a formação de filas de candidatos nas suas portas, bastando apenas selecionar os melhores, mas sim, adotar um posicionamento competitivo, desenvolvendo ações e oferecendo serviços que proporcionem mais valor aos seus, agora, clientes (PIT; ANDRADE, 2006, p. 2).

Entre as várias estratégias de posicionamento ao mundo competitivo, as universidades comunitárias criaram um Programa de Avaliação Institucional das Universidades Comunitárias do Rio Grande do Sul (Paiung), com o duplo objetivo de aperfeiçoar o projeto acadêmico e sociopolítico das instituições envolvidas e de subsidiar o Ministério da Educação (MEC) no estabelecimento de critérios para a avaliação das Universidades do Brasil.

Em seguida, apresenta-se o tópico da avaliação institucional para explicitar a sua importância como um processo dialógico estabelecido nas instituições de ensino superior, como elemento estratégico da gestão universitária e o egresso como ator social constituinte da análise da realidade interna das diferentes IES.

### *2.2.3 Avaliação institucional*

A avaliação institucional é uma das prioridades das instituições de ensino superior como um importante instrumento de gestão na busca da melhoria da instituição. A melhoria institucional requer um conhecimento analítico e crítico da sua realidade interna e externa. Este conhecimento advém do processo que pode ser denominado aprendizagem organizacional (BERTELLI, EYNG, 2004; ANGELONI, 2002; FLEURY, OLIVEIRA JR, 2001) que tem na avaliação institucional sua estratégia de tomada de decisões para orientar ações da gestão universitária.

O processo de aprendizagem requer a integração das novas informações num processo dialógico entre a auto e a hetero avaliação, respectivamente, avaliação interna e externa da universidade. A reflexão conjunta dos dados da avaliação interna e externa resulta no que se constitui como meta avaliação (BERTELLI; EYNG, 2004).

A discussão da avaliação institucional teve sua origem num debate coordenado pela Associação Nacional dos Docentes do Ensino Superior (ANDES), ocorrido em 1982, na concepção de que esta deveria ser utilizada como forma das instituições de ensino superior estarem prestando contas dos recursos recebidos e justificando os investimentos realizados pelo governo. Com esta idéia, em 1983 surgiu o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU).

O PARU discutia com estudantes, dirigentes e docentes das IES dois temas: gestão e produção/disseminação de conhecimentos; com o objetivo de perceber o impacto da “Lei

5.540/68, que propôs mudanças no ensino superior no que se refere à estrutura administrativa, a expansão de matrículas e a sua caracterização, a relação entre atividades de ensino, pesquisa e extensão, características do corpo docente e técnico-administrativo e vinculação com a comunidade” (BRASIL, COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p.16).

Em 1986, o MEC cria o Grupo Executivo para Reformulação da Educação Superior (Geres) visando reestruturar o ensino superior e dar continuidade às propostas elaboradas pela Comissão Nacional para Reformulação da Educação Superior, criada pelo Presidente da República (1985) pelo decreto nº 91.177, com o propósito de reestruturar toda a educação superior; o que não acontecia com o Geres que tinha o intuito de reestruturar apenas o segmento federal de ensino superior.

No ano seguinte (1986), a Universidade de Brasília (UNB) inicia o projeto de avaliação institucional inserindo a avaliação do ensino nos níveis de Graduação e pós-Graduação, do desempenho técnico-científico, das atividades de extensão, da administração, dos colegiados acadêmicos e dos órgãos de apoio, quanto às condições para seu desenvolvimento, os processos desenvolvidos e os resultados obtidos, sendo uma experiência marcante na história da avaliação institucional.

O debate sobre avaliação teve um período de “adormecência”, sendo retomado apenas em 1993 e 1994 pela Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), pela Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM) e pelos Fóruns de Pró-Reitores de Graduação e Planejamento articulados com o Ministério da Educação que inicia estratégias para viabilizar um programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), instalando a Comissão Nacional de Avaliação, regulamentada pela Portaria SESu, nº 266, de 24 de agosto de 1995 (BERTELLI; EYNG, 2004).

O princípio básico do PAIUB era adesão voluntária das Universidades Brasileiras e sugeria como etapa primeira, a auto-avaliação envolvendo toda a comunidade acadêmica da instituição, proporcionando a partir daí as condições para uma avaliação externa. O PAIUB conseguiu dar “legitimidade à cultura da avaliação e promover mudanças visíveis na dinâmica universitária” (RAIES, 2004, p. 20) e desencadeou nas IES seus processos de Avaliação Institucional, embora o foco das políticas do MEC em 1995 apontava para o Exame Nacional de Cursos (ENC, 1996).

Instituído pela Medida Provisória nº 1018/95, explicitado na Lei nº 9131/95 e na Lei 9.394/96 das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, regulamentado pela Portaria nº 249/96, pelo Decreto nº 2026/96 e no Decreto nº 3860/2001, o Exame Nacional dos Cursos (ENC), popularmente conhecido como “Provão” teve como objetivo medir as aprendizagens realizadas pelos estudantes de último ano da educação superior e constituindo-se numa medida que teve como finalidade avaliar externamente o curso e não o estudante.

Embora o “Provão” serviu para repensar muitas práticas educativas das IES, segundo Bertelli e Eyng (2004) esta política sofreu muitas críticas da sociedade, em tais pontos: pretensão de homogeneizar currículos de cada tipo de curso; desconsiderar o contexto local e institucional dos cursos; desconsiderar a multiplicidade de fatores determinantes de desempenho dos estudantes; ineficaz sistema de diagnóstico de exame; valorização da aprendizagem superficial em prejuízo da avaliação profunda; concepção tecnocrática da educação superior; fragmentado indicador de desempenho e ausência de dimensões atitudinais e práticas na forma de avaliação.

Cabe destacar que o resultado concreto da prática do Provão foi o “ranqueamento” das instituições pelo resultado obtido pelo ENC; que em paralelo à realização do Provão, as IES eram avaliadas pelas comissões de especialistas da área do conhecimento (avaliação externa) *in loco*, a denominada Avaliação das Condições de Ensino (ACE). Salienta-se que o ENC e a ACE ao terem seus critérios concebidos como aspectos isolados e desarticulados, não favoreceram ao MEC institucionalizar uma concepção sistêmica de avaliação; que combinasse os resultados dos dois instrumentos.

A Comissão Especial de Avaliação (CEA) foi designada pelas Portarias MEC/SESu, nº 11, de 28 de abril de 2003 e nº 19, de 27 de maio de 2003, sendo oficialmente instalada pelo Ministro da Educação, Cristóvam Buarque, em 29 de abril de 2003. A comissão foi criada com a finalidade de “analisar, oferecer subsídios, fazer recomendações, propor critérios e estratégias para a reformulação dos processos e políticas da Educação superior e elaborar a revisão crítica dos seus instrumentos, metodologias e critérios utilizados” (COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 7).

A CEA sugeriu ao Ministério da Educação a criação da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes), a qual teria a incumbência de...

[...] coordenar e supervisionar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), assegurando o adequado funcionamento da avaliação, o respeito aos princípios e orientações gerais, o cumprimento das exigências técnicas e políticas e as metas de consolidação do sistema avaliativo e de sua vinculação à política pública de educação superior (BRASIL, COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 97).

A partir da Lei 10.861/2004 instituiu-se a Conaes colegiada, constituída por um representante do INEP, um representante da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (Capes), três representantes do Ministério da Educação, um representante do Corpo Discente, do Corpo Docente e técnico-administrativo, das instituições de educação superior e cinco membros indicados pelo Ministro de Estado da Educação.

A Conaes faz referência à avaliação interna e externa como parte integrante do processo de avaliação institucional, que são considerados importantes para a “discussão e a reflexão das políticas pedagógica, científica e tecnológica, bem como para tomada de decisão, buscando o fortalecimento ou re-direcionamento de ações” (BRASIL, COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003, p. 105).

O Sinaes foi criado pela Comissão Especial de Avaliação em 2003, oficializado pela Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 e regulamentado pela Portaria MEC Nº 2.051, de 09 de julho de 2004. Os princípios avaliativos consubstanciados do Sinaes procuram contemplar a complexidade do ensino superior brasileiro, articulando as dimensões do processo de ensino, aprendizagem, capacidade institucional e responsabilidade social da instituição.

O Sinaes, coordenado pela Conaes, promoveu a avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de Graduação e o desempenho dos estudantes. Na tentativa de buscar cumprir suas finalidades, o Sinaes apresenta como princípios fundamentais: responsabilidade social com a qualidade da educação superior; reconhecimento da diversidade do sistema; respeito à identidade, à missão e à história das instituições; globalidade, isto é, compreensão de que a instituição deve ser avaliada a partir de um conjunto significativo de indicadores de qualidade, vistos em sua relação orgânica e não de forma isolada; continuidade do processo avaliativo.

O Sinaes possui três modalidades de instrumentos de avaliação com aplicação em momentos distintos, explicitados por Bertelli e Eyng (2004):

1. Avaliação das Instituições de Educação Superior (AVALIES): o centro de referência e articulação do sistema de avaliação que se desenvolve em duas etapas principais: a) auto-avaliação: coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada IES, a partir de 1º de setembro de 2004; b) avaliação externa:

realizada por comissões designadas pelo INEP, segundo diretrizes estabelecidas pela Conaes.

2. Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG): avalia os cursos de Graduação por meio de instrumentos e procedimentos que incluem visitas *in loco* de comissões externas. A periodicidade desta avaliação depende diretamente do processo de reconhecimento e renovação de reconhecimento a que os cursos estão sujeitos.
3. Avaliação do Desempenho do Estudante (Enade): aplica-se aos estudantes do final do primeiro e do último ano do curso, estando prevista a utilização de procedimentos amostrais. Anualmente o Ministério da Educação, com base em indicação da CONAES, definirá as áreas que participarão do Enade.

Na avaliação de Bertelli e Eyng (2004), o Sinaes expressa uma concepção de avaliação que prioriza as idéias de participação e de integração (sendo possível contemplar na avaliação a dimensão interna e externa, o movimento processual contemplando aspecto do particular e do global, a concepção somativa e formativa, os dados quantitativos e qualitativos); que considera a avaliação dos projetos institucionais como princípios democráticos, de afirmação da autonomia, de convivência com a diversidade e do fortalecimento da própria identidade institucional.

O Sinaes articula as dimensões educativas, decorrentes do projeto pedagógico institucional e as funções reguladoras, próprias da esfera estatal. Neste particular, compreende-se que o processo avaliativo requer a necessidade de articular a avaliação da comunidade acadêmica com outros participantes da sociedade civil; as instâncias institucionais com outras diferentes instituições, tanto de nível nacional quanto internacional.

Os pressupostos avaliativos propostos buscam superar as concepções de avaliação ideologicamente marcada pelo espírito da competitividade, da seleção, da classificação, da concorrência. Para além da idéia de educação como um produto mercadológico, a avaliação proposta pelo Sinaes, ressalta a concepção de educação como bem social, direito social e dever do Estado. Assim, os processos avaliativos favorecem práticas solidárias e humanizadoras no âmbito inter e intra-institucional.

O sistema nacional aponta a função de auto-avaliação como importante para a instituição de ensino superior acumular conhecimentos sobre sua realidade. O processo de auto-avaliação possibilitará questionar a missão, rever as finalidades sociais, identificar problemas, fortalecer o relacionamento institucional com o entorno social e a sociedade em

geral, projetar a relevância social e científica das atividades, referendar publicamente a própria existência da instituição.

O artigo 3º da Lei 10.861/2004 destaca que as diferentes dimensões institucionais serão elementos constitutivos do processo avaliativo, procurando identificar o perfil e o significado da atuação da instituição de ensino superior, a partir da avaliação dos cursos, programas, projetos e atividades. Assim, a missão, a visão, o plano de desenvolvimento institucional, as políticas para o ensino, a pesquisa, a extensão e a pós-Graduação, responsabilidade social, a inclusão social, o desenvolvimento econômico e social, as políticas de meio ambiente, projetos de memória cultural e produção artística serão dimensões avaliadas (BRASIL, COMISSÃO ESPECIAL DE AVALIAÇÃO, 2003).

O processo avaliativo também proporciona buscar indicadores para as políticas de pessoal, planos de cargos e salários, condições de trabalho e programa de desenvolvimento profissional. A organização e gestão da administração, a infra-estrutura física e as políticas de atendimento aos estudantes, também compõem os mecanismos de avaliação operacionalizados pelo Sinaes.

A prática da avaliação externa (heteroavaliação) do sistema educacional brasileiro de acordo com Bertelli e Eying (2004) passou a ser executada em meados dos anos noventa, através da implementação das políticas públicas do MEC e tinham como objetivo criar padrões de qualidade da educação dentro dos moldes internacionais.

A proposta do Sinaes (2003) para avaliação externa observa os princípios da totalidade e da globalidade, destacando o critério da interdisciplinaridade; observando que é a partir do relatório da comissão externa que se emite os pareceres de autorização, reconhecimento, credenciamento e o reconhecimento das IES, com base nos seguintes procedimentos metodológicos (BERTELLI; EYNG, 2004, p. 10):

- a) Análise crítica dos relatórios e materiais produzidos na auto-avaliação e demais documentos da instituição que tenham interesse para a avaliação institucional. Esses materiais devem estar disponíveis pelo menos um mês antes da visita dos avaliadores externos.
- b) Análise das principais instalações da IES, das faculdades e órgãos (laboratórios, bibliotecas, salas de aula, hospitais, departamentos, seções administrativas, campos experimentais, áreas de lazer, restaurantes etc.).
- c) Entrevistas com autoridades, conselhos, professores de distintas categorias, diretores, coordenadores, estudantes, técnicos, **ex-alunos**, empregadores, setores da população mais envolvidos e outros, a critério dos avaliadores externos.
- d) Elaboração de um relatório, contendo as principais idéias que obtiveram acordo entre os membros da comissão externa. A redação final e definitiva do relatório da comissão externa deve ser feita em um tempo máximo de um mês após a visita. Esse

relatório deve conter os juízos de valor a respeito das atividades e condições reais de trabalho da IES/faculdade/área/curso e as propostas e sugestões para a superação das dificuldades e fragilidades institucionais. Não deve apresentar somente uma visão descritiva da situação avaliada; deve oferecer também uma pauta de políticas para a transformação da instituição. Ao final da visita, a Comissão externa discutirá com os membros da comunidade interna e externa as linhas gerais de suas observações.

e) O envio do relatório para a CONAES, contendo análise detalhada e fundamentada da instituição/área/curso em todas as dimensões avaliadas e indicando explicitamente as recomendações a serem encaminhadas aos órgãos superiores pertinentes, relativamente a ações de supervisão e regulação, quando e conforme couberem. Esse relatório desempenha um papel de grande importância: não só fornece as bases para informação da população como também assessora o MEC e suas diversas instâncias (CNE, SESu, INEP, CAPES e SEMTEC) relativamente às funções de supervisão, regulação e demais políticas de Ensino Superior.

A perspectiva da avaliação interna (a auto-avaliação) Bertelli e Eyng (2004) sugerem que os mecanismos devem ser capazes de compreender o que está acontecendo na instituição através da realização da avaliação nas seguintes categorias: a) Avaliação de cursos; b) Avaliação de disciplina; c) Avaliação do desempenho docente; d) Avaliação do estudante; e) Avaliação do desempenho técnico-administrativo; f) Avaliação da gestão universitária.

De acordo com o Sinaes, a auto-avaliação apresenta três etapas distintas: a) Preparação: constituição da CPA, sensibilização e elaboração do projeto de avaliação; b) Desenvolvimento: ações, levantamento de dados e informações, análise das informações, relatórios parciais; c) Consolidação: relatório, divulgação e balanço crítico.

Na concepção de Bertelli e Eyng (2004) a avaliação interna da instituição é sempre um projeto coletivo e supõe a adoção compartilhada de uma concepção que se fundamenta em uma visão epistemológica. Tratando-se de projeto coletivo destaca-se o aspecto político, pois supõe negociação na tomada de decisão e participação na construção dos resultados; o projeto avaliativo há que se fundar na ética, assegurando o respeito tanto aos sujeitos envolvidos, como a comunidade, na perspectiva do desenvolvimento e do bem-estar social.

É importante entender que no processo de avaliação a “**meta-avaliação** é o processo em que as IES podem comparar as avaliações interna e externa, tendo como objetivo a tomada de decisões para melhorar as condições institucionais, bem como de preparar as novas etapas da avaliação” (BERTELLI; EYNG, 2004, p. 12, grifo do autor).

O sistema de avaliação proposto pelo Sinaes indica que os procedimentos metodológicos da avaliação institucional deverão integrar a realização da auto-avaliação da IES, a realização da avaliação externa organizada pela Conaes e a meta-avaliação, que se trata de retroalimentação do sistema.

Avaliar as instituições de ensino superior é importante para qualificar o ensino, estreitando a distância entre o fazer da universidade e o resultado que o mercado de trabalho requer dos profissionais formados por ela. É nessa lógica que permitirá compreender como um sistema de avaliação institucional pode gerar informações sistêmicas que possam promover o desenvolvimento das diversas instituições do ensino superior e do desenvolvimento das organizações, propiciado pela qualificação, pela geração de conhecimentos e aprendizagens organizacionais.

Todo sistema de avaliação institucional propiciará subsídios para a realização da gestão universitária, contemplando todos os seus elementos integradores, que a constituem exógena e endógena.

## **2.3 Gestão Universitária**

Ao estudar a gestão universitária é pertinente entender a relação que se estabelece entre a universidade e a sociedade, tendo como horizonte as dimensões do ambiente organizacional (interno e externo) e a perspectiva da teoria dos *stakeholders* têm contribuições importantes quando resgata outros elementos fundamentais na compreensão da ação na gestão universitária. Sendo assim, vamos inicialmente tratar da relação da universidade com a sociedade.

### *2.3.1 Relação Universidade-Sociedade*

As universidades são organizações (COELHO, VOLPATO, 2004), sistemas sociais dinâmicos e notadamente complexos (ETZIONI, 1984; MORGAN, 1996; MEYER JR, 2003). Elas constroem seus modelos organizacionais a partir de características culturais próprias e apresentam uma diversidade de objetivos cuja mensurabilidade é extremamente limitada. Além disso, seu relacionamento com a sociedade é complexo, pois por um lado, dela depende legal e economicamente, mas ou outro, está protegida em virtude de seu prestígio e importância.

Atualmente, a universidade vem passando por transformações e, está sendo chamada a desenvolver um papel diferente do tradicional. As mudanças que têm ocorrido com outros

tipos de organizações começam a influenciar também as universidades, para que estas apresentem melhores resultados, custos administrativos e operacionais menores, gerando um estudante bem mais qualificado para enfrentar o mercado de trabalho. “Preservar e renovar são dilemas dessa força conservadora ou de transformação da sociedade” em busca da excelência universitária (RIZZATTI; RIZZATTI JR, 2004, p. 3).

No entendimento de Colossi (2001), para que a universidade possa continuar desempenhando seu importante papel na sociedade é necessário repensar sua missão e incorporar as novas concepções, não mais como formadora de uma elite intelectual e científica responsável, direta ou indiretamente, pelos avanços científicos do mundo, mas incorporar em sua missão outros significados que contemplem toda a sociedade, não apenas uma elite.

As instituições sociais para realizar sua missão, transformando em ações e resultados seus valores e idéias, necessitam de uma forma de organização específica para o ramo de atuação. No caso de instituições de educação superior, predominam organizações de ensino. Hall (2004) explica que uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação. Esses elementos conceituais são estabelecidos numa base relativamente contínua, em um ambiente definido e se engajam em atividades que estão relacionadas com um conjunto de objetivos predeterminados. Para tanto, a organização universitária precisa ser administrada e avaliada continuamente por gestores universitários competentes.

O modelo de universidade contemporâneo se sustenta no tripé: ensino, pesquisa e extensão, sendo os três pilares indissociáveis. A universidade é a principal responsável pela produção do conhecimento e pela formação dos novos dirigentes de uma sociedade através do ensino. A pesquisa ocupa o centro do desafio educacional em termos de inovação a serviço do homem e a universidade é o lugar privilegiado da produção própria de conhecimento. Já a extensão é o processo de utilização desses conhecimentos produzidos na sociedade, de modo que permita a solução de problemas sociais e, concomitantemente, forneça novas informações para serem usadas nas universidades.

Tendo como parâmetro as contribuições do ensino, da pesquisa e da extensão é pertinente entender que a vida acadêmica é um complemento da vida empresarial e organizacional e vice-versa. Watson (2005) chama a atenção para as duas formas de se envolver com a gestão e a organização, incorporando idéias do mundo acadêmico e da prática

organizacional cotidiana para explicar a sociedade: a sistêmico-controladora e a processual-relacional.

Ao caracterizar as organizações e sua gestão, tendo como referência a forma sistêmico-controladora, pode-se dizer que são “efetivamente definidas como grandes máquinas sociais, desenhadas, controladas e mantidas por gestores” (WATSON, 2005, p. 17). Esses gestores aplicam seus conhecimentos especializados para atingir os objetivos do sistema e o estilo de gestão de pessoas passa por um sistema mecanizado, cujos indivíduos são tratados como entidades que possuem objetivos, que convertem insumos em produtos finais. O efeito do tipo de pensamento sistêmico-controlador sobre as pessoas e suas relações com o mundo exterior estimula uma visão dos seres humanos separados do mundo social e de sua cultura: uma visão de entidades isoladas; e as organizações são consideradas autônomas, alheias aos membros que a constituem e ao mundo em que estão inseridas.

Há, portanto, um apelo para substituir a ênfase da ortodoxia sistêmica na organização como entidade perseguidora de objetivos pela ênfase nas organizações como padrões contínuos e emergentes de criação de significados e de atividades por pessoas relacionadas às demais e à sua cultura – “relações organizadoras” (WATSON, 2005, p. 19).

Nesta visão processual-relacional se reconhece e considera a história particular, o contexto da sociedade e da comunidade, a moderna forma burocrática de organização do trabalho desloca a ênfase no “ser” para a ênfase no “tornar-se” e reconhecer as identidades humanas, que os seres humanos acrescentam necessidades materiais e existenciais; onde se reconhece que as emoções e os sentimentos desempenham papéis na análise racional e na tomada de decisões.

A ênfase processual relacional na cooperação produtiva “resulta do fato de que as organizações são feitas de relações humanas, de contratos e trocas, e de conflitos de interesse inevitáveis e inter-relacionados” (WATSON, 2005, p. 21). O processo de aprendizagem se concretiza como algo que se transforma constantemente pela compreensão do mundo por meio da experiência, do diálogo e da negociação com os demais e, altera sua forma de agir no mundo. Gestores competentes devem ser vistos como aprendizes competentes, que se envolvem com processos de construção social da realidade, em vez de tentarem criar culturas organizacionais.

A partir desta base conceitual, o mesmo autor revela que a ênfase processual relacional possui uma aderência com o tema da dissertação, por procurar “contemplar as sutilezas e

complexidades humanas, reconhecendo que os gestores e outros atores organizacionais se esforçam para dar sentido ao que fazem mesmo em contextos imersos em ambigüidades” (WATSON, 2005, p. 18).

Paula e Rodrigues (2006) afirmam que os gestores que reconhecem o ato de administrar como desenvolvimento, em interação com os outros, de habilidades humanas, sociais, culturais, políticas e econômicas, atendem a uma ênfase relacional, que permitem entender o porquê da discussão da perspectiva da teoria dos *stakeholders* e da inserção do marketing de relacionamento na gestão universitária.

### 2.3.2 *Perspectiva da Teoria dos Stakeholders*

É clara a percepção que os autores Pinto e Leitão (2006) têm da forma como “uma organização se relaciona com seu entorno, o seu papel na sociedade” e todos aceitam “a necessidade de um comportamento empresarial ético, socialmente responsável e sustentável no longo prazo”, mas não acreditam em caminhos definidos e nem receitas prontas para a conquista deste mundo melhor. Mesmo assim, há um consenso nos debates de que a discussão da teoria dos *stakeholders*, a responsabilidade social e o balanço social são abordagens que estão vinculadas e que serão tratadas conjuntamente. Assim como a partir da compreensão conceitual de *stakeholders* é possível compreender sua implicação na gestão universitária.

O enfoque proposto por Wilson (2003 *apud* PINTO; LEITÃO, 2006, p. 38) da teoria dos *stakeholders* é que “quando mais fortes forem as relações de uma organização com seus parceiros externos, mais facilmente os objetivos corporativos são alcançados”. Trata-se de uma ferramenta de análise que facilita o mapeamento de diferentes interesses da organização, tendo em vista que se trata de relações de poder entre grupos competidores de *stakeholders*. Da mesma forma, pode ser visto como um modelo prescritivo, que transforma a organização (constelação de interesses cooperativos e competitivos) e a sociedade e ainda, apresenta a possibilidade de manter a posição entre esses dois extremos.

Outro modelo da teoria dos *stakeholders* a ser compreendido é o instrumental (um meio para atingir os fins) e o normativo (como um fim em si mesmo). Há o entendimento de que na proposta instrumental há redução de custos com a melhora das relações. Enfim, a teoria tem cunho gerencial, na medida que “recomenda atitudes, estruturas e práticas que, em conjunto, constituem-se em uma nova filosofia de gestão” (PINTO; LEITÃO, 2006, p. 39).

Teixeira (2007, p. 330) traz a concepção de que “a natureza dos *stakeholders* não deve ficar confinada ao ser humano” mas expandir-se à atmosfera terrestre, a hidrosfera, a litosfera e a biosfera e serem consideradas como *stakeholders* das organizações humanas”, ou seja, a importância do contexto em que todos estão inseridos fundamenta as ações no âmbito das instituições. Neste sentido, retoma as abordagens da teoria dos *stakeholders* e conceitua-as:

a) descritiva: “como as organizações gerenciam e interagem com seus *stakeholders* e tem como base aquelas que procuram identificar como o mundo é”;

b) instrumentais: procuram relacionar os meios e os fins e, nessa perspectiva, as teorias organizacionais apontam como os gestores “devem se comportar para que as organizações obtenham determinados resultados”;

c) normativa: faz com que “os gestores não se vejam a si próprios como centro do universo, nem como *stakeholders* chave da organização, mas se preocupem com o que os demais *stakeholders* pensam que deva ser” e dão atenção à cultura organizacional.

Existem diversas abordagens, mas tendem haver um consenso entre elas, “de que *stakeholders* deve ser utilizado para indivíduos e grupos, cujo relacionamento implica em mutualidade, isto é, que se afetam mutuamente” (TEIXEIRA, 2007, p. 328).

Pinto e Leitão (2006, p. 39) julgam importante conhecer as diferentes definições de *stakeholders* para a compreensão da importância da teoria dos *stakeholders* às organizações:

Friedman (1970) – os quais têm um relacionamento econômico com a organização.

Freeman e Reed (1983) – senso amplo: qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar os objetivos de uma organização; senso estrito: qualquer grupo ou indivíduo do qual a organização dependa para sobreviver.

Carroll (1991) – grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou com ela têm interdependência. Eles afetam ou são afetados por ações, decisões, política, práticas e objetivos da organização.

Clarkson (1995) – os que têm exposição ou aceitação à propensão ao risco diante das atividades da empresa. Sem risco não há interesse (stake).

Donaldson e Preston (1995) – pessoas ou grupos que têm interesses legítimos em aspectos substantivos e/ou processuais na atividade da empresa.

Logsdon e Yuthas (1997) – indivíduos ou grupos que afetam e são afetados pela organização.

Hummels (1998) – indivíduos ou grupos com alguma reivindicação legítima na organização, visando participar da tomada de decisão, porque são afetados pelas práticas, políticas e ações da empresa.

Shankman (1999) – os que são afetados e afetam a organização.

Preston (1999) – aqueles grupos que são afetados, favorável ou adversamente, pela operação de uma organização.

Waddock (2000) – os atores que influenciam o desempenho da empresa.

Post e colaboradores (2002) – os grupos cujo relacionamento com a empresa faz aumentar sua riqueza.

Wilson (2003) – todos os que correm riscos com as atividades das empresas.

Phillips e colaboradores (2003) – normativos: aqueles com os quais a organização tem obrigações morais diretas; derivados: os que tanto podem prejudicar, quanto beneficiar a organização.

Em outro direcionamento, Teixeira (2007, p. 328) explica que existem duas formas de *stakeholders*:

a) *stakeholders* primários são aqueles com os quais a organização “mantém um relacionamento contratual e são afetados diretamente por ela no desenvolvimento de suas atividades e tomada de decisões” e mantém com eles uma relação de interdependência;

b) *stakeholders* secundários “são aqueles cujo relacionamento não é regulado por contratos”, mas estabelecidos pelas relações de integração e interesses comuns.

Pinto e Leitão (2006, p. 39) advertem que as perguntas chaves que deveriam ser respondidas pela teoria dos *stakeholders* após a compreensão da sua dimensão conceitual são:

- a) Quem são nossos *stakeholders*?
- b) Quais são seus interesses?
- c) Que oportunidades e desafios eles representam para as organizações?
- d) Que responsabilidades as organizações devem ter com seus *stakeholders* do ponto de vista ético, legal, econômico e filantrópico?
- e) Que estratégias e ações uma organização deve ter para melhor responder aos desafios e as oportunidades representadas pelos *stakeholders*?

Após a seqüência de questionamentos, os autores fazem referência a Amartya Sen (2000) retratando como um pensador da teoria dos *stakeholders*, mesmo que sem vinculação direta, pela sua posição dos aspectos morais do mercado, à medida que trata como um problema sério, quando a economia cede ao mercado competitivo e agressivo, buscando otimizações de lucro, sem considerar o indivíduo e sua felicidade.

Na perspectiva da teoria dos *stakeholders* falar em gestão do fator humano implica não apenas considerar “as pessoas em sua subjetividade, mas na concepção do colaborador

enquanto ativo estratégico contextualizado num tempo e espaço, inseridos numa teia de relações que constituem o capital social organizacional”<sup>8</sup> (TEIXEIRA, 2007, p. 334).

A partir desta base, Amaral e Magalhães (2000, p. 7) explicam que o significado do surgimento do conceito de *stakeholder* no ensino superior traduz uma alteração significativa do paradigma do próprio ensino superior e o conceituam como sendo: “(...) pessoa ou entidade com legítimo interesse no ensino superior e que, como tal, adquire algum direito de intervenção. Serão *stakeholders*, os alunos, os pais, os empregadores, o Estado, a sociedade, as próprias instituições de ensino superior (em relação ao sistema), etc (ib, p. 8)”.

Nas últimas décadas, houve uma alteração profunda do modo de relacionamento entre as universidades, o Estado e a sociedade. Essa transformação significativa do conceito de ensino superior repercutiu na gestão universitária e no conceito de *stakeholders*, que se tornou complexo e sujeito a várias interpretações.

Devido à crescente presença de uma retórica de mercado e uma visão de universidade e das instituições de ensino superior, em geral, como uma empresa de serviços, que no novo paradigma, o ambiente social e econômico deixa de ser visto como um conjunto de interesses (...) para ser considerado como uma teia dentro da qual as IES têm e devem integrar-se caso pretenderem sobreviver enquanto organizações (AMARAL; MAGALHÃES, 2000, p. 16).

Dentre as transformações ocorridas pode-se citar, a partir da leitura de Amaral e Magalhães (2000), a substituição do Estado pelo setor privado como o maior empregador dos profissionais qualificados pelas Universidades; a massificação do ensino e as dificuldades crescentes para assegurar o seu financiamento com fundos públicos; a idéia da importância de aumentar a diversidade da oferta de ensino; da impossibilidade de gerir centralmente o conhecimento face à massificação e crescente complexidade do sistema e à grande velocidade de obsolescência do mesmo; as contradições da perspectiva de mercado e do “mecanismo organizacional que constrói indivíduos cidadãos e determina seu lugar legitimado na estrutura social” (HELAL, 2007, p. 17).

O marketing de relacionamento tem sido uma temática inovadora no âmbito das instituições universitárias, no sentido de possibilitar uma leitura diferente da concepção de aluno, de mercado e da própria prestação de serviços à comunidade. Neste sentido, será abordada a partir da leitura de vários autores a contribuição do marketing à gestão universitária.

---

<sup>8</sup> Capital social diz respeito às características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas (PUTNAM, 2000).

## 2.4 Marketing de Relacionamento das Instituições Educacionais

A mudança do paradigma de marketing tradicional para o marketing de relacionamento transcende as relações com a sociedade do conhecimento e do consumo. Principalmente, quando se insere esta discussão no cenário das instituições educacionais que ainda em muitos casos, guardam uma imagem de certa forma “intocada em seus modelos tradicionais, crendo que se auto-sustentam com a imagem de centro norteador da formação intelectual do indivíduo e fizesse por ele escolhas, estabelecendo ela mesma os parâmetros de satisfação” (COLOMBO et al, 2005, p. 17).

No contexto de mudanças, da globalização e da constituição de uma nova ordem mundial, as instituições de ensino começaram a “atualizar-se por necessidade imediata de sobrevivência no cenário da competição desenfreada e por um mercado que impunha a esse universo até então entocado, uma nova relação com o seu público” (p. 17) e a inserção das palavras “cliente” no cenário das universidades.

A palavra “cliente” não fazia parte do vocabulário do mundo acadêmico, ou melhor, da gestão universitária. Colombo et al (2005) argumentam que é com a finalidade de atender as suas necessidades e tornar as instituições competitivas e sadias – que o marketing educacional surge no Brasil na última década do século passado.

Os autores alertam para que não se cometa o equívoco de comparar o ensino a nenhum outro tipo de serviço, em que o “cliente” paga pelo serviço, “pois ele não determina o que vai aprender, nem como vai aprender. É a instituição, em conjunto com o professor que determinará esses aspectos. Cabe ao “cliente” escolher a instituição e, no ensino superior, escolher o curso” (COLOMBO et al, 2005, p. 21).

Muitas instituições de ensino superior que têm a concepção do marketing tradicional enfrentam barreiras de implantação do marketing nas estruturas acadêmicas pelos seguintes motivos:

(...) ainda é visto como incompatível com a missão educacional, pois as universidades não são empresas comerciais e não vendem produtos: ao contrário, as organizações do ensino transferem um valor superior à sociedade, expresso pelo conhecimento, pelo desenvolvimento de competências, de habilidades de reflexão, de racionalidade, prescindindo, por isso, da necessidade de se utilizarem estratégias de negócios; e também, porque a educação é uma necessidade latente na sociedade, bastando que seja despertada e disponibilizada para ser imediatamente consumida, ao havendo necessidade de utilização de estratégia de marketing para introduzir os produtos acadêmicos e a presença da instituição no mercado (NUNES; LANZER; SERRA, 2006, p. 8).

Com base na visão de Kotler e Fox (1994) deduz-se que o distanciamento em relação ao mercado pode ser fruto do próprio modelo da organização universitária, mas que o ambiente de crise apontado à maioria das IES (com o decréscimo de alunos, o crescimento da inadimplência e da evasão) estabelece a “transformação definitiva da universidade em um negócio de serviços” (NUNES; LANZER; SERRA, 2006, p. 18). Da mesma forma, que define a aderência da abordagem do marketing nas IES e definindo o relacionamento como uma palavra-chave.

As particularidades das organizações prestadoras de serviços possuem características específicas, tais como: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade, variabilidade e interferência; que impedem que no serviço educacional seja testado, experimentado ou avaliado antecipadamente, como um simples processo de venda e compra de mercadorias, pois a educação se trata de algo intangível e com características diferenciadas.

Antigamente, uma instituição de ensino não era percebida como um negócio. Hoje, porém, o setor tornou-se altamente atrativo para novos investidores, devido à expansão de novas instituições privadas do ensino superior no Brasil. Sendo assim, a noção do “mercado” começa também a permear a gestão universitária, alterando significativamente o modo de atuar e exigindo um modelo de maior profissionalização das áreas da administração, tecnologia e marketing.

Kotler (2003 *apud* COLOMBO et al, 2005, p. 118) traz a concepção de marketing de relacionamento chamando a atenção para a importância da “mudança de paradigma, por tratar-se de evolução da mentalidade competitiva e conflituosa para uma nova abordagem pautada pela interdependência e cooperação”. Na mesma obra Gordon (1999 *apud* COLOMBO et al, 2005, p. 118) conceitua marketing de relacionamento como “um processo contínuo de identificação e criação de novos valores como clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

Numa visão mais de mercado, McKenna (1992, p. 105) explica que “o marketing de relações é essencial ao desenvolvimento de liderança, fidelidade do consumidor e rápida aceitação de novos produtos e serviços no mercado”. Complementa afirmando que a criação de relações sólidas e duradouras é uma tarefa árdua e de difícil manutenção. Em função do mundo competitivo e globalizado, o cliente tem muitas opções, mesmo em segmentos limitados, e uma relação pessoal e “única” é uma singular alternativa de fidelizar o cliente.

Os esforços da colaboração estão se proliferando e se tornando cada vez mais importantes, uma vez que as tecnologias avançam numa velocidade extraordinária e as organizações não estão conseguindo sozinhas, acompanhar o conhecimento necessário para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa e de forma eficaz em termos de custos. Atualmente, no contexto da sociedade torna-se importante qualquer tipo de alianças – *joint ventures*, intercâmbio de tecnologias, acordos, participação de capital, etc para conquistar espaço e entende-se que “a colaboração é a chave do sucesso, tanto para empresas grandes quanto para pequenas” (MCKENNA, 1992, p. 105).

Uma alternativa para as universidades poderia ser o uso do marketing de relacionamento, visando fidelizar os contratantes dos serviços educacionais, de forma que eles sejam “advogados” da universidade, fazendo boca-a-boca favorável e arrebanhando novos clientes pela satisfação e pelo comprometimento (MACHADO et al, 2005).

Gosling, Diniz e Matos (2005) salientam que assim como os pesquisadores brasileiros têm tratado do tema marketing educacional e, avançado nas pesquisas de marketing de relacionamento, a literatura internacional também tem destacado a importância do apelo do marketing de relacionamento no contexto de organizações sem fins lucrativos, como escolas e universidades.

Os estudos realizados em diversos contextos brasileiros têm mostrado o quanto o marketing educacional e de relacionamento têm se tornado importante e foco de recentes investigações científicas, embora careçam de avanços, pois não se identificam na literatura pesquisada escalas dos construtos de relacionamento para o contexto educacional brasileiro.

O estudo dos construtos de relacionamentos implica em adaptar o contexto das relações interorganizações (*business to business*), das relações entre a organização e seus consumidores (*business-to-consumer*), de agrupar os construtos “facilitadores do relacionamento” (qualidade percebida e custo de término), construtos “efeitos do relacionamento” (satisfação e o comprometimento) e construtos “resultados comportamentais” (propensão a deixar o relacionamento e propensão ao boca-a-boca favorável) ao contexto educacional brasileiro.

No contexto contemporâneo, o conceito de marketing de relacionamento, de acordo com Leal (2005), passa a ter uma nova significação, distinguindo-se do conceito de marketing de transação. A distinção entre um conceito e outro está na ênfase do compromisso contínuo de atender as necessidades de cada cliente; em que a transação está voltada para uma venda

única, não se preocupando com as próximas compras do cliente e este decidindo sem interferência e vínculo algum com o fornecedor do serviço, enquanto o enfoque básico do relacionamento visa o cliente em longo prazo, a conquista da lealdade à empresa e o cliente não está isolado para decidir.

A filosofia do marketing de relacionamento e as características da nova era competitiva explicitam que os programas de fidelização de clientes devem estar no centro da gestão empresarial contemporânea, que implica em entender as necessidades, desejos e valores dos clientes para depois estabelecer estratégias de fidelização (SALIBY, 1997, p. 9).

Stan Rapp (1991 *apud* SALIBY, 1997, p.9) estabeleceu as regras básicas para a fidelização de clientes: desenvolver o ciclo de comunicação com o cliente; fazer coisas juntas (por exemplo, clube de afinidades); ouvir cuidadosamente; pesquisar respeitosamente; descobrir a força da propaganda de resposta direta.

No marketing de relacionamento é inevitável que exista um relacionamento de interdependência entre as partes envolvidas. “Manter clientes exige o estabelecimento de um relacionamento com eles. Mas esse relacionamento une dois pontos de vista diferentes” (VAVRA, 1993, p. 32). Se as organizações quiserem progredir e contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo estudante no futuro, precisam mudar de mentalidade com relação ao seu conceito de marketing:

De “completar uma venda” para a de “iniciar um relacionamento”; de “fechar um negócio” para “construir lealdade” (...) de dedicar maior atenção na “conquistar novos clientes” para a “maximizar a satisfação dos clientes” (...), o cliente não apenas estaria correto como também sua opinião seria ouvida atentamente. Este é o espírito das atividades pós-marketing (VAVRA, 1993, p. 32).

Ao analisar o conceito e os elementos implicados no pós-marketing, Vavra (1993) apresenta os itens: atividades e esforços para manter os estudantes (clientes<sup>9</sup>) satisfeitos após a conclusão do curso; fazer tudo que for possível para aumentar a probabilidade de os estudantes atuais comprarem novamente o produto ou serviço da universidade em outras oportunidades; aumentar a probabilidade de que os estudantes atuais comprarão outros produtos da universidade em vez de procurarem um concorrente quando precisarem de tais produtos; mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos estudantes pelos produtos ou

---

<sup>9</sup> No estudo conceituam-se egresso como os estudantes que já concluíram sua Graduação e ao se referir a cliente estar-se-a incluindo os egressos. A expectativa de estudar o marketing de relacionamento implica em pensar uma relação de fidelização com os egressos para que voltem à universidade, em busca de outros produtos ou serviços oferecidos por ela, que atendam às suas necessidades, desejos e sonhos.

serviços atuais, deixá-los consciente de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

Berry e Parasuraman (1995, p. 162) consideram que o desenvolvimento do marketing de relacionamento pode ser praticado em três diferentes níveis, dependendo do tipo e do número de elos que uma empresa utilize para promover a lealdade do cliente, quer seja financeiro, social ou estrutural. Quanto mais elevado o nível em que o marketing de relacionamento é praticado, mais elevado será o potencial de recompensa desta organização.

No marketing de relacionamento é comum a referência como marketing de "frequência" ou de "retenção", em que os que fazem o marketing usam os incentivos do preço para estimular os clientes a continuarem fazendo negócios com a organização. Outras organizações vão além dos incentivos de preços. Não deixam de lado a competição de preço, mas procuram formar elos sociais acima dos elos financeiros. Esse relacionamento dá ênfase à *prestação de serviço personalizada*, valorizando o contato pessoal com o cliente e o conhecimento de suas necessidades e desejos.

O marketing de relacionamento procura consolidar o relacionamento com elos estruturais, além dos elos financeiros e sociais. Os elos estruturais são criados por serviços valiosos para os clientes, que nem sempre estão disponíveis em outras fontes, como serviços relacionados à tecnologia.

É por meio dos vínculos sociais que a universidade vai ter um *feedback* da satisfação ou não dos produtos ou serviços oferecidos à sociedade, ou melhor, é um canal de comunicação para ouvir os atores sociais, de mobilizar ações significativas de melhorias nos serviços e programas institucionais. O que talvez signifique “estabelecer um programa formalizado de mensuração de satisfação para avaliar ativamente as opiniões de todos os clientes” (VAVRA, 1993, p. 163).

Vavra (1993) aponta que os componentes-chaves do marketing de relacionamento são: qualidade, serviços ao cliente e pós-marketing. O pós-marketing significa o fortalecimento da lealdade dos clientes ao encontrar e administrar suas expectativas. Os clientes têm expectativas sobre a qualidade dos produtos ou serviços, além de ter expectativas do grau de serviço que desejam (e merecem) receber. A qualidade e serviço devem acompanhar cada produto e serviço colocado no mercado. Os serviços ao cliente são cuidados de pós-marketing que envolve o cuidado, a consideração e a atenção focados nos clientes (espontaneidade,

sinceridade, significância, consistência) que garantem o estabelecimento de relacionamento em longo prazo.

As sete atividades de pós-marketing descritas por Vavra (1993) para ajudar na realização do marketing de relacionamento são: identificação da base dos clientes, reconhecimento, mapeamento das interações, providenciar acesso, manutenção do contato e mensuração da satisfação dos clientes, bem como recuperação de clientes perdidos.

Froemming (2002, p. 97) afirma que para “ser bem sucedida uma instituição educacional deve lidar eficazmente e de forma equilibrada com seus muitos públicos e gerar alto nível de satisfação”. Salientando a importância de todos os envolvidos, especialmente da direção, em assumir o papel de criar e manter relações positivas com seus públicos, atores sociais ou *stakeholders*; sendo considerados os melhores divulgadores da instituição.

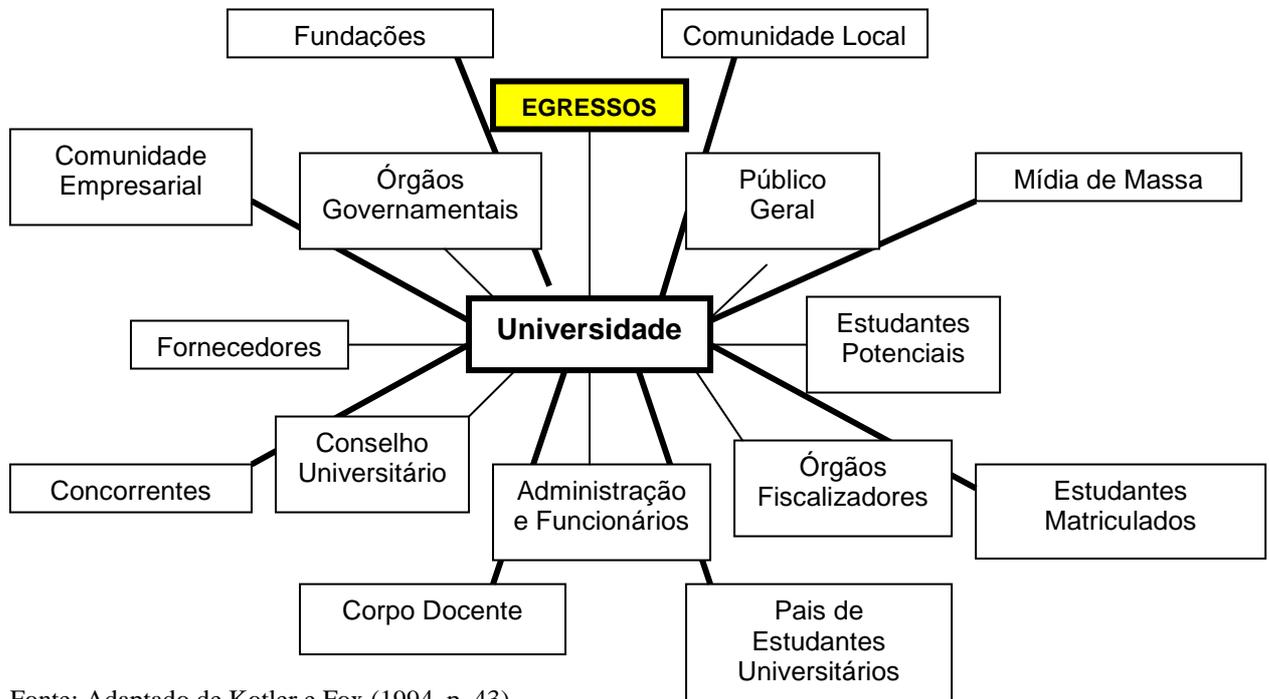
A partir desta base, Gordon (1998, p. 15) revela que “os relacionamentos são os únicos bens verdadeiros da empresa – não as máquinas que fazem os produtos, os próprios produtos, ou mesmo o capital intelectual inerente às pessoas, as patentes ou *know-how*<sup>10</sup>, por mais importantes que sejam”. Os relacionamentos são entendidos como algo que fornecem rendimentos em longo prazo, com baixos riscos e oportunidades de rendimento e lucro de diversas maneiras, desde que sejam um processo contínuo de criação e compartilhamento de valores com os clientes que a empresa escolhe para atender. Por isso, cabe ressaltar que os relacionamentos precisam ser formados e nutridos com todos que participam deles direta ou indiretamente.

Kotler e Fox (1994) apresentam os *stakeholders* de uma universidade (figura 1) e mostram que com o egresso pode-se estabelecer outra forma de relacionamento, ou seja, pode fazer parte de um dos quatro mercados doadores importantes para as instituições educacionais: indivíduos, fundações, grandes organizações e governo. Os mercados doadores podem ser segmentados por variáveis geográficas, demográficas, psicográficas, comportamentais e potencial de doação.

---

<sup>10</sup> *Know-how* é “a soma total de todo tipo de conhecimento, habilidade e experiência adquirida, necessária para um desempenho aceitável. Composto de três elementos específicos: *know-how* técnico, gerencial e habilidade em relações humanas”, ou seja, é o saber (HANASHIRO et al, 2007, p. 185).

Figura 1 - A universidade e seus públicos



Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1994, p. 43).

O egresso é um ator social e parceiro no processo de atração de apoio financeiro e o qualifica como um voluntário:

(...) no passado, muitos profissionais de levantamento de fundos concentravam-se no volume médio de doação, em vez de ampliar a base de doadores formada por ex-alunos. Agora, esta prática está mudando, à medida que muitas faculdades estão procurando envolver todos os ex-alunos nos projetos da escola e no levantamento de fundos, enquanto mantém os esforços para atrair grandes doações (KOTLER; FOX, 1994, p. 411).

Embora seja uma prática adotada muito mais pelas universidades norte-americanas do que pelas brasileiras; o que se pode afirmar que no Brasil não existe uma “cultura doadora” (PEREIRA, 2007), mas se torna uma possibilidade estratégica de captação de recursos e que são exemplificadas na obra de Kotler e Fox (1994, p. 411):

(...) Algumas universidades são hábeis em organizar encontros de fins de semana para atrair o apoio financeiro de doadores potenciais ricos. Uma universidade particular bem conhecida convidou 50 dos ex-alunos mais ricos para um fim de semana no campus com todas as despesas pagas, trazendo-os de avião particular de todas as partes do país. Foram alojados no melhor hotel, assistiram conferências de celebridades, compareceram a uma cerimônia religiosa dirigida pelo presidente da universidade e assistiram a um jogo de futebol, vencido, brilhantemente, pela equipe de futebol da escola. A natureza do evento foi tão elevada que cada ex-aluno doou em média \$ 100.000.

Um dos apelos mais poderosos desta situação explicitada é dar aos doadores oportunidade de terem seus nomes (ou de pessoas da família) afixados nos prédios do campus,

cátedras de projeção, etc. Pela ação de contribuírem em dinheiro, os doadores estão reconhecendo e reforçando seus elos com a instituição (KOTLER; FOX, 1994).

Esta é uma relação que apresenta uma nova tendência que “caracteriza um impacto decisivo na implementação de uma abordagem de marketing nas IES: a educação como negócio, fruto de uma sociedade globalizada” (NUNES; LANZER; SERRA, 2006, p. 5).

Colossi (*apud* OLIVEIRA, 2006, p. 3) corrobora com esta tendência quando apresenta duas formas de visualizar as políticas públicas e gestão de educação no Brasil: (1) gestão produtiva voltada para o mercado, com viés econômico e comercial; (2) gestão democrática voltada para a cidadania, com uma orientação política e social.

Anjos Neto e Moura (2004) explicitam que o apoio do egresso após a conclusão do curso é outro motivo que soma o interesse pela lealdade do estudante, numa perspectiva produtiva. Há a possibilidade de suporte financeiro através de doações, uma prática mais comum fora do Brasil, como já mencionado. A comunicação boca-a-boca positiva também é uma importante ferramenta para prospectar novos estudantes e que abre novas possibilidades de relações mais próximas ao modelo de gestão democrática.

O marketing boca-a-boca é uma ferramenta do marketing de relacionamento mais antiga e gratuita. Considerado como “a comunicação pessoal sobre um produto entre compradores-alvo e seus vizinhos, amigos, membros da família e colegas” (KOTLER; ARMSTRONG, 1999, p. 512) ou como “um canal interpessoal que pode ocorrer pessoalmente, num encontro face a face, ou por meio de uma tecnologia da comunicação, como um diálogo por telefone” ou os canais interpessoais virtuais, *chats*, fóruns ou listas de discussão que milhares de pessoas trocam informações sobre produtos e serviços (BENTIVEGNA, 2002, p. 79).

O marketing boca-a-boca tem ganhado ênfase em função de três grandes vantagens, apresentadas por Salzman et al (2003): a) é barato: os consumidores disseminam comentários a partir do fomento de parcerias firmadas; b) é imediato: a velocidade da informação pode-se dizer que é instantânea, principalmente pela utilização da Internet; c) é direto: caracteriza-se pela personalização, em que a percepção individual, a recomendação de uma pessoa de confiança ou a sensação de pertencer a um grupo possui um grande apelo ao consumidor exigente.

A possibilidade de sucesso do marketing boca-a-boca está relacionada em atingir grupos divididos em segmentos, que podem ser escutados o que os clientes têm a dizer sobre a

empresa, o produto ou serviço, numa perspectiva de tentar reduzir ou anular percepções negativas. É similar o entendimento de McKenna (1993), que vê o marketing boca-a-boca como sendo a forma mais poderosa de comunicação no mundo dos negócios, que na maioria das vezes é ignorada ou menosprezada.

Ceretta (2006) afirma que os comentários positivos e negativos são proferidos pelas pessoas na interação com sua rede de contatos. O esforço é transformar estes comentários em algo positivo para empresa, a começar pelo público interno, num esforço de dentro para fora. Os comentários dos funcionários, positivos ou negativos, causam influência na marca da organização.

Da mesma forma, Ceretta (2006 apud Wilson, 1993) apresenta os tipos de comentários internos formais existentes no âmbito da organização:

a) comentários de fontes oficiais; b) comentários através de memorandos; c) comentários através de circulares; d) comentários de relações públicas; e) comentários de marketing e de vendas, realizado através da publicidade; f) comentários em treinamentos; g) comentários em reuniões; h) comentários por carta; i) comentários por mesa telefônica; j) comentários gerados pelo atendimento ao consumidor; l) comentários por fofocas (muitas vezes, impregnadas de intenções negativas); m) comentários por vazamento de informações; n) comentários do líder de opinião. Salienta que é imprescindível perceber que a direção da empresa deve moldar e administrar os seus próprios comentários internos, onde um funcionário jamais deverá comentar algo negativo a respeito da empresa para a qual trabalha, pois poderão estar determinando o destino da empresa e de seus próprios empregos.

Ceretta (2006 apud Wilson, 1993) em sua obra apresenta cinco diferentes aspectos de consumidor, salientando que estes ao utilizarem o marketing boca-a-boca devem empregar estratégias distintas para se trabalhar com os consumidores de cada categoria, representados por uma hierarquia piramidal (base até o topo):

a) curiosos: são os consumidores potenciais, que nunca ouviram opiniões a respeito de um produto ou serviço, mas que têm o desejo de conhecê-lo, podendo vir a utilizar tais produtos ou serviços e tornar-se um cliente da empresa;

b) candidatos: são representados por aqueles que já ouviram falar a respeito da empresa através de algum tipo de comentário, em forma de propaganda, anúncio, boca-a-boca transmitido por alguém de um nível mais elevado. Para mantê-lo, pode-se adotar duas estratégias: valorizar a primeira impressão e utilizar um bom esforço de venda;

c) consumidores: são aqueles que adquirem o produto ou serviço da empresa, investindo mais que uma simples olhada, dispensando seu tempo e dinheiro com a organização;

d) clientes: são consumidores leais e habituais que voltam sempre à organização, acreditando na sua habilidade de resolver problemas de modo apropriado ou em satisfazer as suas necessidades. O cliente valoriza o relacionamento que mantém com as pessoas da organização, por isso jamais deverá ser menosprezado para não prejudicar este relacionamento. Conceitua-se cliente leal àquele que jamais trocará a empresa por um concorrente, em função de preço, localização e conveniências, pois preserva seus relacionamentos de lealdade;

e) paladinos: trata-se de pessoas que acreditam de tal modo na empresa e nos seus produtos ou serviços que desejam vê-la vencer, como se fossem parte da família e a defendem como a melhor do ramo de negócio.

Rogers (1995 *apud* BENTIVEGNA, 2002, p. 80) afirma que existem dois tipos de canais de comunicação que permitem a difusão de inovações pelo mercado: os canais de mídia de massa e os interpessoais; sendo que os canais de mídia de massa, como o rádio e a televisão permitem que uma única fonte atinja uma audiência de milhões de pessoas e considerando o processo de rapidez de difusão da mensagem é o que garante a sua vantagem. Entretanto, a comunicação interpessoal demonstra ser eficiente em função de diversos fatores, tais como: credibilidade da fonte de informação (considerada imparcial e objetiva, uma vez que ela não está ligada comercialmente à empresa que promove o produto ou presta o serviço); a ocorrência simultânea de mensagens favoráveis e desfavoráveis sobre o novo produto; a importância da opinião dos grupos de referência (formados por grupos de amigos ou membros da família); redes invisíveis (compradores *on-line* contam suas experiências de consumo pela Internet para sua rede de contatos).

Sterne (2000 *apud* BENTIVEGNA, 2002, p. 82) entende que “o marketing viral abrange o planejamento e a execução de ações que têm como objetivo principal estimular o marketing boca-a-boca da empresa pela Internet, aproveitando-se das redes virtuais de contato” e dos cartões virtuais. O círculo de comunicação consiste em expectativas, compras, interações, experiências e comunicação boca-a-boca e referências (GRÖNROOS, 1993, p. 200).

Outro elemento importante como fator de geração do marketing boca-a-boca é o atendimento, que compreende ao comprometimento de todos os colaboradores da organização e não simplesmente, dos responsáveis pelo departamento de marketing ou relações públicas. Muito tem sido pesquisado a respeito nas organizações de serviços.

Grönroos (1993) prega que a natureza dos negócios de serviços é baseada no relacionamento. Um serviço é um processo ou performance que envolve o cliente por período de tempo variável (longo, médio ou curto) e, em alguns casos, por um único encontro. O contato direto do cliente com a empresa prestadora de serviço possibilita a construção e a conquista de um elo de lealdade, no qual a preocupação central do marketing de relacionamento é atrair, manter e solidificar o relacionamento com os clientes.

Berry (1995 *apud* SALIBY, 1997, p. 10) expressa que a maturidade que vem sendo alcançado pelo marketing de serviço, tanto no que diz respeito à prática quanto à pesquisa, vem levando ao marketing de relacionamento. A busca pela qualidade e a personalização na prestação de serviços vêm se orientando pela satisfação do cliente e pela conquista da sua lealdade.

Os avanços tecnológicos, principalmente, na tecnologia da informação têm permitido a eficiência do desenvolvimento do marketing de relacionamento, permitindo registrar os padrões de comportamento dos clientes, aumentar os canais de comunicação com os clientes e fornecedores, personalizar os serviços prestados e minimizar a probabilidade de erros.

O marketing interno tem sido enfatizado na literatura sobre marketing de serviços, devido ao fato de que a prestação de serviços é um ato cujos atores são os funcionários da organização e é, extremamente importante que estejam motivados e envolvidos na satisfação dos clientes. Como afirma Abreu (1996, p. 30), “a administração de relacionamento pode ser institucionalizada, mas, no processo, também tem que ser humanizada”.

Berry e Parasuraman (1992 *apud* ABREU, 1996, p. 30-31) apresentam sete pontos essenciais na prática do marketing interno ou endomarketing: concorrer pelo talento (selecionar pessoal qualificado); oferecer uma idéia clara pela qual valha a pena lutar; preparar as pessoas (treinamento e saber como fazer e por quê fazer); estimular o fator liberdade; desempenho dos empregados serem avaliados e recompensados; conheça seu cliente (conhecer seus desejos e suas necessidades). “Investir na qualidade do pessoal é investir na qualidade do produto”.

Grönroos (1993, p. 277) complementa as idéias dizendo que “se os bens, os serviços, e as campanhas de comunicação externas não conseguirem ser vendidas ao grupo-alvo interno, o marketing tampouco poderá ser bem-sucedido junto aos clientes finais externos”. O endomarketing passa a ser visto como uma estratégia de gerenciamento e cada vez mais se incorpora à idéia de que todos os funcionários são também responsáveis pelo marketing da organização, não apenas o setor de marketing.

Saliby (1997) propõe outra ferramenta importante ao trabalhar marketing de relacionamento, que se trata da questão “confiança”. A organização deve ser mostrar confiável aos seus clientes e para tal precisa ter canais de comunicação aberto e transparente, oferecer garantias de qualidade do serviço e demonstrar uma conduta correta e ética.

Abreu (1996) entende que a administração de relacionamentos transcende aos limites do marketing, exigindo programas de manutenção, investimentos, melhoria e também substituição; o que trata o pós-marketing (*aftermarketing*) que tem como objetivos manter clientes satisfeitos após a compra; aumentar a probabilidade de os clientes atuais comprarem novamente o produto ou a marca da mesma empresa em futuras ocasiões; aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa em vez de procurarem concorrentes quando necessitarem de tais produtos; reconhecimento do cliente como indivíduos; deixar os clientes conscientes de que estão sendo cuidados.

Vavra (1993, p. 25) afirma que a “lealdade de marca entre consumidores virtualmente desapareceu à medida que eles perceberam que todas as marcas são praticamente iguais”. Berry e Parasuraman (1992) destacam que os serviços pós-venda gerado por reclamações de clientes, de situações de recuperação do serviço e, afirmam que são oportunidades especiais para superar as expectativas dos clientes e muitas vezes, fazem parte dos programas de reconquista de clientes.

Na visão de Vavra (1993) existe a hipótese de que ao excluir clientes inativos do banco de dados da organização, provocaria uma insatisfação ainda maior por parte desses clientes e quem sabe causar prejuízos fatais no relacionamento:

Os programas para reconquistar clientes podem tomar muitas formas, desde um altamente organizado, agressivo até a simples manutenção do nome do cliente em um *mailing list* para mostrar-lhe que ele não foi esquecido pela organização. (...) um dos maiores erros do marketing é retirar os nomes dos clientes inativos do banco de dados. Quando isso é feito, o cliente geralmente para de receber qualquer comunicação da organização e sua insatisfação com ela torna-se realidade à medida que a organização inconscientemente interrompe qualquer informação (p. 250).

Com base neste posicionamento, é possível concordar com McKenna (1989, p. 45) quando afirma que “não importa quão avançada seja sua tecnologia, não importa quão baixos sejam seus preços, não importa quão abrangente seja sua distribuição, a companhia só terá sucesso se compreender o mercado onde vende seu produto”.

No contexto globalizado, competitivo e de constantes mudanças é necessário compreender os pontos fortes e os pontos fracos dos concorrentes; as percepções e as atitudes dos clientes atuais e potenciais; descobrir as tendências sociais, econômicas e políticas que implicam significativamente em uma leitura qualitativa do mercado; em outras palavras, compreender os desejos e as necessidades dos clientes numa perspectiva subjetiva e intuitiva.

Além desses benefícios, existem outras maneiras do egresso (ex-aluno) ajudar a instituição educacional, tais como: aceitando estagiários e realizando palestras. Desse modo, a prática de uma orientação relacional, por meio da criação e do fortalecimento de vínculos entre estudantes e instituições, parece ser uma estratégia coerente neste cenário.

No aspecto de rede de relacionamentos que reside uma das forças principais do projeto de economia de comunhão (EdC) explicitado por Pinto e Leitão (2006, p. 26-27) em sua obra<sup>11</sup> como uma das alternativas de ser um agente catalisador que permita a ajuda mútua entre pessoas e empresas. Nesta mesma perspectiva, utiliza uma metáfora interessante para explicar as ações do projeto EdC e como pode ser pensado no nível de construção de relacionamento:

(...) na economia de mercado tradicional, vende-se o peixe para quem tem fome e recursos para comprá-lo; na filantropia, dá-se o peixe para quem tem fome, mas não recursos; no altruísmo, ensina-se o faminto a pescar. Na EdC, pesca-se junto com quem tem fome. O processo não é anônimo e impessoal, mas puro de relacionamento.

Esta visão permite refletir sobre a consolidação dos princípios e valores que norteiam as organizações da contemporaneidade, que cada vez mais dissolvem a estrutura rígida e patriarcal para adotar formas neurais, flexíveis e fluídas (BAUMAN, 2001) que superou as “limitações do tempo e do espaço, graças às tecnologias de informação e de comunidade da

---

<sup>11</sup> PINTO, M. C. S.; LEITÃO, S. P. **Economia de comunhão**: empresas para um capitalismo transformado. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

aldeia global” (LYON, 1998, p. 11). O que tem nos levado à constituição de uma nova sociedade – a sociedade do consumo, “onde tudo é uma exibição, um espetáculo” (op. cit., p. 11) que fornecem pistas elucidativas sobre as condições sociais emergentes.

Na proposta da EdC como um movimento de desenvolvimento, Chiara Lubich<sup>12</sup> (*apud* PINTO; LEITÃO, 2006, p. 28) propõe que as “empresas devem promover relações de abertura e confiança com seus *stakeholders*, tendo sempre em vista o interesse coletivo e a cultura do “dar”, que implica em pensar a globalidade das ações.

O modelo da EdC inspira alternativas para se pensar a consolidação da relação universidade – sociedade, com valores expressos no projeto que revela estar preocupado com o desenvolvimento sustentável<sup>13</sup> e, como dizem Pinto e Leitão (2006, p. 33): “é o mesmo que refletir sobre relacionamentos interpessoais e interinstitucionais inseridos em um contexto social e ambiental amplo” e criticam as correntes das teorias organizacionais que não citam uma teoria de relacionamentos, numa perspectiva crítica e emancipatória. Em sua maioria, esta questão é tratada pela teoria organizacional de forma estrutural-funcionalista e numa perspectiva manipuladora.

A fundamentação teórica tem o propósito de embasar o estudo de caso que será apresentado na seqüência, após a explicitação detalhada da metodologia da pesquisa. Entretanto, cabe destacar que o referencial tratou do ambiente organizacional da Universidade, da importância e do papel da avaliação institucional num contexto de mudança significativa da educação de ensino superior.

---

<sup>12</sup> A proposta de Chiara Lubich é abordada no seu artigo A experiência da economia de comunhão: da espiritualidade da unidade: uma proposta de agir econômico. In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

<sup>13</sup> O conceito expresso pelos autores (Pinto e Leitão, 2006) sobre desenvolvimento sustentável é reportado a Burckart (2002) que as empresas buscam uma visão integral de desenvolvimento que supera a mera visão ambientalista. “Enfatiza a inter-relação entre o tecido social, a atividade econômica e o ambiente natural, dando ênfase à dimensão social”.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia da investigação representou o “caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (MINAYO, 1994, p. 16), que exigiu um método adequado que permitisse reconhecer na ciência um conjunto de crenças, visões de mundo e de formas de trabalhar cientificamente, configurando novos paradigmas.

Este capítulo tem por objetivo apresentar os elementos metodológicos constituintes de um processo de investigação, como forma de dar um caráter científico à pesquisa sobre a relação da universidade com a sociedade, num recorte de estudar a relação da universidade com os egressos de Administração da Unijuí, pensando o desenvolvimento institucional e regional.

#### **3.1 Orientação Filosófica da Pesquisa**

Para desencadear uma pesquisa científica cabe ao pesquisador adotar uma orientação filosófica para investigar a realidade que se propõe na pesquisa.

Na análise organizacional das ciências sociais busca-se um caminho que oriente os fundamentos que dão sustentação – os paradigmas ou visões de mundo sobre o conhecimento, a ação humana, a organização e o ambiente.

Burrell (1998) faz referência ao livro<sup>14</sup> publicado em 1979 por Burrell e Morgan que contribuiu com os estudos organizacionais na construção de paradigmas que explicam os impactos da natureza da sociedade e da natureza da ciência, a partir de duas dimensões conceituais independentes: objetividade x subjetividade; regulação x mudança radical (ordem

---

<sup>14</sup> BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**; elements of the Sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.

x conflito) e propõem um esquema de quatro paradigmas sociológicos, que não se podem conciliar nem mesmo dialogar.

A dimensão objetividade x subjetividade define as possíveis suposições sobre a natureza da ciência social e se subdivide em quatro subdimensões: **ontologia, epistemologia, natureza humana e metodologia.**

Os pressupostos ontológicos referem-se às suposições sobre a essência básica do fenômeno sob a investigação e a posição que a pesquisadora adotou ao longo da investigação. De um lado tem-se uma visão do *continuum*, de uma **visão realista** (em que os fenômenos sociais são abordados como elementos naturais, de estruturas reais, tangíveis, relativamente duráveis) e de outro, uma **visão nominalista** (a realidade social é abordada como produto da percepção e cognição dos sujeitos subjetivos e se estruturam a partir dos discursos desses sujeitos).

O aspecto epistemológico, que se refere às bases que sustentam o conhecimento acerca do objeto de estudo, remete para o antagonismo entre uma **vertente positivista** e outra **antipositivista**. Salientando que ambas não são excludentes, mas complementares. Desta forma, permite dar ao pesquisador a lucidez de não radicalizar na escolha. Pelo processo de intermediação é possível avançar na pesquisa.

Para Easterby-Smith et al (1999) há duas posições filosóficas: **fenomenologia** e **positivismo**. Respectivamente, a visão de mundo e da realidade não são objetivos e exteriores; são as pessoas que as constroem socialmente e lhes dão significado pelas suas experiências; em oposição a idéia de um mundo social que existe externamente, que devem ser medidas por métodos objetivos e não serem inferidos subjetivamente por meio de sensações, da reflexão ou da intuição.

Por sua vez, Triviños (1987) além do enfoque da fenomenologia e do positivismo apresenta um terceiro enfoque: **o marxismo**, materialismo dialético e materialismo histórico, que ressalta três características importantes – materialidade do mundo, a matéria é anterior à consciência (realidade objetiva) e afirma que o mundo é conhecível.

Os diversos autores (BURRELL; 1998; EASTERBY-SMITH et al, 1999; TRIVIÑOS, 1987) apresentam suas contribuições, que somadas poderão facilitar a compreensão da linha filosófica da pesquisa mais adequada; permitindo posicionar-se sobre os rumos da investigação que neste momento assume as bases do **paradigma fenomenológico**, numa

perspectiva de exercitar a orientação interpretativa ou crítica, integrando uma visão mais substantiva da realidade observada.

Esta opção filosófica escolhida para desenvolver o estudo se justifica pelo fato de reconhecer que não existe objeto sem sujeito, tratando de uma pesquisa que busca descrever e compreender como a realidade se constrói por meio da experiência (CARVALHO, VERGARA, 2002) dos atores sociais; do mundo a ser criado pela consciência e construído socialmente a partir da interação, da cooperação, com a pesquisadora sendo parte do fenômeno estudado.

Os métodos qualitativos são mais indicados para as investigações de caráter interpretativo ou crítico. A pesquisa qualitativa permite que as pessoas e suas atividades, não apenas são “agentes interpretativos de seus mundos, mas também compartilham suas interpretações à medida que interagem com outros e refletem sobre suas expectativas no curso de suas atividades cotidianas” (MOREIRA, 2002, p. 51).

As características da pesquisa qualitativa são descritas por Triviños (1987) como sendo do tipo fenomenológico: tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; é descritiva, porque os pesquisadores estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; tendem a analisar seus dados indutivamente; o significado é uma preocupação essencial.

O próximo tópico traz o delineamento da pesquisa adotado para operacionalizar o objetivo central deste trabalho de investigação que pode ser sintetizado: explicitar a relação existente entre a Universidade e a Sociedade a partir do ator social – egresso.

### **3.2 Delineamento da Pesquisa**

Com base na escolha na orientação filosófica que fundamentou a investigação de cunho interpretativo da abordagem qualitativa, adotou-se entre as formas distintas de realização: dados secundários e dados primários (TRIVIÑOS, 1987).

Entre os delineamentos com dados secundários estão aqueles que se valem de: a) pesquisas bibliográficas; b) pesquisa documental. Entre os delineamentos com dados primários estão: a) pesquisa de campo; b) estudo de caso.

Em estudos organizacionais, o estudo de caso é a “estratégia de pesquisa abrangente escolhida, ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, fazendo uma questão do tipo “como” ou “por que” para explicá-los, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”, dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 28).

O estudo de natureza qualitativo é descritivo, e tem a pretensão de descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade, a partir do entendimento das pessoas envolvidas na situação por levantamento (TRIVINÕS, 1985; CARVALHO, VERGARA, 2002).

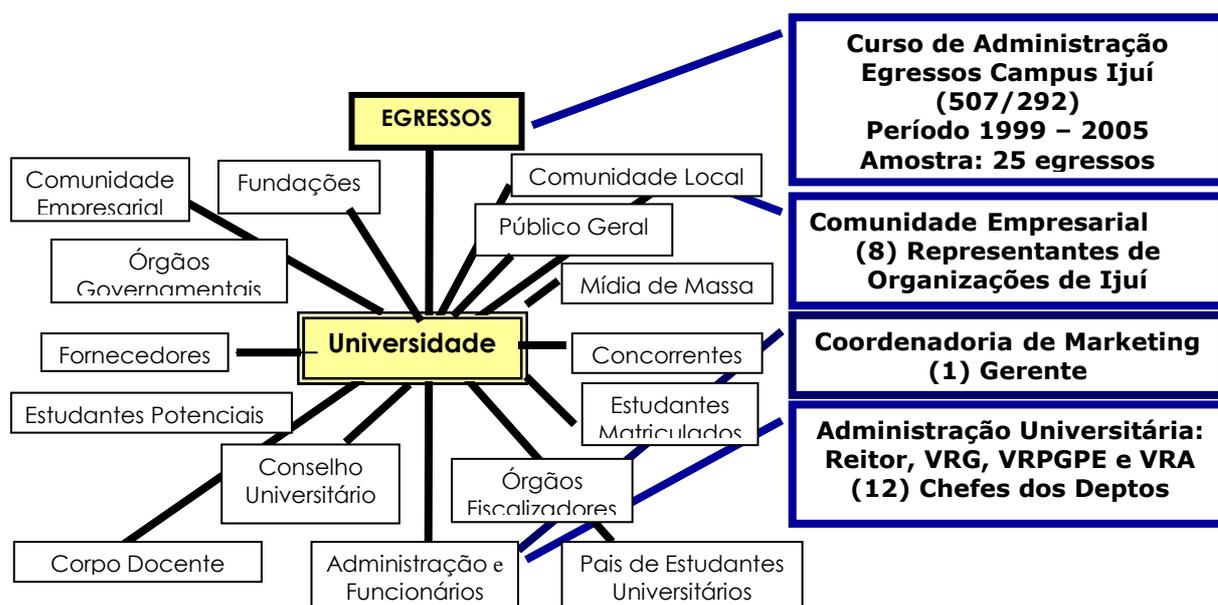
Considerando que a presente pesquisa tem cunho qualitativo, a amostragem utilizada é do tipo não-probabilística (TRIVINÕS, 1987) e definida pelos critérios da pesquisadora, que adotou uma amostragem por acessibilidade e conveniência, no que se refere ao acesso às informações e ao trabalho de campo com os atores sociais definidos.

O universo e os sujeitos da pesquisa são explicitados no próximo tópico.

### **3.3 Universo e Sujeitos da Pesquisa**

Considerando os *stakeholders* ou atores sociais da Universidade (explicitados na figura 2) estabeleceu-se que o universo da pesquisa fica delimitada aos egressos do Curso de Administração do campus Ijuí, referente ao período de 1996 a 2005; aos representantes da administração universitária (mandato 2005/2007): Reitor, Vice-Reitoria de Graduação, Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Vice-Reitoria de Administração e Chefes de Departamentos; aos representantes da comunidade empresarial; e a mídia de massa, representada pela Coordenadoria de Marketing da Universidade.

Figura 2 - Atores sociais delimitados na pesquisa



Fonte: Adaptado de Kotler e Fox (1994 p. 43).

A Unijuí ao longo de sua trajetória histórica conta com um total de 26.302 egressos (até final de 2006) nos seus diversos cursos de Graduação. A presente pesquisa teve um recorte aos egressos do curso de Administração, que totalizam 1.342 egressos (desde a sua criação em 1971 até o ano de 2005) nos campi Ijuí, Santa Rosa e Três Passos, conforme a Tabela 1; o que representa 5,4% do total de egressos da Universidade.

Entretanto, cabe destacar que dos quatro campi de atuação do Curso de Administração, a pesquisa foi delimitada pela pesquisadora, aos egressos do campus Ijuí, referente ao período de 1996-2005, que constituiu o universo amostral de 507 egressos, conforme o quadro 1.

Quadro 1 – Evolução do número de formados de Administração (1996-2005)

| Anos/<br>Campi | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | Total      |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------------|
| Ijuí           | 47   | 51   | 57   | 43   | 45   | 51   | 47   | 56   | 56   | 54   | 507        |
| S.Rosa         | 32   | 29   | 35   | 22   | 41   | 55   | 50   | 62   | 35   | 53   | 414        |
| T.Passos       | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 04   | -    | -          |
| Panambi        | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -          |
| Total          | 79   | 80   | 92   | 65   | 86   | 106  | 97   | 118  | 95   | 107  | <b>921</b> |

FONTE: Registros existentes na Secretaria do DEAd / Unijuí.

O campus Ijuí foi escolhido como objeto de estudo pelo fato de ter sido o local de origem do curso de Administração e, por isto, deter o maior número de formados. O período definido para a realização da pesquisa foi em função de considerar uma amostragem representativa (dez anos) e, principalmente em virtude da disponibilidade no banco de dados de endereços atualizados para envio dos instrumentos de coleta de dados.

A amostra selecionada para a aplicação do questionário aos egressos foi determinada a partir de critérios de acessibilidade, sendo que dos 507 egressos do período estabelecido para a pesquisa, foi encaminhado àqueles que tinham endereço eletrônico no Sistema de Informações Educacionais (SIE), constituindo-se, então, de uma amostra de **292 egressos** do curso de Administração – Campus Ijuí, do período de 1996-2005.

Para estudar as relações estabelecidas entre os egressos e a Universidade fez-se pertinente dialogar com a Reitoria da Unijuí (mandato 2005/2007): Reitor – Prof. Dr. Gilmar Antonio Bedin, Vice-Reitora de Graduação – Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonia Carvalho Bussmann, Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão – Prof. Dr. Telmo Rudi Frantz e Vice-Reitor de Administração – Prof. Dr. Martinho Luis Kelm, para se ter conhecimento das políticas instituídas pela Universidade, que objetivam aproximar-se de seus egressos e, a visão destes atores sobre “ver o egresso como parceiro da instituição no desenvolvimento local e da região de atuação”, bem como a percepção dos doze chefes dos departamentos, com vistas a realização do levantamento dos programas institucionais existentes na Instituição e que tem relação estabelecida com os egressos.

Também foi importante realizar a pesquisa com a Coordenadoria de Marketing da Instituição, pelo fato de estar responsável pelo projeto que está em andamento sobre a construção do marketing de relacionamento e, da definição de estratégias de monitoramento e fidelização dos egressos da Unijuí.

Para permitir a triangulação dos dados, foram selecionadas apenas organizações localizadas no município de Ijuí/RS. O critério adotado foi acessibilidade e conveniência, escolhendo aquelas que possuem significado expressivo na economia local, que abrangem além da agricultura, uma expressiva representação comercial e prestação de serviço (em especial na educação e na saúde), que geram emprego e renda, aos egressos da Universidade e que são consideradas parceiras na consolidação de um programa de desenvolvimento regional.

Neste conjunto de atores sociais escolhidos para a entrevista nas organizações, constituíram-se em oito representantes, envolvendo o setor industrial, comércio e prestação de serviços, determinados a partir de critérios de conveniência: Moinhos Ijuí, Fábrica de Balas Soberana, Cotrijuí (Cooperativa Regional Triticola Serrana de Ijuí), Lojas Quero-Quero, HCI (Hospital de Caridade de Ijuí), Hospital Unimed Ijuí, Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo), Lojas Cadile e Unnipes, finalizando na Medianeira Transportes. Com estes atores sociais obteve-se a percepção de como sua organização mantém relacionamento com a Universidade e as ações adotadas por estes atores sociais para fidelizar as relações.

Na seqüência, apresentam-se as técnicas e instrumentos de coleta de dados que foram utilizados para desenvolver a pesquisa.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados**

O trabalho de campo consiste no recorte de uma realidade empírica a ser estudada a partir de concepções teóricas que a fundamenta como objeto de investigação (MINAYO, 1994). A coleta de dados foi constituída de fontes secundárias e primárias (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Os dados secundários versam da pesquisa bibliográfica, realizada em livros que tratam da temática em estudo, dissertações e teses, artigos científicos sobre gestão universitária, educação, administração, além de serem feitas consultas no banco de dados da Instituição Unijuí, INEP/MEC e CNPq e pesquisa documental, buscando informações histórica, conceitual sobre organização universitária e comunitária; em atas, regimentos e relatórios anuais, assim como realizando um diagnóstico dos programas institucionais existentes na Universidade que possuem alguma relação com o egresso.

As ferramentas de busca na Internet (também consideradas como fontes terciárias) foram consultadas para levantamento de dados e informações entendidas como relevantes à pesquisa.

Os dados primários foram colhidos diretamente pela pesquisadora mediante entrevistas, questionários e observações. As entrevistas foram todas agendadas previamente através de um contato telefônico ou encaminhamento de um e-mail, com prévias explicações

da pesquisa aos atores sociais internos (Gestores) e externos (Representantes das Organizações) à Instituição.

A pesquisadora, ao ser recebida para a realização da pesquisa, retomou as explicações do objetivo da pesquisa antes da realização da entrevista, a fim de garantir a qualidade da interlocução e a credibilidade do processo. Todas as entrevistas foram realizadas “*in loco*”, com a realização de visitas: na Reitoria, nos departamentos e nas organizações pesquisadas, bem como a forma de realização foi de natureza individual, gravadas digitalmente em Pen Drive/MP3 Player DVR com o consentimento dos atores sociais entrevistados. Para a realização das entrevistas utilizou-se um roteiro semi-estruturado, com categorias de análise já estabelecidas:

a) Gestores: relacionamento – egresso; ensino – avaliação externa – políticas institucionais; e desenvolvimento;

b) Representantes das Organizações: relacionamento organização – universidade; mercado de trabalho; e desenvolvimento.

Todas as falas foram transcritas e posteriormente interpretadas e correlacionadas, seguindo o método de análise de discurso, reforçando a importância da interpretação, da linguagem e do seu significado (MINAYO, 1994; YIN, 2001; MOREIRA, 2002; VERGARA, 2005).

O objetivo da interlocução com os gestores institucionais foi conhecer as relações da Universidade com a sociedade e identificar as políticas institucionais existentes e previstas com relação ao egresso, no âmbito interno. Para atingir este propósito foi implementada a pesquisa de campo em três etapas:

1ª etapa: entrevistada com a Gerente da Coordenadoria de Marketing (CMKT), no dia 27 de novembro de 2006, com o intuito específico de levantar o que existe concretamente pensado sobre relacionamento com os egressos na Instituição e projetos futuros para fidelização deste público-alvo (Anexo A). O tempo de duração da entrevista foi de 90 minutos.

2ª etapa: entrevistada a Reitoria, a partir dos atores sociais que atuam nos cargos de Reitor, Vice-Reitora de Graduação, Vice-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão e Vice-Reitor de Administração. As interlocuções seguiram um roteiro (Anexo B) aconteceram nos meses de dezembro de 2006 e janeiro de 2007, sendo que o tempo de duração das entrevistas ficou em torno de 30 a 45 minutos, em média.

3ª etapa: entrevistados os doze gestores departamentais, denominados como chefes em mandato, exercício no ano de 2006 (Anexo C). Os departamentos da estrutura interna da Unijuí são: Departamento de Estudos da Administração (DEAd), Departamento de Economia e Contabilidade (DECon), Departamento de Ciências da Saúde (DCSa), Departamento de Estudos Jurídicos (DEJ), Departamento de Física, Estatística e Matemática (DeFeM), Departamento de Biologia e Química (DBQ), Departamento de Letras, Artes e Comunicação (DELAC), Departamento de Tecnologia (DeTec), Departamento de Estudos Agrários (DEAg), Departamento de Filosofia e Psicologia (DFP), Departamento de Ciências Sociais (DCS) e Departamento de Pedagogia (DePe). As entrevistas foram realizadas durante o mês de dezembro de 2006 e tiveram uma duração variável – de 15 a 75 minutos.

Para a realização da entrevista com os gestores departamentais foi considerado o quadro de políticas de atendimento aos estudantes e egressos divulgado no Relatório Final de Auto-avaliação da Unijuí (2006, p. 116-120), tendo por objetivo a efetivação de um diagnóstico comparativo e complementar das ações existentes e sistematizadas, bem como das ações planejadas a médio e longo prazo.

No texto de análise dos dados da Reitoria serão identificados como Gestor A, B, C, D e, dos chefes de departamentos serão identificados como entrevistado ChD 1...ChD 12 e sucessivamente, para não nomear os depoentes, resguardando a identidade do entrevistado e considerando que no momento cabe mapear as ações existentes com relação aos egressos nos departamentos.

Para complementar a pesquisa de campo foi realizada entrevista (Anexo D) com os representantes das organizações, que representam a opinião da comunidade empresarial, explicitados no quadro 2. A escolha dos atores sociais para entrevista, realizada durante o mês de janeiro de 2007, deu-se por acessibilidade e a duração da entrevista ficou em média de 20 minutos a 60 minutos.

Quadro 2 – Organizações e cargo dos atores sociais entrevistados na pesquisa

| Organização <sup>15</sup>  | Cargo dos atores sociais entrevistados                    |
|----------------------------|---|
| Hospital Unimed            | Coordenadora de RH – egressa da Unijuí                    |
| HCI                        | Psicóloga Organizacional – egressa da Unijuí              |
| Cotrijuí                   | Gerente Administrativo – egresso da Unijuí                |
| Sicredi                    | Gerente de Controladoria                                  |
| MTU Medianeira Transportes | Gerente Geral – aluna da Unijuí                           |
| Lojas Quero-Quero          | Gerente Administrativo – aluno da Unijuí                  |
| Moinho Ijuí/Soberana       | Proprietária e Gerente Administrativa - egressa da Unijuí |
| Cadile/Unnipes             | Proprietária e Gerente Administrativa – egressa da Unijuí |

Fonte: Pesquisa de Campo (jan./2007)

No texto de análise dos dados estes atores sociais serão identificados como entrevistado A, B, C, D, E, F, G, H, pois o objetivo não é identificar o ator social pesquisado, mas analisar o contexto da discussão.

Aos egressos do Curso de Administração do campus de Ijuí, do período de 1996-2005 aplicou-se questionários (Anexo E) com o objetivo de diagnosticar como estes atores sociais percebem a Universidade, de que forma se mantém próximos a ela e como percebem o seu papel no desenvolvimento local e regional.

O questionário foi submetido a um pré-teste antes da sua utilização definitiva, tendo delimitado o número de pessoas a responder o instrumento, a partir das diretrizes dadas por Martins (2006, p. 39) que afirma que deve ser “escolhida uma pequena amostra” para a realização do pré-teste. Sendo assim, o pré-teste foi realizado com um grupo de dez pessoas, que se prontificaram a responder e contribuir na qualificação do instrumento de pesquisa. O pré-teste foi desenvolvido durante o mês de dezembro de 2006.

Marconi e Lakatos (2003, p. 203) também contribuíram para orientar a pesquisadora na escolha do público-alvo, que deveria ser aplicado o pré-teste, com a seguinte afirmativa: “(...) devem ser aplicados em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo do estudo”. Com base no resultado do pré-teste (importante para dimensionar o tempo destinado a aplicação do instrumento) foi procedido avaliações e redimensionamento de algumas questões.

<sup>15</sup> As empresas Moinhos Ijuí e a Soberana foram representadas por uma única entrevistada, sendo esta a proprietária e administradora da Moinhos Ijuí. Atualmente, a Soberana está sendo administrada pelo filho, mas considerando que têm acompanhado as atividades de ambas as organizações, podem falar da realidade vivenciada pelos dois contextos empresariais. A entrevistada é egressa do Curso de Administração da Unijuí.

<sup>15</sup> Nas empresas Cadile e Unnipes, a entrevista se deu com a mesma pessoa, em função desta ser proprietária e administradora de ambas organizações. A entrevistada é egressa do Curso de Administração da Unijuí.

O instrumento é constituído de 23 questões, distribuídas em blocos temáticos (trajetória profissional, relação que estabelece com a universidade, administrador(a) como agente de desenvolvimento, instituições formadoras e organizações sociais, competências do profissional de administração e perspectivas de mercado, relação futura com a Unijuí, análise da relação com a Unijuí) e, seis questões sobre o perfil socioeconômico e cultural. O questionário constituiu-se de perguntas fechadas e abertas.

Para apresentar a pesquisa ao egresso e anexar o instrumento de coleta de dados foi elaborada uma carta explicativa (Anexo E), com a explicitação dos objetivos da investigação e as orientações gerais ao público-alvo. Do total de 507 egressos do curso de Administração – Campus Ijuí, do período de 1996 a 2005, segmentou-se a população ao público que tinha endereço eletrônico cadastrado na Instituição, o que totalizou 292 egressos (Tabela 1). O instrumento de pesquisa foi enviado aos egressos, no dia 02 de janeiro de 2007, por e-mail e, estipulado um prazo de 15 dias para o seu retorno pelo mesmo endereço eletrônico enviado.

Tabela 1 – Demonstrativo do universo amostral dos egressos

| <b>Curso de Administração – Campus Ijuí</b>                              | <b>Nº</b> | <b>%</b> |
|--|-----------|----------|
| Nº geral de egressos do Curso de Administração – Campus Ijuí (1996-2005) | 507       |          |
| Total de questionários retornado para análise                            | 25        | 8        |
| Total de questionários não devolvidos pelos egressos                     | 267       | 91       |
| Total de questionários enviados aos egressos que possuíam e-mail         | 292       | 100      |

Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

Passado o período estipulado para devolução da pesquisa, constatou-se que o prazo, todavia não foi suficiente, posto que apenas 11 questionários retornaram nesse tempo (1ª fase). Foi estabelecido então mais um prazo de uma semana para a devolução do instrumento respondido (2ª fase). Na segunda fase, retornaram mais 14 questionários, o que totalizou 25 questionários respondidos. O índice de retorno ficou aquém do esperado pela pesquisadora, atingindo 8% do total aplicado, o que se considera um percentual baixo (Tabela 2).

Tabela 2 – Demonstrativo do envio/retorno do instrumento aos egressos

| <b>Universo amostral do Curso de Administração – Campus Ijuí</b> | <b>Nº</b> | <b>%</b>   |
|--|-----------|------------|
| 1ª fase: nº de questionários devolvidos por e-mail               | 11        | 44         |
| 2ª fase: nº de questionários devolvidos por e-mail               | 14        | 56         |
| <b>Total de questionários retornados na pesquisa</b>             | <b>25</b> | <b>100</b> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2007)

A tabela 2 permite identificar como está a relação do egresso com a universidade. Embora a pesquisa não tenha cunho quantitativo, é importante observar que o percentual de retorno (8%) sobre o total dos questionários enviado (292) aos egressos permite um indicativo do interesse deste público em estabelecer vínculo com a Universidade.

Durante o período estabelecido para envio e retorno dos questionários aos egressos, houve uma preocupação de registrar o número de questionários que não foram entregues aos respectivos destinatários e as razões; como por exemplo, caixa cheia, endereço incorreto ou inexistência de endereço, que ficou em torno de 15 endereços eletrônicos que foram devolvidos, o que representa 5% do total enviado aos egressos. Outro registro refere-se ao número de e-mails aberto pelo remetente, porém não respondido e retornado ao endereço indicado para devolução da pesquisa; que ficou em torno de 36 egressos, o que representa 12%.

A representatividade dos questionários enviados aos egressos e não retornados de nenhuma forma são em torno de 74% do total de questionários enviados a este público, ficando em torno de 216 questionários que não retornaram para análise.

Como a presente pesquisa tem cunho qualitativo, contemplaram-se as respostas recebidas dos egressos, numa tentativa de estabelecer relacionamentos entre as variáveis dos blocos temáticos, obtidos a partir dos dados empíricos, coletados no campo e explicitamente identificados no questionário (GODOY, 2006).

No capítulo de análise dos dados, estes atores sociais serão identificados como egresso 1, 2, 3 e sucessivamente, pois o objetivo é explicitar a opinião dos egressos sem identificá-los.

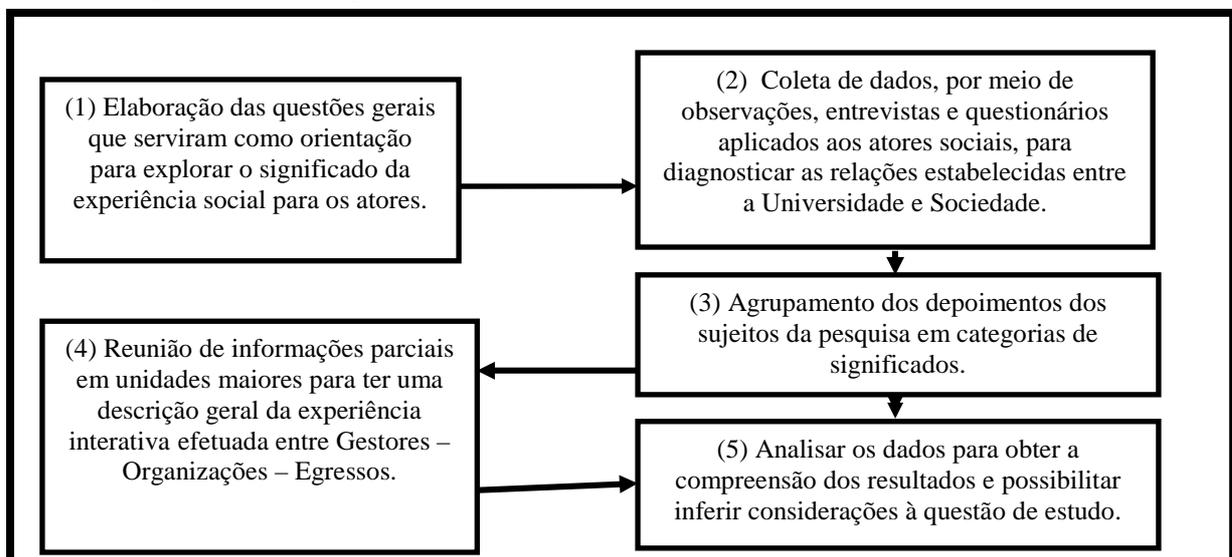
Além de enviar os questionários, por e-mail, aos egressos buscou-se o apoio do Conselho Regional de Administração do RS (CRA/RS) para disponibilizar o instrumento aos

profissionais egressos da região Noroeste, registrados no Conselho, sendo que não houve êxito nesta iniciativa.

O objetivo principal do levantamento de dados com os diferentes sujeitos (gestores universitários, representantes de organizações e egressos) foi identificar como a Unijuí está trabalhando o relacionamento com seus egressos e que ações fazem-se presentes no contexto da universidade, que podem ser consolidadas e construídas por parte dos atores sociais envolvidos no processo.

A abordagem fenomenológica contemplou uma seqüência básica de passos para a coleta e para o tratamento dos dados, conforme expresso na Figura 3.

Figura 3 - Passos para a coleta e o tratamento dos dados



Fonte: Adaptado de Carvalho e Vergara (2002, p. 84).

A fase de coleta de dados deu-se por cumprida quando a pesquisadora considerou que as informações eram suficientes para analisar a relação existente entre a Unijuí e os egressos do Curso de Administração, considerando o contexto endógeno e exógeno da Instituição e sua preocupação com o desenvolvimento regional, analisadas no capítulo 4 e 5.

### 3.5 Tratamento, Análise e Interpretação dos Dados

Os estudos qualitativos são processos de investigação elaborados para possibilitar uma melhor compreensão de uma problemática social em contexto local, que permitiu a

pesquisadora esboçar um retrato complexo e holístico da situação, analisando narrativas e depoimentos dos atores sociais, conduzindo o estudo à interpretação de realidade concreta.

A perspectiva fenomenológica caracterizou-se por três fundamentos principais (CARVALHO, VERGARA, 2002):

a) construção do conhecimento a partir do exame dos mecanismos perceptuais individuais, manifestados na linguagem;

b) observação e manutenção das perspectivas dos atores envolvidos no processo da pesquisa;

c) descrição e interpretação das formas pelas quais os atores sociais relacionaram experiências, linguagem, comportamentos e seus significados; construindo as narrativas.

Para análise das entrevistas, bem como das respostas obtidas nas perguntas abertas dos questionários aplicados aos egressos, utilizou-se o método de análise de conteúdo (BARDIN, 1979), que auxiliou a pesquisadora no processo de descrição e compreensão do material coletado, seja na pesquisa documental ou na pesquisa de campo, nas falas dos sujeitos que compõem a estrutura do caso em estudo (MINAYO, 1994; MARTINS, 2006).

A categoria geral “Universidade/Sociedade” contemplou as categorias específicas tratadas ao longo da pesquisa de campo: a) relacionamento egresso/organização/universidade; b) avaliação do ensino e do mercado de trabalho e, c) desenvolvimento.

Após realizada a tabulação dos dados foram analisados numa perspectiva fenomenológica, de forma a entender o comportamento dos atores sociais nesse universo das organizações e as relações com a universidade; buscando compreender os significados das experiências subjetivas do contexto social, de natureza individual, que são desvelados de forma reflexiva, considerando o tempo e o espaço (SILVA, 2006).

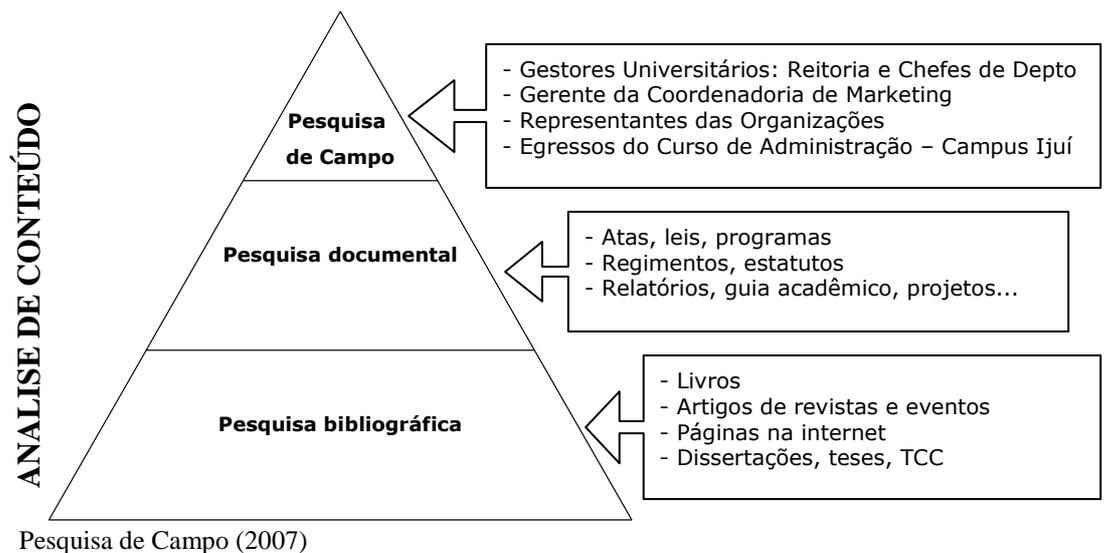
O conjunto de dados levantados foi analisado utilizando a metodologia de análise de conteúdo (Minayo, 1994), a partir da categorização específica por *stakeholders* e apresentados em quadros que trazem os depoimentos em sua totalidade (Anexo F) e que serviram de base para a construção dos quadros sínteses que são ilustrados no capítulo 5.

Nesta investigação científica, a pesquisadora assume a postura de um verdadeiro “artesão intelectual”, que vivencia a experiência junto com os atores sociais, a partir de suas narrativas, desenvolve reflexões e depois sistematiza; formando uma triangulação de dados da pesquisa pelos *stakeholders*. Em seguida, procede ao agrupamento dos dados da pesquisa

empírica aos dados da pesquisa bibliográfica e documental para construção da análise compreensiva interpretativa (Figura 4).

Embora a abordagem da pesquisa seja preponderantemente qualitativa, contudo alguns dados primários receberam tratamento estatístico para ilustrar a preferência ou frequência de opiniões dos egressos.

Figura 4 - Triangulação dos dados da pesquisa



Os dados obtidos na pesquisa de campo foram organizados em tabelas, gráficos, quadros e análises textuais, objetivando a explicitação de informações geradas na pesquisa.

### 3.6 Potencialidades e Limitações da Pesquisa

Na realização de um estudo científico é importante que o(a) pesquisador(a) identifique as potencialidades e as limitações da pesquisa, deixando claro os aprendizados e as possibilidades de realização de novas pesquisas.

Dentre as potencialidades identificadas podem ser referendadas:

- o fato de ser colaboradora da instituição possibilitou a acessibilidade ao banco de dados – SIE e aos documentos para a pesquisa documental;
- a receptividade dos sujeitos entrevistados foi positiva, o que possibilitou obter informações mais precisas nas entrevistas e, conseqüentemente, um resultado mais qualificado no processo. Também foi importante a possibilidade de conciliar a

técnica de entrevista e de observação com os atores sociais, viabilizando a análise concomitante de percepções, reações, experiências, expressões corporais (linguagem) e comportamentos, complementando o significado das narrativas;

- c) o agendamento prévio para realização das entrevistas e sua realização *in loco* foi um aspecto importante para análise do tempo e do espaço e receptividade dos atores sociais pesquisados, que demonstraram a importância dada à pesquisa e a atenção dispensada à pesquisadora (tanto dos gestores universitários, da coordenadoria de marketing e representantes das organizações);
- d) a satisfação dos representantes das organizações de receber uma pesquisadora da universidade e de colaborar com o estudo, foi gratificante e energizante à pesquisadora nesse processo de aprendizado;
- e) o interesse da direção universitária em avançar nas discussões, reflexões e ações com relação ao egresso da Instituição colaborou na receptividade da discussão da temática. Assim como foi possível perceber contribuições significativas para o fortalecimento do marketing de relacionamento da Universidade;
- f) a realização da pesquisa com o Curso de Administração da Universidade pode servir de um estudo piloto para a realização da pesquisa com os demais cursos ofertados pela Instituição;
- g) participação da pesquisadora no IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, ocorrido nos dias 15 a 17 de novembro de 2006 contribuiu para avançar na reflexão teórica da pesquisa.

Como limitações deste estudo podem ser elencadas:

- a) a falta de experiência da pesquisadora na realização de pesquisa de campo dificultou o andamento do processo: elaboração do roteiro de entrevista e do questionário; questões diferentes para os públicos podem ser consideradas uma limitação, pois dificultou e em alguns casos, impossibilitou a realização de análises comparativas mais precisas; a extensão do questionário dos egressos dificultou a elaboração da categorização da geral; grande quantidade de informações geradas podem não ter sido esgotadas neste estudo;
- b) confirmação do que os autores metodológicos alertam sobre a percentagem pequena de questionários que voltam ao pesquisador. A limitação identificada está

na diferença entre a amostra definida inicialmente na pesquisa e a amostra final de análise. O índice de retorno obtido no caso do questionário aplicado aos egressos ficou aquém dos objetivos da pesquisadora;

- c) a inexistência de um banco de dados completo e atualizado dos egressos da Instituição restringiu ainda mais o universo amostral, o que tornou-se limitador para o resultado;
- d) restrita as publicações que permitem analisar com maior profundidade a relação do egresso com a universidade, embora se identifique um avanço significativo, de 2005 para 2007, na publicação científica que contribui para discutir a relação da universidade/sociedade;
- e) a pesquisa realizada não pode ser generalizada para todos os egressos do Curso de Administração, tendo em vista o percentual de retorno dos questionários. Embora é importante salientar que como se tratava de uma análise qualitativa, os dados disponibilizados para a análise tornaram os resultados esclarecedores no conjunto da pesquisa.

Analisando o processo de aprendizagem e os elementos apresentados anteriormente, é relevante afirmar que a presente investigação possibilitou à pesquisadora um amadurecimento na pesquisa, despertando para o exercício constante da produção científica. Da mesma forma, foi necessário enfrentar suas próprias limitações para crescer e vencer os desafios que se colocaram ao longo do processo de construção do conhecimento.

## **4 UNIJUÍ: CONTEXTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**

O propósito do capítulo “Unijuí: contexto e avaliação institucional” é apresentar a história da Unijuí, marcada pelos seus 50 anos de Universidade Regional Comunitária e, em seguida, do Curso de Administração, que comemora seus 32 anos de inserção na regional Noroeste do Estado do RS. Assim, será possível compreender o ciclo de desenvolvimento da instituição dentro de um processo de profundas mudanças no cenário da educação superior do país.

As universidades se preocupam em estarem preparadas para competir nesse mercado globalizado e competitivo que têm atingido intensamente o cenário da educação, obrigando-as a partir da década de 90, a inserir a avaliação institucional na agenda educacional brasileira. O capítulo é complementado com a origem e importância das Comissões Próprias de Avaliações (CPAs) criadas como política do governo federal e instituída nas diferentes IES. Quando se trata da avaliação institucional, é evidenciando o surgimento da CPA da Unijuí, como um órgão de representação da comunidade interna e externa, que tem a atribuição de coordenar os processos internos de avaliação.

Tendo em vista essa dimensão de interação com os diferentes públicos da Universidade, há um desdobramento importante na avaliação institucional, quando se trata da interlocução com os seus egressos. Sendo assim, são apresentadas as estratégias de acompanhamento dos egressos pela Instituição, em um item específico.

### **4.1 Contexto Organizacional: Fidene/Unijuí**

Tratar do contexto organizacional significa descrever a história da instituição que foi cenário da investigação e o Curso que teve foco específico na análise. Trata-se da Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do RS (Fidene), uma

instituição comunitária, regional, pública não-estatal, de caráter técnico-educativo-cultural, de fins não lucrativos e filantrópicos e pessoa jurídica de direito privado.

A Fidene possui uma trajetória de 50 anos de experiência num projeto de formação qualificada de profissionais cidadãos no ensino superior da região. Entre os diversos Cursos de Graduação ofertados pela Fidene/Unijuí, o Curso de Administração destaca-se pela sua contribuição histórica de construção dada à Instituição para a consolidação da sua missão ao desenvolvimento regional.

A Fundação foi pioneira na iniciativa de criar no interior do Estado cursos de formação profissional e, ao longo de 36 anos, o Curso de Administração tem contribuído para o desenvolvimento regional planejado, por meio da formação de profissionais habilitados para o exercício da administração em organizações públicas, privadas e do terceiro setor.

A universidade teve sua origem na antiga Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ijuí (FAFI), criada em 1956 e instalada em março de 1957 por iniciativa da Sociedade Literária São Boaventura, ligada à Ordem dos Frades Menores Capuchinhos, os cursos de Filosofia e de Pedagogia, pioneira no ensino superior da Região Noroeste do RS. Em 1969, constitui-se a Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado – Fidene, hoje mantenedora da principal mantida - Unijuí. Em 1985, a Universidade de Ijuí foi reconhecida pelo Ministério da Educação, assumindo, em seguida, o caráter de Universidade Regional (Relatório de Gestão, 1999/2004).

A Fidene é uma instituição comunitária regional, de caráter científico-técnico-educativo-cultural, é pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos. Por seus fins, objetivos e caráter filantrópico, caracteriza-se como instituição pública não estatal (BRUM, 1998). Para o cumprimento de seus objetivos constitui atualmente de cinco mantidas: Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS (Unijuí), Centro de Educação Básica Francisco de Assis (EFA), Museu Antropológico Diretor Pestana (MADP), Rádio Televisão Educativa Unijuí (RTVE/Unijuí FM), Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (IPD) e órgãos de serviços.

No ano de 1982, a Fidene comemorou o Jubileu de Prata (25 anos) do ensino superior em Ijuí. A implantação do Regimento Unificado dos CIESI (1981 - 1985), aprovado pelo Conselho Federal de Educação através do parecer 892 de 01 de dezembro de 1981, foi o coroamento de uma série de experiências da Fundação, da sua solidificação histórica, consistindo num passo decisivo para a implantação da Universidade de Ijuí.

As quatro Faculdades (Fafi, Facacei, Ceca e Escola de Enfermagem) foram substituídas por cinco centros, agrupando departamentos afins. O regimento estabelecia a nova estrutura administrativa composta de: Centro de Ciências Humanas: Departamento de Filosofia, de Ciências Sociais e de Letras; Centro de Ciências Exatas e Naturais: Departamento de Matemática e Estatística, de Ciências Físicas e Químicas e de Ciências Biológicas; Centro de Estudos Sociais e Econômicos: Departamento de Ciências da Administração, de Ciências Agrárias e de Ciências Contábeis, Econômicas e Jurídicas; Centro de Educação: Departamento de Educação, Departamento de Educação Permanente, Departamento de Metodologia do Ensino; e Centro de Ciências da Saúde: Departamento de Enfermagem Especializada, Departamento de Saúde da Comunidade e Departamento de Nutrição.

No ano de 1993 houve o marco de formalização, por reconhecimento oficial, de sua característica de universidade regional, por decisão unânime do Conselho Federal de Educação. Por esse ato foram incorporados formalmente à Unijuí, os cursos superiores da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Dom Bosco e da Faculdade Salesiana de Educação Física, de Santa Rosa/RS. O mesmo ato formalizou, a criação dos Campi Universitários.

Hoje, a Unijuí está estruturada em quatro campi - Ijuí, Santa Rosa, Três Passos e Panambi e três Núcleos Universitários - Santo Augusto (inaugurado em 1994), Tenente Portela (inaugurado em 1999) e Campina das Missões (inaugurado em 2004), no Estado do RS.

Com esta estrutura, a Universidade atende, prioritamente, 61 municípios das regiões Noroestes Colonial e Fronteira Noroeste, promovendo, por meio de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços, o desenvolvimento regional (Relatório de Gestão, 1999/2004).

Há meio século, a FIDENE vem trabalhando na produção, sistematização e socialização de conhecimentos, por meio de programas de ensino, pesquisa, extensão e de prestação de serviços à comunidade regional, fato que se confirma com uma história na qual o envolvimento e empenho da comunidade foi o alicerce para sua solidificação.

A Unijuí oferece 33 cursos de Graduação, quatro cursos de Educação a Distância – EaD, três cursos de Tecnólogo, 28 de Especialização e três Programas de Mestrado, totalizando 11 mil alunos matriculados nos Cursos de Graduação, 1.019 na especialização,

412 nos Programas de Mestrado e 242 no Ensino Técnico<sup>16</sup>. A Unijuí durante toda a história da Instituição mostrou-se comprometida com a comunidade local e regional, apresentando uma ampla representatividade econômica, política e social no âmbito municipal; gerando aproximadamente 1200 empregos, distribuídos na estrutura administrativa<sup>17</sup>, em torno de 626 técnicos-administrativos e na estrutura acadêmica, 573 docentes.

A Unijuí como uma mantida da Fidene, é dotada de autonomia administrativa, didático-pedagógica, financeira e disciplinar, nos limites da Lei, do Estatuto da Fidene e do seu próprio Estatuto e Regimento Geral (BRUM, 1998, p. 153).

A obra<sup>18</sup> de Brum (1998) e o Estatuto da mantida Unijuí, explicitam os órgãos da Administração Superior da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, que se constituem de duas instâncias superiores: a) o Conselho Universitário (CONSU): colegiado superior deliberativo, normativo, consultivo e de supervisão; b) a Reitoria: órgão superior executivo.

Outros três órgãos têm participação expressiva na consecução dos seus objetivos: a) o Conselho de Gestão, e entre suas competências, a principal é promover a articulação dos departamentos entre si e destes com a administração superior, bem como estabelecer diretrizes e normas comuns à atuação dos departamentos, ressalvadas as peculiaridades de cada um; b) os departamentos, que constituem a base da operacionalização das funções substantivas da Universidade. Atualmente, a estrutura apresenta doze departamentos independentes, que congregam docentes para a atuação integrada nas dimensões do ensino, da pesquisa e da extensão; c) os colegiados de cursos, que são responsáveis pela adequada e competente operacionalização das atividades acadêmicas relativas ao respectivo curso.

Dos cursos de Graduação da Unijuí gerenciados por diversos colegiados de curso têm-se registrado **26.302 egressos**, sendo que os dados apurados desde de sua fundação até 1992 eram manualmente registrados e controlados. A partir do ano de 1993, o registro acadêmico passou a acontecer pelo SIE, conforme quadro 3.

---

<sup>16</sup> Dados disponibilizados no Sistema de Informações Gerenciais (SIE) da Unijuí e atualizado em 20/07/2007 e disponíveis na página institucional <http://www.Unijuí.edu.br>

<sup>17</sup> Informação disponibilizada em reunião do Conselho de Gestão, datada de 31/04/2007.

<sup>18</sup> BRUM, A. J. **UNIJUÍ**: uma experiência de universidade comunitária, sua história, suas idéias. 2 ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 1998.

Quadro 3 – Evolução do número de egressos nos cursos de Graduação da Unijuí

| <b>Campus</b>      | <b>Ano</b>  | <b>Regime</b> | <b>Egressos</b> |
|--------------------|-------------|---------------|-----------------|
| Ijuí               | 1960 - 1992 |               | 12.264          |
|                    | 1993 - 2006 | Regular       | 8.874           |
|                    | 1993 - 2006 | Especial      | 2.400           |
| Santa Rosa         | 1997 - 2006 | Regular       | 2.424           |
| Panambi            | 1997 - 2006 | Regular       | 128             |
| Três Passos        | 1997 - 2006 | Regular       | 212             |
| <b>Total Geral</b> |             |               | <b>26.302</b>   |

Fonte: Setor de Formandos e Registro de Diplomas da Unijuí (25/01/2007).

Analisando o quadro 1 apresentado no tópico “Universo e sujeitos da pesquisa”, pode-se afirmar que os egressos do Curso de Administração da Unijuí representam 3,5% do total dos egressos da universidade. No atual quadro de alunos matriculados, o Curso de Administração possui uma inserção de 12% sobre o total de alunos. Neste sentido, justifica-se e delimita-se este público como um grupo sujeitos da pesquisa.

O próximo tópico trata da trajetória do Curso de Administração na Unijuí, pela sua importância na história da Instituição e o marco de ter sido uma universidade que se preocupou em propiciar aos jovens da região Noroeste do Estado do RS acesso ao ensino superior.

#### **4.2 Curso de Administração da Unijuí**

Para contextualizar a história do Curso de Administração da Unijuí expõem-se os principais fatos históricos. Mais precisamente, em junho de 1970, o Conselho Diretor da Fidene no intuito de fomentar o seu desenvolvimento criava a Faculdade de Ciências Administrativas, Contábeis e Econômicas de Ijuí (FACACEI), passando a funcionar com o curso de Administração, autorizado pelo Parecer nº 213, de 31 de março de 1971, do Egrégio Conselho Federal de Educação (CFE), que deu origem ao Decreto nº 68.978, de 23 de julho de 1971, do Presidente da República. Publicado no Diário Oficial da União do dia 26 do mesmo mês, o curso de Administração inicia suas atividades regulares em agosto de 1971, completando, atualmente, 36 anos de existência.

Em 1990, com o debate nacional tematizou-se a reformulação do Curso de Administração, que se efetivou em 1992 com a reedição da Resolução nº 02 de 04 de outubro

de 1993, pelo Conselho Federal de Educação, que fixou os mínimos de conteúdos e duração do curso. Sendo assim, desencadeou-se uma nova reformulação da proposta do Curso de Administração, que foi aprovado em 29 de dezembro de 1994 sob o Parecer nº 34/1994 do Conselho Universitário – CONSU da Unijuí.

Em 1992, acompanhando as políticas institucionais de regionalização das atividades, o Departamento de Estudos da Administração (DEAd) decidiu pela implantação do Curso de Administração no Campus de Santa Rosa/RS, sendo oficializado pela Resolução da Reitoria nº 13/1991.

Durante os anos de 1998 e 1999 foram ofertadas vagas do Curso de Administração no Campus de Três Passos/RS, de forma conjugada e ofertas especiais, que se intensificaram e convalidou a decisão de manter a oferta do curso naquele campus universitário, pela Resolução da Reitoria nº 03/2001.

No ano de 2000, foi realizada nova revisão curricular no Curso de Administração, que teve a aprovação em 05/12/2000, pelo parecer 56/2000 do CONSU. Em 2001, o DEAd assumiu o desafio de atender aos anseios do município de Panambi/RS e implantou o Curso de Administração naquele campus universitário.

Dentre os cursos de Graduação oferecidos pela Unijuí, o Curso de Administração foi e até hoje é o pioneiro na oferta nos quatro campi da Universidade, constituindo sua história ao longo dos anos. Com a nova discussão da Lei de Diretrizes Curriculares do MEC, fez-se necessário por parte do Colegiado do Curso reavaliar a proposta do Curso de Administração.

A revisão da proposta de Curso de Administração contemplou as novas diretrizes institucionais do ensino, visando “responder com novas propostas que atendam às necessidades de uma mais esclarecida fundamentação teórica em que se contemplem a relação teoria/ prática, o compromisso social dos administradores e o trabalho coletivo interdisciplinar” (PPP do Curso de Administração da Unijuí, 2006, p. 5), sendo apreciada no Conselho Universitário e aprovada pelo parecer 82/2005 de 09/12/2005.

O objetivo do Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da Unijuí (2006, p. 6) é:

(...) formar cidadãos e profissionais com visão estratégica do exercício da Administração, sedimentada em sólida formação teórica, capacidade de análise e reflexão crítica sobre a realidade macro-social e postura ética. Tais qualidades habilitam o profissional de administração atuar de forma pró-ativa e empreendedora nas organizações, em consonância com os padrões de excelência requeridos pelo ritmo e amplitude das transformações no contexto sócio-organizacional.

Os administradores sempre foram preparados com uma visão global para atuarem em diversos setores da sociedade. Sua formação é constituída de conhecimentos, habilidades e atitudes que são construídos a partir do ensino, da pesquisa e da extensão, para a excelência na formação profissional no campo da Administração.

A pesquisa nacional realizada pelo Conselho Federal de Administração (CFA) “consolida a imagem do Administrador como um profissional que atua com visão sistêmica da organização, tendo com isso condições de articular as suas diversas áreas interna” (ANDRADE, 2006, p. 28).

A proposta de curso permite “preparar cidadãos para a busca de novos caminhos e alternativas para o desenvolvimento do país, dos estados, dos municípios e das organizações em si” (PIZOLOTTO, TEIXEIRA, 2005, p. 10). Os egressos podem atuar em diferentes áreas e funções, tais: empresários, profissionais autônomos ou com vínculo empregatício em organizações dos segmentos: agronegócios, indústria, comércio, serviços, organizações públicas e organizações não-governamentais.

Ao analisar o documento publicado pelo CFA (2006, p. 30) foi possível identificar os setores da economia mais promissores para alocação de Administradores:

O setor de serviços é o que proporciona maiores oportunidades de trabalho, nas áreas de consultoria empresarial, turismo e lazer, instituições financeiras e ensino e educação. O setor industrial foi destacado como segunda indicação e, o terceiro setor e agronegócios são indicações terciárias dos empregadores.

O Curso de Administração da Unijuí, integrante da área de Ciências Sociais Aplicadas, tem uma duração de cinco anos, com funcionamento em regime regular e turno noturno, com oferta nos vestibulares de verão e de inverno; com atuação nos quatro campi da UNIJUÍ. No segundo semestre de 2007, totalizou 1246<sup>19</sup> alunos no Curso; distribuídos nos quatro campi: 534 alunos no campus Ijuí; 336 alunos no campus Santa Rosa; 178 alunos no Campus Três Passos e 198 alunos no Campus Panambi.

A experiência do Curso de Administração tem sido avaliada como positiva, permitindo destaque no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes de 2006 (Enade), em que um aluno do curso obteve a melhor nota da Instituição e recente destaque com três estrelas ao Curso de Administração da Unijuí no Guia do Estudante 2007 da Editora Abril.

---

<sup>19</sup> Dados disponibilizados no SIE da Unijuí, atualizados em 23/08/2007 e disponíveis na página institucional <http://www.Unijuí.edu.br>.

Historicamente, o curso tem buscado a qualificação da sua proposta político-pedagógica e, de uma forma ou outra, buscado o *feedback* dos seus alunos, como por exemplo: realização semestral da avaliação docente e estrutura administrativa do curso nas turmas em vigor, bem como um esforço de avaliação do espaço profissional no mercado de trabalho.

Andrade (2006, p. 22) “tem registrado que desempenho dos administradores tem sido avaliado em nível crescente ao longo do tempo, na comparação como de outros profissionais”. Da mesma forma, que faz referência aos requisitos adquiridos no curso de graduação e que têm contribuído para o desempenho profissional do Administrador no mercado de trabalho:

Administração de pessoas/equipes foi o conhecimento específico mais citado (62,19%); a identificação de problemas, a formulação e implantação de soluções foi a principal competência (71,19%); a visão do todo foi a habilidade mais indicada (74,04%); e o comportamento ético, a atitude mais importante (75,21%) (ANDRADE, 2006, p. 24).

Em muitas instâncias de poder é analisado e discutido a qualificação do profissional de Administração, seja pelo próprio MEC ou pelo relacionamento com o sistema CFA/CRA's. Para compreender a importância do impacto da avaliação do Enade como uma política pública de avaliação da qualidade do Ensino Superior no Brasil faz-se um retrospecto da avaliação institucional, em que seus processos avaliativos constituem num sistema dividido em duas modalidades: a) auto-avaliação, coordenada pela CPA de cada instituição; b) avaliação externa.

O foco da reflexão será especificamente no processo avaliativo da CPA da Unijuí, que está num estágio atual de finalização do processo de auto-avaliação e inserção no processo de avaliação da instituição; com o envolvimento dos seus egressos.

### **4.3 Avaliação Institucional**

As primeiras discussões sobre a avaliação institucional no Brasil tiveram início na década de 1980, pela comunidade científica brasileira, por movimentos de docentes, agências governamentais ligadas a educação superior, apresentando a avaliação como uma maneira transparente de prestar contas à sociedade e garantir respostas às exigências do mercado e da própria sociedade brasileira, principalmente as universidades públicas (SOBRINHO; BALZAN, 1995).

Sobrinho e Balzan (1995) afirmam que o processo avaliativo começou a ganhar consistência a partir do início da década de 1990, em que a discussão sobre a avaliação passou a ter outra dimensão histórica: não só como instrumento de justificar a presença das universidades públicas e de prestação de contas à sociedade, mas também uma forma de exigir qualidade e autonomia.

Partindo da explicação destes autores, no período de 1993 a 1994, as universidades brasileiras passaram a ter apoio político através do Ministério da Educação e Cultura (MEC), através da Secretaria de Estado do Ensino Superior (SESU), quando submeteram seus projetos de avaliação para participar do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), considerado resultado de um acordo entre universidades e o MEC.

As instituições brasileiras de ensino superior vêm se empenhando em desenvolver processos avaliação relacionados com a qualidade institucional de suas atividades meio e atividades fins, num processo de reflexão do cotidiano, que envolve não apenas questões científico-técnicas, mas aspectos de gestão e relacionais; implicando no estudo da efetividade da ação institucional como um todo.

A universidade sendo “fruto de um pensar e de um fazer coletivo” para propiciar mudanças societárias, na perspectiva sociocultural, ética e científica, de formação de gerações humanas e, geridas pelo conhecimento, precisam ser avaliadas constantemente para garantir a renovação e superação dos desafios apresentados no contexto da educação superior. Sendo assim, o sentido da avaliação institucional é de autoavaliação, resultante dos princípios do PAIUB, como reflexão e sistematização permanente e continuada.

O PAIUB foi uma proposta construída consensualmente entre o MEC e as universidades com o intuito de garantir que o Estado não reduzisse a avaliação exclusivamente às dimensões de controle e regulação, mas valorizasse a participação, a negociação, as metodologias qualitativas e as abordagens dos significados, dos contextos e dos processos. A universidade centra-se no conhecimento dos problemas, das limitações, condições e potencialidades para a tomada de decisões, tendo como horizonte a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

A avaliação institucional é considerada um instrumento de fundamental importância como indicador de qualidade institucionalizado, como um processo necessário para a administração do ensino, da pesquisa, da extensão e da própria tomada de decisão na gestão

das instituições de ensino superior, garantindo a mudança necessária ao sistema educacional (BRITO, 2006).

A Fidene/Unijuí está integrada ao sistema de avaliação proposto pelo Sinaes e como uma instituição do ensino superior, de cunho comunitário e agente de desenvolvimento regional tem a preocupação de realizar a avaliação interna e externa para obter o *feedback* de seus programas de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária.

A avaliação constante dos seus processos permite conduzir as decisões e as ações no sentido de consolidar sua missão institucional de “promover a educação e a integração regional, através de ações, que viabilizem o desenvolvimento planejado e sustentado do noroeste do RS” (FIDENE, 1995, p. 7).

A avaliação institucional é um processo, sem fim, de busca da qualidade do fazer universitário e pressupõe predisposição à mudança, a partir da análise do contexto interno e externo da universidade. A seguir, contextualiza-se a trajetória da avaliação institucional na Unijuí, a origem e a importância da Comissão Própria de Avaliação da Instituição.

#### *4.3.1 Trajetória da avaliação institucional na Unijuí*

Na Unijuí, a trajetória de avaliação institucional evidencia o compromisso de uma prática de reflexão e de sistematização da atuação universitária em suas diferentes dimensões – ensino, pesquisa, extensão e gestão, sustentada no princípio democrático, do diálogo e da interação no âmbito da comunidade universitária e da comunidade regional. É nessa perspectiva que, desde a origem da instituição o processo de avaliação institucional constitui-se em um elemento importante no contexto da gestão acadêmica e administrativa, fazendo parte da cultura institucional.

A avaliação inicia formalmente na Unijuí pela sua inserção, na década de 90, ao Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), instituído pelo Governo Federal e, ao Programa de Avaliação Institucional das Universidades Comunitárias Gaúchas (Paiung) integrado ao Consórcio das Universidades Comunitárias (Comung), que foi oficializado em 1994, por um conjunto de dez instituições de ensino superior do Estado do RS que congregam 41 campi universitários e abrangem mais de 400 municípios em sua área de atuação.

Participam do Comung/Paiung as seguintes instituições: Universidade de Caxias do Sul (UCS); Universidade de Cruz Alta (Unicruz); Universidade de Santa Cruz do Sul (Unisc); Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai (URI); Universidade Regional da Campanha (Urcamp); Universidade de Passo Fundo (UPF); Universidade Católica de Pelotas (UCPel); Centro Universitário Univates; Centro Universitário Feevale e Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS (Unijuí).

A primeira fase da avaliação institucional caracterizou-se pela auto-avaliação<sup>20</sup> das dimensões do ensino, da pesquisa, da Pós-Graduação, da extensão e gestão pela comunidade acadêmica, na perspectiva de organização e consolidação das dimensões. O processo foi desenvolvido nos departamentos, em fóruns integradores por áreas de conhecimento e, como sistematização em seminários institucionais.

O resultado da avaliação da dimensão do ensino culminou na reformulação das propostas político-pedagógica de todos os cursos de Graduação. Nas dimensões da pesquisa e extensão foram definidas e estabelecidas políticas institucionais para a sua organização e qualificação. A análise destas dimensões estão registradas na coleção “Cadernos de Avaliação Institucional”<sup>21</sup>. Na dimensão da gestão foi organizada a base de dados com o objetivo de unificar as informações quantitativas da instituição e servir como instrumento para a gestão.

Em 2000, iniciou-se a segunda fase da avaliação, que marcou pela ação. À luz das discussões e resultados da primeira fase, foi desencadeada a construção do Plano de Desenvolvimento Institucional que definiu claramente as políticas, as metas, os propósitos, os anseios da comunidade acadêmica em cada uma das dimensões – ensino, pesquisa, extensão e gestão.

Um fato marcante do processo foi a definição das diretrizes de ensino de Graduação. A implementação efetiva da avaliação institucional na Unijuí está registrada na coleção de Cadernos da Gestão Universitária<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> A expressão auto-avaliar significa “ato ou efeito de auto-avaliar-se; avaliação feita pelo próprio indivíduo de seu desempenho em determinada atividade, ou de seus atos, conduta, caráter”, etc (FERREIRA, 2000).

<sup>21</sup> A publicação “Cadernos da Avaliação Institucional”, criada a partir do ano de 1994, sistematiza o processo de Avaliação Institucional da Unijuí ao longo de sua história e constitui-se em espaço de debate das questões atinentes ao processo de avaliação desenvolvido nesta Instituição. Essa coleção é integrada por vinte e dois cadernos que podem ser consultados junto a CPA, a Biblioteca Universitária Mario Osório Marques e no Museu Antropológico Diretor Pestana.

<sup>22</sup> A coleção Cadernos da Gestão Universitária tratam dos seguintes temas: Diretrizes Orçamentárias, Plano de Carreira dos Docentes e dos Técnico-Administrativos, Informações Gerenciais da Fidene e da Unijuí; aperfeiçoamento no processo de construção participada do Plano Plurianual e do Plano de Desenvolvimento Institucional; discussão e publicação de documentos que tratam de Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação, encaminhados à SESu/MEC em 1998, elaboração das Diretrizes Institucionais de Ensino na Unijuí;

Com base na história da avaliação, na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, do Sinaes como política nacional que defende a concepção da avaliação como um sistema, em que fazem parte - a Avalies, a ACG e o Enade - foi criada a Comissão Própria de Avaliação - CPA da Unijuí. A CPA foi formalizada pela Portaria da Reitoria nº 19/2004, de 14 de junho de 2004 e modificada pelas Portarias nº 54/2005, de 3 de setembro 2005, e nº 5B/2006, de 13 de fevereiro de 2006, que alteraram parcialmente a sua composição.

A comissão propiciou o espaço para a comunidade universitária e a sociedade participar do seu projeto de avaliação institucional numa perspectiva da “escuta”, da “reflexão”, do “diálogo” e do “encaminhamento às instâncias de gestão da Universidade” de demandas institucionais. São práticas presentes e vigentes na cultura da Unijuí desde sua fundação, em que considera o processo de avaliação como algo contínuo, que alimenta o planejamento, alicerça a gestão e dá subsídios para qualificação dos seus processos e relações institucionais.

#### *4.3.2 Comissão própria de avaliação (CPA) da Unijuí*

A Comissão Própria de Avaliação da Unijuí instituída em 2004, imediatamente, organiza o plano de ação da auto-avaliação da Instituição, pautado na capacidade de auto-avaliação, ou seja, cada um dos sujeitos envolvidos na universidade e na unidade administrativa foi desafiado a “olhar” para o seu “fazer” e, desencadear revisões nas suas ações cotidianas considerando a dimensão política de identidade.

A CPA começou realizar reuniões semanais para conhecimento dos documentos oficiais do Sinaes e da Unijuí (produzidos pelas Comissões Coordenadoras de Avaliação, pelos departamentos, pelos setores e pelas comissões de avaliação externa) e, em seguida, definiu os objetivos, que constam no Projeto de Auto-Avaliação Institucional – Fase III (UNIJUÍ, 2004):

---

institucionalização dos Programas de Pesquisa e Extensão; fortalecimento dos Colegiados de Coordenação de Cursos; elaboração da base de dados; criação e fortalecimento do Fórum das Licenciaturas; melhoria dos processos de matrícula e rematrícula de alunos; estudo de novas alternativas pedagógicas e implantação de cursos com modalidade semipresencial; implantação do Núcleo de Apoio Pedagógico; reestruturação conjunta dos vinte e oito programas de Graduação; revisão do sistema de avaliação; implementação do Comitê Científico de Ética na Pesquisa; Comitê de Ética em Pesquisa e Comitê de Extensão e Cultura e criação dos Cadernos Unijuí que contemplam a produção intelectual pelos professores e técnico-administrativos e de apoio (Projeto de Avaliação Institucional da Unijuí. 2ª fase, In: Cadernos da Avaliação Institucional, 2000, nº 18, p. 40).

(...) coordenar o processo de auto-avaliação institucional; sensibilizar a comunidade universitária no sentido de fomentar a cultura de auto-avaliação em todas unidades e aspectos da universidade; refletir sobre a história da Unijuí, tendo por base sua missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; dar continuidade ao processo de avaliação institucional que vem sendo desenvolvido na Unijuí, desde a sua constituição como universidade e referido agora às propostas orientadas pelo Sinaes; fomentar o processo de busca do conhecimento, criando a possibilidade de uma permanente atitude de formação de consciência sobre a missão e a finalidade acadêmica da Instituição; auxiliar no processo de identificação de fragilidades e das causas dos problemas, deficiências, carências, assim como das potencialidades no interior da Universidade e com a comunidade externa; criar uma linha de pesquisa institucional sobre avaliação para acolher e incentivar o desenvolvimento de pesquisa e qualificar o processo que temos, referente à auto-avaliação.

A equipe da CPA ao definir seus objetivos, possibilitou a estruturação do seu Plano de Atividades, para o período de julho 2004 a maio de 2006, desencadeando a terceira fase da avaliação. A concepção de avaliação que estavam propondo não consistia “em fazer ou indicar como fazer a auto-avaliação”, mas entendiam que o processo de avaliação consistia em promover sua continuidade através da sensibilização da comunidade acadêmica para participar do processo e pensar a sua metodologia de auto-avaliação<sup>23</sup>.

Considerando a história de avaliação interna na instituição, a CPA da Unijuí programou ações de incentivo à comunidade universitária, permitindo a manutenção da “singularidade de cada unidade universitária”, tais como:

a) Material de Divulgação: foi produzido pela Assessoria de Comunicação Social da Unijuí (ACS) folder, cartazes e uma Caixinha Amarela, denominada “Caixa de Sugestões e, entrevistas na Rádio Unijuí FM;

b) Caixinha Amarela<sup>24</sup> – é uma caixa de sugestões, que foi instalada em pontos estratégicos dos vários *campi*. Cada setor ficou responsável por verificar as sugestões e reclamações recebidas e providenciar os devidos encaminhamentos. Aquelas questões que não diz respeito ao seu setor, deveriam encaminhar aos respectivos responsáveis e, no limite à Vice-Reitoria de Administração;

c) Entrevistas e notícias divulgadas pelos meios de comunicação da região, na Rádio da Unijuí, no jornal eletrônico “Comunica” e na página (site) da CPA. No primeiro semestre de 2006 foi articulado, em conjunto com a Rádio Unijuí FM, um projeto para inserção de notícias, comentários e entrevistas referentes à auto-avaliação, sob três formas: Módulos

<sup>23</sup> A CPA não estava gerenciando uma auto-avaliação, que não haviam formulários definidos *a priori* que precisassem ser preenchidos, que as regras não seriam definidas pela comissão. Este se constituiu no desafio da sensibilização (CALLAI, DALLA ROSA, 2005, p. 5).

<sup>24</sup> No mês de setembro de 2007 foi retomada esta iniciativa, sendo incorporada no Programa Excelência no Atendimento e Relacionamento Unijuí através da distribuição de urnas laranjadas nos diferentes espaços da universidade.

Informativos, Notícias da Casa e Plural. Estas inserções na programação da Rádio permitiram tornar público o que foi feito e o que estava sendo realizado em termos de auto-avaliação.

c) Produção de material explicativo do Sinaes e dos procedimentos da CPA, e de sugestões;

d) Realização de reuniões para discutir, encaminhar as questões, desencadear atividades de sensibilização e apresentar o plano de atividades.

No primeiro semestre de 2005, a Coordenadora da CPA discutiu com a Reitoria, os detalhes da atuação da CPA e apresentou o Projeto de Auto-Avaliação Institucional – III Fase. Neste processo de constituição da Comissão, cabe destacar que a CPA tem autonomia em relação à Universidade e o Reitor passa a ser o interlocutor com o Sinaes.

Na seqüência, a Comissão reuniu-se com os diferentes fóruns institucionais de gestão<sup>25</sup> para apresentar o Projeto de Auto-Avaliação Institucional – III Fase, informar das ações propostas, as orientações de encaminhamentos e o incentivo a que cada Departamento se organizasse para receber a CPA, se julgasse conveniente. Em vários momentos, a CPA esteve participando das reuniões de departamentos para esclarecer dúvidas, colher sugestões e orientar os processos de avaliação.

A CPA ao participar das reuniões nos Departamentos e nos “Órgãos Complementares e de Apoio” propôs a elaboração de “Memorial” para fazerem a produção de informações e um relatório para apresentação. O resultado deste trabalho repercutiu em levantamentos quantitativos e qualitativos, que foram trabalhados pela Comissão e, posteriormente, arquivados nos documentos da avaliação institucional.

A CPA da Unijuí, para além de buscar formas de envolver a comunidade universitária no processo de auto-avaliação, articulou uma linha de pesquisa institucional, chamada Avaliação Institucional, juntamente com os Programas de Pós-Graduação *Stricto-Sensu* da Instituição, tendo o objetivo pautar a discussão do tema “Universidade”; organizar e incentivar ações, que permitam compreender e aprofundar a reflexão do fazer universitário.

Cabe destacar, que no processo de avaliação desenvolvido pela CPA da Unijuí existe uma representação da comunidade externa, indicada pelos Conselhos Regionais de

---

<sup>25</sup> Conselho de Gestão (Cogest) ampliado (composto pela Reitoria, Chefes de Departamentos e Gerentes de Coordenadorias) e, o Fórum de Gerentes (composto pela Vice-Reitoria de Administração e Gerentes de Coordenadorias).

Desenvolvimento do Noroeste Colonial e da Fronteira Noroeste (Coredes), que participam das reuniões realizadas, trazendo a visão externa da universidade.

Além da participação deste representante externo, desenvolveu-se **no ano de 2005**, uma pesquisa de opinião (**Tabela 3**) com prefeituras, associações comerciais e industriais (ACIs), coordenadorias regionais, escolas municipais, estaduais e particulares, empresas, entidades de classe e egressos da Unijuí, buscando diagnosticar a percepção da Sociedade com relação à Universidade e como avaliam a atuação de profissionais formados pela Unijuí.

A metodologia do instrumento aplicado pela CPA da Unijuí a este público constituiu-se na elaboração de um questionário, contendo quatro questões abertas<sup>26</sup>, enviado para 419 segmentos (citados anteriormente) por meio de correspondência, e/ou entregues pessoalmente para os representantes das categorias e possibilitando o acesso *on-line*, no período de 15 de setembro a 15 de outubro de 2005.

Tabela 3 – Resultado da pesquisa de opinião da CPA da Unijuí

| <b>Segmento</b>     | <b>Enviado</b> | <b>Retornado</b> | <b>%</b>  |
|---------------------|----------------|------------------|-----------|
| Entidades de classe | 88             | 16               | 18        |
| Escola              | 76             | 21               | 28        |
| Prefeituras         | 103            | 18               | 17        |
| Empresas            | 71             | 05               | 07        |
| Egressos*           | 81             | 05               | 12        |
| Outras categorias*  |                | 07               | 18        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>419</b>     | <b>72</b>        | <b>17</b> |

Fonte: Relatório final de auto-avaliação da Unijuí (2006).

(\*\*) Remeteu-se os questionários para outras categorias e retornaram nestes 07 gerais e 05 de egressos.

A pesquisa realizada pela CPA foi avaliada pela Comissão e divulgaram a seguinte avaliação: “que a Unijuí possui uma boa atuação na sociedade, fazendo parte de diversos segmentos da comunidade, com grande interação e constituída como entidade parceira para a construção do desenvolvimento local e regional”. Da mesma forma, que demonstra que o segmento “escola” é o local de maior interação da Universidade.

<sup>26</sup> As questões eram: 1) Como essa entidade percebe a atuação da Unijuí na sua comunidade? 2) Como essa entidade avalia o desempenho dos estagiários das diferentes áreas do conhecimento da Unijuí? 3) Como essa entidade avalia os profissionais formados pela Unijuí? 4) Deseja destacar mais algum aspecto. CALLAI, H. C.; DALLA ROSA, M. S. C. (Coord.). **Relatório Final de Auto-Avaliação da Unijuí**. Ijuí: Unijuí, 2006, 260 p.

Entre os segmentos pesquisados, Unijuí é “referência na área de educação da região e que ostenta uma imagem de instituição comprometida com as suas atividades” (CALLAI, DALLA ROSA, 2006, p. 81) e, conseqüentemente com o desenvolvimento regional, dando ênfase às áreas – social, cultural e econômica.

A Unijuí é vista como uma universidade que têm buscado manter um canal de comunicação permanente com a sociedade e, é caracterizada por este público específico, como uma universidade aberta ao diálogo. Além das interações realizadas com as diferentes organizações, salientam que a Universidade proporciona visitação a sua estrutura, empresta salas e auditórios, viabiliza a realização de eventos artísticos e culturais da comunidade local e regional.

Da mesma forma, afirmam que o campus universitário de Ijuí é uma referência de turismo da cidade, tendo em vista a beleza e amplitude do espaço físico, que acabam proporcionando a interação social também aos finais de semana.

Outro *feedback* positivo realizado por parte das organizações refere-se a atuação dos estagiários; que são considerados profissionais qualificados, preparados com conhecimentos e valores éticos. Na avaliação geral, as organizações manifestam que os estagiários demonstram seriedade ao processo, empenho permanente na prática de estabelecer uma conversação e interação no espaço de realização do estágio e, que propiciam desenvolvimento da organização.

Da mesma forma, que os representantes das organizações chamam a atenção para a necessidade de reorganização e acompanhamento por parte da Instituição nas relações ocorridas entre a organização que concede o espaço para o estágio, o estagiário e a Universidade. Considerando que, em alguns casos, percebe-se um distanciamento entre o domínio de conteúdo e a parte metodológica e didática:

(...) estão muito focados na academia e pouco no mercado. Complementa outro representante de organização: “(...) existe uma lacuna no processo de socialização dos resultados da pesquisa na organização que foi objeto de estudo.

No relatório de auto-avaliação da Unijuí (2006, p. 82) também foi possível resgatar depoimentos de representantes das organizações que captam profissionais formados pela Unijuí:

(...) os egressos possuem boa formação geral e conduta ético-profissional e a instituição tem avançado no sentido de aproximar a formação acadêmica da realidade, em especial nas escolas. São reconhecidos como sujeitos com grande capacidade de análise, interpretação e discussão de temas sociais, conscientes do papel que desempenham na sociedade e comprometidos com a continuidade de sua formação. Convém salientar, a análise da área de educação, que afirma que os egressos da Universidade são comprometidos com uma educação de qualidade e posicionam-se como formadores de opinião. Contudo, uma parcela das pesquisas avalia que há um distanciamento entre a vida acadêmica e a realidade profissional.

O depoimento permite comprovar os resultados da pesquisa realizada pelo CFA (ANDRADE, 2006, p. 14-29) em termos de oportunidades de trabalho para o administrador no mercado, que explicitam justamente da necessidade de “sempre buscarem profissionais com visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento da Administração”, com competências de identificar “problemas, formular e implantar soluções na realidade organizacional”, considerando seu cenário. Da mesma forma, que a habilidade de relacionamento é percebida como fundamental ao profissional de Administração, quando se afirma que os profissionais com formação superior “são formadores de opiniões” e para cumprir com seu papel na sociedade é essencial terem uma atitude empreendedora e um comportamento ético.

(...) em alguns casos, falta consciência para com o comprometimento profissional e suas responsabilidades peculiares. Uma restrição apontada pela pesquisa revela que os egressos muitas vezes não conseguem a colocação pretendida em nossa região, o que acarreta no deslocamento para outros municípios. Reiteram a necessidade de a Universidade criar mecanismos de acompanhamento dos profissionais egressos, visando uma avaliação da formação acadêmica, uma vez que este grupo tem condições de apontar as dificuldades encontradas no exercício da profissão (UNIJUÍ, 2006, p. 82).

A aproximação da Universidade na Sociedade é necessária para se ter um constante *feedback* e permitir avaliar, rever, estudar, configurar projetos pedagógicos que propiciem aos profissionais uma formação coerente com as necessidades, expectativas e exigências do mercado de trabalho. A configuração de uma boa formação acadêmica depende de um processo sistêmico de envolvimento, avaliação e preparo constante dos envolvidos: a universidade buscar o *feedback*, o aluno integrar-se às exigências da universidade e do mercado; e o mercado contribuir na agregação de valor ao profissional unindo o conhecimento da vida acadêmica à realidade organizacional. Os egressos podem propiciar à Universidade uma avaliação mais consistente sobre como o estágio está relacionado e contribui para o desenvolvimento da própria universidade em que obteve sua formação.

Para envolver o egresso no processo da auto-avaliação, a CPA da Unijuí articulou em seu plano de atividades, a realização de um trabalho conjunto com as Coordenações de cursos,

instigando-as a organizar eventos ou buscar contatos com os egressos para diagnosticar o perfil empreendedor e o destino dos profissionais; analisar a ocupação no mercado de trabalho e verificar o nível de satisfação das instituições empregadoras. Entre as ações existentes na Universidade com relação ao público – egressos destaca-se: a criação do projeto de pesquisa intitulado “Formação Continuada”, cujo objetivo é verificar o destino e a situação profissional de egressos bolsistas de Iniciação Científica, no período dos últimos dez anos.

Quanto ao corpo docente, a participação no processo de auto-avaliação se dá muito mais por meio das coordenações de curso, que possuem uma interação maior em alguns momentos da sua vida acadêmica e, pelas sugestões colocadas na caixa amarela (hoje, pela urna laranjada). Durante todo o processo de auto-avaliação da instituição, enfrentou-se o desafio de envolver os estudantes, embora contem com quatro representantes na CPA.

Dentro da perspectiva de acompanhar o debate em torno das políticas de avaliação da educação superior brasileira, a CPA da Unijuí participa de eventos institucionais, nacionais e do Paiung, que abordem temas sobre auto-avaliação. Nas apresentações e discussões realizadas pela própria CPA da Unijuí fica claro o nível de envolvimento dos docentes, discentes, técnico-administrativos, comunidade externa e integrantes da própria Comissão no trabalho da avaliação institucional.

Dentre as atividades internas de auto-avaliação promovidas pela CPA destacou-se a conferência “A importância da auto-avaliação da educação superior e a responsabilidade da sociedade no conjunto da avaliação”, proferida pelo professor José Dias Sobrinho, especialista em avaliação. Este evento foi organizado em parceria com o Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação nas Ciências e contou com a participação do coordenador geral do Enade, professor Amir Limana, que atuou como debatedor. O público que participou deste evento foi docentes, acadêmicos, técnico-administrativos e comunidade externa.

Também aconteceu um encontro com os chefes de departamento e representantes do INEP/MEC para debate sobre Auto-Avaliação no Contexto do Sinaes. Em diversos momentos, a CPA da Unijuí se reuniu com o coordenador geral do INEP para discutir as políticas de avaliação superior instituídas pelo MEC.

A proposta do Sinaes busca assegurar a integração das dimensões internas e externas, particular e global, somativo e formativo, quantitativo e qualitativo e os diversos objetos e objetivos da avaliação. O sistema de avaliação deve articular, de forma coerente, concepções, objetivos, metodologias, práticas, agentes da comunidade acadêmica e instâncias do governo.

O sistema de avaliação é uma construção a ser assumida coletivamente; com funções de informação para tomada de decisão de caráter político, pedagógico e administrativo, melhoria institucional, auto-regulação, emancipação, elevação da capacidade educativa e do cumprimento das demais funções públicas.

Todas as instituições, independente de suas formas organizacionais, dependência administrativa e natureza jurídica, e, idealmente, todos os membros da comunidade educativa professores, estudantes, funcionários, ex-alunos e egressos<sup>27</sup> e outros grupos sociais concernidos – devem se envolver, juntamente com os representantes do governo, nos processos avaliativos, realizando ações coletivamente legitimadas.

(...) através de diferentes práticas, os processos avaliativos em seu conjunto precisam instituir um sistema de avaliação, em que as diversas dimensões da realidade avaliada – instituições, sistemas, indivíduos, aprendizagem, ensino, pesquisa, administração, intervenção social, vinculação com a sociedade etc – sejam integradas em sínteses compreensivas (RAIES, 2004, p. 72).

Esse sistema de avaliação se vincula à idéia de educação como bem social, e não como mera mercadoria, que ajuda a construir uma concepção de educação superior socialmente comprometida em seus objetivos e funções.

As instituições de educação superior procuram solidariamente produzir os meios para o desenvolvimento sustentado do país e a formação dos cidadãos da sociedade. A avaliação educativa consiste em “questionar os significados da formação e dos conhecimentos produzidos em relação ao desenvolvimento do país, ao avanço da ciência e à participação ativa dos indivíduos que constituem a comunidade educativa na vida social e econômica” (RAIES, 2004, p. 74).

Após explicitar como se dá a avaliação institucional na Unijuí, é importante salientar que todas as IES partem da auto-avaliação, que se completa a cada três anos. A avaliação das diversas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e gestão são permanentes, mas se realizam em ciclos e, periodicamente são apresentados os resultados e, é realizada pela comunidade acadêmica interna com a sociedade organizada.

Após a realização do processo de auto-avaliação e consolidado um relatório consistente e detalhado, aprovado por suas instâncias superiores, a IES se submete a avaliação

---

<sup>27</sup> Em muitos momentos a expressão ex-alunos está sendo utilizada como sinônimo de “egressos” para ser fiel a fonte, entretanto cabe destacar que o entendimento da autora com relação as expressões têm um significado distinto: ex-aluno são pessoas que não concluíram sua Graduação e migram para outra IES ou não deram continuidade a sua Graduação; egressos são pessoas que findaram a sua Graduação na IES e estão atuando no mercado de trabalho.

externa. Essa avaliação é realizada por membros externos, pertencentes à comunidade acadêmicas e científicas, reconhecidas pelas suas capacidades e suas áreas e portadores de ampla compreensão das instituições universitárias nacionais e internacionais, designados pela Conaes.

A quantidade e os formatos dessa(s) comissão(ões) depende do tamanho e dos perfis da instituição ou sua organização acadêmico-administrativa, a critério da Conaes. Ressalta-se que as comissões externas devem avaliar o conjunto, a interdisciplinariedade e, desta forma, terem um amplo conhecimento dos problemas de educação superior.

A Unijuí concluiu seu relatório final de auto-avaliação<sup>28</sup> e prepara-se para o credenciamento da Instituição para a avaliação externa, prevista para ser efetivada em 2008. Durante o primeiro semestre de 2007, a CPA encaminhou o processo de avaliação da Universidade sistematizado aos departamentos e demais instâncias institucionais para discussão, conferência, socialização das ações desencadeadas a partir do diagnóstico apresentado e, principalmente, leitura e análise do Relatório Final de Auto-Avaliação Institucional da Unijuí, para posteriormente dar o *feedback* das percepções geradas a partir do que foi detectado de potencialidades e fragilidades, que possam contribuir na qualificação do processo avaliativo.

O processo de auto-avaliação desencadeado pela CPA da Unijuí marcou por propiciar um “espaço de interlocução entre seus membros e da universidade com o seu entorno. Um espaço necessariamente democrático, de explicitação de valores e de confronto de concepções sobre a vida”, em que a crítica é um “mecanismo orientador da prática cotidiana”.

Analisando as concepções de avaliação que a Unijuí tem trabalhado ao longo de sua história pode-se suscitar que esta Instituição adota uma abordagem dialógica e processual-relacional, com cunho de responsabilidade social; que considera a historicidade como elemento da sua dinâmica de construção social, seu projeto pedagógico dinamizado e seu corpo social integrado pelos diversos atores sociais e de seu contexto (ASHLEY, FERREIRA, REIS, 2006; WATSON, 2005; PAULA, RODRIGUES, 2006; CHANLAT, 1996).

O acompanhamento dos processos realizados pela CPA permite uma sistematização das experiências vivenciadas nos diversos departamentos da Instituição e possibilita a elaboração de estratégias de interação e acompanhamento dos egressos da Unijuí. Foi uma das

---

<sup>28</sup> Sistematizado no documento: CALLAI, H. C.; DALLA ROSA, M. S. C. (Coord.). **Relatório Final de Auto-Avaliação da Unijuí**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006, 296 p.

primeiras ferramentas/diagnóstico para o mapeamento da realidade e das possibilidades para pensar a Universidade-Sociedade. No item seguinte, será abordado esta questão com maiores informações.

#### *4.3.3. Estratégias de interação e acompanhamento dos egressos pela Unijuí*

A análise das estratégias existentes e projetadas para efetivar o acompanhamento dos egressos da Unijuí, tendo por base a fundamentação teórica e a empírica da pesquisa está ilustrada no quadro 4.

A comunidade acadêmica começa a despertar para entender que o estudante que na universidade se forma é o seu principal meio de ajudar na transformação da sociedade. Aos poucos começa haver uma modificação de consciência ao constatar que o compromisso da universidade vai para além do processo de inserção deste público no vestibular e entrega do diploma; que se estende para a uma contribuição social de mobilização dos egressos no mercado de trabalho como um capital humano emergente e transformador de uma realidade (MARCOVITCH, 1999).

Para Machado (2001, p. 69) o sistema de acompanhamento de egressos significa “o embrião da necessária integração” entre organização, universidade e sociedade, assumindo cada um a sua parcela de responsabilidade na formação das pessoas. Para tanto, o acompanhamento de egressos “proporciona quadro fiel do processo de inserção do egresso no mundo do trabalho”.

A análise dos elementos explicitados no quadro 4, tais como mercado de trabalho, atualização e educação continuada, contatos com egressos, eventos realizados, base de dados, entidades profissionais, parcerias para estudo e pesquisas, inserção na comunidade e produção científica permitem ter um mapeamento das possibilidades de trabalho com relação a universidade e a sociedade.

Quadro 4 – Avaliação das potencialidades, fragilidades e ações com relação ao egresso

|  | POTENCIALIDADES  | FRAGILIDADES  | AÇÕES  |
|--|--|---|--|
| <b>Mercado de trabalho</b>               | Rápida inserção e com qualificação. Pesquisa de mercado realizada pelas unidades departamentais, mesmo de que de maneira informal.   | Currículos defasados. O acompanhamento da evolução profissional dos egressos acontece pelos contatos pessoais, de uma forma informal. | Pesquisas de campo para avaliar o mercado de trabalho.   |
| <b>Atualização e educação continuada</b> | Inserção nos cursos de pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i> em atualização contínua.<br>Participação em cursos de aperfeiçoamento e extensão universitária.   | Falta de integração entre alunos e egressos para compartilhar experiências.   | Oferta de cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> em áreas demandadas pelos egressos.            |
| <b>Contatos com egressos</b>             | <i>Mailing</i> para comunicação e divulgação de eventos e marketing de relacionamento.   | Inexistência de políticas para relacionamento com o egresso. Dependente da vontade do egresso.  | Criação do Portal do Egresso. Mala direta aos egressos pelos departamentos.                        |
| <b>Eventos realizados</b>                | Encontros para socialização de experiências e atuação de temas específicos da área. Semana Acadêmica dos Cursos. Simpósios, seminários e congressos/área.  | Dificuldade de divulgação de eventos e cursos para os egressos de forma personalizada.  | Realização de eventos acadêmicos e científicos nas diversas áreas do conhecimento da Universidade. |
| <b>Base de dados</b>                     | Cadastro dos egressos/curso, e-mail e chats.   | Carência de um instrumento eficiente para levantamento de dados sobre egressos.   | Inserção de dados no SIE pelos egressos via portal institucional e departamentos.                  |
| <b>Entidades profissionais</b>           | Avaliação e reconhecimento profissional por área do conhecimento.  | Esporádicos contatos e parcerias com as entidades profissionais existentes na região.   | Participação em formaturas e eventos.  |
| <b>Parcerias para estudo e pesquisas</b> | Convênios, contratos com empresas locais e regionais para realização de estágios, inserção profissional e intercâmbio internacional. Projetos de ensino, pesquisa e extensão.  | Restrito contato com as organizações por intermédio dos estágios.   | Compartilhamento de espaços institucionais para realização de estudos e pesquisas.                 |
| <b>Inserção na comunidade</b>            | Assumem postos de liderança e inserção nos diferentes espaços da sociedade: igrejas, clubes, associações, escolas, órgãos públicos, etc. Projetos acadêmicos, comunitários e sociais na região de atuação, troca de experiências, conhecimento e inovação tecnológica. | Impossibilidade de avaliar o empreendedorismo dos egressos por falta de um instrumento adequado.                                      | Convênios Unijuí/SEDAI.<br>Intercâmbios internacionais.  |
| <b>Produção científica</b>               | Inserção de cases em revistas institucionais e externas, eventos, monografias, TCC, dissertações e teses.  | Pouca produção científica dos egressos com vinculação à Instituição formadora da Graduação.   | Incentivo a produção científica – editais da pesquisa e eventos como SIC e JP.                     |

Fonte: Relatório da CPA (2006) e Pesquisa de Campo (dez/2006).

Na avaliação global das potencialidades identifica-se que as estratégias de interação e acompanhamento dos egressos acontecem no âmbito da organização universitária de diferentes formas, mas com uso de estratégias não-formais, porém ressaltadas como sendo importantes para avançar na construção de melhorias das estratégias adotadas para aproximar a Universidade dos egressos e vice-versa.

Machado (2001, p. 70) sugere que o sistema de acompanhamento do egresso seja pensado com base em cinco objetivos específicos, a saber:

a) Cadastramento dos egressos: deve saber “quem são os seus egressos” e possuir endereços atualizados para que possa haver um envolvimento efetivo dos egressos com a Instituição e esta fornecer relações de seus egressos com endereços, a fim de atender demandas para contratações pelas organizações.

b) Cadastramento dos empregadores dos egressos: ter clareza “de quem são eles” é importante para que possam desenvolver um relacionamento maior com as organizações; não só em processos de contratação, mas também envolvê-los num processo de capacitação, projeto de pesquisa, desenvolvimento de novos produtos, contratos de parcerias e sempre lembrando que, o profissional egresso é o maior agente divulgador da Universidade e um formador de opiniões na sociedade.

c) Avaliação dos egressos no mercado de trabalho: são comuns os questionamentos do tipo – “Onde se encontram os egressos? O que fazem? Estão trabalhando na área de formação? Quanto ganham? Que função exercem? Que qualificação estão buscando?”. A resposta a essas questões pode ser viabilizada por um eficiente sistema de avaliação, pesquisa realizada pela Universidade e órgãos profissionais (no caso do Curso de Administração, a exemplo da realização da pesquisa do CFA, que contribuiu para ter um parâmetro geral da área)”.

d) Avaliação e adequação dos currículos dos cursos: esta é uma preocupação mais presente na Universidade e nos órgãos federais – MEC. A partir deste critério, está estruturada a avaliação institucional e que podem alimentar as coordenações de curso com informações importantes para a revisão curricular dos cursos condizentes com o mercado de trabalho.

e) Avaliação dos métodos, técnicas didáticas e conteúdos utilizados na IES: o aprimorando e a qualificação dos cursos se dá a partir da avaliação dos egressos e todos os envolvidos no processo deverão estar cientes do resultado das avaliações, a fim de tomar as devidas medidas de ajustes necessários para manter a qualidade do ensino.

Analisando os cinco elementos pode-se inferir que todos os objetivos são importantes para consolidar o relacionamento com o egresso e propiciar um programa qualificado de acompanhamento e que a Unijuí está em fase de implantação e amadurecimento deste processo. A Unijuí está desenvolvendo estratégias e ações pontuais para avançar nesses aspectos e numa perspectiva mais global e equilibrada.

Com base nos dados apresentados no Relatório Final da CPA 2006 pode-se constatar que dois departamentos realizam pesquisa anual com os egressos para avaliação das atividades na ótica do mercado de trabalho quanto ao perfil, as percepções e as inserções no mercado de trabalho, assim como analisar e avaliar o desempenho dos cursos de Graduação da Unijuí na formação de seus profissionais e a preocupação com o desenvolvimento regional.

No âmbito de toda a instituição pode-se perceber que as interações acontecem muito mais no âmbito interpessoal dos encontros de serviço, sociais (socialização) e, contatos personalizados e pontuais. São relações que assumem uma dimensão profissional e pessoal e torna-se um apelo para formação de elos de relacionamentos mais duradouros e fortalecidos.

Na prática das ações institucionais pode-se afirmar que todas são incipientes e informais. Entretanto, percebe-se uma preocupação no âmbito da universidade com relação a inserção do tema “egresso” nos fóruns internos para discussão e construção de políticas institucionais, bem como de estratégias para reintegração da educação dentro das redes de relações sociais e a introdução ao pensamento conectivo (CASTELLS, 1999, MORIN, 2001; RIFKIN, 2001; SENGE, 2004; ROGLIO, SILVA; CORSO, 2006).

Dentre as ações explicitadas, a necessidade de interlocução com os egressos surge muito mais com o objetivo de oferta dos cursos de especialização e mestrado, do que propriamente com a preocupação de estreitar vínculos com este público. A relação existente com os egressos acontece pelos diversos departamentos, coordenações de curso e secretarias de departamentos, assim como no âmbito de setores específicos da instituição, que definem seus próprios objetivos de estabelecer a comunicação com este público-alvo.

No levantamento e na discussão propiciada pela CPA foi possível perceber que há necessidade de ampliar os esforços na construção de políticas institucionais de atenção ao egresso. Como embrião desta idéia, as equipes das Coordenadorias de Informática e de Marketing, sob a coordenação da Vice-Reitoria de Administração da Unijuí, trabalharam para consolidação e implantação do *Portal Institucional*, viabilizando o acesso aos diversos

públicos da Unijuí: alunos, futuros alunos, comunidade, empresa/ inovação e ex-aluno (utilizado como sinônimo de egresso).

Considerando as orientações de Colombo et al (2005), observe que a construção do novo Portal apresenta objetivos claros de planejamento e definição de prioridades, no momento em que houve a integração da equipe de informática e de marketing e a participação de gestores dirigentes na elaboração e implantação da *websites*.

O novo Portal foi lançado no dia 20 de outubro de 2006, durante a Expojuí Fenadi na Casa da Unijuí, no Parque de Exposição Wanderley Burmann. A mudança de domínio para [www.Unijuí.edu.br](http://www.Unijuí.edu.br) visou a padronização da extensão designada para as instituições de ensino superior no Brasil. Todo o conteúdo do site anterior [www.Unijuí.tche.br](http://www.Unijuí.tche.br) passou para o novo domínio automaticamente. O objetivo deste trabalho foi possibilitar aos usuários um conteúdo dinâmico, onde a principal base de informação (SIE) seja única e compartilhada, garantindo a atualização e o reflexo imediato no portal de qualquer informação institucional.

Esta ferramenta possibilitou efetivar um canal de comunicação e entretenimento com os diversos públicos da instituição, e entre eles, os egressos. O portal do ex-aluno (Figura 5 e 6), como é denominado na página institucional, apresenta-se como um **Programa de Relacionamento com Ex-alunos**, com o slogan de **Aluno para toda a vida**. Os objetivos do programa são:

- manter o relacionamento da Unijuí com seus egressos, tornando-os “alunos para toda a vida”;
- estimular a constante atualização e aperfeiçoamento do profissional, mediante a oferta de cursos de Pós-Graduação *lato e stricto sensu*, bem como mediante a organização e divulgação de eventos da área de interesse;
- auxiliar no ingresso do diplomado pela Unijuí no mercado de trabalho;
- promover atividades culturais, esportivas e sociais que envolvam o egresso com a universidade e a comunidade;
- apoiar e sugerir medidas que busquem a qualidade do ensino, melhoria e fortalecimento do conceito da universidade;
- ouvir o ex-aluno, de forma a avaliar os cursos e serviços que a Unijuí oferece, bem como incorporar sugestões para a melhoria do relacionamento.

O fato dos egressos terem convivido, no mínimo, cinco anos dentro do ambiente acadêmico da Universidade, faz com que se sintam como parte integrante da Instituição e, sejam vistos como “artesões” da história da Universidade, que neste ano completa 50 anos de ensino superior. Nela, o egresso também constrói a sua história, vivem experiências e fazem dela intérpretes de significados culturais (RIFKIN, 2001). Em consequência disso, os egressos passam a entender que a interação recíproca efetiva-se numa parceria que propicia a concretização de objetivos pessoais e organizacionais, ou seja, sonhos podem ser realizados e relacionamentos fortalecidos para toda a vida.

Figura 5 - Portal do egresso



Fonte: <http://www.Unijui.edu.br>

A educação na sociedade atual, do conhecimento e do consumo, está presente ao longo de “toda a vida” e se constitui numa realidade ao considerar que o ser humano está em busca constante do seu “eu” e do seu papel social nas atividades da sociedade. A universidade não deixa de ser o ambiente de formação de opiniões e da construção de uma postura mais crítica e reflexiva, que os tornam capazes de lidar com as transformações da sociedade em que vivem. Até porque, o título de Graduação universitária não é mais considerado um diferencial no mercado de trabalho e não lhe dá a segurança que outros tempos proporcionavam – é o impacto da modernidade líquida (BAUMAN, 2001).

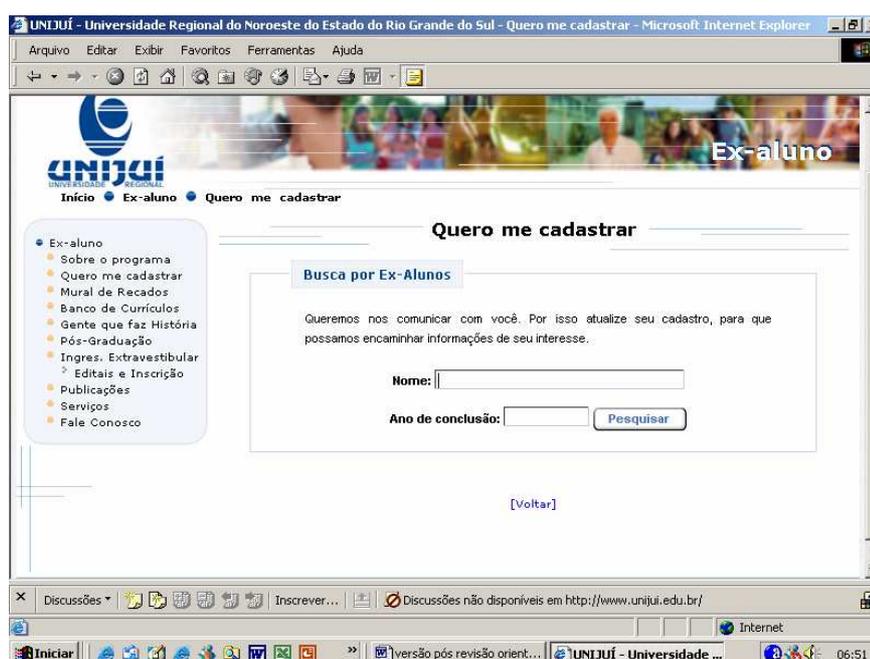
Sob a mesma perspectiva, Saviani (1994, p. 158) acredita que “educa-se através do trabalho, através da convivencialidade, do relacionamento informal das pessoas entre si” e se expandem pelos sindicatos, associações, partidos, clubes recreativos, escolas, universidades, grupos voluntários. O que significa assumir que o sujeito egresso é um agente de mudança em todos os lugares que atua.

O egresso passa a ser um agente de mudança importante da universidade e sociedade, à medida que permite manter uma comunicação de dupla face e participar do que Gordon (1999 *apud* DUGAICH, 2005, p. 117) chama de “um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

No Portal do ex-aluno existem vários *links* de acesso após atualização do cadastro; permitindo entrada do egresso, mas também dos ex-alunos, entendidos como alunos que interromperam seus estudos na Unijuí; aos alunos que pretendem efetivar transferência de cursos da própria instituição; aos alunos que solicitam transferência de outra instituição de ensino para a Unijuí; e aos diplomados, caracterizados pelos alunos que já concluíram uma Graduação e que cursam outra Graduação na Unijuí.

Para ter acesso ao Portal do ex-aluno, os mesmos deverão proceder a atualização do cadastro institucional, inserindo o nome e ano de conclusão, conforme figura 6.

Figura 6 – Portal do egresso: atualização do cadastro



Fonte: <http://www.Unijui.edu.br>

Na seqüência, é solicitado que informe a data de nascimento, o CPF e a Carteira de Identidade para validar o cadastro (Figura 7).

Figura 7 - Portal do egresso: dados pessoais

The screenshot shows a web browser window with the URL <http://www.unijui.edu.br>. The page title is 'UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Quero me cadastrar'. The main heading is 'Quero me cadastrar'. There is a search section 'Busca por Ex-Alunos' with a text input for 'Nome' containing 'MARIVANE DA SILVA' and a dropdown for 'Ano de conclusão' set to '1997', with a 'Pesquisar' button. Below this is a registration section 'Preencha os campos abaixo' with a 'Nome' field containing 'Marivane da Silva', and empty fields for 'Data de nascimento', 'CPF', and 'Identidade'. A sidebar on the left lists navigation options like 'Ex-aluno', 'Sobre o programa', 'Quero me cadastrar', etc. The browser's taskbar at the bottom shows the system clock as 06:54.

Fonte: <http://www.Unijui.edu.br>

Ao finalizar este cadastro, o ex-aluno já está devidamente cadastrado no sistema. Para acessar as ferramentas deve acessar no Portal com seu *login* e senha de acesso fornecida pelo sistema.

As ferramentas disponibilizadas para o egresso cadastrado no Portal institucional são:

- a) mural de recado: permite enviar mensagens aos ex-colegas e aos professores;
- b) currículo acadêmico: disponibiliza o currículo acadêmico dos cursos realizados na Unijuí;
- c) histórico de notas: disponibiliza o histórico escolar com as notas, completo e por semestre, com possibilidade de impressão;
- d) currículo: permite cadastrar o currículo ou currículo *lattes* no banco de dados<sup>29</sup> e para isto requer informações gerais - empregabilidade (empregado, empresário,

<sup>29</sup> A distinção entre base de dados, dados e informação é expresso como: a) Banco de dados: coleção de dados relacionados, com algum significado; b) Dados: valor de um campo armazenado, matéria-prima para obtenção de informação; c) Informação: dados compilados e processados de acordo com solicitação de consultas e análises (TAKAI, ITALIANO, FERREIRA, 2005, p.14).

desempregado e emprego informal); escolaridade (graduado, especialista, mestre, doutor e PhD); atuação na área de formação (sim ou não); anexar currículo (opcional) com o intuito de “ajudar a entrar no mercado de trabalho” e, com a disponibilização aos potenciais empregadores selecionando a área de atuação de interesse;

- e) história/recado: permite ao ex-aluno e egresso inserir algumas considerações relevantes para o estabelecimento do relacionamento, entre eles e a universidade. Os espaços disponibilizados permitem escrever: 1) Contar a sua história. Algumas questões sugestões são colocadas: a) O que você faz hoje? b) Aonde trabalha? c) Que lembrança você tem da universidade? d) Que história marcante você viveu aqui? Finaliza com as seguintes afirmações: “Conte para a gente! Afinal, você é a história viva desta universidade!” 2) Deixe uma mensagem para seus ex-colegas e professores;
- f) mural de recados: permite deixar recados aos ex-colegas, professores e demais pessoas que acessarem o Portal;
- g) gente que faz história: você pode contar como iniciou sua caminhada acadêmica e como está profissionalmente.
- h) especialização e MBA: informa sobre os cursos de Pós-Graduação; inscrições abertas, cursos previstos e cursos em andamento;
- i) ingresso extravestibular: informa sobre os editais e inscrições para solicitação de vagas para ingresso a qualquer Curso de Graduação mantido pela Unijuí.

O grande desafio da instituição é estabelecer uma nova cultura de marketing, com estratégias orientadas pela informação e gerenciamento da tecnologia do banco de dados, que permitam desenvolver e implementar programas e estratégias personalizadas, construir bases de dados complexas e estabelecer diálogos interativos com os todos os seus *stakeholders*, através da Internet, superando a abordagem simplista e tradicional utilizado na gestão das IES (MEYER JR; MURPHY, 2003).

O Programa de Relacionamento com os Ex-alunos é importante para a Instituição, na medida em que, representa uma estratégia inicial de superação da ruptura das relações com este ator social e, principalmente, da perda definitiva de laços sociais e de vínculos, que podem ser retomados e fortalecidos:

O egresso é o grande sinônimo de marketing de relacionamento para a instituição, porque ele é visto como aluno para toda a vida. Sendo assim, tem a possibilidade de oferecer serviços para uma mesma pessoa, por muito tempo. Você pode oferecer para uma mesma pessoa, desde o ensino fundamental, o ensino médio, a graduação, a especialização, o mestrado e o doutorado. Uma mesma pessoa pode se relacionar com esta instituição por muito tempo. O marketing de relacionamento prevê um tempo de relacionamento maior, que não se extingue apenas num momento. É algo mais duradouro, de muitos anos e, uma relação baseada na informação (Gerente de Marketing, 2006).

Da mesma forma, que a instituição está preocupada em se comunicar efetivamente com os seus egressos, está envolvida pensando outras formas de se inter-relacionar e estabelecer vínculos duradouros, em pensar produtos novos para oferecer a eles, tais como: cursos de especialização, mestrado, eventos, fóruns, mesa redonda, debates na Rádio Unijuí FM, acesso à biblioteca e à laboratórios. Outra possibilidade de estabelecer relações mais efetivas mencionada pela Gerente de Marketing refere-se aos produtos e serviços produzidos pela Editora Unijuí. A forma estratégica de como se daria esta parceria não está ainda definida e, encontra-se em fase de elaboração.

O problema e o desafio identificado pela Instituição é fazer o gerenciamento da informação desse egresso. Sabemos que ele passou pela instituição, mas a partir do momento que ele sai, que ele se forma, por exemplo, na Graduação, é como se a instituição quebrasse todos os vínculos com ele (Gerente de Marketing, 2006).

No discurso dos egressos ainda aparece esta fragilidade da Instituição. A Unijuí em 2005 iniciou um trabalho de superação e mudança de uma cultura que estava arraigada - de não atenção a este público. Nos últimos anos, a Instituição tem se mostrado preocupada com o egresso até o momento da formatura e, posteriormente, lembrados para oferta de cursos de Pós-Graduação, em contatos pontuais. Sendo assim, a Unijuí está repensando suas orientações estratégicas para incorporar e desenvolver novas tecnologias educacionais que permitam a inclusão dos egressos na Instituição.

Na fala da Gerente de Marketing da Instituição aparece a decepção dos egressos com relação a Instituição, quando não permitem a sua inserção nos espaços da Instituição após sua formatura:

Tranca-se o acesso à biblioteca, ao laboratório de informática, quando na verdade, deveria ser o contrário. Este aluno fez parte dessa história da instituição, nós fizemos parte da vida dele. De certa forma, agraciá-lo é agradecer a esse aluno que passou por aqui e está carregando o nome da instituição com ele, é extremamente importante. Algumas formas de incentivo estão sendo discutidas nos fóruns, para reverter esta postura da instituição e viabilizar que possam continuar consumindo serviços que a instituição fornece, especialmente nos laboratórios. Enfim...de continuar usufruindo dos serviços que própria universidade presta. São algumas formas de incentivar (Gerente de Marketing, 2006).

É importante destacar que as entrevistas foram realizadas no período de finalização da elaboração do Portal institucional, antes da sua implantação, mas visualizando-o pode-se perceber sua importância e funcionalidade, como uma ferramenta estratégica de marketing da instituição, que busca atender as necessidades do ex-aluno (COLOMBO et al, 2005). Seguindo as diretrizes do marketing educacional, para oferecer os produtos no Portal do Ex-egresso houve uma preocupação da equipe em saber quem eram os atores sociais que usufruiriam os produtos apresentados e, concebê-lo com a ciência de que o serviço educacional não pode ser testado, experimentado ou avaliado anteriormente, tratando de algo intangível.

O serviço educacional só existe no momento em que é produzido e enquanto se faz processo, ou seja, não há como estocá-lo e nem padronizá-lo. O serviço ao ser adquirido já é consumido e avaliado, pela percepção de qualidade (como os públicos vêem o serviço prestado e a instituição prestadora de serviços), pela interação de pessoas, pela personalização do atendimento e, em como inspira confiança a eles. Algo que se constrói na relação diária e recíproca entre os diversos públicos (COLOMBO et al, 2005; DUGAICH, C., 2005).

A comemoração dos 50 anos de Ensino Superior permitirá trabalhar com mais afinco o relacionamento com os seus diferentes públicos e, em especial, com os egressos que serão convidados a voltarem ao espaço da Universidade para comemorar a história da Unijuí, visualizando-os como parte integrante desta construção e consolidação de um projeto institucional importante para a Região Noroeste do Estado do RS.

2007 é uma data importante, que predispõe ao reencontro, ao motivo a mais para ter contato com o egresso, que são os 50 anos. Uma grande comemoração. Inclusive para trabalhar o entretenimento e parte da história. O mote que estamos lançando agora no final do ano (2006), trata-se “A sua vida conta a nossa história”. A idéia foi originária da campanha do ano passado “Você parte desta universidade”, que já estava com este clima institucional. É fato. As pessoas que passam por aqui ajudam a contar a história da universidade e vice-versa. Então, a data dos 50 anos é bastante propícia para esse momento de reviver, reavaliar e constatar o que se fez até agora. Responder a questão: Como nos relacionamos com esse público? Vamos convidá-lo a voltar à Unijuí e relembra os bons momentos. São questões que já estão sendo discutidas e concretamente, viabilizada a vontade de implementar de fato a continuidade (Gerente de Marketing, 2006).

A utilização dos portais nas instituições educacionais têm sido importantes ferramentas estratégicas, de modo a estabelecer relacionamento e interação com seus *stakeholders*, de maneira personalizada e segmentada e contemplado as exigências do Ministério de Educação Superior.

A pesquisa realizada permite confirmar a importância dos depoimentos dados pelos próprios egressos sobre sua experiência vivenciada nos cursos para o desenvolvimento dos

curso, da instituição e do próprio profissional egresso. Salienta-se que esta é uma prática adotada na Unijuí, como estratégia de divulgação dos cursos de Pós-Graduação (figura 8).

Figura 8 – Divulgação dos depoimentos no Portal – Pós-Graduação da Unijuí



Fonte: <http://www.Unijuí.edu.br>

Considerando que o mercado de educação tem passado pelas mesmas transformações e desafios dos mercados globais, a implementação de marketing de relacionamento em espaços virtuais torna-se uma ferramenta importante para a prestação de serviços aos seus *stakeholders* e para a visibilidade da sociedade, do que a Universidade faz e é capaz de fazer por ela. “(...) o Portal tem de representar a grandeza, o tamanho e o que a Instituição desenvolve. É a própria prestação de serviços para quem está dentro”, completa a Gerente de Marketing (2006).

A universidade além de se preocupar com a formação qualificada dos alunos ampliou seu foco de atenção para os ex-alunos, através do Portal, abrindo um espaço institucionalizado de apoio a eles para inserção no mercado de trabalho. O compartilhamento das informações no Portal permite que os ex-alunos incluam seus currículos no banco de dados e que empresários de um modo geral, consultem tais documentos para selecionar colaboradores.

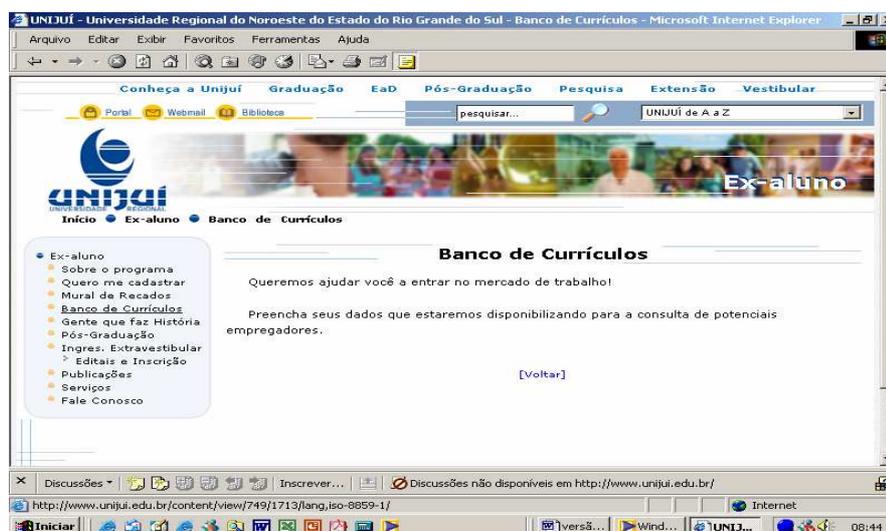
A Vice-Reitora de Graduação avalia que a possibilidade de inserção dos currículos no Portal Institucional contribuirá para aumentar os índices de acesso à página institucional. Esta ferramenta tem como objetivo facilitar e aperfeiçoar a interatividade dos egressos com a

Universidade, professores e entre eles. Da mesma forma, que trata-se de um projeto de inclusão dos profissionais formados pela Instituição no mercado de trabalho.

Tendo como base o depoimento da Gerente de Marketing da Unijuí (2006) pode-se entender a funcionalidade da ferramenta disponibilizada aos egressos e empresas chamada Banco de Currículos (figura 9):

(...) O egresso tem possibilidade de deixar seu currículo no banco de currículos, sendo um novo serviço disponibilizado no portal, especialmente para o egresso. A Unijuí facilita disponibilizando este currículo para as empresas que tem interesse, que estejam procurando profissionais para o quadro de colaboradores. Uma idéia bastante diferente das outras IES que têm Programas de Relacionamento. Nós pesquisamos e não tinha nenhuma instituição trabalhando com esta ferramenta. Ter um banco de currículo dos próprios egressos e apostar no potencial deles é um diferencial importante. Os currículos ficam disponíveis para as empresas entrarem e selecionarem os profissionais que desejarem. No *link* empresa inovação, a empresa pode entrar e acessar ao banco de currículos e, inclusive há algumas formas de filtrar a informação (exemplo, preciso de alguém formado em tal área, que tenha conhecimento em tal área, sendo uma forma de incentivar e apostar no próprio egresso da universidade).

Figura 9 – Banco de Currículos no Portal da Unijuí



Fonte: <http://www.Unijui.edu.br>

Com a implantação desta ferramenta inovadora, a Universidade passa a ter uma relação diferenciada com a comunidade externa, ampliando seu foco de atenção para além do compromisso com seu público interno. É uma ferramenta que se constitui como espaço de articulação de iniciativas dos profissionais e das organizações, sejam elas locais, regionais ou globais, reafirmando o seu compromisso social e de democratização do conhecimento produzido no meio acadêmico e justificando sua presença local e regional, sobretudo na relevância para o desenvolvimento.

Analisando o Portal do Ex-aluno pode-se afirmar que é uma ferramenta estratégica de gestão da Universidade, pois permite três resultados concretos à Instituição, como prática de ação para este público específico: a) meio de relacionamento e principal ponto de contato com os ex-alunos; b) indicador de interesse dos atores sociais em interagir e voltar a ser aluno potencial da Universidade; c) um canal ou ferramenta de agregação de valor a marca Unijuí.

Os egressos se identificam com a marca Unijuí, fazendo dela um meio para demonstrar diferentes pensamentos, valores e idéias. Sua experiência com a Universidade e o interesse por novos momentos de troca são meios pelo qual podem comunicar aos outros ou até a si próprios, o tipo de expectativas possuem e se podem atingi-las, tornando-os multiplicadores e defensores da marca Unijuí no mercado e co-responsáveis pela missão institucional (KOTLER, FOX, 1994; KOTLER, ARMSTRONG, 1999; KOTLER, 2000; DUGAICH, 2005).

A comunicação pessoal dos egressos sobre o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão da Universidade com os vizinhos, os amigos, os membros da família e os colegas de trabalho seja face a face ou por meio de uma tecnologia da comunicação, como um diálogo por telefone ou por canais virtuais, *chats*, fóruns ou listas de discussão, ou seja, através da interação com sua rede de contato, contribui para a fidelização dos *stakeholders*, tornando-os “advogados” da universidade.

Essa relação no marketing de relacionamento chama-se marketing boca-a-boca, que permite reduzir ou anular percepções negativas, ampliar percepções positivas e valorizadas, arrebatando novos relacionamentos de interação e retorno à Unijuí, pela satisfação dos serviços e/ou produtos e pelo comprometimento à marca (McKenna, 1993; KOTLER, ARMSTRONG, 1999; BENTIVEGNA, 2002; MACHADO et al, 2005; CERETTA, 2006).

Além de contemplar o objetivo primeiro do portal de trazer e aproximar o egresso da universidade, chama-se a atenção para o fato, de ser tão ou mais importante do que mantê-lo na instituição, pensar nele como um “marqueteiro” constante da universidade:

(...) carrega e personaliza a marca da instituição, possuindo a capacidade de influenciar outras pessoas com relação à universidade pela troca de experiências, ou seja, ele vivenciou o serviço, conhece a instituição e tem condições de falar para outras pessoas sobre sua experiência, seja ela positiva ou negativa. Sendo assim, poderá influenciar na comunicação o fato de estar ou não bem colocado no mercado de trabalho. Quando se tem um egresso da Unijuí bem colocado no mercado de trabalho, não está visível apenas o profissional, mas a marca da instituição está embutida nisso. Ele é considerado um divulgador da marca Unijuí; é marketing boca-a-boca em ação (Gerente de Marketing, 2006).

As mudanças de paradigmas mercadológicos do contexto educacional têm exigido novas posturas organizacionais, mercadológicas e estratégicas da Universidade, no sentido de pensar e implementar novas formas de interação com seus *stakeholders* de forma diferenciada (KOTLER, FOX, 1994). O desafio de lidar com os valores da sociedade do consumo e com as exigências da sociedade competitiva, globalizada e do conhecimento colocam a universidade num dilema de conciliar o mundo do mercado e da cidadania. Neste momento, não se pode prescindir de uma gestão da informação alinhada com as dimensões estratégicas e operacionais e, que possam ser insumo estratégico para indivíduos, grupos e organizações (PERIOTTO, JORGE, ENDRICI, 2006).

Assim como todas as instituições de ensino superior no Brasil, a Unijuí precisa superar o modelo tradicional e enfrentar os novos modelos de ensino-educação ditados pela nova ordem, na relação com os seus públicos e inserir a palavra “cliente” no cenário da universidade (COLOMBO et al, 2005, p. 17). As universidades começam a serem encaradas como negócios de serviços que estão organizadas por uma abordagem relacional continuada e, por um processo de construção conjunta do serviço educacional (NUNES, LANZER, SERRA, 2006).

As estratégias e ações de marketing empreendidas pela Unijuí no sentido de estruturar uma nova relação com seus diversos públicos e, particularmente, com os egressos permitem compreender a importância de se estabelecer vínculos duradouros com eles e, coloca à Universidade uma nova dimensão, àquela que o egresso assume com a sociedade.

Pelo exposto, constata-se que a Unijuí possui uma visão estratégica das ações de interação e acompanhamento dos seus egressos e, que se encontram num processo lento de construção, implantação e amadurecimento. Sendo assim, há necessidade de propiciar um espaço para debate interno e a busca por uma construção coletiva e efetiva do processo de acompanhamento dos seus egressos. Para que este objetivo seja concretizado é necessário pensar uma parceria deste público com a Universidade, viabilizando ações de desenvolvimento.

## **5 UNIVERSIDADE E SEUS EGRESSOS COMO PARCEIROS: PRÁTICAS E POSSIBILIDADES**

O estudo da universidade e seus egressos contemplando a visão da comunidade interna (ótica dos gestores universitários e coordenação de marketing) e da comunidade externa (ótica das organizações e dos próprios egressos, foco de análise da pesquisa) em concepções e estratégias pela análise das categorias que nortearam a compreensão da relação do egresso com a sociedade: a) relacionamento egresso – organização – universidade; b) avaliação do ensino e do mercado de trabalho e, c) desenvolvimento, o quinto capítulo.

Por fim, discorre-se sobre uma possível e necessária parceria a ser estabelecida pela Instituição com seus egressos, a partir da base teórica e empírica, para que possam todos os atores sociais envolvidos no processo de construção e ressignificação do desenvolvimento, pensar e contribuir para avanços significativos no contexto local e regional.

### **5.1 Universidade e seus Egressos: concepções e estratégias**

No cenário da universidade de ensino superior, o egresso é considerado um ator social e um *stakeholders*, que está inserido na sociedade do consumo e do conhecimento. O referencial teórico realizado possibilitou perceber a contribuição da dimensão multidisciplinar do conhecimento na análise do tema “egresso” e constatar que é possível estudar as relações estabelecidas do egresso com a Universidade e vice-versa, sob a ótica de diferentes áreas do conhecimento, enfoques e percepções, dependendo do objeto de análise.

As estratégias desenvolvidas na Instituição são entendidas como ação ou caminho mais adequado a ser executado pelos diferentes atores sociais envolvidos no processo para alcançar o objetivo, o desafio ou a meta organizacional proposta (TAVARES F°.; BERNARDES, 2005).

A administração, a sociologia e, em alguns momentos, a psicologia contribuíram para as reflexões realizadas sobre a gestão universitária da Unijuí. Dentre os dezesseis públicos da universidade, a análise ficou focada no egresso a partir da visão de duas dimensões principais: a) interna; b) externa. A abordagem apresentada a seguir contempla a análise na ótica dos gestores universitários, na ótica das organizações e, na ótica dos egressos do Curso de Administração da Unijuí – Campus Ijuí.

Para contemplar as percepções dos gestores universitários (Reitoria e Chefes de Departamentos) e da comunidade empresarial foram analisados os dados utilizando as três categorias de análise (1. relacionamento egresso/organização/ universidade; 2. avaliação do ensino e do mercado de trabalho e, 3. desenvolvimento) e sistematizado nos quadros 5, 7 e 8 e resumido no quadro 10.

### *5.1.1 Na ótica dos gestores universitários - Reitoria*

Na concepção da Reitoria, o egresso é aquele aluno que estudou e se formou na Unijuí e hoje, é ator social da universidade na sociedade. Porém, os gestores estratégicos da instituição apresentam a seguinte indagação: Como o egresso pode ser visto no espaço da universidade? No entendimento geral, a forma de enxergar o egresso no espaço da universidade é por meio do relacionamento, tendo em vista que este não é uma instância dentro da Universidade e nem possui poder institucional formalizado.

No âmbito institucional, a interação com egresso só acontecem quando a universidade procura interatividade com a sociedade. Pensar políticas institucionais para o egresso portanto, constitui-se em fortalecer relações com a própria sociedade (McKenna, 1992; COLOSSI, 2001; WATSON, 2005).

Considerando as características da Unijuí, como sendo “uma universidade comunitária, automantida e autogerida, além da permanente capacidade histórica de auto-renovação e reconstrução” (BRUM, 1998, p.172) ela é desafiada a estudar a relação da universidade com a sociedade.

Na opinião da Reitoria - órgão superior da Unijuí discutir a relação da universidade com a sociedade é uma questão importante, pois realizam uma função social significativa de prover formação superior para pessoas capazes de influenciar no processo de

desenvolvimento da sociedade e da melhoria da qualidade de vida de todos. (...) uma instituição com as características da Unijuí, seja pela sua missão<sup>30</sup> ou por sua importância para uma região, ou pela sua inserção social, sem dúvida, é fundamental. Sempre refletir essa temática é muito importante” (Gestor A).

O ator social egresso no estudo da relação universidade/sociedade é visto:

(...) de uma maneira particular e relevante, porque na verdade o egresso está levando consigo uma boa parte do aprendizado construído durante cinco anos. Neste sentido, o egresso tem um papel importante para a universidade, considerando que possa estar levando consigo parte de sua própria construção, feita na Universidade a partir de conhecimentos técnicos e humanos. Por outro lado, para a sociedade é muito importante ter sujeitos realmente qualificados (Gestor A).

Estabelecer relacionamentos com o egresso permite uma inserção específica na sociedade, formando elos sociais que resultem em *feedback* da satisfação ou não dos seus produtos ou serviços. É uma forma de estabelecer um canal de comunicação para ouvir este público e com base no seu discurso estabelecer o laço social, como um instrumento inovador, de transformação social, possibilitando, no decorrer da história, a incorporação ou construção de novos valores, a partir da sociabilidade do aprendizado e da interação universidade-sociedade (VAVRA, 1993; GORDON, 1998; VERONESE, 2004).

A visão dos atores sociais gestores universitários - Reitoria está sendo contemplado no quadro 5, tendo como referência as categorias de análise, anteriormente mencionadas.

---

<sup>30</sup> Formar profissionais, construir conhecimentos científicos e tecnológicos e promover ações culturais constituidoras da integração e do desenvolvimento da região Noroeste do Estado (Unijuí, 2006).

Quadro 5 – Análise das categorias de estudo: gestores universitários

| UNIVERSIDADE - SOCIEDADE | Cat. | <b>GESTORES UNIVERSITÁRIOS - REITORIA DA UNIJUÍ</b> |
|--------------------------|------|---|
|                          |      | <b>RELAÇÃO EGRESSO – ORGANIZAÇÕES – SOCIEDADE</b>   |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

<sup>31</sup> Período de ouro (1990-2004) ou época de crescimento econômico acelerado caracterizado como um momento de exuberância irracional (muitos recursos e muitas dificuldades) (UNIJUÍ, Relatório de Sustentabilidade e balanço social, 2006).

...continuidade

|                                 | Cat.  | <b>GESTORES UNIVERSITÁRIOS - REITORIA DA UNIJUÍ</b>  |
|---------------------------------|---|--|
| <b>UNIVERSIDADE - SOCIEDADE</b> | <b>RELAÇÃO EGRESSO – ORGANIZAÇÕES – SOCIEDADE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existe a compreensão de que há um distanciamento real da universidade e do setor produtivo. O que permite entender a resistência dos docentes em buscar atualização e a inovação na dinâmica de aula, nos métodos de ensino e aos usados para interação com os alunos. Concretamente, propicia-se uma diferenciação, que reflete nos currículos dos cursos, na abordagem dos professores e, como em qualquer área do conhecimento, repercute com destaque. A aproximação é considerada necessária e também, há necessidade de ter um equilíbrio entre os interesses – organizações e universidade. A universidade não pode exclusivamente guiar-se pelo mercado, por ele querem geração de mão-de-obra barata e</li> <li>▪ A avaliação da efetividade não se consegue apenas através de conhecer a opinião do aluno, se gostou de realizar o curso, dos professores ou até mesmo, se teve bom desempenho na prova do ENADE. Acredita-se que a efetividade se mede pelo nível de empregabilidade e de renda, parâmetros de avaliação que não se consegue majorar na Instituição, pela falta de informação (Gestor C).</li> <li>▪ Na confecção do Portal contemplou-se o egresso, mas tem-se clareza de que é necessário trabalhar as informações para tornar-se uma ferramenta eficaz: 1) identificar onde está o egresso da Unijuí e o que está fazendo hoje; 2) ter o <i>feedback</i> do egresso com relação a sua percepção da passagem pela Unijuí e a contribuição da sua formação para a sua atuação profissional; 3) constituir canais permanentes de comunicação, na lógica de formação continuada e “Unijuí para toda a vida”.</li> <li>▪ Com a limitação do crescimento populacional (que tende a se estabilizar) deverá haver uma demanda maior por educação continuada, que voltam de tempo em tempo à universidade para buscar sua atualização. Só que não tem porque voltar à universidade, se ele ao voltar, só encontra profissionais mais desafiados que no mercado de trabalho. Para o egresso voltar à Universidade precisa reconhecer nela um lugar diferenciado, que vai agregar valor ao seu aprendizado.</li> <li>▪ Outra dimensão de interação considerada importante para a Unijuí é quando o egresso faz uma troca entre trabalho e <i>feedback</i> dos aspectos que a Universidade deveria avançar, tipo: currículos, formação de professores, abordagem de determinados docentes. Se o grau de interação fosse mais forte, os egressos realmente se sentiriam parte da Universidade. O relacionamento positivo só se estabelece quando há troca e o egresso de maneira nenhuma pode se sentir sendo “usado”.</li> <li>▪ Necessidade de superar a limitação no quesito da avaliação interna e externa referente ao acompanhamento e políticas de egressos, com a criação de programas de fidelização, no sentido de sua manutenção na instituição, oferecendo novas possibilidades de qualificação, com preços diferenciados ou o estabelecimento de uma comunicação mais constante e permanente.</li> <li>▪ A Universidade precisa ter um programa instituído de comunicação com seus egressos, num contexto que prioriza a aprendizagem contínua e o egresso pode ser um “contínuo aprendente”, ou seja, o egresso pode vir a ser novamente aluno na instituição.</li> <li>▪ Com as mudanças rápidas nas carreiras, as pessoas têm buscado a sua auto-avaliação e sua retroalimentação no processo, o que implica em verificar constantemente seu sucesso ou insucesso.</li> <li>▪ Os estágios curriculares são a oportunidade de contato com os egressos nas organizações que cedem espaço para esta atividade extracurricular. No diagnóstico realizado pela Vice-Reitoria de Graduação (VRG) sobre os estágios foi possível concluir que a produção resultante do processo não permite averiguar “os resultados efetivos da pesquisa” que poderiam contribuir tanto para a avaliação da instituição como para a sociedade.</li> <li>▪ Ao pensar políticas para o egresso é necessário considerar as peculiaridades de uma instituição universitária comunitária, o legado da cultura organizacional e as possibilidades de contexto da instituição.</li> </ul> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

...continuidade

|                                 | Cat.   | <b>GESTORES UNIVERSITÁRIOS - REITORIA DA UNIJUÍ</b>  |
|---------------------------------|--|--|
| <b>UNIVERSIDADE - SOCIEDADE</b> | <b>AValiação INSTITUCIONAL –<br/>MERCADO DE TRABALHO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A ação de efetivamente construir a produção dos resultados dos estágios, permitirá elaborar estratégias para o relacionamento com o egresso. Há a identificação de trabalho de conclusão de curso e estágios que são inéditos, inovadores, mas que não são divulgados, socializados. É uma forma da universidade avaliar seus processos, suas produções e divulgar o que a universidade está fazendo no ensino. A contribuição em termos de formação de políticas vai nessa direção.</li> <li>▪ A avaliação começa com o reconhecimento das pessoas de que tem de gerar um serviço qualificado. Todo o trabalho de qualificação permite as pessoas identificarem as suas limitações: “Quanto mais sei, sei que não sei”. Todo o processo de qualificação vai gerar como primeiro benefício, a percepção do quadro docente de que precisa ir até os egressos para reavaliar o seu fazer. É um processo.</li> <li>▪ A qualificação docente só contribui quando as pessoas tiverem consciência de que elas têm de olhar o seu fazer, reavaliar e reconstruir a partir desta avaliação. Quando houver a conscientização dos docentes de que o aluno e o mercado podem contribuir na avaliação e na qualificação e, de que a instituição tem de formar para o mercado e para a vida, começa a transformação (e o egresso se incorpora neste processo).</li> <li>▪ A cultura Fideniana, voltada para o participativo e coletivo, de não privilegiar a diferenciação, de homogeneizar por baixo, de transformar privilégios em direitos, de não ter uma cultura de resultados deve ser avaliada e considerada nesse processo.</li> <li>▪ Os esforços internos tem sido feito para que a cultura por resultados seja considerado no contexto da instituição e, principalmente entender que avaliar o grau de transformação da Graduação nos funcionários da Fidene/Unijuí começa com a análise da cultura organizacional. Não há uma cultura para resultados, para o diferente e começa desde 2005 a se efetivar os esforços para a mudança e não havendo, acaba não gerando motivação para o ser diferente.</li> </ul> |
|                                 | <b>DESENVOLVIMENTO</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O local e o regional não têm mais o sentido de um recorte de uma comunidade fechada, já está integrada. Hoje tudo é mais ou menos global, “a notícia é global, os heróis e os mitos são globais, a cultura está globalizada, assim como os processos de constituição de identidades”.</li> <li>▪ A universidade não pode ser a única responsável pelo desenvolvimento. O que pode é participar o processo de desenvolvimento. Antes de tudo é preciso entender como ocorrem os processos de desenvolvimento? Avaliar se o município teria capacidade de constituir pólos de serviços, tecnológicos, de saúde, trabalhando a questão da tecnologia da informação (TI) poderia se ter resultados positivos e só podem acontecer a partir de ações articuladas.</li> <li>▪ Ainda existe a expectativa de que a Universidade vai ser um elemento de mobilização social e não é tão fácil assim. A região teria outra configuração se contasse com o espírito empreendedor. A grande contribuição que poderia permear todas as áreas do conhecimento é o espírito empreendedor. Empreendedor não como negócio, mas como postura de vida. Um espírito inquieto, que tem o sentido de indignação permanente com situações que não acha adequada e sai do processo de alienação.</li> <li>▪ Desenvolvimento é ter condições estruturais e regionais de olhar o próprio desenvolvimento, transformar o empreendedorismo negócios. Para isso, há necessidade de ter uma estrutura articulada externamente, formação de redes e parcerias e capacidade de investimento. O desenvolvimento social é o mais importante para a sociedade, dada a sua contribuição para o cidadão.</li> </ul>  |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O modelo de universidade contemporânea contempla a visão de que não é a única instituição produtora de conhecimentos na sociedade, embora múltiplas demandas e pressões, tanto internas quanto externas, provoquem o questionamento da sua legitimidade e trazem a tona as discussões e reflexões sobre o papel e as práticas de relação da universidade com a sociedade (SANTOS, 2004; SCHOMMER, 2006; KUMAR, 2006).

Schommer (2006) ao explicar que estamos diante de uma ruptura epistemológica, em que marca o reencontro entre a ciência e o senso comum, no qual diferentes práticas e saberes convivem, dialogam e articulam-se para promover a valorização da experiência, através da constituição de uma teoria, é possível pensar na universidade como um espaço de tradução e nos estudantes e egressos como os tradutores distintos dos saberes e da prática que se consolidam em resultados efetivos na atuação dele enquanto profissional (CHANLAT, 1996; SANTOS, 2004).

O que significa afirmar que essa revolução epistemológica implicaria numa substituição da unilateralidade nas relações entre a universidade e a sociedade pela interatividade entre ambas, compartilhando a condição de sujeitos do processo. A universidade se assume, prioritariamente, como um espaço de mediação, de comunicação e de conexão entre os diferentes discursos e saberes da sociedade, por meio de ligações múltiplas e recíprocas. Desta forma, entende-se porque “a universidade não pode ser a única responsável pelo desenvolvimento”.

O cenário da educação brasileira tem apresentado significativas mudanças em seu contexto, influenciado por questões como, a globalização, a competitividade acirrada, as pressões de privatizações, a revolução tecnológica da informação, a comunicação instantânea e a compressão do tempo e do espaço, a integração da informação em redes globais, a cultura virtual, a mercantilização da educação e, a democratização das relações da universidade com a sociedade que caracterizam um momento de crise da universidade enquanto instituição. Entre as razões que explicam a crise é o fato da universidade ter perdido a hegemonia na pesquisa, na extensão e na definição de padrões culturais novos dominantes no país e na sociedade. Outras instituições estão desempenhando esses papéis e competindo com a universidade na sua atuação na sociedade (CASTELLS, 1999; SANTOS, 2004; HALL, 2004; SCHOMMER, 2006; KUMAR, 2006).

Por outro lado, observa-se que a universidade, mesmo enfrentando as limitações e as crises institucionais, é uma instituição que se adaptou às mudanças, adotando um conjunto de ações e medidas pontuais, que foram sendo implementadas ao longo dos últimos três anos, e

que possibilita redefinir aos poucos, sua cultura institucional, conciliando o mundo do mercado e da cidadania (DAVENPORT, 1998; CALDEIRA, 2002; PERIOTTO, JORGE, ENDRICI, 2006).

A Unijuí é uma universidade que teve ao longo de sua história um envolvimento crescente com o processo histórico-social da região Noroeste do Estado do RS, uma inserção marcante que lhe conferiu o caráter de universidade comunitária. Seu projeto institucional foi construído com o apoio da comunidade que pensava em propiciar formação de nível superior para a região e espaços de vida qualificados.

Brum (1998, p. 121) chama a atenção para o fato de que a Universidade construiu-se numa perspectiva de “universalidade do conhecimento e da articulação com o desenvolvimento regional”, dinamizado pelo sentido do fazer universitário que “emana da natureza intelectual e espiritual do homem” e transcende aos momentos históricos da comunidade”. Ao reconstruir a história da Unijuí é possível identificar ações, interlocuções e relações estabelecidas com a sociedade. Entretanto, muitas destas se concretizavam de maneira informal, não institucionalizada, esporádica ou improvisada.

No projeto institucional da Universidade sempre esteve presente a meta da indissociabilidade do tripé ensino-pesquisa-extensão como elemento estratégico, mas nem sempre visível na prática. A maior parte dos estudantes quando fazem sua Graduação não participam de atividades de pesquisa ou extensão ao longo de sua vida acadêmica, a não ser em situações especiais como na realização de estudos dirigidos e estágios.

Schommer (2006) destaca que o ensino é a atividade fim da universidade, e que a pesquisa ganhou espaço em maior parte das instituições, enquanto que a extensão teve seu período de declínio. Na década de 80, a extensão da Unijuí tinha uma atuação mais ampla, seja pelo investimento institucional ou pelas políticas públicas, que favoreciam a uma performance mais abrangente e atuante da extensão na comunidade local e regional. Já nos últimos anos, houve uma redução significativa no apoio financeiro aos programas que os tornaram insustentáveis de continuidade.

Levando em conta que a sociedade do século XXI modificou-se substancialmente, Dornelles (2006, p. 47) alerta que “a mudança significativa foi tecnológica e não social. A modernidade é devedora da sociedade, como demonstram as diversidades social e econômica existente entre os países do mundo” e, principalmente, resultantes para a sociedade moderna

uma escolha entre “submeter-se à lógica da razão instrumental ou voltar-se para a liberdade do homem, via subjetivação e eficácia” (p. 48).

A sociedade que se desenha na contemporaneidade está calcada numa visão de mundo imediatista, “que transforma o mundo de qualquer modo, sem saber exatamente o que estão fazendo, reafirmando o individualismo exacerbado, suplementando a visão holística de sociedade, no qual o ser humano é concebido como parte de uma totalidade coerente” (DORNELLES, 2006, p. 48).

O local e o regional não têm mais o sentido de um recorte de uma comunidade fechada, pois já está integrada. Hoje, “tudo é mais ou menos global, a notícia é global, os heróis e os mitos são globais, a cultura está globalizada, assim como os processos de constituição de identidades” (Gestor A, 2006). O sentido tradicional do desenvolvimento não traduz mais a realidade globalizada do mundo. Os acontecimentos mundiais provocam impactos na dimensão local e regional. Primeiro pressuposto é pensar o local dentro do processo de desenvolvimento da região e, segundo é formar pessoas capazes de fazer conexões comuns. É necessário saber que há correlação entre o local, o regional e o global.

Na mesma linha de pensamento, Dornelles (2006, p. 48) afirma que “o homem não pertence mais a uma sociedade, a uma classe social ou a uma nação, pois sua vida é determinada, por um lado, pela marcha mundial e, por outro, fechada em um universo de vida pessoal, de relações interpessoais e de tradições culturais”.

A sociedade sempre esteve no caminho do desenvolvimento, mas em certos momentos a crise de significados e de valores aponta a educação, como a solução universalmente válida, porém não como condição suficiente. O importante é analisar como as pessoas se vêem neste contexto de mudanças significativas da sociedade na modernidade líquida e flexível. O estilo de vida extraterritorial da nova elite global celebra a irrelevância do lugar e alerta para a importância de rearticular as relações entre indivíduos e sociedade e entre as esferas privadas e públicas, visando restaurar a vida integrada (BAUMAN, 2005).

É compreensível que as pessoas se prendam às fundamentações, preferirem acreditar que não acontecem mudanças profundas e que não são relevantes, principalmente, numa instituição universitária, que durante toda a sua história teve como função ser o guardião da tradição, do saber, do passado e da memória (Gestor A).

Os gestores universitários salientam que estão sendo avaliados por critérios acadêmicos, porém são pressionados para dar apoio ao desenvolvimento das instituições locais. Isso implica em apoiar não só as organizações privadas, mas também as instituições

governamentais (em muitas ocasiões assumiram o papel do Estado), colocando à Universidade, o desafio de saber como se relacionar com os principais *stakeholders*.

Existe um forte apelo da sociedade para que a Universidade se aproxime mais do setor produtivo, no qual reconhecem que há um distanciamento entre eles, que acabam influenciando na dinâmica e na qualidade das relações professor/estudante, universidade/empresa, egresso/universidade e universidade/sociedade.

Na interpretação do quadro que os avaliadores externos do MEC avaliam a instituição *in loco*, apresentam o indicador atenção aos discentes que tratam da análise do:

(...) acompanhamento de egressos (ações de acompanhamento, como cadastro de egressos, associação de ex-alunos, reuniões periódicas de ex-alunos, etc.) e quando for o caso, revisão do projeto político pedagógico decorrente da avaliação e dos resultados desse acompanhamento (Unijuí, Relatório Auto-avaliação, 2006, p. 33).

Dentre os conceitos previstos para expressar a avaliação da equipe avaliadora estão: a) Muito fraco (quando não existem ações de acompanhamento de egressos); b) Regular (quando existem ações isoladas e eventuais de acompanhamento de egressos); c) Muito Bom (quando existem política e ações regulares de acompanhamento de egressos, com repercussões qualitativas nos resultados do curso).

Considerando as opções apresentadas e o levantamento de dados efetivados nesta pesquisa pode-se avaliar a instituição Unijuí com nota “regular”, por ter ações isoladas e eventuais e por não possuir um mapeamento de onde seus os egressos estão – “do sucesso ou insucesso – porque do sucesso ou do insucesso” e uma comunicação constante que permita ter o *feedback* dos seus programas de ensino, pesquisa e extensão.

No momento da avaliação serão apresentadas as possibilidades e as ações executadas e planejadas, as proposições, as preocupações para o público egresso da Instituição, desde a consolidação do Relatório Final de Auto-Avaliação.

Os gestores sabem que não há um trabalho de sistematização das experiências e da identificação dos egressos junto ao público global da universidade, que participam dos eventos institucionais. Portanto, deve demonstrar o quanto a universidade se relaciona com os seus egressos, seja através do campo de trabalho – estágios e relação dos TCCs; Pós-Graduação, eventos, seminários, programas culturais e acadêmicos.

Dentre as ações, que se desencadeiam no contexto da Universidade, que contribuem para a discussão do egresso referem-se aos estágios curriculares. A VRG tem formulado novas estratégias de inter-relação com as organizações, podendo ser, futuramente,

incorporadas às políticas institucionais. Inicialmente, foi desencadeado com a identificação dos locais onde são realizados estágios curriculares pelos alunos de Graduação e, posteriormente, com as quais a instituição mantém convênios firmados; são duas formas de relacionamento formal que a instituição Unijuí estabelece com as organizações da região. Num segundo momento, irão identificar quais são as propostas de estágios efetivadas pelos alunos e que resultados são apresentados a partir deles.

Como a finalização deste diagnóstico no campo dos estágios, a VRG constata que há uma ausência de explicitação dos “resultados” dos estágios. Entende-se que à medida que os estudantes conseguem sistematizar os resultados dos estágios no âmbito dos cursos e da própria instituição será ampliada à divulgação das pesquisas desenvolvidas dentro da instituição com a integração do ensino e da pesquisa científica. Também, permitirá ter maiores subsídios para a elaboração de políticas de estágios e de relacionamento com o egresso e que a sociedade conheça o que está sendo realizado na Universidade.

O efetivo “acompanhamento ao egresso” é visto como um processo complexo e que requer um esforço recíproco de interesses – da instituição em possibilitar ferramentas adequadas para chegar até os egressos e estes de terem interesse em retomar o contato com a Instituição. Conhecer a ação profissional do egresso na sociedade, ou seja, propiciar caminhos para este chegar ao mercado de trabalho é uma possibilidade que poderia contribuir para o estabelecimento de um vínculo mais próximo do egresso com a Instituição.

A Unijuí tem investido na Iniciação Científica de estudantes de Graduação e no fortalecimento dos programas e projetos de pesquisa, incentivando a interação regional e a formação de redes. Esta iniciativa tem propiciado discussões que podem contribuir com a elaboração de políticas aos egressos – tratam dos programas articulados; que se consolidam a partir da qualificação dos serviços prestados em todas as atividades da Instituição.

Para complementar as ações já existentes na Universidade estão sendo viabilizadas outras estratégias de fortalecimento à reflexão da temática universidade – sociedade no âmbito da Instituição. Começando pelo projeto de pesquisa - Avaliação Institucional, elaborado pela CPA da Unijuí, que integra um grupo de colaboradores, para discutir a inserção do ator social egresso no âmbito da instituição.

No âmbito dos cursos de Graduação, especialização e mestrado, o tema de estudo “egresso” tem despertado o interesse de vários pesquisadores. Nas turmas de 2005, dos Cursos de Pós-Graduação de Marketing e Gestão Universitária foi realizado dois trabalhos

vinculados diretamente com este público-alvo, intitulados: “Marketing de Relacionamento em uma Instituição de Ensino Superior: um estudo com egressos da Unijuí”<sup>32</sup> e “Aluno para toda a vida”<sup>33</sup>.

Oliveira e Silva (2006, p. 301) orientam que “a organização moderna não pode mais ignorar a sua própria cultura, ela tem que compreendê-la e administrá-la, acompanhando as mudanças externas, a fim de não gerar descompasso entre o que ela prega e cobra e no que as pessoas acreditam e como agem”. Os gestores universitários corroboram afirmando que antes de pensar políticas institucionais para o egresso da Unijuí é preciso entender o contexto da educação superior e jamais desconsiderar as peculiaridades de uma instituição universitária comunitária, o legado da cultura organizacional e as possibilidades de contexto da instituição.

Para garantir a sustentabilidade da instituição numa economia emergente está se inserindo aos poucos, a cultura de resultados e nesta nova abordagem de gestão, a avaliação por competência assume uma nova dimensão e “as pessoas vão começar a perceber o papel do curso superior de um modo diferente. As pessoas precisam saber o que esperam delas numa organização” (Gestor D), precisam ser qualificadas para o exercício do fazer e, posteriormente, precisam saber que serão avaliadas no “fazer” e no “ser” (FREIRE, 1979; MORIN, 2000, FLEURY, FLEURY, 2000; SANTURIO, 2004; DEMO, 2004).

O desenvolvimento que se pensa num contexto globalizado deve ter uma dimensão sistêmica, de forma que o local e o regional estão contemplados numa dimensão global, integrada. A cultura e os processos de constituição de identidades estão globalizados. Os acontecimentos mundiais impactam diretamente no local e no regional (sem o sentido tradicional), sem condições de serem dimensionados. É importante saber que há correlação entre o local, o regional e o global.

Filippim et al (2006, p. 5) argumentam que desenvolvimento é um processo multidimensional e interdisciplinar de transformação social, econômica e ambiental de uma determinada região ou país. A regionalidade e o desenvolvimento são categorias complementares, porque não se pode falar em desenvolvimento se este não acontecer a partir de um *locus*, de uma região, mas sempre considerando o global e o mundial. A região precisa ser visualizada como ela é no contexto do mundo globalizado e sem fronteiras, que necessita

---

<sup>32</sup> A referida pesquisa foi realizada pelas alunas Francieli Denise Diana e Janaína Provenci, sob orientação do professor Dr. Vínicius Sittoni Brasil, da PUC/RS.

<sup>33</sup> A referida pesquisa foi realizada pelos alunos Luiz Henrique Berger, Melissa Bonotto, sob orientação da professora Ms Melissa Gressler Wilm, da Unijuí/RS.

de profissionais capacitados como agentes e empreendedores do desenvolvimento local e regional.

“O espírito empreendedor é a maior contribuição para o desenvolvimento. A postura empreendedora nas iniciativas, na vida, no trabalho e na sociedade é que gera desenvolvimento” (Gestor D).

Embora se tente buscar um conceito único (universal) para o desenvolvimento torna-se uma missão impossível, já que se trata de algo complexo e difuso. Frantz (2004, p. 16) corrobora destacando que “a definição do que vem a ser desenvolvimento, no contexto histórico da humanidade, reveste-se cada vez mais de polêmica. Desenvolvimento é um processo complexo pelas relações sociais a ele inerentes. É composto pelos mais diversos aspectos da vida humana”.

Desenvolvimento é “ter condições estruturais e regionais de olhar o próprio desenvolvimento”. Para isso, há necessidade de ter uma estrutura articulada externamente, com formação de redes e parcerias, capacidade de investimento e encará-lo como um processo compartilhado e integrado as questões econômicas, sociais, políticas, ambientais, cultura, humano e educacional (CASTELLS, 1999; DELORS, 1999; SEN, 2000; SCHWARTZMAN, 2005).

A educação é um fator fundamental da cidadania e da produtividade. A sociedade espera soluções da Universidade, mas não espera que ela adote a cultura imediatista da sociedade do consumo. Diante do desafio do desenvolvimento, não cabe mais a instituição de mero ensino, torna-se necessário, integrar a pesquisa como um princípio educativo, de produção de conhecimento científico e tecnológico, humano sustentável e renovação de uma democracia participativa; que apresente o valor de agregação da educação ao longo de toda a vida – o acesso ao século XXI (DELORS, 1999; DEMO, 2004).

É consenso entre os gestores estratégicos da instituição que não existem políticas instituídas na universidade com relação ao egresso. Da mesma forma, que demonstram preocupação em pautar o tema nos fóruns institucionais, planejando a curto ou médio prazo, a definição de estratégias institucionais articuladas com a sociedade.

Um dos quesitos avaliados pela CPA está implicado o egresso como um fator frágil da avaliação institucional, referente ao “acompanhamento e as políticas de seus egressos” na IES. Internamente, está sendo trabalhado e discutido no âmbito das instâncias departamentais que possuem uma aproximação maior com esse público. Porém, os gestores estratégicos

entendem que a formulação de políticas aos egressos deve ser desencadeada pela Reitoria, com o apoio de todos os gestores departamentais e setoriais envolvidos na relação com este ator social.

A instituição está ciente de suas fragilidades apontadas no processo de auto-avaliação, bem como encaminhou às instâncias competentes as questões levantadas, para que quando a Comissão de Avaliação Externa proceder a avaliação “*in loco*” não seja possível apresentar somente as potencialidades, mas também serem transparentes nas fragilidades. Da mesma forma, que todos os envolvidos no processo têm o compromisso de desencadear ações efetivas para resolver os problemas apontados no Relatório final da auto-avaliação realizada pela CPA da Instituição.

### 5.1.2 Na ótica dos gestores universitários – chefes de departamentos

A questão **egresso** foi discutida com um grupo de docentes que possuem uma longa história profissional na Unijuí, que possuem diversas formações acadêmicas e que atualmente, exercem a função de gestores departamentais (Quadro 6).

Quadro 6 - Perfil dos chefes de departamento, com mandato em 2006.

| <b>Chefe de Depto</b> | <b>Tempo de Unijuí</b> | <b>Universidade da Graduação</b> | <b>Titulação Atual (*)</b> |
|-----------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| ChD 1                 | 30 anos                | Unijuí                           | Doutor                     |
| ChD 2                 | 10 anos                | UFSM                             | Mestre                     |
| ChD 3                 | 31 anos                | UFSM                             | Mestre                     |
| ChD 4                 | 15 anos                | Unijuí                           | Doutor                     |
| ChD 5                 | 13 anos                | PUC/RS                           | Doutor                     |
| ChD 6                 | 15 anos                | Unijuí                           | Mestre                     |
| ChD 7                 | 13 anos                | Unijuí                           | Mestre                     |
| ChD 8                 | 17 anos                | Unijuí                           | Doutor                     |
| ChD 9                 | 12 anos                | UFSM                             | Mestre                     |
| ChD 10                | 12 anos                | UcPel                            | Doutor                     |
| ChD 11                | 13 anos                | UFSM                             | Mestre                     |
| ChD 12                | 19 anos                | UNISINOS                         | Doutor                     |

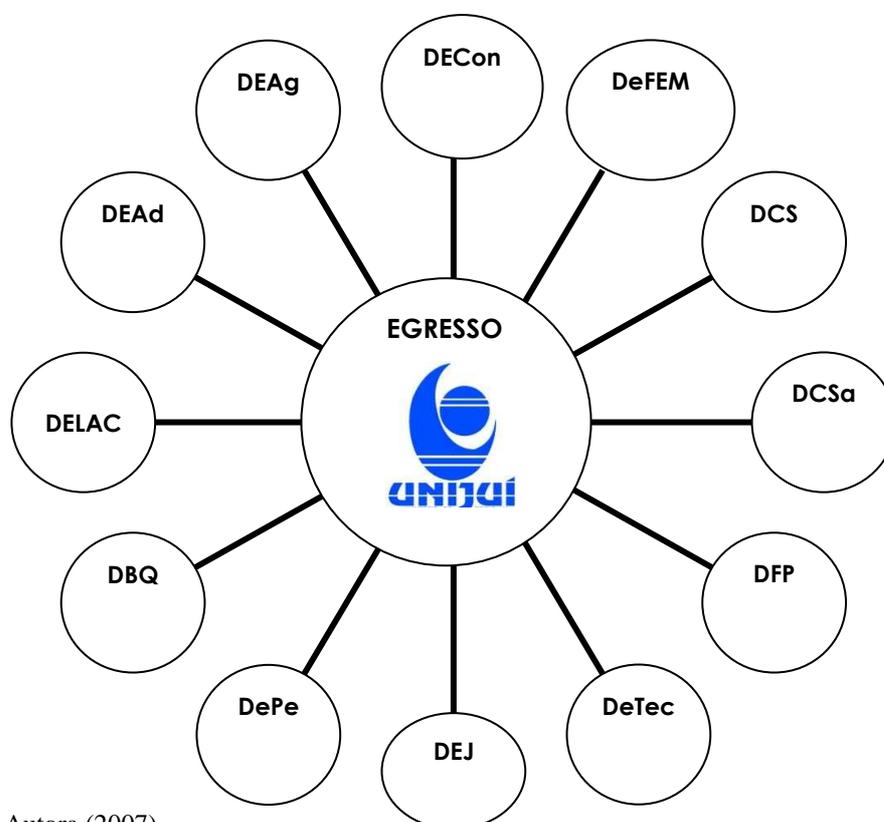
Fonte: SIE – Sistemas de Informações Gerenciais da Unijuí/Módulo RH (janeiro/2007).

(\*) Padronizou-se o gênero masculino na identificação das titulações.

O grupo de gestores departamentais é formado por doze pessoas, sendo que cinco são egressos de Cursos de Graduação da Unijuí e destes, dois possuem formação em Administração. Outro elemento analisado neste grupo foi o tempo que estes tem se dedicado a Unijuí em sua vida acadêmica e profissional. Como profissionais do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária, oito professores ficam na faixa dos 10 a 15 anos, dois na faixa dos 16 a 20 anos e dois acima dos 30 anos, sendo que em termos de titulação o grupo fica equilibrado entre mestres e doutores (seis de cada titulação).

A Unijuí é estruturada em doze departamentos (Figura 6): Departamento de Estudos da Administração (*DEAd*); Departamento de Economia e Contabilidade (*DECon*); Departamento de Estudos Jurídicos (*DEJ*); Departamento de Filosofia e Psicologia (*DFP*); Departamento de Letras, Artes e Comunicação (*DELAC*); Departamento de Ciências Sociais (*DCS*); Departamento de Pedagogia (*DePe*); Departamento de Estudos Agrários (*DEAg*); Departamento de Ciências da Saúde (*DCSa*); Departamento de Tecnologia (*DeTec*); Departamento de Física e Matemática (*DeFEM*); Departamento de Biologia e Química (*DBQ*); que são gerenciados pelo grupo de gestores caracterizados no quadro 10.

Figura 10 – Os egressos como foco da estrutura departamental



Fonte: Autora (2007)

Quadro 7 – Análise das categorias de estudo: gestores departamentais da Unijuí.

| UNIVERSIDADE - SOCIEDADE | Cat.                                       | <b>GESTORES DEPARTAMENTAIS DA UNIJUÍ</b>   |
|--------------------------|--|--|
|                          | RELAÇÃO EGRESSO – ORGANIZAÇÕES – SOCIEDADE | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ São ações que não possuem o objetivo específico de estreitar vínculos com os egressos.</li> <li>▪ As ações referendadas são: seminários anuais com participação de egressos; eventos acadêmicos; cursos de aperfeiçoamento; cursos de especialização <i>lato e stricto sensu</i>; mala direta com convite as atividades acadêmicas; minicursos, em que os egressos que hoje são alunos da especialização participam como voluntários aos alunos da Graduação; estágios curriculares; contato pessoal com professores; associações de profissionais de cada classe; projetos de pesquisa ou extensão (em diversos períodos da história da Fidene/Unijuí); programas de publicação de material didático para alunos e professores do ensino médio do município e da região; indicação de profissionais formadas para determinados postos de trabalho.</li> <li>▪ Os contatos realizados com os egressos se dão por departamentos, mais especificamente com os coordenadores e as secretárias de curso.</li> <li>▪ Consideram importante a inserção do tema na pauta de discussão dos departamentos e dos fóruns institucionais. O egresso precisa ser incluído na universidade como um ator social específico e diferenciado.</li> <li>▪ Sentem necessidade de estabelecer políticas institucionais a curto prazo.</li> <li>▪ A iniciativa de estabelecer vínculos com a Universidade fica muito mais por conta do próprio egresso, que retorna para buscar cursos de especialização ou contatos pessoais e personalizados com professores.</li> <li>▪ Estabelecer vínculos com o egresso significa uma forma de ter o <i>feedback</i> por parte dos egressos da formação e oferecer uma formação continuada, assim como estabelecer um processo contínuo de avaliação nos projetos políticos pedagógicos dos cursos ofertados pela Instituição, pelo olhar de quem está inserido no contexto das organizações e do mercado de trabalho. O distanciamento entre a formação acadêmica e o mundo real seria amenizado.</li> <li>▪ Há a compreensão de que, muitas vezes, o egresso é visto de uma forma interesseira, como se a única possibilidade de vínculo seria a oferta de pós-graduação.</li> <li>▪ Visão míope das possibilidades de inserção e vínculo com o egresso.</li> <li>▪ É o sujeito que pode contribuir na qualificação dos programas institucionais.</li> <li>▪ Pensar o egresso significa pensar a formação universitária no sentido mais universal, o que significa entender a formação humana na sua integralidade, em suas dimensões, que compreendem: a inserção cultural, a sociabilidade e o indivíduo. A universidade, independente do foco que venha a ter, de alguma forma deve dar conta das três dimensões de formação e o profissional deve ter o domínio delas, sob pena de fracassar no exercício profissional. (...) são dimensões que se articulam intimamente e devem ser vistas como uma única perspectiva de formação.</li> <li>▪ Não existem políticas departamentais, mas ações pontuais e dispersas, não sistematizadas.</li> </ul> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

...continuidade

|                                 | Cat.   | <b>GESTORES DEPARTAMENTAIS DA UNIJIÚ</b>  |
|---------------------------------|--|---|
| <b>UNIVERSIDADE - SOCIEDADE</b> | <b>AValiação INSTITUCIONAL – MERCADO DE TRABALHO</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ É importante pensar políticas institucionais para orientar os departamentos – “dar um norte” para pensar políticas e ações departamentais mais concretas com relação ao egresso.</li> <li>▪ Necessidade de uma mudança comportamental interna e externa à Universidade, que faça com que o estudante e posteriormente, o egresso, se sinta vinculado à Instituição formadora; com vínculos mais fortalecidos, mesmo que não sejam vínculos formais, mas que a Unijuí seja um espaço de interlocução, de serviços (acesso à biblioteca, laboratório, informações da universidade) e a possibilidade constante de ser um “aluno para vida toda” pelo processo de formação contínua.</li> <li>▪ A relação com o egresso é uma prática histórica da própria formação do curso, que acabam estreitando relações com a comunidade, em diferentes frentes de representação (Secretarias Municipais, redes de ensino público e privado, organizações hospitalares, associações...) de todas as organizações que têm interlocução com a universidade, seja pelo ensino, pesquisa ou extensão. O trabalho com egresso nos aproximaria da região.</li> <li>▪ A preparação dos departamentos para a avaliação dos cursos e a avaliação externa da Universidade, referente ao requisito do egresso, é apontada como incipiente considerando que, são realizadas ações pontuais, que acontecem nos espaços institucionais e que no entendimento dos gestores devem ser apresentadas na avaliação.</li> <li>▪ De acordo com os gestores, as estratégias departamentais de relacionamento com egressos são consideradas fracas ou quase nulas. Carecem de uma reflexão e de uma ação mais concreta. Outras prioridades, não permitiram avançar na relação com os egressos.</li> <li>▪ Os egressos têm ocupado o mercado de trabalho de forma qualificada e ocupado postos de trabalho importantes no contexto das organizações.</li> </ul> |
|                                 | <b>DESENVOLVIMENTO</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O local e o regional possuem uma nova dimensão no contexto da globalização, embora a expressão “local e regional” esteja vinculada à região de atuação da Universidade.</li> <li>▪ A construção do Mestrado em Desenvolvimento é uma realidade concreta deste entendimento.</li> <li>▪ Os profissionais da Unijuí tem tido destaque em seleção de mestrado, doutorado, formação no exterior, vagas em concurso público, intercâmbios internacionais. Embora não tenha um levantamento estatístico deste fato, mas pelo envolvimento e contatos estabelecidos é possível fazer uma avaliação qualitativa.</li> <li>▪ Os estágios tem sido um espaço de ação concreta durante a Graduação que interferem e colaboram para o desenvolvimento da região. A contribuição é mais direta a realidade da organização, bem como atividades realizadas nos diversos componentes curriculares do curso permitem o exercício profissional num espaço organizacional.</li> <li>▪ Os departamentos têm conseguido contribuir com as organizações nas suas demandas e dar visibilidade ao “fazer” da universidade. O processo de qualificação do profissional docente é levantado como um processo frágil de interação com a comunidade através das organizações. Há o entendimento de que existe espaço para o aperfeiçoamento da interlocução do docente com os profissionais do mercado de trabalho, onde existe a interação pelos estágios e também, seria uma forma de mapear as demandas da sociedade.</li> <li>▪ A partir da produção agroindustrial surge a idéia de uma metáfora “cadeia produtiva da formação”, que divide o espaço e o tempo do sujeito no processo de formação, registrando o antes, o durante e o depois da Graduação, dando a idéia de formação continuidade e aluno para toda a vida.</li> </ul>   |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

Os docentes ao pensarem na relação entre a universidade e a sociedade revivem fatos marcantes da história da Fidene/Unijuí que ilustram a presente preocupação da Instituição no seu contexto com sociedade. As idéias do idealizador e mentor Mario Osório Marques<sup>34</sup> são lembradas e um projeto específico salientado: “(...) tinha a idéia de um projeto de que cada município da região deveria constituir a associação de ex-alunos, embora isso não tenha sido concretizado”<sup>35</sup> (ChD1).

Este fato histórico foi recuperado no Relatório e Balanço da Fidene de 1976 (p. 118) que, entre as perspectivas apresentadas para o ano de 1977, consta: “(...) iniciar a nucleação de ex-alunos e alunos da Fidene nos municípios vizinhos, visando uma maior integração a partir e sobre um conhecimento mais aprofundado da realidade regional”.

No Relatório e Balanço (1976, p. 118) são apresentados dois pontos de discussão dos fóruns superiores como diretrizes estratégicas:

- incentivar uma maior aproximação entre Faculdades e empresas mediante os seguintes instrumentos de participação de empresários em palestras e painéis; realização de novos estágios, estudos e pesquisas (projetos a serem elaborados pelos professores);
- prosseguir os contatos com Secretarias Municipais de Educação e Profissionais da região, no sentido de oferecer assessoria didático-pedagógica.

Sendo assim, constata-se que a universidade sempre esteve presente na comunidade, de forma muito mais acentuada durante o ciclo artesanal (1957 – 1990) e parte do ciclo de ouro (1990 – 2004), em que aconteciam as diversificações das áreas, a multiplicação das ofertas de cursos, o processo de regionalização, a institucionalização da pesquisa e o fortalecimento da qualificação docente. Nestes dois períodos, a função de extensão acontecia na forma de ações direta às comunidades, numa perspectiva de dar respostas às exigências da própria sociedade.

Entretanto, na transição do ciclo de ouro para o ciclo da acomodação, a Universidade começa a sentir necessidade de “ajustamento do seu tamanho e de suas atividades a um contexto externo de fortes forças competitivas, quebra do monopólio geográfico, regional e

---

<sup>34</sup> Mario Osorio Marques foi professor desde 1952. Formado em Filosofia, Pós-Graduado em Teologia, Doutor em Educação, Educador, Sociólogo, Pedagogo, Pesquisador. Integrou, desde o início, o quadro docente da Unijuí, de cuja construção foi o artífice maior. Nasceu em 22 /01/1925, em São Francisco de Paula/RS e faleceu em 14/12/2002, em Ijuí/RS.

<sup>35</sup> Relatório e Balanço da Fidene de 1976.

local” (FIDENE, 2007, p. 10), acirrando o processo em função do fortalecimento da concorrência e do aumento da disputa pelos alunos; assim como as mudanças do perfil populacional que impactam no cenário da Universidade.

Da mesma forma, que insere novos paradigmas e concepções ao contexto da Universidade, como a importância do marketing de relacionamento na adaptação e superação de um momento de mudanças profundas no ensino, que coloca a Unijuí diante de um novo desafio: “saber conduzir a universidade a se adaptar a este novo momento da sociedade e da educação superior e preservar o projeto histórico de uma instituição comunitária, autogestionária e voltada para o desenvolvimento da região” (FIDENE, 2007, p. 17).

As contribuições do marketing de relacionamento dizem respeito a estabelecer novas relações com seus *stakeholders* secundários<sup>36</sup>, que muitas vezes, significa repensar o modelo da organização universitária e como aproveitar o momento da crise para profissionalizar a gestão e incorporar mais qualidade no fazer da universidade (COLOMBO et al, 2005; KOTLER, FOX, 1994).

É necessário entender o contexto da educação e da universidade em específico, para viabilizar a implantação de programas de fidelização de “clientes”, que implica em ações que estão sendo pensadas na Unijuí: desenvolver a comunicação com o ator social – egresso; propor atividades e ações conjuntas em prol da sociedade; ouvir suas opiniões, sugestões e interesses; realizar pesquisas de campo com este público com mais frequência e profundidade; fazer a interlocução face a face com o egresso para que o marketing boca-a-boca comece a agir a favor da Universidade (VAVRA, 1993; SALIBY, 1997; LEAL, 2005; TEIXEIRA, 2007).

A mudança de mentalidade e paradigma precisa acontecer na Unijuí. Vavra (1993, p. 32) afirma que é necessária a transformação da visão de “estar completando mais uma venda para estar iniciando mais um relacionamento de fechar um negócio”, para construir valores de lealdade, co-responsabilidade, confiança, ou seja, criando o pós-marketing na Instituição. Com isso, amplia-se o foco de interesse da instituição com este público, deixando de manter relações “interesseiras” com o egresso, mas incorporando a idéia de formação de elos sociais, tendo em vista interesses comuns e coletivos e, parceria ao desenvolvimento dos programas institucionais e locais (PINTO, LEITÃO, 2006; TEIXEIRA, 2007).

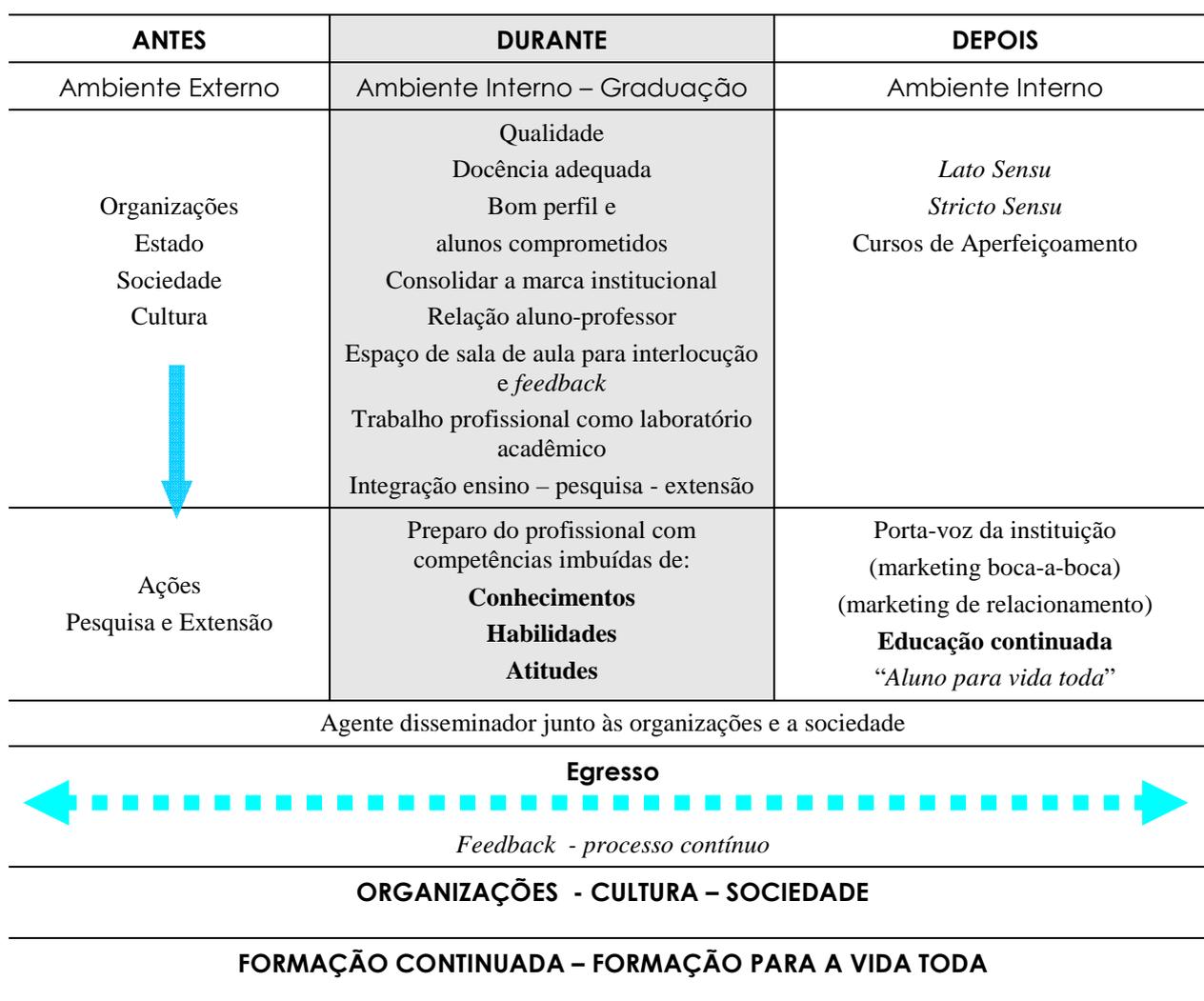
---

<sup>36</sup> *Stakeholders* secundários são aqueles cujo relacionamento não é regulado por contratos (TEIXEIRA, 2007, p. 329).

Assim como a Universidade deve pensar na oferta de profissionais qualificados e competentes para atuar nas organizações e encontrar soluções de que o mercado necessita na sociedade, é essencial que conheçam formas de promover a integração entre a expectativa profissional (buscada pelos egressos da universidade) e o grau de competência efetivamente exigida no mercado de trabalho. Um processo de avaliação contínua, portanto é um recurso estratégico superior (uma vantagem competitiva) para além das exigências do MEC.

A figura 11 ilustra uma reflexão da formação acadêmica a partir da comparação ao processo agroindustrial que dá origem à metáfora da “cadeia produtiva de formação”, que divide o espaço e o tempo do “sujeito” no processo de formação; registrando o antes, o durante e o depois da Graduação, dando a idéia de formação continuidade e “aluno para toda a vida”.

Figura 11 – Cadeia produtiva da formação



Fonte: Pesquisa de Campo (2006), construído com base em algumas falas das chefias de departamento.

Entre os atores sociais ou *stakeholders* da Universidade citados por Kotler e Fox (1994) e ilustrado na figura 1 analisa-se o egresso no ambiente interno e externo da Instituição e seu processo de formação continuada e de relacionamento com a Universidade.

No ambiente externo estão localizadas as organizações que de um modo geral são as que recebem profissionais para o exercício profissional e indicam profissionais para cursarem a formação inicial na Universidade. Essas organizações somando-se ao poder do Estado formam a sociedade, que requerem ações permanentes de desenvolvimento e do exercício da cidadania. Lembrando que, as instituições educacionais devem entender e adaptar-se às mudanças do contexto global, sejam elas forças demográficas, econômicas, ecológicas, tecnológicas, políticas e culturais para conseguir cumprir sua missão.

No espaço interno da Universidade têm-se diversos fatores/atributos e atores sociais (alunos, colaboradores, professores, egressos) envolvidos no processo de formação, que requerem atenção especial. Considerando que estamos falando de um processo de interação, onde todos os atores são sujeitos do processo, faz-se menção a alguns pontos: os alunos devem ter um perfil de busca de conhecimento e não de informação; que exigem uma formação qualificada, por conhecimentos gerais, técnicos, humanos e específicos; qualificada relação aluno e professor e vice-versa; aproveitar o espaço de sala da aula como laboratório de práticas de trabalho e interação com os alunos e *feedback* do projeto institucional e didático-pedagógico; espaço de preparação das competências profissionais – conhecimentos, habilidades e atitudes, como um processo educativo e emancipatório (DEMO, 2004; EBOLI, 2004; TONET, 2005).

Após a conclusão da formação inicial este profissional retorna ao mercado de trabalho em condições melhores de competição, mas que não lhe dá garantias de conquistar um espaço de trabalho condizente com suas qualificações. Há necessidade de estar continuamente buscando o conhecimento e a atualização na sua área de conhecimento, o que chamamos de educação continuada (DELORS, 1999). Este profissional vai retornar à Universidade para buscar mais qualificação por meio de uma Pós-Graduação, *Lato* ou *Stricto Sensu* ou cursos de aperfeiçoamento.

Em todas as etapas da “cadeia produtiva de formação” o indivíduo deve ser “sujeito” de sua formação, de sua cidadania e de seu desenvolvimento. Mas, também este sujeito será o melhor e maior “marqueteiro” da instituição na comunidade e pelas relações recíprocas que se estabelecem com os atores sociais da cadeia, permite visualizar este estudante da universidade como um “aluno para vida toda”. Um sujeito único que tem interface em diversas instâncias

da sociedade e que assume diferentes papéis e contribui para o desenvolvimento local e regional.

Tonet (2005, p. 218) orienta para a compreensão do sentido do trabalho e da educação na relação com a sociedade, de forma a revelar um processo realmente contínuo e cíclico:

(...) o trabalho é uma mediação entre o homem e a natureza, ao passo que a educação é uma mediação entre o indivíduo e a sociedade. Não é preciso dizer que, indiretamente, também o trabalho medeia a relação entre o indivíduo e a sociedade, assim como a educação medeia a relação entre o homem e a natureza. A educação, contudo, não é a única atividade a mediar aquela relação.

A existência de outras formas de mediação entre o indivíduo com a sociedade, leva a inserção das organizações como geradora de conhecimento, para garantir a competitividade, a perpetuidade, a conectividade, a disponibilidade, a cidadania, a parceria e a sustentabilidade de todos os atores envolvidos no processo, situados em diferentes tempos e espaços, na interação entre fatores internos e externos ao indivíduo nas instituições (MOTTA, 2001; MORIN, 2000; EBOLI, 2004).

Da mesma forma, que não existem políticas institucionais referente ao egresso, não existem políticas departamentais específicas para tratar esse público-alvo. São realizadas ações dispersas e em conjunto com os demais *stakeholders* da Universidade, sem um destaque específico e uma sistematização permanente das ações realizadas. A discussão da temática no âmbito dos departamentos foi desencadeada de uma maneira muito aberta, mas demonstraram não ter discutido o tema com tanta profundidade na esfera do departamento e, em alguns casos, não conseguiam imaginar como poderiam estabelecer relações mais fortes e duradouras com os egressos.

Assim, não basta questionar os gestores departamentais para tomar decisões de constituir políticas, sem antes ouvir os diferentes atores da universidade, envolvido no trabalho de pensar ações, políticas e estratégias para os egressos – incluindo esta forma, a percepção da Coordenadoria de Marketing da Unijuí.

### 5.1.3 Na ótica da coordenadoria de marketing

O egresso é um ator social que está envolvido na sociedade pela sua inserção constante nas organizações e na Universidade com pequenas interações, que estão sendo trabalhadas na perspectiva de constituir um processo de interação mais duradoura, que permita ter a

concepção do aluno para toda a vida. Dugaich (2005, p. 125) acredita que “aquele que após uma bem-sucedida experiência com a escola, tem motivação para manter seu relacionamento e, acima de tudo, transforma-se em multiplicador e defensor da marca no mercado”.

Um dos desafios da instituição é manter o relacionamento com o estudante depois da sua conclusão do Curso na Graduação, com interações constantes no espaço acadêmico e como parte integrante da comunidade educacional, de forma a buscar o estímulo ao fortalecimento de vínculos institucionais.

O desafio do programa de relacionamento com o ex-aluno (a ser implementado em 2007) está em criar formas de manter os vínculos de informação do egresso. A partir da informação é possível fazer pelo menos duas grandes coisas: 1) comunicar-se efetivamente com o egresso; e 2) formatar serviços para oferecer para ele – produtos que poderiam ser desde cursos de especialização e mestrado até eventos: fóruns, mesas redondas, debates, semanas acadêmicas. A idéia é manter esse público ligado à instituição durante e mediante a participação dos eventos. Outro produto que poderia ser oferecido ao egresso é “a editora”, o egresso como grande potencial consumidor dos produtos da editora (Gerente de Marketing, 2006).

O marketing de relacionamento nas instituições de educação implica ter o comprometimento de todas as pessoas envolvidas no processo, em que o alicerce do relacionamento está na confiança e no diálogo. Portanto, a função do marketing educacional extrapola os limites do departamento de marketing e passa a ser um compromisso de todos, que devem se assumir como responsáveis pela marca Unijuí (DUGAICH, 2005).

Kotler e Fox (1994) revelam que a Universidade concebe o egresso como um ator social importante na gestão universitária, capaz de proporcionar um diferencial estratégico:

(...) o egresso é estratégico, porque é o principal divulgador da universidade. Qualquer estudo na área de marketing educacional mostra que o egresso é a pessoa que carrega a marca da instituição, ele personaliza a marca da instituição. Ele que tem a capacidade de influenciar outras pessoas com relação à universidade, porque o egresso carrega um elemento bastante importante nessa área, que é a experiência, ou seja, ele já vivenciou esse serviço, ele conhece a instituição e é ele tem condições de falar para outras pessoas sobre esse produto. É capaz de mostrar o quanto a instituição foi boa para ele ou não, especialmente quando ele está bem colocado no mercado. O egresso é um grande divulgador da marca. O nível de influencia dos egressos é bastante significativa junto a outras pessoas, potenciais alunos, amigos, familiares. É um instrumento de comunicação boca-a-boca (Gerente de Marketing, 2006).

No modelo de gestão democrático proposto por Colossi (2002 *apud* OLIVEIRA, 2006 p. 3) estão inseridas novas possibilidades de relações mais próximas dentro da instituição, seja na coordenação, na secretaria, na tesouraria, na biblioteca, no laboratório, na central de cópias, na sala de aula e, em todos os pontos de contato. O padrão de atendimento e da

qualidade do ensino determinará o tom da instituição e a mensagem que circulará nas redes e como chega ao nosso público que faz o marketing boca-a-boca.

Colombo et al (2005, p. 153) acreditam que “a mensagem é a alma do marketing boca-a-boca”. Conhecer o que os atores sociais estão pensando e divulgando da instituição, ou seja, a importância do pós-marketing que Vavra (1993) propôs ao contexto educacional é fundamental para o sucesso das IES. As estratégias de ação que estão sendo planejadas pela Unijuí são:

- mapear as interações dos egressos, vistos como atores sociais que podem manter um vínculo institucional e desenvolver atividades em determinadas organizações e interagir com outros públicos;
- visualizar uma forma de diagnosticar a satisfação deste público com sua formação e, verificar se atendem as expectativas e demandas do mercado e da sociedade em que atuam, bem como estabelecer formas de manter contato com os egressos;
- primar pela formação de profissionais com perfil de agentes de desenvolvimento institucional e regional;
- viabilizar a continuidade da relação com a instituição pela oferta de programas que atendem outras demandas, necessidades, sonhos e expectativas pessoais destes egressos.

Para viabilizar a realização das atividades propostas e obter bom resultado em uma comunicação mais dirigida, “uma comunicação altamente direcionada em função do conhecimento de interesse e do perfil desse aluno” (Gerente de Marketing, 2006) será preciso vencer os desafios da implantação do Programa de Relacionamento com o Ex-aluno, bem como outras questões que estão implicadas na organização das informações do egresso:

(...) ter a informação do egresso. Um desafio que outras instituições também estão enfrentando (...). Está se fazendo praticamente manualmente essa higienização da informação, ou seja, atualizar os cadastros para que haja todo um direcionamento de comunicação e de oferta de serviço ao egresso. O egresso é, especialmente para a área de comunicação, aquilo que chamamos comunicação dirigida – que é marketing de relacionamento – uma comunicação altamente direcionada em função do conhecimento do interesse e do perfil do aluno. Para divulgar os Cursos de Pós-Graduação não se consegue pensar em nenhum meio de comunicação, que não seja mais dirigido aos egressos: mala-direta, telefonema, e-mail; de forma particular e individualizada. Assim como há necessidade de se trabalhar com uma base de dados única. Os cursos têm seus traços e cadastros manuais e, está se buscando unificar a base de dados. Outro desafio enfrentado será unificar a base de dados dos egressos no SIE, para viabilizar a comunicação com o egresso, para que seja possível convidá-lo a se envolver, a se relacionar novamente com a Universidade (Gerente de Marketing, 2006).

Para vencer os desafios da atualização do banco de dados (BERNARDES; ABREU, 2004) dos egressos da Instituição estão sendo convocados todos os setores da Universidade, num esforço coletivo, para unificar e centralizar a base de dados institucional. Atualmente, não existe um setor específico na instituição para atualizar os dados do egresso e, é justamente por isso que está se contando com o compartilhamento e a sinergia da informação<sup>37</sup> no sistema existente na estrutura da Universidade para a geração da informação – SIE.

Embora exista a preocupação institucional de unificar o sistema de informações percebeu-se que os diferentes setores da Instituição apresentam resistência à mudança de cultura; ainda está muito presente na instituição o gerenciamento da informação pelo meio informal, que implica em utilização do banco de dados individual e paralelo dos cursos. Muitos cursos da instituição possuem sua própria rede de discussão, seus próprios contatos e relacionamentos com seus estudantes, ex-alunos e egressos e, continuam organizando comemorações individuais dos cursos. Porém, a tendência é que se estabeleça um único banco de dados institucional – no módulo do SIE da Unijuí.

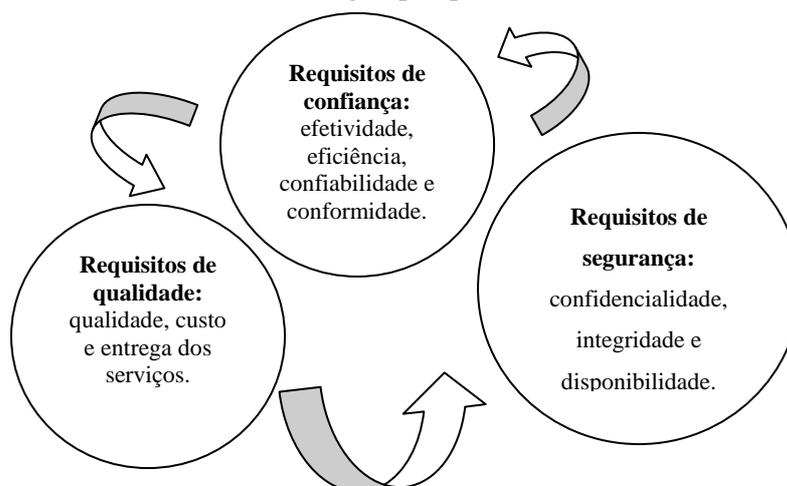
Nesta perspectiva, Bernardes e Abreu (2004) contribuem afirmando que a universidade, assim como as demais organizações, devem procurar usufruir os benefícios que a tecnologia tem a oferecer e, abandonar velhas fórmulas de como se fazem as coisas e aderir as ferramentas e recursos tecnológicos para apoiar os processos de planejamento e tomada de decisão na gestão da universidade.

As soluções do sistema de informações devem estar de acordo com os critérios de informações e as metas da Universidade, que tratam dos requisitos de qualidade, de confiança e de segurança.

---

<sup>37</sup> O conceito de sinergia é coerência e integração. A sinergia de informações pode ser resumida como as relações e integrações verticais e horizontais das informações (REZENDE, 2005, p. 19).

Figura 12 – Critérios de informação por processos



Fonte: Adaptado de Albertin e Albertin (2005, p. 34).

A efetividade tratada na figura 12 é compreendida “como a informação ser pertinente e relevante ao processo de negócio, assim como ser entregue em tempo, de forma correta, de maneira consistente e utilizável” (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005, p. 35).

Outras estratégias de acesso ao egresso estão sendo organizadas pela Coordenadoria de Marketing e Coordenadoria de Informática, tendo como meta atingir o processo cíclico proposto por Albertin e Albertin (2005), fazendo do sistema de informações uma ferramenta propícia para ajudar na gestão da instituição e no relacionamento com o egresso (BERNARDES; ABREU, 2004).

As estratégias sugeridas pelos autores estão sendo discutidas pela equipe que trabalha o Portal Institucional da Unijuí e, outras estão sendo planejadas e propostas:

- a) Agregação de mais um endereço para os egressos no banco de dados - dos pais, da família, possibilitando mais um contato para localização, em caso de mudança de município ou estado.
- b) Atualização do banco de dados pelo estudante na última matrícula do curso. O estudante ao informar que é um formando, deverá refazer seu cadastro, confirmando suas informações pessoais, endereço pessoal e dos pais, para que a Universidade tenha diversas formas de chegar até o egresso após a colação de grau.

O contato com o egresso, de forma personalizada e da ênfase mais relacional de caráter social pode ser viabilizada por um instrumento informatizado. Este é um diferencial que está sendo construído pelas IES que querem superar as mudanças do contexto do novo

mundo (Colombo et al, 2005), que ainda não se configurou totalmente, pela passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento. Todos os gestores universitários percebem a necessidade de criar novos caminhos para encantar os públicos da Universidade e encontrar formas alternativas de serem competitivos.

Bernardes e Abreu (2004, p. 2) corroboram com a idéia, quando afirmam que “só um adequado relacionamento entre a universidade e a sociedade permitirá uma organização e um desempenho universitário livre das rotinas e da inércia, e perfeitamente ajustado às necessidades sociais”.

Por mais que a gente trabalhe com uma comunicação mais dirigida, nada substitui o contato personalizado. O aluno criou vínculo com professores, departamentos e com o curso em si. Na Pós-Graduação é perceptível o papel dos coordenadores nesse contato personalizado com os ex-alunos. O serviço educacional tem características próprias e uma delas é que as relações são estendidas às relações afetivas. Passar cinco ou oito dez anos numa instituição educacional permite conhecer pessoas...e por mais que, se tenha um banco de dados que permita agilidade e precisão no contato, tem algo que não substitui – que é os relacionamentos pessoais (Gerente de Marketing, 2006).

A instituição tem provido várias iniciativas para desenvolver o marketing de relacionamento com o egresso, considerando-o como um ator social que permite estabelecer relações e vínculos mais duradouros com a comunidade no qual este está inserido e, visto como um divulgador da marca Unijuí. A partir, do seu testemunho à sociedade, propicia credibilidade, confiança e fidelização à Universidade.

O egresso passou a ser visto como um ator que tem uma experiência e uma história a contar à comunidade, da sua passagem pela universidade, de seus ganhos pessoais e profissionais. Portanto, por acreditar no desenvolvimento desses atores sociais a partir das relações, práticas e experiências que ocorrem no ambiente de trabalho e na universidade, sobretudo na presença de um estilo de gestão processual-relacional, resultando em desenvolvimento organizacional e social, apresentam-se as opiniões dos representantes das organizações locais de Ijuí/RS (DURANTE; TEIXEIRA, 2006; WATSON, 2005).

Os atores sociais das organizações discorrem sobre o relacionamento estabelecido entre a organização e a universidade, uma avaliação do mercado de trabalho, a incorporação dos profissionais formados pela Unijuí neste espaço profissional e a visão sobre o desenvolvimento.

### 5.1.4 Na ótica dos representantes das organizações

No quadro 8 apresenta-se a percepção dos representantes das organizações sobre como estabelecem relação com os egressos e com a Unijuí.

O entendimento dos representantes das organizações é que os egressos são formadores de opiniões, participes do processo de desenvolvimento, preocupados com sua formação e experiência profissional. Há a percepção de que o crescimento profissional e pessoal é percebido pelas organizações.

Quadro 8 – Análise das categorias de estudo: comunidade empresarial

| UNIVERSIDADE - SOCIEDADE | Cat. | COMUNIDADE EMPRESARIAL             |
|--------------------------|------|------------------------------------|
|                          |      | RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO – UNIVERSIDADE |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

...continuidade

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <b>RELAÇÃO MERCADO DE TRABALHO -<br/>UNIVERSIDADE</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A avaliação da atuação dos profissionais egressos da Unijuí é bastante positiva nas organizações em estudo. Esta afirmação é feita com base em percepção isoladas, por não possuem um instrumento para avaliação de desempenho formal e mapeamento dos colaboradores da organização por local de formação.</li> <li>▪ É percebida uma diferenciação na atuação do quadro de colaboradores com formação universitária e os que não possuem nenhuma formação. Há diferença significativa de resultado no trabalho realizado por pessoas que estão em processo de formação daquelas que estão fora dos bancos escolares.</li> <li>▪ Foi realizada nas entrevistas comparação de colaboradores formados por outras IES e o depoimento é de que há destaque para os formados na Unijuí.</li> <li>▪ Algumas organizações entendem que o desempenho dos colaboradores é avaliado pelo próprio desenvolvimento e interesse pessoal, desvinculando da formação universitária. Prioridade na contratação de colaboradores para profissionais locais.</li> <li>▪ A formação universitária possibilita conhecimento, ajuda na melhora da auto-estima e forma de estabelecer relacionamentos. A Unijuí possui um nome. No estado está bem situada em termos de qualidade nos seus processos de qualificação. Desenvolve competências essenciais aos profissionais e se percebe a atuação deste profissional nos espaços das organizações, como mediadores de mudanças positivas nas organizações e na sociedade.</li> <li>▪ As competências exigidas pelos profissionais gestores destas organizações entrevistadas foram: competências técnicas, ser pró-ativo, ter formação acadêmica, valores importantes – honestidade, simplicidade, lealdade ao negócio, visão global, ética, responsabilidade, comprometimento, disponibilidade e polivalência.</li> <li>▪ As áreas que mais recebem egressos da Unijuí são Administração e Enfermagem.</li> </ul> |
|  | <b>DESENVOLVIMENTO</b>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Há um esforço das organizações em valorizar os colaboradores pela atuação no trabalho, colocando-os em processo de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos técnicos pela experiência.</li> <li>▪ A contribuição e o envolvimento das pessoas estão ligadas à visão que possuem do mundo e da própria organização.</li> <li>▪ Existência de projetos específicos que estão na região, pensando o desenvolvimento local e a qualidade de vida da comunidade local.</li> <li>▪ Envolvimento com a comunidade através de atividades sociais, do tipo, campanhas, agasalho, arrecadação de brinquedos, campanha interna em prol da sociedade, uma campanha dos colaboradores, numa contribuição mensal, que destina brinquedos para crianças carentes do município. São várias campanhas e eventos.</li> <li>▪ Empresas com projetos de responsabilidade social que possuem inserção dos egressos, pela sua atuação profissional.</li> <li>▪ A relação entre as organizações e a Universidade se estabelece por meio da participação em eventos, como ouvintes ou palestrantes.</li> <li>▪ Projetos especiais envolvem a comunidade no espaço da universidade.</li> <li>▪ Percebem que há dificuldades de entender o desenvolvimento para além da questão econômica.</li> <li>▪ Desafio de tornar a sala de aula um laboratório para empresas locais e regionais trocarem experiências e obterem o “ganha-ganha” na relação.</li> </ul>  |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

O aprofundamento de laços entre as organizações e a universidade é importante até mesmo para o desenvolvimento científico e tecnológico e, também, uma forma de divulgar projetos específicos da Universidade (SILVA, MAZZALI, 2005). Ao mesmo tempo, que o interlocutor da organização deverá conhecer a experiência e a vida acadêmica para viabilizar a construção de projetos em parceria.

O desenvolvimento de parcerias da universidade com as organizações e vice-versa podem prover mecanismos de formação e qualificação de pessoas, que é fato na realidade da Unijuí. As organizações Sicredi e Cotrijuí possuem uma relação já consolidada com a Unijuí, em um projeto recíproco de construção de aprendizagens.

As organizações têm firmado um contrato formal com a Universidade para a efetivação de um Programa de Qualificação para os colaboradores, que estão sendo executados dentro da estrutura física da Unijuí, com apoio financeiro destas organizações. O Programa está sendo executado pela universidade através dos departamentos - de Estudos da Administração e, Economia e Contabilidade, como uma política de qualificação, respectivamente, na Pós-Graduação *in company* em Gestão de Cooperativas de Créditos e na Pós-Graduação *in company* em Gestão Empreendedora de Negócios.

A organização Quero-Quero estabeleceu outra forma de vínculo com a Universidade; marcado pelo relacionamento comercial, mais especificamente, pelo convênio do Cartão Verdecard. Esta é uma parceria que possui um cunho político, econômico e social da Universidade com a organização, fazendo uma interface de relacionamento mais pessoal dos seus colaboradores (Unijuí) com a Quero-Quero. Desta forma, a Unijuí pensou no seu quadro de colaboradores e estabeleceu uma parceria para viabilizar serviços e atender as necessidades de consumo.

Com base na pesquisa empírica realizada nas diferentes organizações visitadas pode-se afirmar que o vínculo mais antigo e já fortalecido está centrado no Hospital de Caridade de Ijuí (HCI), pelo número de estagiários que a instituição recebe para realização dos estágios curriculares e extracurriculares, sejam dos cursos técnicos da EFA ou da Graduação da Unijuí ou, ainda por meio dos convênios CIE-E e CEFOR.

Outra forma de vínculo estabelecido entre o HCI e a Unijuí são participações de cunho pessoal, com marcas institucionais presentes, tanto de técnico-administrativos, professores e estudantes em projetos, tais como: o Grupo de Humanização, o projeto de extensão “A música como instrumento terapêutico no processo do cuidado”, desenvolvido com o envolvimento de estudantes da enfermagem.

Numa análise mais geral, percebe-se que a relação da Unijuí com as organizações é positiva e visualizada por eles por ter um processo de comunicação de fácil interlocução entre as partes quando do interesse, porém poderiam ser aperfeiçoadas com iniciativas de interesses coletivos (parceria).

Na opinião dos atores sociais entrevistados, a relação da Unijuí com a comunidade local e regional pode ser percebida no âmbito geral, porém de forma muito tímida. Os projetos citados e que apresentam uma certa visibilidade à Universidade são os grupos de humanização e o Programa de Capacitação Empresarial<sup>38</sup>, considerando a sua importância para as micro, pequenas e médias empresas da região, com a disposição do apoio técnico aos seus gestores.

A atuação dos profissionais egressos da Unijuí nestas organizações pesquisadas é avaliada como positiva. Embora, esta avaliação seja com base empírica e subjetiva, por não possuírem instrumentos para mapeamento dos colaboradores por local de formação e nem um programa de avaliação de desempenho formal. O acompanhamento e o contato direto com os colaboradores no dia-a-dia do trabalho é realizado pelas chefias imediatas na maioria das organizações visitadas.

As organizações estão preocupadas com a expansão das universidades e das ofertas de cursos superiores com certificações não reconhecidas pelo MEC. Ressaltam que a política adotada nos processos de seleção é priorizar a seleção de profissionais formados pela Unijuí, por acreditarem que preparam melhor o profissional para o desempenho das suas atividades profissionais. “É perceptível a base da formação da Unijuí no exercício da profissão. Nota-se uma diferença bem grande, de quem buscou sua formação na Unijuí” (Entrevistado B).

No estudo identificou-se as áreas que mais recebem egressos da Unijuí são: Quero-Quero – Administração, Contabilidade e Economia; Moinhos Ijuí - Administração, Letras, Direito e estagiários na área industrial e Psicologia; Cadile/Unnipes - Administração e Contábeis; Medianeira - Administração e Comunicação; Unimed – Administração e Enfermagem; SICREDI – Administração e Ciências Contábeis; Cotrijuí – Agronomia, Nutrição, Psicologia e Administração; HCI – Enfermagem, Farmácia e Administração.

Com base nas afirmativas dos representantes das organizações pode-se constatar que a área de Administração é a mais requerida pelo mercado de trabalho e que possui uma inserção mais assídua nos relacionamentos entre egressos e organização, assim como possibilidades de estágios curriculares aos estudantes atuais. Desta forma, reforça a justificativa de iniciar este estudo com os atores sociais egressos do Curso de Administração.

---

<sup>38</sup> O convênio Programa Capacitação Empresarial (PCE) celebrado entre o governo do RS, por intermédio do Sedai e da Unijuí, deu-se em duas edições. A primeira edição que compreendeu do período de agosto de 2000 a outubro de 2002. A segunda edição aconteceu no período de dezembro de 2003 até maio de 2005, cujo o objetivo do Programa era qualificar as MPMEs por meio de inovações técnicas, gerenciais e tecnológicas, promover a integração universidade-empresa. O presente Programa está concluído e não houve renovação do Contrato com o Governo do Estado (TEIXEIRA, VICTEL; BEBER, 2006).

É importante ressaltar que a Cotrijuí possui uma política de contratação de profissionais que prioriza os filhos de associados, especialmente na área agrícola e, para as demais áreas é considerado este pré-requisito, entretanto não exigindo como prioridade primeira. Como não conseguem atender toda a demanda de profissionais disponíveis no mercado de trabalho foi adotado este critério para fortalecer o desenvolvimento local.

Os hospitais - HCI e Unimed, também priorizam a contratação de profissionais locais através de formação de banco de currículos, integrando em sua maioria, egressos da Universidade.

Como pensar os atores sociais – profissionais em Administração – como agentes de mudanças? Na prática, conversar sobre a relação estabelecida por este profissional foi uma questão que se revelou complexa para os entrevistados, entendendo que sua relação com a sociedade está mais restrita às suas funções e não conseguem avaliar ou explicitar como os atores sociais poderiam estar contribuindo para o desenvolvimento da região como agentes de mudança.

“(…) A formação dos profissionais na Unijuí possibilitaram o desenvolvimento de habilidades e criação de novas perspectivas de trabalho, com ascensão de salários ou cargos específicos” (Entrevistado F).

Na análise global, relatam que o desempenho dos profissionais dependem muito daquilo que o sujeito se propõe na vida profissional e do seu perfil:

(…) é uma questão mais de percepção pessoal. Assim como já percebi algumas pessoas com uma visão social e integrada com uma visão da empresa como um todo; já vi pessoas que não tem nem visão da empresa e nem do social (...). Por mais carente que seja sua formação, percebe-se que não é em função do ensino, mas em função do amadurecimento pessoal (Entrevistado G).

É sábio que ninguém se humaniza voluntariamente, ninguém supera suas limitações valendo-se apenas do espontaneísmo, mas a relação social é uma relação educativa, em que a mediação com o outro amplia suas capacidades e as formas de se encerrar uma atividade, um trabalho, um saber e uma forma de apropriação da sua construção de mundo. Assim como o desenvolvimento das potencialidades não nasce pronta e acabada, se transformam a partir das suas experiências no social (ROSS, 1998).

Os projetos já consolidados na comunidade, do tipo CACon e Instituto do Coração do HCI permitem a inserção de profissionais em formação e formados, bem como uma aproximação da sociedade em torno de um projeto de âmbito regional que conta com o apoio dos profissionais da Unijuí:

(...) CACon e a construção do Instituto do Coração levaram ao Hospital de Caridade de Ijuí ser uma referência no Brasil. Ter um centro que vai abranger vários municípios e o envolvimento em ações sociais; bem como a realização de mutirões de saúde para acompanhar as escolas e/ou estudantes que visitam o hospital para conhecer sua estrutura e funcionamento; o banco de sangue (...) profissionais que vão dar palestras sobre o mercado de trabalho da área de saúde, ajudam a aproximar a empresa da comunidade e de certa forma, por intermédio dos profissionais egressos ou daqueles em formação. As atividades realizadas são muitas, entre elas citam: palestras de enfermeiros sobre AIDS, controle da gravidez na adolescência, inserção no grupo de gestantes para colaboradores e integrado com a comunidade. (...) O projeto compreendendo o câncer, quer dizer, o CACon trabalha não só com o tratamento, mas com a prevenção, com o apoio de várias entidades, inclusive a Unijuí (Entrevistado I).

As ações realizadas pelas organizações no âmbito do seu projeto de responsabilidade social surgem com a participação de egressos da Universidade, que possuem uma consciência social e valorizam a conduta responsável das organizações que promovem a sustentabilidade (ASHLEY, FERREIRA, REIS, 2006):

Após 15 anos de atuação em Ijuí e sete que atuo na empresa verifico que há uma interação da organização com a sociedade, a partir de várias campanhas, como do agasalho; arrecadação de brinquedos; campanha interna em prol da sociedade; uma campanha dos colaboradores, numa contribuição mensal, que destina brinquedos para crianças carentes do município. São várias campanhas e eventos. Na medida do possível, estão sempre presentes em atividades aonde a ONG necessitam de sua presença. A empresa tem projeto de responsabilidade social e pesquisa de satisfação do cliente. A empresa tem sua parcela de contribuição na questão do desenvolvimento social e cultural. Ela apóia a comunidade, no sentido de dar o transporte gratuito as várias escolas do município para a realização de visita ao museu; da própria universidade, visitando laboratórios e, mantendo programas do tipo, a união faz a vida; traz crianças para dentro da organização para trabalhar comportamento de trânsito e outras questões importantes para elas. No sentido mais amplo, buscam pessoas no mercado de trabalho para propiciar vínculo empregatício (...) o seu quadro de pessoal possui uma rotatividade mínima, mas quando se faz necessário contrata-se pessoas de preferência locais (Entrevistado J).

Nesta perspectiva, a organização propicia a formação da cidadania organizacional através da abertura dos canais de participação para que fluam idéias, opiniões, percepções e ações, de modo que as pessoas compartilhem a responsabilidade de geri-la e ao mesmo tempo, desperta um sentimento de pertencer a uma entidade coletiva com o qual se identificam e que estão preocupadas com o desenvolvimento da sua comunidade. São ações que devem estar presentes nos objetivos, na missão e na identidade da organização (FISCHER, 1999).

Compreender o que é o desenvolvimento é fundamental, para que a sua concepção não fique limitada ao crescimento econômico, pensando a geração de emprego e renda, mas avançando para a geração de alternativas para a problemática social. As organizações precisam de profissionais que pensem para além das organizações, que pensem o local e contribuam com ações conjuntas em benefício da sociedade.

A competitividade do mundo globalizado tem exigido das organizações, uma postura mais pró-ativa; que pensem alternativas para atingir a excelência e vencer a concorrência acirrada numa economia essencialmente agrícola, que também enfrenta crises constantes. São desafios de amplitude conjuntural e regional. Num contexto em que há uma desmoralização da política, torna-se quase impossível não acreditar que existe uma “crise de valores, que desvirtuam tudo”. Um dos desafios da universidade é: “tornar a sala de aula um laboratório para nossas empresas locais, tendo presente a dimensão local, regional e nacional” (Entrevistado L).

A relevância do contexto regional para um processo de desenvolvimento surge com a visão de que pode resultar da articulação de forças endógenas, sem desconsiderar os fatores condicionantes do contexto nacional e internacional (FILIPPIM et al, 2006). Partindo de uma concepção sistêmica e multidisciplinar tanto para a conceituação como para a implantação de ações para o desenvolvimento, apresentam-se critérios importantes de sustentabilidade, contemplando a preocupação com as necessidades básicas e a qualidade de vida das gerações futuras. Para Filippim et al (2006), os critérios adotados para compor o desenvolvimento são:

- a) social: distribuição de renda justa, qualidade de vida, igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais;
- b) cultural: valorização da cultura local, capacidade para elaboração de um projeto de desenvolvimento endógeno, abertura para o mundo combinada com autoconfiança;
- c) ecológico: preservação do potencial do capital natureza na sua produção de recursos renováveis;
- d) econômico: desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado e otimização das formas regionais;
- e) espacial: superação das desigualdades inter-regionais e equilíbrio entre cidade e campo.
- f) ético: preocupação com o conjunto dos critérios, sem desconsiderar a justiça social, a eficiência econômica e a prudência ecológica.

A concepção de desenvolvimento centrado na multidisciplinariedade é um avanço de percepção global, que considera o homem como um sujeito emancipado, universal, racional e autônomo, capaz de gerar progresso, conhecimento, ciência, tecnologia e qualidade de vida. E, as universidades contemporâneas, principalmente as comunitárias, vêm trabalhando a

dimensão da regionalidade<sup>39</sup>, que contemplam também a dimensão das demandas sociais advindas das comunidades de seu entorno, com a missão de participar conjuntamente dos processos de desenvolvimento.

De acordo com a opinião de Fillipim et al (2006), a universidade só estará cumprindo o seu papel na medida em que se inserir num processo de desenvolvimento das comunidades do seu entorno. Pensar a universidade na perspectiva de desenvolvimento regional significa pensá-la enquanto instituição social e não como uma mera organização voltada para o mercado. Neste sentido, o reconhecimento público de sua legitimidade é referendado pela sociedade e, não o mercado pelo mercado. Enquanto mercado, a universidade limita-se à formação de recursos humanos para o mercado de trabalho, inserindo-se no contexto da globalização, da competitividade, da produtividade e, de certa forma, da racionalidade funcional.

As expectativas das organizações com relação a Universidade é mais do que formação do quadro funcional; é que possam formar profissionais com perfil adequado para atuarem enquanto agentes empreendedores do desenvolvimento nas comunidades às quais pertencem e, que possam efetivamente contribuir para a geração de soluções aos problemas regionais.

A percepção dos egressos do Curso de Administração da Unijuí – Campus Ijuí sobre as formas que mantém vínculos com a Universidade e como percebem o seu papel no desenvolvimento local e regional está explicitado no item 5.1.5.

#### *5.1.5 Na ótica dos egressos do curso de Administração da Unijuí – campus Ijuí*

O perfil sócio-econômico e cultural do grupo (total de 25) de egressos que participaram da pesquisa de campo apresenta-se: 48% do sexo feminino e 52% do sexo masculino, 40% destes são solteiros, 12% são casados ou possuem união estável, 8% são separados e 4% são divorciados. Considerando a faixa etária e o estado civil dos egressos, verifica-se que estão na fase de construção de sua carreira profissional e, que ainda não constituíram família.

Com relação a idade dos sujeitos pesquisados concentram-se na faixa dos 25 aos 44 anos, conforme tabela 4, sendo que a faixa etária que prevalece é de 30 a 35 anos.

---

<sup>39</sup> Regionalidade entende-se o *locus* a partir do qual a universidade se move e onde sua práxis se concretiza (FILLIPIM et al, 2006, p. 5).

Tabela 4 – Faixa etária dos egressos respondentes da pesquisa

| Faixa   | Nº | %   |
|---------|----|-----|
| 25 - 29 | 8  | 32  |
| 30 - 35 | 9  | 36  |
| 36 - 40 | 4  | 16  |
| 41 - 45 | 4  | 16  |
| Total   | 25 | 100 |

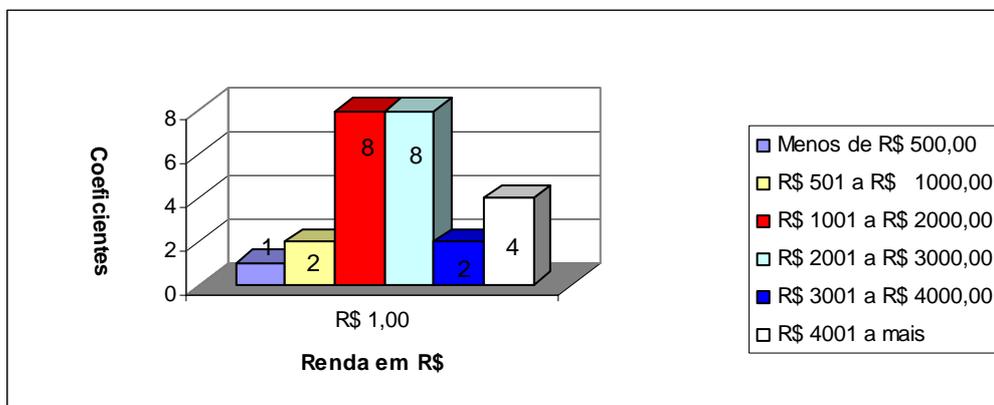
Fonte: Pesquisa de Campo (2007).

A maioria dos egressos que participaram da pesquisa cursaram Administração como sua primeira Graduação, representando 88% do total de egressos da pesquisa, sendo que os demais tiveram sua colação de grau em Ciências Contábeis e Engenharia Mecânica antes de concluírem a Graduação em Administração.

Na análise da formação acadêmica dos egressos, pode-se afirmar que 44% dos atores sociais são formados apenas em Administração; os outros 44% cursaram especialização e, 12% concluíram o mestrado. Das especializações referendadas citam-se: Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Regional Sustentável, MBA em Finanças Corporativas e MBA em Planejamento Tributário, Marketing, Gestão Empresarial e Gestão Estratégica de Marketing em Serviços e Varejo, Gestão Financeira, Contabilidade Gerencial, Gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas e Desenvolvimento Gerencial. Os cursos de mestrado citados são: Desenvolvimento e Agronegócios.

O perfil econômico apresentado pelo público que participou da pesquisa concentrou-se na faixa dos R\$ 1.001,00 aos R\$ 3.000,00, sendo que 16% destes recebem mais de R\$ 4.000,00, conforme figura 13.

Figura 13 – Renda bruta mensal dos egressos



Fonte: Pesquisa de Campo (2007).

A Administração Geral é uma área que possui destaque entre as demais áreas na atuação dos profissionais egressos pesquisados, ficando em 25,9% do total. O que confere com o resultado da pesquisa realizada pelo CFA (2006, p. 16) em que 35,28% ficou na Administração Geral, seguido das áreas Financeira, Vendas e Recursos Humanos.

No espaço do mercado de trabalho, os administradores egressos apontaram as áreas de Recursos Humanos, Vendas e Finanças, como sendo as áreas que oferecem melhores condições de trabalho no âmbito das organizações.

No quadro geral dos atores sociais que participaram da pesquisa pode-se afirmar que 92% estão atuando no mercado de trabalho, com atuação no setor privado (fundação comunitária, empresa nacional, multinacional, familiar e, universidade privada), público (estadual, federal e estatal) e terceiro setor (cooperativas, ONGs e associações); prevalecendo a atuação no setor privado.

As funções exercidas pelos egressos no mercado de trabalho são de: administrador, auxiliar, assistente administrativo, adjunto, técnico, assessor e militar, consultor(es), supervisor chefe, empresário, gerente, diretor, estudante/pesquisador, examinador de trânsito, pesquisador e analista de mercado. Na pesquisa do CFA (2006, p. 16), os Administradores têm sido bem aceitos como gerentes e que o percentual dos que exercem o cargo de Presidente ou são proprietários de suas organizações mantém-se em nível significativo. O cargo de analista mostra forte tendência para ocupação dos profissionais.

As formas mais utilizadas pelos egressos para estabelecer relações com a Universidade são por meio de *e-mail*, busca na internet e acesso ao Portal da Unijuí. A tecnologia da informação tem contribuído para garantir o acesso à informação e a transformação de conhecimento. Por isso, justifica-se o fato de serem estas as formas mais utilizadas pelo público egresso para fazer contato com a Universidade.

Também é importante salientar que os contatos com os professores da Universidade apresentam um índice significativo nos referenciais de como estabelecem contato com a Universidade. Em terceiro lugar, citam os cursos de Pós-Graduação e Extensão como formas de se manterem vinculados à Instituição.

O canal de comunicação estabelecido pela Universidade para fazer chegar aos egressos as informações relevantes da Universidade são diversas: e-mail, telefone, correspondências e o portal da Instituição. O acesso à página institucional da Unijuí é um segundo recurso citado pelos egressos como fonte de informação e numa escala de ordem de ocorrência, citam a

Rádio Unijuí FM como um forte canal de comunicação, que garante acesso às notícias da universidade, assim como citam a importância dos amigos existentes no quadro de colaboradores da Universidade.

O processo de interação que se estabelece quando a Universidade está disposta a ouvir o que seus públicos têm a dizer sobre ela, influenciam significativamente na forma como se estabelecem as estratégias de relacionamento.

Para os egressos, ter estudado na Unijuí representou um crescimento profissional (critério que teve 68% da preferência), oportunidade de ter uma carreira profissional (representação de 36%) e possibilitou ampliar sua rede de contatos. Sendo assim, pode-se afirmar que foi a percepção de valor atribuído ao que sua formação propiciou para ele, enquanto profissional formado pela Unijuí.

As memórias dos egressos do tempo em que cursaram Administração na Unijuí dizem respeito aos seguintes pontos: crescimento intelectual e pessoal, construção de relações, oportunidades de trabalho, experiências e vivências, companheirismo, saudade e orgulho das escolhas.

A ampliação do conceito de educação, para além da formação profissional, corresponde a uma necessidade de renovação cultural e de capital social e humano, bem como de autonomia dos indivíduos. Na sociedade em transformação, os indivíduos perderam suas referências e, precisam recorrer aos seus conhecimentos e a sua capacidade de discernimento para poderem orientar-se, pensar e agir. Há, mais do que nunca, a necessidade de fazer coincidir a relação pessoal com a participação na vida em sociedade (DELORS, 1998; PUTMAN, 2000).

Verificou-se, que 96% dos egressos acreditam que manter relações com a Universidade após o período da formação é algo importante, justificado como sendo um “espaço com universalidade de conhecimentos; pela contribuição da multidisciplinariedade<sup>40</sup> em todas as áreas do conhecimento científico”; é onde se busca a “atualização constante” e a “continuidade do aprendizado e da cultura”. Entre os depoimentos dos egressos, ressalta-se o seguinte: “estar informado sobre a evolução e o crescimento da universidade onde estudei e

---

<sup>40</sup> Interdisciplinariedade é a união dos componentes distintos de duas ou mais disciplinas na pesquisa ou educação, conduzindo a novos conhecimentos que não seriam possíveis se não fosse esta integração. A multidisciplinariedade ocorre quando as disciplinas trabalham lado a lado em distintos aspectos de um único problema. A interdisciplinariedade ocorre quando as disciplinas se integram e colaboram entre si.

me formei é importante porque a Unijuí sempre será uma referência no meu currículo profissional”.

A imagem da Unijuí no grupo de egressos é de inovação, em que o seu papel torna-se cada vez mais complexo e importante na geração e socialização de conhecimento e tecnologia para a sua região de atuação. Assim como, é visto como a única alternativa para a sobrevivência da instituição num mundo tão competitivo e globalizado. A evolução das oportunidades profissionais e do desenvolvimento da região está atrelada a interação das organizações com a Universidade, numa perspectiva de formar profissionais de alta qualificação para que possa participar do processo de inovação e empreendedorismo das organizações.

Por outro lado, a universidade é vista como um espaço de interação e convívio entre as pessoas que nessa se encontram (professores, ex-colegas, colaboradores) e, que acabam construindo laços de amizade, que se fortalecem e continuam ao longo da vida. Muitas pessoas do espaço universitário tornam-se clientes de seus empreendimentos comerciais e parte das suas relações interpessoais. Estar na universidade é “uma forma de estar na vitrine” e ao criarem conexões com as pessoas em que convivem neste espaço é formar uma rede de relacionamentos, o que permite abrir um maior número de possibilidades (CASTELLS, 1999; COLOMBO et al, 2005).

É através do espaço da universidade que surgem oportunidades profissionais e para aqueles que se interessam pela vida acadêmica sempre se visualiza na Universidade “uma possibilidade de desenvolver projetos futuros, seja no ensino, na pesquisa ou na extensão” e, inclusive, de pensar em intercâmbios internacionais.

Há vantagens para a manutenção das relações entre a Universidade e os egressos, porém não deixam de referendar a carência de profissionais especializados na região em determinadas áreas e, aproveitam para solicitar cursos de curta duração para atender as demandas específicas, do tipo: área de exportação, auditoria, custos, bolsa de valores, matemática financeira, língua inglesa e espanhola.

O Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional (IPD), uma das mantidas da Unijuí, tem a incumbência de desenvolver a capacitação de pessoas e a prestação de serviços à integração e desenvolvimento regional, assessorando os municípios de abrangência da Instituição, bem como oferecendo cursos, assessorias e serviços que possam

contribuir para a qualificação da gestão pública e privada, mas nem todos os públicos conhecem o trabalho desenvolvido por este órgão institucional.

Os egressos reconhecem a Unijuí como sendo um agente de formação para a comunidade regional, pelo fato de estar:

(...) comprometida com a promoção do desenvolvimento regional, por meio de várias iniciativas, projetos e prestação de serviços e, por estarem assessorando os municípios da região de abrangência da instituição.

A regionalização da universidade tem sido lembrada pelos egressos porque

(...) a existência e a expansão da Unijuí para outros locais têm possibilitado a qualificação dos profissionais da região para serem empreendedores e garantirem a manutenção, o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

Os egressos apresentam algumas críticas, sugestões e recomendações à Universidade:

a) Críticas:

- A universidade não deveria ser um “mero repassador de metodologias”, mas um promotor de desenvolvimento pelas parcerias efetivadas com as organizações da região. O Estado deveria estar preocupado com a manutenção dos programas desenvolvidos em convênio com a Universidade; projetos que estavam dando resultados no desenvolvimento das organizações da região.
- Descontentamento da comunidade local em relação ao *feedback* das ações da Universidade, que em muitos momentos, adotam uma abordagem muito mais sistêmico-controladora do que relacional e pela morosidade na tomada de decisão.

b) Sugestões:

- Realização de trabalhos conjuntos com a comunidade, tendo a participação de profissionais qualificados, numa perspectiva de inserção regional.
- Formação de parcerias com os municípios de atuação da Unijuí, possibilitando a realização de estudos e estágios curriculares sobre a dimensão do desenvolvimento local.
- Viabilização de uma parceria com as organizações, no sentido de aproveitar os profissionais formados pela Unijuí, garantindo a empregabilidade e a profissionalização das organizações locais.

c) Recomendações:

- Retomada da aproximação com a comunidade, porque tem consciência de que a avaliação do MEC pensa a formação acadêmica, mas não dá muita atenção, para a atuação prática do egresso, que deveria estar comprometido com o futuro da área de negócio, da organização e da região.
- Revisão na tabela de preços dos Cursos, que tem sido restritiva a uma parte da população local. Há necessidade de oferta de serviços para outros públicos.

Na concepção dos egressos, desenvolvimento “consiste na melhoria da qualidade de vida, avaliada através de um conjunto de indicadores sobre escolaridade, saúde, habitação, cultura, lazer e renda”. Assim como possuem a consciência de que falar em desenvolvimento significa “pensar para além do crescimento econômico, inserindo a preocupação com o social” pela ampliação dos índices de emprego, redução da pobreza e das desigualdades sociais.

O desafio principal para o desenvolvimento é “investir em educação, desde a base, da creche ao ensino superior” (CAPRA, 2002) e deve ser sustentável. “Quem tem duas ou mais prioridades não tem nenhuma”. Há carência de profissionais qualificados que possam enfrentar as dificuldades de qualquer projeto. Há falta de conhecimento generalizado na área. “Motivar pessoas para geração de riquezas só tem dado resultado quando melhora o próprio bolso”.

É importante ressaltar que todas as pessoas (crianças, adolescentes ou adultos) têm direito às necessidades educativas fundamentais, que lhes forneçam uma base sólida para as aprendizagens futuras e as competências essenciais que permitam uma participação ativa na vida da sociedade (DELORS, 1998; CAPRA, 2002)

Outras narrativas dos egressos apresentam a visão de que “(...) o problema é educacional, e de que não só melhorando as condições da educação dos alunos em geral, mas educando e, capacitando os nossos governantes, vereadores, prefeitos, deputados (....). É preciso trabalhar fortemente a questão ética, pois seguidamente vemos alguns absurdos proporcionados por pessoas inescrupulosas”. Por isso, “só existe uma forma de promover o desenvolvimento; conscientizando e formando as pessoas” (FREIRE, 1996, p. 24).

A consciência das pessoas começa no núcleo familiar e se estende para o processo de socialização. “O mundo do trabalho constitui, igualmente, um espaço privilegiado de

educação” (DELORS, 1998, p, 113). É missão de todos os cidadãos brasileiros construir coletivamente alternativas para enfrentar o desafio do desenvolvimento. Investir em educação é fundamental, para “fazer com que as informações tenham um bom fluxo entre toda a comunidade. As pessoas informadas e qualificadas tomam melhores decisões que seguramente gera desenvolvimento”. Neste sentido, a educação passa a ser uma problemática de todos os cidadãos que passam a ser efetivamente atores e não mais simples consumidores passivos de uma educação dada pelas instituições educacionais (DELORS, 1998; MORIN, 2001; CAPRA, 2002).

As pessoas produzem e reproduzem toda a sociedade historicamente. Sendo assim, o desenvolvimento se constituirá sempre num processo orgânico e psíquico de construção e reconstrução, a partir da compreensão dos direitos e deveres como participante do prazer da vida (ROSS, 1998). Nessa linha de pensamento, os egressos afirmam que se sentem efetivamente “agentes de desenvolvimento” local e regional, justificando com os pressupostos:

- a) Interesse em estudar aspectos relacionados ao desenvolvimento da região e da sociedade. O envolvimento, por meio de estudo e pesquisa, pode contribuir para despertar elementos importantes de mudança. Um exemplo citado são as redes de cooperação de pequenas e médias empresas, as quais representaram mudanças no cenário econômico, social e político e propiciaram desenvolvimento da região.
- b) Participar de um processo de qualificação, indiretamente estão sendo preparados para serem um agente de desenvolvimento, na medida em que a reflexão teórica permite realizar estudos que futuramente possam contribuir para o desenvolvimento regional.
- c) Exercício de uma função pública, pelo pagamento de impostos como cidadão e empresários do ramo de serviços (bar e restaurante), pela geração de emprego e renda aos seus colaboradores.
- d) Envolvimento em projetos específicos de uma instituição sem fins lucrativos, que busca melhorar a qualidade de vida da comunidade local e regional.

- e) Fazer parte da sociedade, possuir uma formação superior define a obrigatoriedade de dever de cidadão fazer disseminar a informação e gerar conhecimento a outras pessoas.
- f) Atuação em consultoria empresarial, levando conhecimento gerencial aos pequenos negócios, que entendem ser os pilares fundamentais para geração de emprego e renda e conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento local.

Com a análise dos pressupostos apresentados pelos egressos, pode-se afirmar que há várias concepções e sentidos de desenvolvimento; configurando-se em paradigmas e de certa forma, uma percepção de que há dificuldades de efetivamente viabilizar ou concretizar o desenvolvimento, se o olhar estiver voltado para o conjunto da sociedade. O desenvolvimento referido implica em conceituá-lo como sendo:

(...) a mudança da capacidade individual no decorrer de sua própria biografia, ou seja, o desenvolvimento é conseqüência natural da aplicação de um mecanismo de assimilação e adaptação de habilidades individuais preexistentes às necessidades postas, uma espécie de modernização de habilidades (SIEDENBERG, 2006, p. 11)

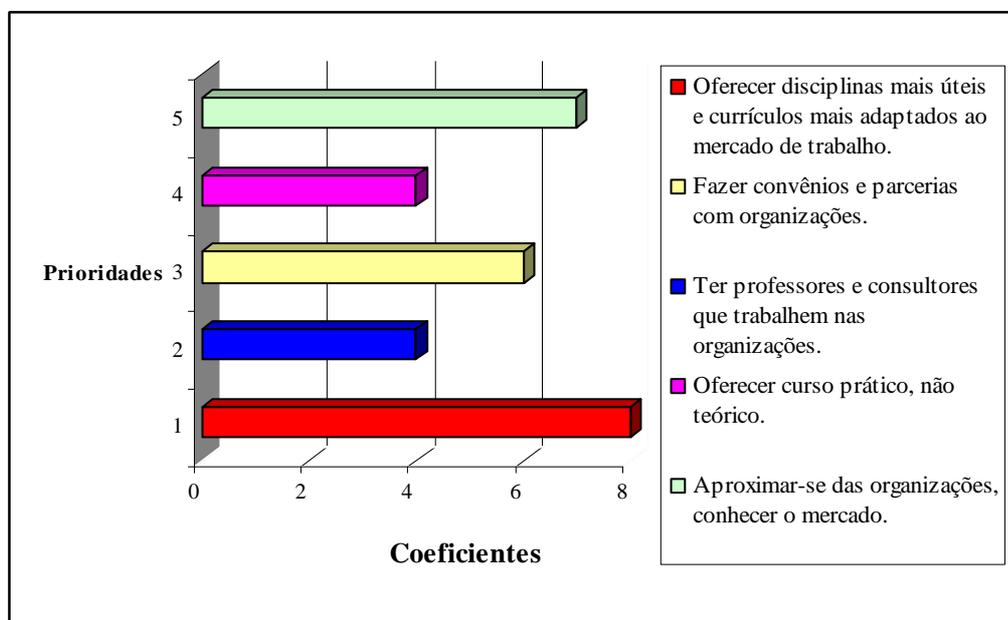
Os mecanismos de assimilação e adaptação se aplicam às experiências vividas pelo indivíduo, pelo desenvolvimento cognitivo (relativo ao conhecimento) e pela própria mudança inovadora, que envolvem a coletividade num processo contínuo, que extrapola a dimensão da biografia individual.

Siedenberg (2006) entende que enquanto não ocorrer uma explicitação conceitual, toda e qualquer ação pode ser apresentada como uma contribuição ao desenvolvimento socioeconômico e não efetivamente para a melhoria das condições de vida de indivíduos e populações. Para garantir a dupla contribuição é necessário definir de antemão três aspectos fundamentais: as características, a dimensão e o prazo em que essas mudanças pretendidas deverão se concretizar.

Nesta perspectiva, os egressos explicitaram suas expectativas com relação as ações desenvolvidas pelas IES para preparar os estudantes para o mercado de trabalho e identificar as competências essenciais requeridas por ele, na atual sociedade. Entre as alternativas propostas pelo instrumento de coleta de dados foram referendadas as seguintes ações (figura 14): oferecer disciplinas mais adequadas e currículos mais adaptados ao mercado de trabalho; fazer convênios e parcerias com as organizações; ter professores e consultores que interajam

com as organizações; oferecer cursos com a dimensão mais prática; e necessidade de aproximação das organizações para conhecer o mercado.

Figura 14 – Expectativas dos egressos com relação as ações da Universidade



Fonte: Pesquisa de Campo (2007).

A figura 14 ilustra que os próprios egressos possuem a percepção da necessidade da Universidade interagir com as organizações, para constantemente avaliar os currículos dos cursos, com o objetivo de aproximar cada vez mais a academia da realidade do mundo prático do trabalho e para conhecer as demandas do mercado de trabalho. Esta é uma afirmação que poderá ser um mito ou uma realidade, ou seja, é uma questão que poderá ser explorada com maior profundidade em outra pesquisa.

Marcovitch (1999, p. 14) acredita que há “dois mitos” a serem destruídos: a) o primeiro, cultivado pelos empresários, de que o pesquisador acadêmico é um ser etéreo, descolado da realidade; b) o segundo, corrente na área de pesquisa, de que o empresário despreza a ciência. Vencidos os equívocos, universidade e organizações poderiam estar estabelecendo parcerias e mudanças de percepções.

A sociedade pós-moderna requer uma mudança de percepções no sentido de ter um profissional dinâmico e objetivo; capacitado para decidir ajustes à realidade; com habilidades especiais, flexibilidade e agilidade, bem como conhecimentos sólidos, construídos pela atitude comunicativa e reflexiva e, conduta moral e ética (DORNELLES, 2006).

As competências essenciais apontadas pelos egressos, como sendo requeridas no mercado de trabalho são (em ordem decrescente de prioridades): necessidade de ter visão estratégica; saber gerenciar equipes; saber mobilizar, comunicar, negociar, assumir responsabilidades, ser ético e ter liderança. Assim como, há o entendimento de as competências são formadas pelo conjunto das exigências propostas.

Para ampliar a compreensão das competências essenciais necessárias aos profissionais para o exercício da profissão, entende-se ser necessário um outro estudo aprofundando a questão, porém cabe no momento, o entendimento das estratégias de desenvolvimento de competências (DORNELLES, 2006): revisar hábitos e atitudes; ser dinâmico, ágil, flexível e objetivo; atualizar constantemente os conhecimentos; solidificar a base para saber pensar, questionar e criar; obter conhecimentos sólidos sobre a Teoria das Organizações; ter visão global da situação vivenciada e da multidisciplinaridade; desenvolver capacidade de avaliação para melhorar o desempenho; revisar valores: humildade, solidariedade, sinceridade; inovar práticas para efetivar desafios de mercado; mudar mentalidade e comportamento; fortalecer a consciência cidadã.

A avaliação que o público egresso faz da sua relação com a Universidade é positiva, afirmando que possuem uma interligação presente com a instituição de diversas formas e momentos, o que representa na prática, desde o simples fato de acompanhar o momento institucional da universidade até a busca por informações da área de conhecimento. Assim como, alguns egressos possuem duplo envolvimento com a instituição: como egresso e colaborador da instituição.

“Mantenho relação de 15 anos com a Instituição Unijuí, como colaboradora técnico-administrativa; fui aluna da Graduação, Pós-Graduação e do Mestrado” (Egresso 2).

“A Unijuí faz parte da minha vida, pois além de ter feito a Graduação e de estar cursando o Mestrado, fiz parte do quadro de colaboradores por três anos. Pretendo manter este vínculo através de uma posterior tentativa de ingresso em um futuro curso de Doutorado” (Egresso 3).

As expectativas do grupo de egressos, que participou da pesquisa, com relação à Unijuí a longo prazo, está direcionada ao conceito de educação para a vida toda (DELORS, 1999), quando buscam a educação continuada nos cursos de especialização (32%) e de mestrado (28%). Da mesma forma, que expressam de forma representativa (64%) a

importância de participarem de eventos promovidos pela Instituição: palestras, seminários, conferências, programas de rádio, entre outros (Tabela 5).

(...) a universidade me proporciona um processo contínuo de aprendizado e qualificação na execução das atividades (...). Como ex-aluna da universidade, a relação acontece nos ambientes de seminários, jornadas de pesquisas e demais eventos acadêmicos, como forma de estar atualizada e ativamente participante desses círculos de estudos e debates (Egresso 1).

Pelo diagnóstico apresentado na tabela 5, pode-se inferir que os profissionais voltam ao espaço da academia, quando participam de eventos proporcionados por ela, que permitem a participação da comunidade e, dependendo dos interesses individuais, da disponibilidade de tempo e da dimensão subjetiva de buscar o conhecimento; retomam as relações com a Universidade.

Tabela 5 – Expectativas dos egressos com relação à Unijuí

| Expectativas em relação à Unijuí              | Frequência | %  |                                      |
|---|------------|----|--------------------------------------|
| Desenvolver atividades de educação continuada | 1          | 04 | Graduação                            |
|   | 8          | 32 | Especialização                       |
|   | 7          | 28 | Mestrado                             |
|   | 2          | 08 | Cursos de Extensão                   |
|   | 2          | 08 | Cursos de Educação à Distância – EaD |
| Participar de outras atividades               | 3          | 12 | Culturais                            |
|   | 2          | 08 | Artísticas                           |
|   | 3          | 12 | Esportivas/recreativas               |
|   | 16         | 64 | Seminários/conferências/palestras    |
|   | 1          | 04 | Cursos de curta duração              |
| Não respondeu                                 | 3          | 12 |                                      |

Fonte: Pesquisa de Campo (2007).

\* Nesta questão os egressos assinalavam mais de uma alternativa, gerando um percentual maior do que 100%. O percentual foi calculado com base no total de egressos que responderam a pesquisa (25 egressos).

As relações interpessoais são citadas pelos egressos como uma forma de estabelecer contato com a Universidade, porém em muitos momentos, como sendo a única forma de relacionamento, que permite abrir outras possibilidades profissionais e de relações comerciais.

Hoje minha relação com a Unijuí se resume às grandes amizades que deixei e, que procuro mantê-las através de contatos por e-mail. São professores, funcionários, alunos e colegas egressos. Enfim, uma rede de relações que tem me ajudado e que poderá me ajudar muito mais e vice-versa, no futuro (Egresso 5).

Há depoimentos que expressam a subjetividade do ator social que respondeu a questão, dando um lugar diferenciado para Unijuí na sua vida pessoal:

Uma relação sentimental. Escolhi esta Universidade para ser minha gestora no caminho do conhecimento, na busca do saber, na especialização e no aperfeiçoamento. Tenho um carinho especial por ela, pelos colegas e professores que souberam ensinar-me e escutar-me. Sou fã da Unijuí (Egresso 6).

Entre as formas de expressar as relações estabelecidas com a Universidade, o atendimento ocupa um lugar de destaque: “Sempre que demandei algo fui atendido com excepcional qualidade (...)” (Egresso 7).

Contextualizando a Universidade em “tempos de desencantamentos e fragilização dos laços humanos” e pensando o compromisso da Instituição com o atendimento, a Fidene/Unijuí estará lançando no dia 30 de agosto, o Programa de Endomarketing (Sinergia) e o Programa Excelência no Atendimento e Relacionamento; sendo que o segundo terá caráter permanente e seu foco está na qualificação do atendimento dos seus diversos públicos.

Outras formas de interação com a Universidade revelam o entusiasmo do egresso em participar e retornar ao espaço da Unijuí:

(...) participei do Seminário de Iniciação Científica apresentando o meu Estágio II e, recebi convite da direção para participar do primeiro saca-dúvidas<sup>41</sup> em Três Passos como egressa do curso de Administração. Me senti, mais uma vez, fazendo parte da Unijuí. Agradeço a oportunidade que ela vem me proporcionando e espero continuar tendo vínculo com a Universidade (Egressa 8).

Assim como existem manifestações positivas da aproximação e da relação estabelecida com a Universidade, aparecem depoimentos afirmando que atualmente possuem uma relação distante (24%) em função de situações específicas, tipo não estarem mais residindo na região ou terem ficado restritos ao período da formação superior.

Da mesma forma, que os egressos criticam a Universidade por não desenvolverem o serviço de pós-venda, ou seja, de não valorizarem a base contínua de avaliação proativa da satisfação dos seus diversos públicos, para tomar medidas corretivas e qualificar os serviços prestados pela Instituição. Seria fundamental “dar uma importância maior aos profissionais formados por ela e pelo trabalho que exercem à sociedade, já que levamos o nome da instituição no nosso currículo” (egresso 9). Um cliente satisfeito gera muitos outros clientes e, a insatisfação gera a perda dos clientes potenciais e, inclusive dos efetivos.

---

<sup>41</sup> Saca-dúvidas refere-se ao Programa Saca-dúvidas, organizado pela Coordenadoria de Marketing da UNIJUÍ, é um programa de auditório interativo realizado para alunos do ensino médio, cujo objetivo era tirar dúvidas sobre a escolha vocacional, o vestibular e as características de cada curso oferecido pela Instituição, a partir da participação e depoimentos de alunos e egressos da Unijuí. O evento foi realizado no campus Três Passos no dia 23 de maio de 2007. Fonte: <http://www.Unijuí.edu.br/comunica>

Essa crítica se expressa de forma mais profunda quando se trata de egressos que estão atuando ou atuaram como profissionais no espaço da Universidade:

(...) Não há uma avaliação do trabalho como profissional. Então, vejo a universidade como uma escola que me deu formação, mas que não reconhece os talentos por ela formados. Isso remete para algumas reflexões do tipo: se a própria universidade não aplica as regras, os fundamentos, as teorias administrativas na questão gerencial como um todo e, principalmente na gestão dos seus recursos humanos; Como podemos esperar ou querer que as empresas instaladas na cidade e na região o façam? (Egresso 10).

Considero uma relação fria, sinto-me explorado fisicamente, pois dediquei mais de seis anos de minha vida para a pesquisa na universidade e, não tenho em troca absolutamente nada. A não ser, ser um egresso como qualquer outro, a mercê de um mercado de trabalho capitalista excludente. A universidade no meu ponto de vista nunca soube e continua não sabendo aproveitar o ser humano capacitado (Egresso 11).

Assim como existem egressos que afirmaram não ter nenhum tipo de relação com a Universidade no momento, o que representa 8% do público que participou da pesquisa. Os depoimentos acima mencionados, permitem afirmar que exige um trabalho de acompanhamento e verificação das opiniões dos egressos por intermédio dos diferentes canais estabelecidos na Universidade para aperfeiçoar o processo de interlocução com este público, bem como buscar uma aproximação positiva com eles.

Os egressos fizeram considerações a respeito da temática e do instrumento de coleta de dados, que avaliam como sendo relevante, tanto para a Universidade como para os egressos. Da mesma forma, que pensam estar proporcionando aos diversos públicos uma leitura importante para aprofundamento da reflexão sobre a temática em questão:

“(...) essa pesquisa certamente vai ajudar no desenvolvimento e na compreensão de das partes - Unijuí e sociedade em geral” (Egresso 1). Este trabalho representa a aplicação de “um aprendizado de marketing, de ouvir o mercado. Fundamental para qualquer setor e ramo de atuação. A pesquisa é necessária para saber o que a comunidade pensa e o que pode ser melhorado nos seus processos” (Egresso 2).

Também afirmam que muitas das respostas implicam numa avaliação mais geral da Universidade do que propriamente do Curso de Administração, como fator de relacionamento direto à Instituição Unijuí. “Gostaria que o resultado desse trabalho fosse levado ao conhecimento dos gestores da universidade, pois na minha opinião, as universidades não têm ainda um relacionamento ideal com a sociedade e, principalmente com os profissionais que formam” (Egresso 3).

Ao curso, a crítica passa pela ausência do exercício profissional, como estágio prático do exercício profissional, durante a realização da Graduação. “Comparando com outros cursos, não se tem atividades mais práticas. (...) realizar atividades e estágios em que o aluno tenha oportunidade de atuar como se fosse um administrador profissional seria extremamente importante para sua qualificação” (Egresso 4).

Complementando a avaliação do curso de administração, apresentou-se uma crítica direta ao Conselho Regional de Administração que não tem fiscalizado e exigido que cargos gerenciais sejam ocupados por administradores, sendo muito comum serem ocupados por profissionais formados em outras áreas. E, em seguida, justifica a ação e apresenta uma contradição nos processos seletivos para o mestrado da área de administração:

O CRA não fiscaliza e talvez nem tenha poder para cobrar das organizações que o exercício profissional de determinadas funções, sejam daqueles que tem formação específica em Administração. Por outro lado, os cursos de formação *Stricto Sensu*, com a aplicação do Teste da ANPAD possibilitam que formações que tenham uma boa base em raciocínio lógico tenham melhor desempenho. Esse teste não requer conhecimentos administrativos, ignora a formação acadêmica, o que é uma vergonha ao exercício da profissão de administrador (Egresso 5).

Houve manifestação por parte dos egressos que participaram da pesquisa, que existe uma expectativa com relação aos seus resultados, no sentido de contribuir com o processo de decisões, pensando a relação da Universidade com a sociedade. Da mesma forma, que foram unânimes na solicitação para socialização dos resultados da pesquisa.

“Esta pesquisa deve servir como base de informações para tomada de decisão numa perspectiva de visualizar o futuro” (Egresso 6). “Construir um espaço na página institucional para que todos possam opinar sobre a Universidade e quem sabe até sortear algum brinde para motivar a participação” (Egresso 7).

Muitos egressos aproveitam o espaço da pesquisa para demonstrar sua gratidão e carinho por alguns professores que tiveram como mestres no decorrer da vida universitária e afirmaram que a Universidade possui profissionais talentosos.

Desse modo, faz-se o encerramento das concepções e as estratégias da Universidade pela ótica dos gestores acadêmicos, das organizações e dos egressos do Curso de Administração da Unijuí – Campus Ijuí, numa perspectiva de compartilhar reflexões que permitiram estabelecer o laço social pelos seus discursos, no quadro 9.

Quadro 9 – Síntese da análise Universidade/Sociedade: o egresso da Unijuí

| Universidade/<br>Sociedade<br>Categorias               | Reitoria   | Chefes de Depto.  | Coordenadoria<br>de Marketing  | Organizações   | Egressos do Curso de<br>Administração  |
|--|--|---|--|--|--|
| <p><b>Relação Egresso/ Organizações/ Sociedade</b></p> | <p>O egresso é um agente mediador da universidade na sociedade.</p> <p>Há um distanciamento real da Univ. e do setor produtivo.</p> <p>Não existem políticas institucionais para o egresso. Existem ações eventuais, esporádicas e informais para contato com o egresso.</p> <p>Desenvolvimento do Portal Institucional e do Egresso como uma ferramenta de gestão e constituição de relacionamento com os egressos.</p> | <p>O egresso precisa ser reconhecido como um ator social específico e diferenciado.</p> <p>Os contatos com o egresso se dão pelas relações estabelecidas o departamento, através dos professores, coordenadores de curso e funcionários.</p> <p>A iniciativa de estabelecer vínculos está muito mais na vontade do egresso.</p> <p>Estabelecer relações significa <i>feedback</i> da formação (PPP), do mercado de trabalho e oferta de novos programas, projetos e novos vínculos com a Instituição.</p> <p>Não existem políticas departamentais, mas ações pontuais e dispersas, não sistematizadas.</p> <p>Pensar a formação universitária no sentido universal: cultural, sociabilidade – indivíduo.</p> <p>Aproximação da formação acadêmica e do mundo real das organizações.</p> | <p>O egresso é um ator social que está envolvido na sociedade pela inserção constante nas organizações e na universidade com interações mais pontuais.</p> <p>Todos as pessoas são co-gestores da marca Unijuí.</p> <p>O egresso é um ator social estratégico por ser o principal divulgador da Universidade.</p> <p>Fragilidade no banco de dados – ter a informação do egresso..</p> | <p>A relação acontece de maneira informal e restrita a busca por qualificação profissional e acadêmica.</p> <p>A relação acontece por intermédio dos estágios curriculares e extracurriculares.</p> <p>Origem de relacionamentos interpessoais.</p> <p>Contratos específicos <i>in company</i> - parcerias de formação dos colaboradores.</p> <p>Comunicação entre as organizações e a universidade – folders, e-mails, jornais locais e portal institucional.</p> <p>Relações restritas mas com flexibilidade para melhorias.</p> <p>Necessidade de compreender as relações como uma troca recíproca.</p> | <p>A relação se estabelece pelos contatos pessoais e interpessoais. Os professores são os vínculos mais presentes na sua relação com a universidade e, em seguida, o Portal Institucional. Consideram importante manter o vínculo com a Unijuí após a sua formação, vindo a universidade como um espaço de obter conhecimento contínuo, socialização de aprendizados e cultura em geral. É um espaço de interação e convívio social.</p> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

...continuidade

| Universidade/<br>Sociedade                                  | Reitoria  | Chefes de Depto.  | Coordenadoria<br>de Marketing   | Organizações  | Egressos do Curso de<br>Administração   |
|---|---|---|---|---|---|
| Categorias  |   |   |   |   |   |
| <p><b>Avaliação Institucional e Mercado de Trabalho</b></p> | <p>A avaliação da efetividade se mede pelo nível de empregabilidade e renda.</p> <p>Avaliação significa reconhecer que precisa gerar qualidade nos serviços.</p> <p>“Olhar o fazer, reavaliar e reconstruir”.</p> <p>Necessidade de superar o quesito da avaliação interna e externa no quesito “egresso”</p> <p>O egresso é um “contínuo aprendiz”.</p> <p>Os estágios curriculares abrem portas para a interação com o egresso e com o mercado de trabalho.</p> <p>Pensar políticas institucionais requer considerar as peculiaridades de uma instituição comunitária, uma cultura fideniana e a necessidade de constituição de uma cultura de resultados (avaliação por competências).</p> | <p>Avaliação dos Cursos pela comunidade interna, externa e órgãos governamentais – MEC/INEP.</p> <p>Estratégias de relacionamento são fracas ou quase nulas, com necessidade de retrabalhar a temática com maior atenção pelos depto e a Instituição.</p> <p>Sentem necessidade de políticas institucionais para nortear as políticas departamentais.</p> <p>A universidade precisa se consolidar como um espaço de interlocução, de serviços e formação contínua – aluno para a vida toda.</p> <p>A relação com o egresso é uma prática histórica da própria formação dos cursos, porém muito informais e dependentes das ações individuais.</p> | <p>Adequado relacionamento entre U e S permitirá uma organização e um desempenho ajustado as necessidades sociais. Seu testemunho à sociedade propiciará credibilidade, confiança e fidelização à Universidade.</p> | <p>A avaliação da atuação dos profissionais formados pela Unijuí é positiva.</p> <p>A formação universitária favorece no desempenho do trabalho.</p> <p>A Unijuí é bem avaliada pelas organizações no que se refere a qualidade do ensino.</p> <p>As organizações avaliam competências específicas na contratação de colaboradores e priorizam profissionais locais.</p> <p>Os profissionais mais requeridos pelas organizações em estudo são Administração e Enfermagem.</p> | <p>A relação com o mercado de trabalho prevalece na área privada, público e terceiro setor.</p> <p>Podem ser agentes de mudança nos currículos dos cursos pelo feedback da formação e a necessidade do mercado de trabalho.</p> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006).

...continuidade

| Universidade/<br>Sociedade | Reitoria  | Chefes de Depto   | Coordenadoria de<br>Marketing   | Organizações   | Egressos do Curso de<br>Administração  |
|----------------------------|---|---|---|--|--|
| Categorias                 |   |   |   |  |  |
| <b>Desenvolvimento</b>     | <p>É importante fazer correlação entre o local, o regional e o global.</p> <p>A Universidade não é a única responsável pelo desenvolvimento.</p> <p>É ter condições estruturais e regionais de olhar o próprio desenvolvimento, e contar com o espírito empreendedor, com articulação, formação de redes, parcerias e ter capacidade de investimento.</p> <p>Não temos uma ação direta, mas contribuem para despertar ações da próxima sociedade, porque a universidade não é um elemento mobilização social.</p> | <p>Conscientes de que o local e o regional possuem uma nova dimensão no contexto global.</p> <p>O próprio mestrado em Desenvolvimento é reflexo do entendimento da interdisciplinariedade das áreas.</p> <p>Os estágios têm sido uma ação concreta de mudança e desenvolvimento nas organizações.</p> <p>Existe espaço para o aperfeiçoamento da interlocução do docente orientador de estágio com as organizações e uma forma de mapear as demandas da região.</p> | <p>O egresso é alguém que tem uma experiência e uma história a contar a comunidade e a crença no desenvolvimento dos atores sociais a partir das relações, das práticas e troca de experiências que ocorrem no trabalho e na universidade e na adoção de um modelo gestão processual/relacional resultará em desenv. social e organizacional.</p> | <p>Organizações valorizam os colaboradores com atuação no trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos técnicos.</p> <p>A contribuição e o desenvolvimento das pessoas está vinculado a visão de mundo das pessoas e da própria organização.</p> <p>Empresas preocupadas com a responsabilidade social, o desenvolvimento local e a qualidade de vida da comunidade.</p> <p>Dificuldade de entender desenvolvimento para além dos parâmetros econômicos.</p> | <p>Consiste em melhoria da qualidade de vida, avaliada através de um conjunto de indicadores – escolaridade, renda, saúde, habitação, ética, cultura e lazer</p> <p>Só se promove desenvolvimento pela conscientização, formação e emancipação das pessoas.</p> <p>Ser um agente de desenvolvimento local e regional.</p> <p>Formadores de opiniões e cidadania.</p> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006)

A seguir, é feito estudo da relação necessária e possível com os egressos na busca do desenvolvimento, tendo como parâmetro de análise a visão endógena e exógena dos atores sociais presentes no estudo.

## **5.2 Parceria entre a Unijuí e seu Egresso: uma relação necessária e possível no fomento ao desenvolvimento local e regional**

O terceiro milênio apareceu marcado por profundas transformações e complexidades que levaram a sociedade do consumo e do conhecimento a repensar os vínculos e os limites que irão definir as relações humanas no século XXI. Tudo indica que o novo paradigma se consolida pela valorização da experiência humana e pela rede de relações (CASTELLS, 1999; RIFKIN, 2001). Neste sentido, um novo tipo de ser humano está sendo preparado para o século presente, refletindo numa mudança na ênfase dos valores de produção para os valores do conhecimento e do consumo.

Considerando o novo cenário do mundo capitalista, é possível entender a crise enfrentada pelo ensino superior, já que as crises estão relacionadas à dificuldade em lidar com a complexidade. Como a resposta às crises vem do todo e não das partes, é necessário garantir as condições para que as partes se comuniquem e desenvolvam a capacidade emergente de geração de respostas, que só acontecem pela interação e pelos canais do conhecimento compartilhado e de uma relação processual-relacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; AGOSTINHO, 2002; WATSON, 2005; VIEIRA; MELLO; FONSECA, 2006).

Novos desafios se desenham para as universidades no contexto da educação de uma economia global baseada em redes e em realidades virtuais (CASTELLS, 1999, MORIN, 2001; RIFKIN, 2001; SENGE, 2004; ROGLIO, SILVA; CORSO, 2006). É preciso nos perguntar: Que papel a universidade está desempenhando na construção de saberes e aprendizados para mobilizar as subjetividades a pensar o desenvolvimento local e regional em uma economia globalizada? Como se estabelece a relação do sujeito-aluno com o professor universitário na sociedade do consumo? São indagações se supõe que não existem uma única verdade e nem uma resposta *a priori*.

Discutir o papel do egresso no desenvolvimento local é assumir que a universidade já não é mais a única forma de educação e sequer a principal. É entender que se educa pelo envolvimento estabelecido em múltiplas organizações, não apenas na universidade, mas nas relações que se estabelecem ao longo da vida. Novos espaços de interação e experiências acontecem no mundo real e virtual, aumentando a preocupação com o desenvolvimento das habilidades sociais adequadas do indivíduo para atuarem plenamente como seres humanos na sociedade (MORIN, 2001; RIFKIN, 2001).

A premissa da educação que se apresenta na sociedade pós-moderna está focada na união dos *stakeholders* em parcerias coletivas, tanto para criar currículos quanto para promover a experiência do aprendizado. A idéia é criar um relacionamento entre a academia e a comunidade e tornar todo o aprendizado relevante para a vida toda do aluno.

O acesso ao conhecimento disponível no mundo virtual, embora seja uma “onda do momento”, essencial e necessário, é possível reconhecer que ele deve vir acompanhado pelo acesso ao conhecimento coletivo e à sabedoria existente nas comunidades do espaço geográfico (RIFKIN, 2001).

O fenômeno educativo acontece em outros espaços e tempos sociais, seja no trabalho, na igreja, na família, no lazer e, remete a entender o significado presente de educação:

(...) extrair, tirar, desenvolver. Consiste, essencialmente, na formação do homem de caráter. A educação é um processo vital, para o qual concorrem forças naturais e espirituais, conjugadas pela ação consciente do educador e pela vontade livre do educando (...) É atividade criadora, que visa a levar o ser humano a realizar as suas potencialidades físicas, morais, espirituais e intelectuais (...), abrange o homem integral, em todos os aspectos de seu corpo e de sua alma (...). É processo contínuo, que começa nas origens do ser humano e se estende até a morte (BRANDÃO, 1986, p. 65).

Dentro do novo modo das instituições de ensino superior se posicionarem no mercado competitivo e globalizado, a preocupação com o aluno e com a sua satisfação passou a ser ponto estratégico da gestão universitária, que começa a valorizar as formas de relacionamento com os públicos de interesse, visando estabelecer relações mais duradouras e vínculos mais profundos (McKenna, 1992; VAVRA, 1993; KOTLER, FOX, 1994; SALIBY, 1997; PORTER, 1999; FROEMMING, 2002; RIZZATTI, RIZZATTI JR, 2004; COLOMBO et al, 2005; MACHADO et al, 2005).

A satisfação é o resultado das experiências vivenciadas pelos indivíduos que já passaram pela instituição e que ao avaliarem positivamente o desempenho ou o resultado do serviço prestado por ela, passa a ser motivo de divulgação e o egresso um divulgador da

universidade; assim como pode ajudar a construir a imagem e a marca institucional, que está vinculada à vivência e a qualidade percebida (VAVRA, 1993; DUGAICH, 2005; GOSLING, DINIZ, MATOS, 2005; MACHADO et al, 2005; COLOMBO et al, 2005).

O egresso ao ser um divulgador da marca Unijuí, torna-se um parceiro da instituição no processo de qualificação permanente, de captação e fidelização de alunos, pelo testemunho da experiência vivenciada e pela avaliação aos atributos: imagem no mercado, qualificação do corpo docente, qualidade proposta curricular e do ensino (VAVRA, 1993; REINERT, REINERT, 2005).

Àqueles que mantiveram uma relação de satisfação e confiança ficam mais propensos a voltar à instituição outras vezes para buscar qualificação, aperfeiçoamento ou prestação de serviços e, também para indicá-la para outras pessoas (*buzz marketing* ou *marketing boca-a-boca*). Pensando na educação continuada, as universidades podem e devem trabalhar com a visão de que cada sujeito pode ser “*um aluno para sempre*”, um multiplicador e um defensor da marca no mercado (McKenna, 1993; ANJOS NETO, MOURA, 2004; KOTLER; ARMSTRONG, 1999; BENTIVEGNA, 2002; SALZMAN et al, 2003).

A parceria torna-se possível por várias razões, ou seja, os motivos que levam os alunos a permanecerem vinculados à instituição educacional de sua formação (DUGAICH, 2005) podem ser:

- a) possibilidade de uso das instalações, para novos cursos e estudos, utilização de laboratórios e biblioteca, uso das áreas esportivas e dos espaços de auditórios;
- b) elaboração de projetos articulados pela mobilização da gestão universitária para maior interação com a comunidade interna e externa;
- c) participação em palestras, congressos, seminários e eventos em geral;
- d) socialização das experiências profissionais através da publicação nas revistas da universidade;
- e) cursos de Pós-Graduação ofertados *in company*, uma parceria com a comunidade empresarial, que assumem um caráter multiplicador do conhecimento e a renda gerada pelos cursos são investidos na estrutura da universidade;
- f) troca de informações sobre o mercado de trabalho e/ou oportunidades de emprego;
- g) *networking* para ampliação ou manutenção dos relacionamentos interpessoais.

A falta de conscientização das oportunidades e das vantagens advindas da cooperação das organizações com a universidade reflete na limitação de avanços para o estabelecimento de relacionamentos mais permanentes. As razões que justificariam essa cooperação precisam ainda ser esclarecidas e as estratégias propostas. Entretanto, algumas possibilidades foram elaboradas pelo conjunto dos atores sociais: estreitar os laços através do diálogo e do relacionamento permanente; identificar demandas da sociedade e tentar, dentro do possível, contribuir para saná-las.

A sociedade mais do que nunca espera da universidade muito mais do que formação de recursos humanos, pois novas necessidades e desafios estão sendo colocados ao cenário da educação, ou melhor, novos desejos estão surgindo e demandando uma relação mais próxima da universidade com a sociedade, de forma que contribua efetivamente para a melhoria da qualidade de vida e da subjetividade, bem como da construção do conhecimento sob o princípio dos quatro pilares, explicitado por Delors (1998) para a constituição da nova sociedade do século XXI.

As universidades, enquanto instituições historicamente responsáveis pela formação de recursos humanos para a sociedade vem sendo, de certa forma, instigadas, se não intimadas, a participar ativamente das mudanças e processos sociais emergentes (NOVO; MELO, 2004, p. 21).

A relevância da parceria entre a sociedade, por intermédio do ator social – egresso, com a universidade pode ser objetivada em: formação de inteligência social para acompanhar e internalizar o progresso técnico local, regional, nacional e internacional; melhoria das condições de competitividade das organizações do âmbito da sua região, propiciando além de investimentos locais, a geração de empregos.

Na discussão reflexiva visualizou-se que as parcerias se materializam a partir de objetivos comuns e mecanismos do tipo: convênios e acordos com a fundação; formação de pólos tecnológicos de inovação; centros de pesquisas cooperativos; incubadoras tecnológicas; cooperativas multiinstitucionais; transferência de tecnologia das micro e pequenas empresas da região; consultorias; estágios e atuação da empresa júnior.

A educação superior precisa ser vista também como uma instituição social, cujo papel fundamental é “formar a elite intelectual e científica da sociedade a que serve” (SOUZA, 2004, p. 66). Um risco que as instituições educacionais correm ao

(...) responder aos anseios do mercado, é começar a centrar a sua ação pedagógica e científica num modelo de formação e de educação pautado no saber-fazer, o que se enquadra nos limites utilitaristas da racionalidade instrumental do capitalismo, comprometendo a capacidade crítica e de neutralidade axiológica no âmbito universitário (FERREIRA, 2002 *apud* COELHO; VOLPATO, 2004, p. 124).

Embora isto esteja presente na reflexão e no cenário universitário, nem a Lei nº 9.364, de 20 de dezembro de 2006 que estabeleceu as Diretrizes e Bases da Educação Nacional e, em seu título II, art. 2º informa que “a finalidade da educação é de tríplice natureza: a) pleno desenvolvimento do educando; b) preparo para o exercício da cidadania; c) qualificação para o trabalho”; conseguiu atingir as metas de qualificação e controle das IES. Uma problemática que se coloca pela transformação das universidades territoriais em universidades sem fronteiras.

Num contexto de incerteza, risco e flexibilidade carecem um apelo para que não se transforme a educação em um “serviço” a mais a ser comprado ou vendido, que se lute para manter o espírito da reflexão e da cidadania, a partir do que Sennett (2005) explicita em sua obra “A Corrosão do Caráter” que as diferenças de opiniões propiciam oportunidades de aprenderem a ouvir e responder umas às outras, mesmo quando mais agudamente sentem suas diferenças.

O autor afirma que “não há comunidade enquanto não se reconhecem diferenças dentro dela (...) e fortes laços entre as pessoas significam enfrentar com o tempo suas diferenças” (p. 171), que implica na necessidade de oferecer aos sujeitos motivos para ligarem uns para os outros e garantirem a sua legitimidade.

A expressão “parceiro” foi compreendida como adequada pelos atores sociais. Ele é reconhecido como um ator social da comunidade acadêmica, que tem objetivos comuns de desenvolvimento da instituição e da região.

A análise das narrativas dos atores sociais pesquisados sobre uma possível parceria entre egresso e universidade é explicitada no quadro 10.

Quadro 10 – Análise das categorias de estudo: parcerias.

| UNIVERSIDADE - SOCIEDADE |  | É possível visualizar o egresso como parceiro institucional no desenvolvimento regional?<br>(Narrativas) |                     |  |
|--------------------------|--|--|---------------------|--|
|                          |  | PARCERIA UNIJUÍ E SEUS EGRESSOS  | GESTORES ACADÊMICOS | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parceria implica no envolvimento de ambas as partes e na possibilidade de conceberem algo em conjunto. Há troca de relação com a sociedade. A consciência do que o egresso está fazendo na sociedade permite a universidade fazer a interlocução com ele e visualizá-lo como ser social da Universidade.</li> <li>▪ Tê-lo com boa formação já está contribuindo com o desenvolvimento, principalmente, se contemplar no seu perfil: a iniciativa, a inovação e o empreendedorismo.</li> <li>▪ Buscar o novo sempre será importante, principalmente para manter a instituição em que trabalha no mercado. O problema do desenvolvimento não é o fato de terem iniciativas, mas sim fazer com que elas permaneçam vivas.</li> <li>▪ O egresso tem essa função, de qualificar a região. Mas isto só se concretiza quando ele toma consciência que ele é cidadão com essa responsabilidade. E, esse papel é da Universidade, de despertar no aluno ou no egresso essa vocação. Fazer com que as pessoas reflitam sobre o seu lugar na sociedade é muito importante, num mundo em que 4% da população chega ao ensino superior.</li> <li>▪ Somos uma universidade que tem o desenvolvimento como um desafio e na sua história participou ativamente desse processo e propor políticas de desenvolvimento à região.</li> <li>▪ Formamos o cidadão responsável com o momento histórico; somamos esforços para construir uma sociedade melhor. Temos um lugar privilegiado por atuar na educação, com ciência e conhecimento científico e tecnológico que atualmente é determinante para quem se insere no mercado de trabalho. Mas temos que ter consciência de que não somos o único a contribuir com o desenvolvimento. Na medida em que podemos juntar e unir forças estar-se-à a partir de entendimentos e acordos, constituindo uma parceria, tanto formal como informal.</li> <li>▪ Sem dúvida, a parceria com o egresso é um desafio para a instituição. O potencial de mercado para a Universidade atualmente não é mais o ensino médio, mas sim os alunos que já passaram pela Instituição.</li> <li>▪ Os egressos são públicos-alvos importantes para os cursos de atualização e Pós-graduação; e um parceiro da Instituição na qualificação de seus programas institucionais.</li> <li>▪ O estreitamento de relações com os egressos só vai acontecer por intermédio de programas articulados e com o envolvimento dos colaboradores docentes e técnico-administrativos.</li> <li>▪ O egresso tem papel fundamental de alimentar nossos programas internos e na formação dos próprios colegas (pela atualização e <i>feedback</i> dos currículos).</li> </ul> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006/2007).

...continuidade

|                                 |  |  |   |
|---------------------------------|--|--|---|
| <b>UNIVERSIDADE - SOCIEDADE</b> | <b>PARCERIA UNIJUÍ E SEUS EGRESSOS</b> | <b>REPRESENTANTES DAS ORGANIZAÇÕES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avaliam a construção da parceria com a Universidade no projeto de desenvolvimento como uma possibilidade.</li> <li>▪ A percepção é que acontecem ações dispersas dos atores sociais da sociedade, que acabam tendo o mesmo foco e o objetivo, mas que não se transformam em uma efetiva parceria.</li> <li>▪ Verificam que a parceria das organizações com a Universidade, só existe de maneira informal, não se concretizando em um projeto formalizado.</li> </ul>   |
|                                 |  | <b>EGRESSOS</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A interação entre o meio acadêmico e o organizacional deveria se consolidar numa parceira, na medida em que a Universidade prepara os profissionais para atuarem nas empresas e estas podem ser fonte de estudo e formação.</li> <li>▪ Sempre é bom ter a universidade como apoiadora das empresas e dos seus egressos, porque sempre há a oportunidade de estar aprimorando seus conhecimentos.</li> <li>▪ A parceria resultaria em formação de grupos interdisciplinares para estudo de projetos e qualificação do quadro de colaboradores das organizações, com a inserção de programas personalizados.</li> <li>▪ Transferência e absorção de <i>know-how</i> da organização e aumento da disponibilidade de estágios e novas linhas de pesquisa.</li> <li>▪ Troca de experiências entre os atores sociais.</li> </ul> |

Fonte: Pesquisa de Campo (2006/2007).

O conceito de **parceria**, proposto nessa discussão diz respeito a um processo de “ganha-ganha”, onde a Universidade cria espaços de interação com o egresso e lhe propicia algum benefício concreto de troca que lhe permite ser mais do que um “sujeito no mercado” e sim, ser um “sujeito de cidadania”. Este é um desafio colocado à Universidade quando se propõe formar uma parceria com o egresso.

Os benefícios gerados e percebidos com a formação da parceria das organizações com a Universidade e vice-versa é uma questão considerada fundamental na discussão da relação universidade – sociedade, em que as pessoas envolvidas no processo buscam atingir objetivos comuns.

Os dados da tabela 6 revelam que 44% dos egressos consideram que a parceria das organizações com a Universidade resultaria em formação de grupos interdisciplinares para estudo de projetos; e em qualificação do quadro de colaboradores da organização, a partir de programas personalizados (conforme as demandas e necessidades da organização). Embora em percentual menor, observou-se que os egressos têm convicção de que um dos benefícios proporcionados para a organização na construção da parceria seria o desenvolvimento e aperfeiçoamento do processo produtivo.

Tabela 6 – Entendimento sobre os benefícios gerados e percebidos com a parceria\*

| Parceria                          | Benefícios  | Freq | %  |
|-----------------------------------|---|------|----|
| Organizações<br>x<br>Universidade | Formação de grupos interdisciplinares para estudo de projetos.  | 11   | 44 |
|                                   | Desenvolvimento e aperfeiçoamento do processo produtivo.  | 6    | 24 |
|                                   | Uso de equipamentos sofisticados e serviços especializados para análise de amostras de produtos.  | 2    | 8  |
|                                   | Qualificação do quadro de colaboradores com programas personalizados.   | 11   | 44 |
|                                   | Redução de custos da mão-de-obra e de administração ao usufruir o apoio da instituição nas pesquisas.   | 4    | 16 |
| Universidade<br>x<br>Organizações | Resolução de problemas imediatos como a falta de recursos financeiros para compra de equipamentos e aparatos especiais para oferta de serviços na Universidade. | 4    | 16 |
|                                   | Interesse em mostrar e trabalhar linhas de pesquisa   | 7    | 28 |
|                                   | Estágios para alunos  | 8    | 32 |
|                                   | Auxiliar os acadêmicos para que a pesquisa de forma mais pragmática.  | 5    | 20 |
|                                   | Transferência e absorção de <i>know-how</i> das organizações  | 9    | 36 |

Fonte: Pesquisa de Campo (2007).

\* Nestas questões os egressos faziam a escolha por ordem de prioridade, sendo assim, o percentual não corresponde a 100%.

No sentido contrário, a Universidade ao estabelecer parcerias com as organizações estaria abrindo a possibilidade de transferência e absorção de *know-how* do setor produtivo (36%) e aumentando a disponibilidade de espaços para a realização de estágios durante a Graduação (32%), assim como consideram uma oportunidade para desenvolver linhas de pesquisa no âmbito empresarial (28%).

O desenvolvimento de pesquisas financiadas, tanto pelo governo como pelas próprias organizações, gerariam inovações para a sociedade e, também mais uma possibilidade de interação (experiência teórica e prática) do corpo docente e discente da Universidade com as organizações da região.

Para tentar instaurar uma sociedade em que cada um possa aprender e continuar a aprender ao longo de toda a sua vida é preciso repensar as relações entre a universidade e a sociedade, assim como a seqüência dos diferentes níveis de ensino. No ensino, como na vida cotidiana, futuramente, os percursos serão necessariamente menos lineares, com períodos de estudo alternando com trabalho. Estes avanços e recuos devem ocupar um lugar cada vez mais importante na sociedade, graças as separações menos estreitas entre educação e trabalho.

No atual momento de transição em que se encontra a sociedade, com as relações entre os atores sociais passando por redefinições, convém considerarmos seriamente o papel da

Administração, quando da reformulação dos conteúdos de formação dos profissionais, para que tenham condições de desempenhar papéis à altura do momento histórico.

O modelo de desenvolvimento da sociedade em questão está superado e o novo não está gestado, mas cabe a cada ator social individualmente ou coletivamente, contribuir com a geração de alternativas. Já é sábio que a economia passa ser baseada nos serviços, com extrema valorização do conhecimento como fator de autonomia e da qualidade. Dessa forma, a universidade é responsável pela produção do conhecimento e pela formação de novos dirigentes para a sociedade.

Neste sentido, é importante ressaltar que o papel da Universidade “não é assistencial; não é o de substituir ações do poder público, nem tampouco pensar pela sociedade, reforçando a noção de cidadania tutelada. Sua função é produzir e disponibilizar conhecimento qualificado, em diálogo permanente com a sociedade” (ZIMMER; MELO, 2004, p. 7).

A visão que se tem internamente é de não existe uma consciência de que o egresso pode ser um parceiro institucional. Em muitos momentos, os egressos são vistos de uma forma muito interesseira – a Instituição através de seus agentes formadores ou setores institucionais buscam o contato com o egresso para “vender” ou “oferecer” serviços e cursos de Pós-Graduação. É preciso avançar e construir uma parceria de sucesso entre egressos e a Universidade para constituir um movimento sinérgico de construir caminhos para o desenvolvimento regional.

Assim como pensar o desenvolvimento não é uma tarefa única da universidade, mas a partir da interação com a sociedade é possível auxiliar na geração de soluções para os problemas locais das comunidades do seu entorno, considerando suas particularidades sociais, culturais, ambientais e econômicas e, assumindo que a educação é o instrumento central da modernidade da sociedade e da economia, admite-se recolocar a educação no centro do desenvolvimento, que para ser integral, carece de qualidade formal (domínio tecnológico) e qualidade política (cidadania organizada e ativa) (DEMO, 1991 *apud* TAVARES FILHO; BERNARDES, 2005).

Pensar a parceria do egresso é pensar a sua própria relação com o desenvolvimento da instituição Unijuí e da região. Estabelecer relações e parcerias implica em fazer escolhas, dar fortalecimento ao vínculo e ao laço social de significação. Significa pensar sua história e interagir com a história de uma universidade, que possibilita a constituição de um sujeito preocupado com uma gestão democrática voltada para a cidadania, com uma orientação

política e social, contextualizada no seu espaço e tempo, que enfrenta os desafios da globalização e da competitividade.

Na sociedade do conhecimento se aponta uma relação com à sociedade do consumo, em que as experiências, as relações e a conectividade tornam-se os novos modelos de mundo, em que a educação precisa ser repensada e revisitada pelos profissionais, entendendo-a como um processo de aprendizagem contínua e de sua constituição como um ator social da universidade que passa a ser um estudante para a vida toda.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

"A hora da chegada é também a hora da partida".  
(Milton Nascimento)

O trabalho possibilitou a identificação de que vivemos num período de transição do capitalismo industrial para uma era do consumo e do conhecimento, marcada pela incerteza e por escolhas não impregnadas pela mesma noção de tempo e espaço, já que estes tomam uma nova dimensão.

Outros elementos importantes a serem considerados na reflexão é a constatação de que aconteceu neste tempo uma ruptura de gerações e a quebra da tradição, instituindo um rompimento dos sistemas de atribuição de valor na equivalência de trabalho, que afetou significativamente o cenário da educação do ensino superior no Brasil.

É um contraste muito grande percebido entre os mundos construídos na sociedade industrial e na sociedade presente, que acabaram impactando em mudanças significativas na sociedade. Em épocas que se valorizavam a saudade dos antepassados, da transmissão do saber sobre o trabalho, que se operava de forma direta e se repassava do início ao fim, perde seu significado. Não havendo mais relação entre o artesão e o aprendiz, já que a relação passa a ser com o objeto. O núcleo familiar que se estruturava no patriarcado e visto como um lugar de refúgio perde sua eficácia e desagrega-se numa velocidade incrível.

Hoje, a tecnologia e a inovação aproximam cada vez mais a relação do sujeito com o objeto, transformando o sujeito num ser encantado pelo mundo digital. É uma geração diferente; que vive em face da mutação incessante e rápida do mundo organizacional. É um conflito que a universidade enfrenta quando pensa no papel do educador e no perfil de sujeito que está recebendo para a formação. Não tem como desconsiderar esta forma de laço social, instituído num espaço sem fronteiras e com tempo diferente do cronológico, métrico e da

lógica da hierarquia. Tudo implica na dimensão de considerar as diferenças entre autoridade e alteridade no espaço educacional, que requer neste novo contexto flexibilidade de construção, de reflexão e de estruturação das atividades diárias integrando os diferentes espaços da vida. De aceitar a troca da “ética do dever” pela “ética do prazer”, de experiência vivida.

Há uma outra premissa a ser discutida no mundo acadêmico que trata de uma falácia de que os estudantes abandonam a universidade porque precisam trabalhar para sobreviver e, alguns discursos revelam que a real razão do abandono dos bancos escolares é o “tédio”. Não suportar a tradicional forma pedagógica, ultrapassada e sem o impacto que os sujeitos simbolicamente constroem como expectativa, de estar naquele lugar por prazer – da busca do que desejam, já que é um valor primado neste tempo.

Assim como o espaço familiar tem assumido nova dimensão, de não separação do público com o privado e, ainda, de reivindicarem às escolas que se ocupem de transmitir os valores que os pais não se sentem mais autorizados a transmitir e que não são mais aceitos pelas novas gerações; as organizações têm integrado o universo particular através da conexão de redes, do lugar do lúdico, do *hobby*, do poético, da convivência harmoniosa, cuja pretensão é amenizar as diferenças e os conflitos; numa tentativa de considerar a vida psíquica e o imaginário dos sujeitos.

Na sociedade atual, a sexualidade, o amor, o casamento, as relações de gênero e a natureza dos vínculos emocionais passam por mudanças radicais, como sendo decorrente da mudança de comportamento das mulheres em direção à luta por uma maior igualdade tanto no campo amoroso como nas relações de trabalho. As relações já não se colocam, em princípio, como sendo duradouras, os papéis e atribuições não estão mais rigidamente distribuídos. A fragmentação presente nas relações afetivas nos torna vulneráveis, idealizadores de um modelo de relação em busca constante do ideal, que muitas vezes, são inatingíveis, causando o sentimento de falta ou perda.

A questão que fica para reflexão, é o que isto tem a ver com instituições de ensino superior? As mudanças referendadas replicam conseqüências no âmbito da vida do trabalho e da academia, tais como: os estudantes não pensam mais em carreiras tradicionais; a noção do emprego é substituída pela empregabilidade, proporcionando apenas promessas no mercado de trabalho. Nesta noção, o passado e o tradicional perdem espaço e o que conta é o hoje e a potencialidade do futuro. Neste cenário, o sujeito vale pelo que ele é hoje e o passado não conta mais, assim como a noção de trabalho a longo prazo tornou-se extinto. O conhecimento é rapidamente considerado ultrapassado e as novas formas de relacionamento repercutem

sobre as pessoas no trabalho e na vida emocional. Embora pareçam fatos distantes do mundo universitário, com a integração do mundo da vida, esses fatores repercutem diretamente nessa relação sujeito – espaço universitário.

As relações tornaram-se mais superficiais, associadas ao medo e, de estarmos inseridos numa sociedade de risco, que quer ganhar de todos os lados, sem sacrificar suas possibilidades, sendo apresentada uma mudança na relação universidade – sociedade e professor-aluno/cliente. No âmbito mais global, as mudanças da sociedade do consumo impactam no cenário educacional acirrando a competição entre as instituições, ampliando o surgimento de universidades corporativas e de educação à distância, da preocupação constante com a sustentabilidade, a qualificação e a diferenciação, estabelecendo novas exigências de educação, seja em termos pedagógicos ou de serviços, da dúvida das expectativas que o público tem da universidade.

As universidades tradicionais estão em crise de identidade, estão em dúvida, das concepções sobre formas organizativas, de como aprender a lidar e a atuar em ciclos de contínua inovação, mudança e aprendizagem em um mundo virtual, de conectividade, de pensar o local e a regionalização, sem desconsiderar o global e visualizar todos os seus atores sociais, de maneira diferenciada de outros tempos. Apesar de parecer contraditório, as premissas deste novo tempo, é preciso repensar as relações estabelecidas na Universidade com a sociedade, numa perspectiva de superação, e se não, conciliação do discurso do mercado com a cidadania.

Quando se fala em discurso da cidadania e envolver o egresso significa pensar em abranger outras frentes que não somente a cultura e a ecologia e, fazendo a distinção consciente do significado de ser estudante e não aluno, pela sua concepção de estar associada a parceiro e não a cliente. A distinção se faz presente na sua concepção de estarem pensando a formação cidadã, com envolvimento, interação, relações com objetivos comuns e espírito de cooperação para ambas as perspectivas.

Embora se utilize conotação diferente para falar dos atores envolvidos no processo educacional, cabe destacar que podem tornar-se meras formas de se fazer referência, se isso não implicar em resultado concreto na prática do cenário educacional brasileiro. Depende do tipo de educação que recebe “bancária” mais ligada a lógica de tratar o estudante como “cliente” ou da “libertadora” que implica em ver o estudante como transformador do mundo, que ajuda na construção de um novo ser e de uma nova sociedade.

A universidade precisa continuar buscando a interlocução, o diálogo, a identificação dos desejos de seus diferentes atores sociais e em especial, potenciando as relações com os egressos numa parceria de construir um projeto de universidade preocupada com o futuro da sociedade e comprometida com o desenvolvimento regional. Nessa parceria cabe levar em conta a diversidade e a complexidade de realidades tão múltiplas, presente no escopo conceitual das universidades comunitárias, que foram criadas para atender demandas sociais advindas das comunidades de seu entorno, com processos multidimensionais e interdisciplinares de transformação social, econômica e ambiental de uma determinada região. Fica esclarecido com esta idéia que o referencial da universidade é a sociedade e não o mercado pelo mercado, ou seja, de não visualizar a educação como uma mercadoria, que desconsidera a questão da sua cidadania e da sua construção enquanto sujeitos.

Entretanto, se reconhece que a mudança do marketing tradicional para o marketing de relacionamento transcende suas contribuições de forma positiva, principalmente com os avanços de concepções de visões de mundo da sociedade do conhecimento. O que significa inserir outra discussão no cenário das instituições educacionais, que ainda em muitos casos, guardam uma imagem de certa forma intocada em seus modelos tradicionais, crendo que se auto-sustentam com a imagem de centro norteador da formação intelectual do indivíduo e fizesse por ele escolhas, estabelecendo ela mesma os parâmetros de satisfação de seu público-alvo.

Num modelo tradicional, as instituições decidiam o que oferecer ao seu público-alvo e estes faziam a sua opção de acordo com seus interesses. No entanto, na sociedade do conhecimento há uma mudança significativa no perfil dos sujeitos que buscam sua formação acadêmica e que repercute na forma de como são gerenciadas as concepções de construção de sua proposta à comunidade e à sociedade.

No cenário de mudanças em direção à globalização e a constituição de uma nova ordem mundial, as instituições de ensino começaram a se atualizar por necessidade imediata de sobrevivência no cenário da competição desenfreada e por um mercado que impunha a esse universo até então entocado, uma nova relação com o seu público e a inserção das palavras “cliente” no mundo acadêmico, junto com a necessidade de buscar a contribuição do marketing educacional para tornar as instituições educacionais competitivas.

É importante chamar a atenção para que embora a educação tenha as características de serviços em geral, tais como intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade, variabilidade e interferência, impede que o serviço educacional seja testado, experimentado ou avaliado

antecipadamente como um simples processo de venda e compra de mercadorias, pois se trata de algo intangível, com características específicas e diferenciadas. Trata-se de um serviço vinculado a sua perspectiva cognitiva de aprendizagem e como uma organização universitária precisa ser gerenciada e coordenada sob as perspectivas de mercado, porém sempre integrando a sua proposta a dimensão dialógica e de cidadania, que é o diferencial da Unijuí.

Antigamente, uma instituição de ensino não era percebida como um negócio. Hoje, porém, o setor tornou-se altamente atrativo para novos investidores, houve expansão na abertura de novas instituições privadas do Ensino Superior no Brasil. A noção do “mercado” começa a permear a gestão universitária, alterando significativamente o modo de atuar e exigindo um modelo de maior profissionalização das áreas da administração, tecnologia e marketing.

As mudanças apresentadas no cenário da educação, tais como: a entrada de novos concorrentes; o aumento dos custos da educação; a redução do nível de renda da classe média que repercute na capacidade de pagamento das mensalidades; a diversidade de tipos de instituições; a oferta de cursos de qualidade duvidosa; a alterações no mercado de trabalho; a redução da oferta de empregos; o descompasso entre o número de egressos da educação superior e a capacidade de absorção do setor produtivo; a necessidade de formas alternativas de financiamento; a inadimplência; a busca de maior eficiência e eficácia das instituições; a crescente competição entre as instituições de ensino superior; o declínio no número de ingressantes no segundo grau propiciou a utilização do marketing pelas IES.

Na era da informação, as novas tecnologias têm modificado o processo de elaboração das estratégias de marketing nas IES, orientado pela informação e pelo gerenciamento da tecnologia de banco de dados; o que permite aos estrategistas desenvolver e implementar programas e estratégias personalizadas que possibilitem rastrear de maneira sofisticada os seus públicos, construir bases de dados complexas e estabelecer diálogos interativos com eles, através da Internet; superando desta forma a abordagem simplista e tradicional utilizada na gestão das IES.

Neste sentido, cabe destacar que a Fidene/Unijuí dentro do seu processo histórico têm conseguido superar os desafios dos novos tempos, com dificuldades é claro; como todas as demais instituições de Ensino Superior do país que sofrem o impacto das mudanças, mas aos poucos, tem se adaptado ao novo momento da sociedade e da educação superior, de forma a preservar o seu projeto histórico de uma universidade comunitária, auto-gestionária e voltada para o desenvolvimento da região; tornando um *case* de sucesso.

Da mesma forma, pode-se afirmar que a Unijuí tem demonstrado empenho e competência na avaliação institucional proposta pelo Sinaes, por buscar dentro das suas possibilidades desenvolverem com qualidade institucional suas atividades meio e fim, adotando um processo sistemático de avaliação e de reflexão das práticas cotidianas, que envolve não só as questões técnico-científica, mas os aspectos de gestão e relacional com os atores sociais envolvidos com o processo institucional.

Cabe reafirmar, que a Fidene/Unijuí na sua trajetória de avaliação institucional tem demonstrado o seu compromisso com as práticas reflexivas e de sistematização da sua atuação universitária nas suas diferentes dimensões – ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária, sustentada na sua missão, objetivos e princípios, por um processo contínuo e permanente de diálogo e interação com a comunidade acadêmica e empresarial da região; o que denota ser uma cultura institucional legitimada.

O número significativo de egressos da Unijuí, em torno de 26.302, denota a forte atuação da universidade na formação dos profissionais da região. Em se tratando dos profissionais da área de Administração, que representam 3,5% do total de egressos da Universidade pode-se aferir que o Curso de Administração tem demonstrado sua importância na história da própria universidade, que surgiu para propiciar aos jovens da região Noroeste do Estado do RS acesso, formação e qualificação no ensino superior.

A proposta do Curso de Administração, que surgiu em 1971, sempre esteve preocupada em preparar os profissionais com uma visão de globalidade para atuarem nos diversos setores da sociedade. A formação dos egressos de administração é constituída de conhecimentos, habilidades e atitudes que são construídos a partir do ensino, da pesquisa e da extensão para a excelência profissional.

O perfil do administrador requer que sejam empreendedores nas suas ações, tenham habilidades humanas, técnicas e conceptuais condizentes com o contexto da sociedade, que hoje vislumbra um futuro para área de serviços. Este profissional em administração terá de conviver atualmente com as incertezas, as constantes inserções de técnicas e paradigmas novos, as inovações, a conciliação da racionalidade funcional e subjetiva, a adoção da intuição, da criatividade e da flexibilidade; de ser ético, de serem gestores da complexidade e conciliadores da realidade e do sonho.

A atuação da Comissão Própria de Avaliação instituída em 2004 tem sido exemplar no sentido de subsidiar a comunidade acadêmica na reflexão de suas práticas e desafiar os atores

sociais a “olhar” para o “fazer” universitário, numa perspectiva de auto-avaliação, qualificação e construção de novas formas de organização e sentido ao trabalho pedagógico e de gestão.

Por intermédio do trabalho realizado na CPA foi possível dar o “ponta pé” inicial a esta pesquisa, constando que institucionalmente não há um programa institucional para envolver o egresso especificamente, mas que ações individualizadas, setORIZADAS e dispersas aconteciam no âmbito da Universidade.

Dentre as ações elencadas, cabe ressaltar algumas em específico pela sua dimensão de continuidade ao longo do processo de avaliação. Trata-se do projeto de pesquisa Formação Continuada, que possibilitará avançar nos estudos sobre os egressos, verificando o destino e a situação profissional de atores sociais que fizeram parte da história da Unijuí e constituíram-se neste espaço universitário, a sua história de vida.

No âmbito da instituição muito se tem a avançar com relação à formação de políticas e ações relacionadas com o ator social – egresso, no sentido que muitas, das ações já realizadas pelas instâncias departamentais precisam de um “norte” institucional para mobilizar a comunidade acadêmica para objetivos comuns.

Dentro da avaliação das ações departamentais com relação ao egresso, destaca-se positivamente: a legitimidade da formação acadêmica de qualidade, de responsabilidade e compromisso profissional e social dos atores sociais que interagem nos espaços das organizações e da sociedade; acentuado retorno dos egressos à Universidade em busca de qualificação e formação continuada, seja em especializações ou mestrado; contato personalizado e individual com o corpo docente é um elemento de referência e consolidação da marca Unijuí; a interlocução com as organizações da região, mesmo que realizadas de forma esporádica, apresentam uma certa abertura para o diálogo, para a realização de estágios curriculares ou para a inserção dos profissionais formados pela Unijuí no quadro de colaboradores; participação dos mesmos em eventos promovidos pela Instituição que lhes possibilitam o retorno ao espaço da academia e para a atualização do seu conhecimento na área de atuação profissional; formação de um perfil diferenciado no mercado, por sua visão humana, técnica e social que abre espaços no mercado de trabalho.

Dentre as fragilidades apontadas na avaliação das ações departamentais que precisam ser trabalhadas e superadas ao longo do processo de construção e reconstrução, citam-se: construção de políticas institucionais para alavancar as ações departamentais de

relacionamento com os egressos; aperfeiçoamento do banco de dados da instituição com relação ao egresso; no sentido de possibilitar chegar até este público – embora exista a consciência de que a aproximação com o egresso só acontecerá se for um interesse comum das partes, ou seja, da universidade e do egresso. Hoje, estamos dependentes da iniciativa do egresso atualizar seu cadastro e estabelecer vínculos com a Instituição.

Na prática das ações institucionais pode-se reafirmar que, em sua maioria, são incipientes e informais. As ações mobilizadas até então, giram em torno de estreitar vínculos com o egresso para garantir o público-alvo dos Cursos de Pós-Graduação *lato sensu e stricto sensu* da Instituição.

O embrião da idéia de construir políticas institucionais de atenção ao egresso foi desenvolvido pela equipe da Coordenadoria de Marketing e da Coordenadoria de Informática sob a coordenação da Vice-Reitoria de Administração da Unijuí, que trata da consolidação e implantação do Portal Institucional que viabilizou o acesso aos *stakeholders* da Instituição e, em especial, ao egresso da Unijuí. Esta ferramenta possibilita efetivar um canal de comunicação e entretenimento com o egresso por meio do Programa de Relacionamento com Ex-alunos (sinônimo de egresso), com o slogan “aluno para toda a vida”, numa perspectiva de inserir a visão da educação continuada e para a vida toda.

A Universidade entende que egressos se trata do sujeito que estudou e se formou na Unijuí e hoje, é ator social da universidade na sociedade. Entende-se que pensar políticas institucionais para o egresso significa fortalecer as relações com a própria sociedade. Existe uma consciência interna que há um distanciamento real da universidade e do setor produtivo, entretanto, têm sido trabalhadas novas perspectivas de estabelecer relações com a sociedade, de forma a não se guiar exclusivamente pelo mercado, mas buscando um equilíbrio de interesses e objetivos entre as organizações e a própria sociedade.

Por mais que a instituição esteja preocupada com a formação de políticas institucionais com relação ao egresso, fica evidente a necessidade de considerar as peculiaridades de uma instituição universitária e comunitária, que possui um legado de uma cultura organizacional fortalecida. Sendo assim, a mudança no cenário da educação superior e da própria sociedade tem despertado nas diferentes instâncias da instituição a reflexão e o chamamento para uma cultura de resultados, que possibilite trabalhar a diferenciação pela avaliação porém percebe-se que ainda, é um processo lento de aculturação e aceitação do novo.

O modelo de universidade contemporânea contempla a visão de que não é a única instituição produtora de conhecimento e desenvolvimento na sociedade, embora múltiplas demandas e pressões, tanto internas como externas, provoquem um constante questionamento do papel e das práticas de relação da universidade com a sociedade. A Fidene/Unijuí se assume prioritamente como um espaço de mediação, de comunicação e de conexão entre os diferentes discursos e saberes da sociedade, por meio de ligações múltiplas e recíprocas.

No âmbito das organizações, há o entendimento de que existe espaço para o aperfeiçoamento da interlocução do docente com os profissionais do mercado de trabalho, onde existe a interação da universidade pela realização do estágio e, visto como uma possibilidade de mapear as demandas da universidade.

Na análise dos egressos do Curso de Administração da Unijuí as ações também são dispersas, informais e esporádicas, não alterando significativamente os resultados da análise global da instituição. A relação estabelecida com os egressos do curso se restringe aos contatos personalizados pelos professores do Departamento por suas relações pessoais ou pela intenção de venda de cursos de especialização e mestrado para a formação continuada. Nas narrativas dos próprios egressos aparece a vontade de estreitar os vínculos, entre ambas as partes - egressos e universidade, e inclusive, pensando na formação de parcerias para ações mais amplas das organizações com a sociedade voltado para o desenvolvimento institucional, local e regional.

Sendo assim, o marketing de relacionamento é visto como uma possibilidade de uma nova visão de gestão universitária – de um paradigma de educação continuada – de que o aluno é captado para toda a vida e mais do que nunca deverá conciliar o trabalho e a educação durante toda a sua trajetória profissional.

Nesta ótica de análise, o aluno deixa de ser cliente do serviço educacional e passa a ser “parceiro” que cria o seu próprio produto e define o valor de que necessita em função do seu próprio ciclo de vida e não mais do ciclo de vida do serviço ou produto. Recomenda-se que o processo esteja estritamente vinculado aos envolvidos no processo - professores, coordenadores e gestores, numa perspectiva de criar e consolidar as relações, as redes e as interações necessárias ao desenvolvimento institucional.

Além do aperfeiçoamento do marketing de relacionamento, existem vários estudos que estão sendo realizados para o desenvolvimento de modelos de manutenção de relações com “parceiros”, baseados em níveis de dependência e confiança. Entender como o nível de

confiança do aluno – potencial, atual e egresso – é influenciado na universidade pode oferecer elementos para desenvolver estratégias de captação e retenção de público-alvo e, principalmente, modernizar a gestão universitária; permitindo desenvolver uma cultura de educação continuada e de acompanhamento das tendências do ensino superior.

Pensar no desenvolvimento local e regional é estar ativamente participando da busca de soluções concretas para os problemas da sociedade, de forma que os atores sociais envolvidos no processo estejam vinculados pelos objetivos comuns. Os sujeitos do processo precisam revelar suas capacidades, seus talentos e sua imaginação na busca da auto-realização, da qualidade de vida e da felicidade; mediante esforços coletivos e individuais para a melhoria da renda e enfatizando os aspectos qualitativos da vida (e de escolhas conscientes); de considerar todas as suas dimensões: cidadania, econômicas, ambientais, sociais, tecnológicas, culturais ou humanas; pensando o local sem desconsiderar o global e, compreendendo o seu entorno, ou seja, a globalidade e a complexidade de sua região.

A pesquisa possibilitou perceber a complexidade do cenário da gestão universitária pensando o desenvolvimento. As novas visões de mundo de uma era industrial para uma era das relações e conexões modificam substancialmente as concepções, as dimensões, as visões, as crenças e os valores estabelecidos numa sociedade, que também se modifica a partir da valorização da informação, do conhecimento e da experiência vivida.

A incerteza do momento mostra o quanto o tema discutido nessa pesquisa, universidade – sociedade torna-se relevante para a Universidade e para as organizações. A discussão da temática é ainda incipiente no meio acadêmico, mas aos poucos, ganha espaço para a realização de reflexões mais profundas, que interferem no entendimento do que seja o futuro dos profissionais, da educação superior, da própria Universidade e da Sociedade.

## RECOMENDAÇÕES

A preocupação em discutir a relação da universidade com a sociedade não se encerra com esta pesquisa, uma vez que existem muitas questões levantadas nos resultados desta pesquisa que poderiam ser desmembradas e aprofundadas com outras pesquisas, sejam elas em projetos específicos, ou nos próprios estudos da Graduação, Pós-Graduação ou Mestrado. Algumas problemáticas e temáticas podem ser sugeridas: *Onde encontram-se os egressos da Unijuí? Qual a avaliação dos egressos da Unijuí com relação ao mercado de trabalho? Como os egressos avaliam o corpo docente da Instituição?*

Sobre o caso estudado, representa um exemplo de pesquisa que poderia ser estendida aos demais Cursos de Graduação da Unijuí, como uma forma de sistematizar opiniões, reflexões e problemáticas, que dizem respeito ao egresso da Unijuí.

Outra hipótese seria estabelecer um momento de discussão de temáticas emergentes da sociedade no âmbito do espaço da Universidade, contribuindo para a construção das propostas político-pedagógica dos cursos de graduação e pós-graduação, bem como projetos de pesquisa e extensão. O que significa também fortalecer a pesquisa qualitativa, tendo nas narrativas sobre experiências, aprendizagens e construção do conhecimento o ponto de análise dos resultados do ensino.

“A união faz a força”, é uma frase que mostra que todos os atores sociais egressos da Unijuí podem disseminar e ajudar a consolidar a marca Unijuí no mercado, seja através do marketing boca-a-boca ou do marketing de relacionamento. Sugere-se, portanto, intensificar as ações com relação as suas contribuições para fortalecer as relações com o egresso.

As ações mais concretas que poderiam resultar na parceria com o egresso são:

- a) contribuir na captação e fidelização de estudantes;
- b) retornar ao espaço da universidade, sob diferentes formas;
- c) ser um efetivo divulgador da marca Unijuí;

- d) fazer efetivamente parte desta Universidade;
- e) ter o *feedback* e o reconhecimento da sociedade, que é expresso por estas lideranças e cidadãos fidenianos.

Do ponto de vista gerencial sugere-se a realização de reuniões do Conselho de Gestão e dos Coordenadores de Curso pautando a discussão da construção de políticas institucionais que nortearão as políticas departamentais.

Pensando a viabilização da atualização do banco de dados da instituição com relação aos egressos talvez fosse pertinente a realização de um projeto de pesquisa específico para tratar deste objetivo e construir com as equipes técnicas envolvidas alternativas viáveis de potencializar a relação da universidade com seus egressos.

Com o diagnóstico realizado no âmbito interno da instituição e como sendo uma proposta recente implantada na instituição do Programa de Relacionamento com os ex-alunos pode-se afirmar que há necessidade de intensificar o processo de divulgação desta ferramenta de gestão.

No âmbito da comunidade foi importante e acolhedor a realização das visitas às organizações, que através de seus representantes manifestaram satisfação em contribuir com a pesquisa e de estar envolvida em atividades acadêmicas da Universidade. Uma aproximação com as organizações, pelas diferentes instâncias que isto seja possível, garante um processo eficiente de interação como o setor produtivo e empresarial da sociedade.

O grande desafio da Unijuí é estabelecer uma sistemática de relações com os egressos, de forma que lhes permita atualizar seu banco de dados para posteriormente, consolidar um relacionamento mais recíproco e duradouro. Outro aspecto importante seria a incorporação de uma mudança cultural na instituição para que todos possam ver no egresso uma possibilidade de parceria efetiva e da perspectiva deste ser “um aluno para a vida toda”.

Embora os objetivos da pesquisa tenham sido alcançados é impossível deixar de ter a certeza da sua infinitude, uma vez que está determinada pela estabilidade do seu ciclo, que por sua vez, é determinado pelo tempo necessário para que nós enquanto sujeitos e as organizações enquanto núcleo social consiga desenvolver suas potencialidades, superar suas fragilidades, enfrentar as ambigüidades e as faltas tão presentes na história da sociedade atual.

## BIBLIOGRAFIA

ABMES, **Catálogo geral das Instituições de Ensino Superior associadas à Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior**. Brasília, (2), 1997.

ABREU, Claudia Buhamra. Serviço pós-venda: a dimensão esquecida do marketing. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.36, n.3, jul./ago./set. 1996, p. 24-31.

AGOSTINHO, M.E. Aprendizado coletivo como resposta a crises. In: AGOSTINHO, M. E.; BAUER, R.; PREDEBON, J. (Orgs). **Convivencialidade: a expressão da vida nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. de M.(Orgs.) **Tecnologia de informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2005.

ALLEBRANDT, S. L.; BRESSAN, S. J. **Uma universidade pública não-estatal: a Universidade de Ijuí**. Ijuí, Ed. UNIJUÍ, 1986.

AMARAL, A.; MAGALHÃES, A. O conceito de *stakeholder* e o novo paradigma do ensino superior. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga, Portugal, v. 13, n. 002, 2000, p. 7-28. Disponível: <http://www.redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/374/37413202.pdf> Acesso em: 01.ago.2007.

ANDRADE, R. O. B. De. (Org.). **Pesquisa nacional sobre o perfil, atuação e oportunidades de trabalho do Administrador**. Brasília: Conselho Federal de Administração – CFA, 2006, 48 p.

ANGELONI, M. T. (Coord). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANJOS NETO, M. R. dos; MOURA, A. I. de. Construção e teste de um modelo teórico de marketing de relacionamento para o setor de educação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28.; 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, PR: 2004. CD-ROM.

- ARAÚJO, U. F. **Temas transversais e a estratégia de projetos**. São Paulo: Moderna, 2003.
- ASHLEY, P. A. (Coord). **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ASHLEY, P. A.; FERREIRA, R. do N.; REIS, H. L. Sistema nacional de avaliação da educação superior: oportunidades para a responsabilidade social na gestão estratégica de instituições de ensino superior. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 5, n. especial, p. 23-35, jan./jun. 2006. Disponível em: <http://portal.uninove.br/marketing/cope/revgerenciaisvesp.htm>  
Acesso em 28/12/2006.
- Avaliação. **Rede de avaliação institucional da educação superior – RAIES**, v.9, n.1, mar. 2004. Campinas, SP.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2001.
- BECKER, M.; WRASSE, C. L.; SILVA, E. L. da. Diagnóstico estratégico interno em instituições de ensino superior privadas: uma discussão teórica. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.
- BENDASSOLLI, P. F. O fetiche da mudança. In: WOOD JR., Thomaz (Coord). **Gestão empresarial: comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.
- BENTIVEGNA, Fernando Jucá. Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca online. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n.1, jan./mar. 2002, p. 79-87.
- BERRY, L; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing: competindo através da qualidade**. São Paulo: Maltese, 1995.
- BERNARDES, J. F.; ABREU, A. F. de. A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

BERTELLI, E. M.; EYNG, A. M. Avaliação institucional: a relação dialógica dos dados da avaliação interna e externa na melhoria institucional. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

BITTAR, M. **O Ensino superior privado no Brasil e a formação do segmento das universidades comunitárias**. Disponível em: <http://www2.uerj.br/~anped11/23/1108t.htm>> Acesso em: 01/03/2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A, F. Comportamento macro organizacional: o ambiente da organização. In:\_\_\_\_\_. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 142-165.

BRANDÃO, C. R. **O que é educação?** 17 ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

BRASIL. **Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras (PAIUB)**. Lei 2.026/93, Brasília: MEC.

\_\_\_\_\_. **Comissão especial de avaliação**. Brasília: MEC, 2003.

\_\_\_\_\_. **Lei de diretrizes e bases nº 9.394/96**. Brasília: MEC, 1996.

\_\_\_\_\_. **SINAES. Lei 10.864**. Brasília: MEC, 2004.

BRITO, S. L.E. **Modelo conceitual de avaliação institucional de universidades: a contribuição da avaliação institucional de universidades para o desenvolvimento socioeconômico de um país: um estudo da realidade de Moçambique**. Florianópolis, SC, 2006. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

BRUM, A. J. **UNIJUÍ: uma experiência de universidade comunitária, sua história, suas idéias**. 2 ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 1998.

BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

BRUNSTEIN, J. Contribuições para o debate sobre a formação do profissional do terceiro setor nas instituições de ensino superior: em busca de novos parâmetros e conceitos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29.; 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: 2005. CD-ROM.

BURCKART, H. Desenvolvimento sustentável e gerenciamento empresarial: elementos para um novo paradigma de gestão. In: BRUNI, L. (Org.). **Economia de comunhão**. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

BURRELL, G. Ciência normal, paradigmas, metáforas discursos e genealogia da análise. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Altas, 1998.

CALDEIRA, E. **Educação social para a empresa**: é possível construir a consciência democrática? Itajaí: Univali, 2002.

CALLAI, H. C.; DALLA ROSA, M. S. C. (Coord.). **Relatório final de auto-avaliação da Unijuí**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006, 296 p. ISBN 85-7429-562-0.

CALLAI, H. C.; DALLA ROSA, M. S. C. Auto-avaliação na Unijuí: CPA – Comissão Própria de Avaliação. In: **ENCONTRO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL**. Campinas, São Paulo, nov. 2005. Encontro promovido pela ABESC E ABRUC.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Pensamento Cultrix, 2002.

CARVALHO, J. L. F.; VERGARA, S. C. A fenomenologia e a pesquisa nos espaços de serviços. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 3, p. 78-91, jul.-set., 2002.

CASSIMIRO, W. T.; PEREIRA, B. de. C. S. Relacionamento com ex-alunos como prática de gestão universitária: estudo do caso da FEA – USP. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais**. Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação. 7 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERETTA, Simone Beatriz Nunes. Marketing boca-a-boca: uma ferramenta estratégica para prospectar e manter clientes. Ijuí, 2006. **Trabalho de Conclusão de Curso**, Pós-Graduação *Lato Sensu* em Marketing, UNIJUÍ, Ijuí, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHAIMOVICH, H. Por uma relação mutuamente proveitosa entre universidade de pesquisa e empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 18-22, out.-dez.,1999.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: TORRES, O. de. L. S. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

COELHO, E. G.; ANGELONI, M. T.; FIATES, G. G. S. O papel do capital humano nos processos inerentes à gestão do conhecimento organizacional: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais**. Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.

COELHO, K. da S.; VOLPATO, S. M. B. Universidade e o seu significado social. In: MELO, P. A. de.; COLOSSI, N. (Orgs). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004, p. 115- 126.

COLOMBO, S. S. et al. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

COLOSSI, N. La universidad en el contexto de las transformaciones globales. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2. **Anais...** Mar del Plata, 1993. Mar del Plata/Argentina: Universidad de Mae del Plata, 2001. CD-ROM. (Palestra de encerramento).

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, A. M .H.; MACIEL, E. P. ABREU, A. M. L. A felicidade de ser parceiro. **Exame**. São Paulo, v. 499, n.4, p. 48-54, fev. 1992.

COSTA, J. V. **A reforma do ensino superior ditada pela sociedade do conhecimento**. Disponível em: [http://www.unifra.br/Utilitarios/arquivos/arquivos\\_prograd/A%20REFORMA%20DO%20ENSINO%20SUPERIOR%20DITADA.pdf](http://www.unifra.br/Utilitarios/arquivos/arquivos_prograd/A%20REFORMA%20DO%20ENSINO%20SUPERIOR%20DITADA.pdf) > Acesso em: 30. jul.2007.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DEAd. **Guia acadêmico do curso de Administração**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2001.

\_\_\_\_\_. **Projeto político pedagógico do curso de Administração da UNIJUÍ**. Ijuí: DEAd, 2005 (revisado).

\_\_\_\_\_. **Projeto político pedagógico do curso de Administração da UNIJUÍ**. Ijuí: Unijuí, 2006.

DE GEUS, A. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. Otimize as pessoas. **Revista EXAME**. São Paulo, ed. 0810, 4. fev. 2004. Idéias, p.40-41. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/sumario0810.html> > Acesso em: 16 abr. 2007.

DELORS, J. **Educação**: um tesouro a descobrir. 3 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNISCO, 1998.

DEMO, P. **Desafios modernos da educação**. 13 ed. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

\_\_\_\_\_. Trabalho científico. In: \_\_\_\_\_. **Saber pensar**. 3 ed. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2002.

DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. **Como as organizações aprendem**: uma estratégia integrada voltada para a construção da capacidade de aprendizagem. São Paulo: Educator, 1999.

DIONÍSIO, E. T. Educação continuada: uma estratégia para o desenvolvimento sustentável das organizações no mundo globalizado. In: SLADE BRASIL 2006 e ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Balneário Camboriú, SC: Univali, 2006. CD-ROM.

DORNELLES, G. de S. **Metagestão**: a arte do dialogo nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

DUGAICH, C. Marketing de relacionamento nas instituições de ensino. In: COLOMBO et al. **Marketing educacional em ação: estratégias e ferramentas**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2005.

DURANTE, D.G.; TEIXEIRA, E. B. Gestão estratégica voltada à aprendizagem: em busca da promoção dos desenvolvimentos humano, organizacional e social. In: SLADE BRASIL 2006 e ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Balneário Camboriú, SC: Univali, 2006. CD-ROM.

EASTERBY- SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Editora Gente, 2004.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FERREIRA, A. B. de H. **Mini-Aurélio Século XXI: o minidicionário da língua portuguesa**. 4 ed. ver. Ampliada. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2000.

FIDENE. **A Fidene e mantidas hoje: informações e compilação de relatos**. (Relatório de Seminário Institucional – fascículo 1). Ijuí, Ed. UNIJUÍ, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão 1999/2004 – dezembro/2004**. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

\_\_\_\_\_. **Fidene: compreendendo o quadro atual**. Ijuí: Editora Unijuí, 2007 (Coleção Cadernos da Gestão Universitária, 37).

FILIPPIM, E. S, et al. As universidades comunitárias e o desafio da educação preparatória para o desenvolvimento regional. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais...**Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.

FINGER, A. P. **Construindo programas acadêmicos com qualidade total**. Florianópolis: IEPES, 1993.

FINGER, A. P. Liderança e gestão universitária. In: Finger A. P. et al. **Liderança e Administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1986. p. 13-26.

FISCHER, R. M. Cidadania organizacional: um caminho de desenvolvimento In: EBOLI, M. **Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler Editores Ltda, 1999, p. 123-136.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. de. M. (Org). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FORGRAD. **O currículo como expressão do projeto pedagógico: um processo flexível**. Niterói, RJ , 2000.

FRANCO, A. P.; FEITOSA, M. G. G. Da sala de aula ao mundo empresarial: compreendendo a aprendizagem dos consultores juniores em suas relações com o sistema cliente. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30.; 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, BA: 2006. CD-ROM.

FRANTZ, T. Capacitação tecnológica e desenvolvimento regional: a experiência do programa de cooperação científica e tecnológica do Noroeste do Rio Grande do Sul. **REA – Revista de Estudos da Administração**. Ijuí, n. 3, p. 11-30, jul-dez.2001.

FRANTZ, W. **Desenvolvimento: um fenômeno social complexo**. Ijuí: Editora Unijuí, 2004 a. 28p. (Coleção Cadernos Unijuí).

FRANTZ, W. **Universidade comunitária: uma iniciativa não estatal em construção**. Chapecó: Argos, 2004. Disponível em: <http://mecsrv04.mec.gov.br/reforma/Documentos/ARTIGOS/2004.8.26.10.47.1.pdf> > Acesso em: 02/03/2007 b.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, M. E. de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. **Vida psíquica e organização**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FROEMMING, L. M. S. **Encontros de serviços em uma instituição de ensino superior**. Ijuí: ed. Unijuí, 2002. 360p. (Coleção trabalhos acadêmicos-científicos. Série teses doutorado).

FURTADO, C. **Introdução ao desenvolvimento**: enfoque histórico-estrutural. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B. de.; SILVA, A. B. da. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

GÓMEZ, A. I. P. Os Processos de Ensino-Aprendizagem: análise didática das principais teorias da aprendizagem. In: SACRISTÁN, J.G.; GÓMEZ, A.I.P. **Compreender e transformar o ensino**. 4 ed. Porto Alegre: ArtMed, 1998.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GOSLING, M.; DINIZ, L. C. de O.; M., C. A. de. Variáveis relacionais no setor de ensino privado: adaptação e refinamento de escalas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29.; 2005, Brasília. **Anais...**Brasília, DF: 2005. CD-ROM.

GRISON, A. J. **Pesquisa em administração**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005. Curso de Administração: Notas de aula.

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

GRZYBOWSKI, C. Planejar o desenvolvimento para que “um outro mundo seja possível”. In: CASTRO, Ana C. et. al. (Org). **Brasil em desenvolvimento**: instituições, políticas e sociedade. V.2. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, p. 83-176.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HANASHIRO, D. M. et al. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em *stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

HELAL, D. H. O papel da educação na sociedade e organizações modernas: criticando a meritocracia. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, edição 56, v. 13, n.2, mai-ago 2007. Disponível em:< <http://read.adm.ufrgs.br/> Acesso em: 1 ago. 2007.

JERUSALINSKY, A. Papai não trabalha mais. In: JERUSALINSKY, A.; MERLO, A. C. et al. **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000.

KELM, M. L. A evolução dos modelos de produção e a gestão dos trabalhadores do conhecimento. **REA – Revista de Estudos de Administração**, Ijuí, n.3, p.69-77, jul-dez. 2001.

KINLAW, D. C. **Empresa competitiva e ecológica: estratégias e ferramentas para uma administração consciente, responsável e lucrativa**. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. 2 ed ampl. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006.

LASTRES, H. M. M.; FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI (Org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAUX, B.; LAUX, R. O. Gestão universitária: o que há para se discutir? In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

LAUX, B.; LAUX, R. O. Gestão universitária: o que há para se discutir? In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

LEAL, W. M. A prática do marketing de relacionamento na conquista da lealdade do cliente: um estudo no setor farmacêutico. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29.; 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: 2005. CD-ROM.

LEMONS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI (Org<sup>as</sup>). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LUCKESI, C. et al. **Fazer universidade**: uma proposta metodológica. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1985.

LYON, D. **Pós-modernidade**. São Paulo: Paulus, 1998.

MACHADO, E. C. de A. et al. Marketing de relacionamento, trocas sociais e identidade saliente: construção de um modelo no terceiro setor. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29.; 2005, Brasília. **Anais...**Brasília, DF: 2005. CD-ROM.

MACHADO, A. de S. **Acompanhamento de egressos: caso CEFET/PR – Unidade de Curitiba**. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCOVITCH, J. A cooperação da universidade moderna com o setor empresarial. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 4, p. 13-17, out.-dez.,1999.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, E. L. M. (Org.). Século XXI: Uma nova era para a educação XXI *Century: A New Age To Education*. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...**Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MELO, P. A. de.; COLOSSI, N. (Orgs). **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

MEYER JR, V. ; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas & tigres**: um dialogo Brasil e EUA. 2 ed. ampl. Florianópolis: Insular, 2003.

MINAYO, M. C. de S. (Org). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. Formação da Estratégia. In: \_\_\_\_\_. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MORGAN, Gareth. **Imagem na Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF:UNESCO, 2001.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NEVES, C. E. B. **Ensino superior privado no Rio Grande do Sul: a experiência das Universidades Comunitárias**. São Paulo: NUPES-USP, Documento de Trabalho 3, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9. ed. RJ: Campus, 1997.
- NOVO, L. F.; MELO, P. A. de. Universidade empreendedora: fortalecendo os caminhos para a responsabilidade social. In: MELO, P. A. de; COLLOSSI, N. (Orgs.) **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.
- NUNES, G.; LANZER, E.; SERRA, F. Abordagem do marketing de relacionamento no ensino superior: um estudo exploratório. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais...**Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.
- OLIVEIRA, T. R. de. A gestão universitária no contexto contemporâneo: aportes para uma agenda de debates. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais**. Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.
- OLIVEIRA, J. F. de.; SILVA, E. A. da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PAULA, M. de F. de. A perda da identidade e da autonomia da universidade brasileira no contexto do neoliberalismo. In: Avaliação. **Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior – RAIES**, v.8, n.4, dez.2003. Campinas, SP.

PAULA, A. P. P. de.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. **RAE. Edição Especial Minas Gerais**. São Paulo, v. 46, 2006, p. 10-22.

PEREIRA, C. Ensino é dever do Estado e compromisso da sociedade. **Faculdades Integradas Rio Branco**: fundação de rotarianos de São Paulo. São Paulo, 18. ago. 2007. Disponível em: [http://www.riobrancofac.edu.br/artigo\\_custodio\\_ensino.php](http://www.riobrancofac.edu.br/artigo_custodio_ensino.php)> Acesso em: 18. ago.2007.

PERIOTTO, A. J.; JORGE, J. P. de O.; ENDRICI, J. O. M. Gestão da informação na universidade: o paradigma digital e as perspectivas para as políticas setoriais e para a auto-avaliação institucional. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E. e McKEE, L. *Understanding the Process of Organizational Change*. In: \_\_\_\_\_. **Shaping Strategic Change**. London: Sage Publications, 1992, p. 5-30.

PINTO, F. C. F. As reformas e o futuro. In: BAYMA, F. (Org). **Educação corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

PINTO, M. C. S.; LEITÃO, S. P. **Economia de Comunhão**: empresas para um capitalismo transformado. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PIT, P. R.; ANDRADE, A. R. de. A estratégia competitiva da universidade comunitária regional de Chapecó: UNOCHAPECÓ. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.

PIZOLOTTO, M. F. ; TEIXEIRA, E. B. . A Pesquisa como Princípio Educativo: discussão de uma prática pedagógica interdisciplinar no curso de Administração da UNIJUÍ. In: II SIEMPRE - SEMINÁRIO INTERNACIONAL EM EMPREENDEDORISMO, 2005, Lajeado - RS. **Cd Room do II SIEMPRE**. Lajeado : UNIVATES, 2005.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. In: \_\_\_\_\_. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PUTNAM, R. D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

REINERT, N. J.; REINERT, C. Estudante não é cliente: é parceiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29.; 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: 2005. CD-ROM.

REZENDE, D. A. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

RIFKIN, J. **A era do acesso**. São Paulo: Makron Books, 2001.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

ROCHA NETO, I. Planejamento estratégico, estudos prospectivos e gestão do conhecimento nas IES. In: ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (Org.) **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROCHA, C. H.; GRANEMANN, S. R. (Org.) **Gestão de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

ROGLIO, K. de D.; SILVA, W. V. da.; CORSO, J. M. D. Estratégias para o desenvolvimento sustentável: uma consciência a ser desenvolvida em programas de educação executiva. In: SLADE BRASIL 2006 e ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Balneário Camboriú, SC: Univali, 2006. CD-ROM.

ROSA, E.O.R. da.; HEMAIS, C.A. A dinâmica do relacionamento universidade-empresa na visão de seus atores: um estudo de casos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29.; 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, DF: 2005. CD-ROM.

ROSS, P. R. Educação e trabalho: a conquista da diversidade ante as políticas neoliberais. In: BIANCHETTI, L.; FREIRE, I. M. (Orgs). **Tem olhar sobre a diferença**: interação, trabalho e cidadania. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1998 (Série Educação Especial)

ROSSÉS, G. F.; ROCHA, R. A. da.; ROCHA, J. M. da. O marketing de relacionamento das instituições de ensino superior no Rio Grande do Sul. In: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 6.; 2006, Blumenau. **Anais...** Blumenau, SC: 2006. CD-ROM.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SALIBY, Paulo Eduardo. O marketing de relacionamento: o novo marketing da nova era competitiva. **RAE Light**. São Paulo, v.4, n. 3, 1997, p. 6-12.

SALZMAN, Marian; MATATHIA, Ira; REILLY, Ann O. **Buzz a era do marketing viral: como aumentar o poder da influência e criar demanda**. SP: Editora Cultrix, 2003.

SANTURIO, P. R. Núcleo de integração universidade-mercado: uma alternativa de diferenciação na formação do aluno e do cidadão. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

SANTOS, B. S. **A universidade no século XXI**: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2004.

SAVIANI, D. O. O trabalho como princípio educativo. In: FERRETI, C. J. et.al. (Orgs.) **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SCHOMMER, P. C. Articulação de saberes na relação entre universidade e sociedade: potencialidades, limites e desafios. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30.; 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, BA: 2006. CD-ROM.

SCHREIBER, D. A influência da estratégia da IES no processo de interação universidade empresa. In: SLADE BRASIL 2006 e ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Balneário Camboriú, SC: Univali, 2006. CD-ROM.

SCHWARTZMAN, S. Educação e desenvolvimento: onde estamos, e para onde vamos?. In: CASTRO, Ana C. et. al. (Org). **Brasil em desenvolvimento**: instituições, políticas e sociedade. V.2. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005, p. 187-222.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 2004.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SIEDENBERG, D. R. **Desenvolvimento**: ambigüidades de um conceito difuso. Cadernos EBAPE, vol. IV, n. 4, dez. 2006. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/cadernosebape> > Acesso em: 10/01/2007.

SILVA, M. da. Estudo do processo de realização do estágio supervisionado II do curso de administração da UNIJUÍ. **Relatório de Estágio Supervisionado II**, 1997.

SILVA, L.E. B. da.; MAZZALI, L. Parceria tecnológica universidade-empresa: um arcabouço conceitual para a análise da gestão dessa relação. **Ciência, Tecnologia e Inovação**: visões estratégicas. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/CEE/revista/Parcerias11/03bambini.pdf> > Acesso em: 20/05/2005.

SILVA, A. B. da. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B. de.; SILVA, A. B. da. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 267-297.

SOBRINHO, J. D.; BALZAN, N. C. (Org.). **Avaliação institucional**: teoria e experiências. São Paulo: Cortez, 1995.

SOMENSI, N. F.; REINERT, J. N. O desenvolvimento do conhecimento no curso de mestrado na percepção dos egressos. In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 5.; 2005, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata, Argentina: 2005. CD-ROM.

SOUZA, G. J. de. Estágio de complementação educacional e o mercado de trabalho. In: MELO, P. A. de; COLLOSSI, N. (Orgs.) **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

TAKAI; O. K.; ITALIANO, I. C.; FERREIRA, J. E. **Introdução a base de dados**. Fev. 2005. Disponível em: <http://www.ime.usp.br/~jef/apostila.pdf> > Acesso em: 20/07/2007.

TAVARES FILHO, J. P.; BERNARDES, J. F. Desafios das universidades empreendedoras: universidade tradicional x universidade corporativa. In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 5.; 2005, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata, Argentina: 2005. CD-ROM.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em questão**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania. Ijuí, ano 1, n. 2, p. 177-201, jul-dez. 2003.

TEIXEIRA, E. B. ; VITCEL, M. S. ; BEBER, M. C. . Cooperação Estratégica, Redes de Cooperação e Desenvolvimento Regional: o caso Unijuí/Sedai. In: Slade Brasil 2006 & Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia, 2006, Balneário Camboriú. **Anais do Slade Brasil 2006 & Encontro Luso-Brasileiro de Estratégia**. Florianópolis : Univali, 2006.

TEIXEIRA, M. L. M. Fator humano: uma visão baseada em *stakeholders*. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (Orgs). **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

TONET, I. **Educação, cidadania e emancipação humana**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005 (Coleção Fronteiras da Educação).

TONELLI, M. J. O relógio controlado. In: WOOD JR, T. **Gestão empresarial: comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 72-77.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIJUÍ. **Projeto de avaliação institucional da Unijuí**. II Fase. Junho de 2000. Ijuí: Unijuí, 2000d. (Cadernos da Avaliação Institucional, 18).

\_\_\_\_\_. **Guia acadêmico do curso de Administração**: Departamento de Estudos de Administração/Colegiado do Curso de Administração. Ijuí: Unijuí, 2001.

\_\_\_\_\_. Diretrizes curriculares do Ensino de Graduação em Administração. In: \_\_\_\_\_. **Referenciais para o ensino da Administração da Unijuí**. Ijuí: Unijuí, 2004.

\_\_\_\_\_. **Relatório de gestão 1999/2004** – dezembro/2004. Ijuí: Editora Unijuí, 2004.

\_\_\_\_\_. **Projeto de avaliação institucional da Unijuí**. III fase. Dezembro de 2004. Ijuí: CPA – Comissão Própria de Avaliação da UNIJUÍ.

\_\_\_\_\_. **Político Pedagógico do Curso de Administração da Unijuí**. Ijuí: Editora Unijuí, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relatório de sustentabilidade e balanço social 2006**. Ijuí: Editora Unijuí, 2006

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento** (*aftermarketing*): como usar o database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus produtos e serviços. São Paulo: Atlas, 1993.

VEIGA, J. E. da. **Desenvolvimento sustentável**: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro: Garamond, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERONESE, L. G. Discursos educacionais: impasses e possibilidades da transmissão na sociedade de consumo. **Educação nas Ciências**: pesquisas discentes. Ijuí: Editora Unijuí, 2004, p. 339-366.

VIÉITEZ, L. C. A colaboração universidade-empresa na Espanha. **Revista FAE Business**. São Paulo, n. 7, p. 8-9, nov., 2003.

VIEIRA, R. S. G.; MELLO, S.C.B. de.; FONSECA, F.R.B. Semelhanças e diferenças: um olhar sobre alguns antecedentes dos relacionamentos interorganizacionais. In: SLADE BRASIL 2006 e ENCONTRO LUSO-BRASILEIRO DE ESTRATÉGIA, 2006, Balneário Camboriú. **Anais...** Balneário Camboriú, SC: Univali, 2006. CD-ROM.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v.45, n. 1, p. 14-23, jan.-mar., 2005.

WILM, M. G. **a formação do brand equity em instituições de ensino superior**: o caso da Unijuí. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento). Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania. Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS, 2004.

WOLYNEC, E.; TORRES, W. A. Portais institucionais como instrumento de marketing. In: COLOMBO et al. **Marketing educacional em ação**: estratégias e ferramentas. Porto A Artmed/Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 200

ZIMMER, P.; MELO, P. A. de. Relação universidade e sociedade: cenários e perspectivas das Universidades Brasileiras. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4.; 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, SC: 2004. CD-ROM.

## **ANEXOS**

## **ANEXO A**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COORDENADORIA DE MARKETING DA UNIJUÍ**

#### **RELACIONAMENTO – EGRESSO**

- Diálogo entre a Universidade e os egressos
- Realização de trabalho de aproximação e escuta dos egressos
- Preocupação em estabelecer uma relação mais próxima com seus egressos, numa perspectiva de diagnosticar a satisfação dos serviços prestados ou de atendimento das expectativas do mercado e da sociedade em que atuam esses profissionais formados pela Unijuí
- Projeto em andamento sobre a construção do marketing de relacionamento. Como está sendo pensado?
- A coordenadoria de marketing entende ser importante definir estratégias de monitoramento dos egressos para construir a fidelização deste público?

## **ANEXO B**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM A REITORIA**

#### **RELACIONAMENTO – EGRESSO**

- Como percebem a relação com a universidade?
- Como a universidade estabelece relação com este público?
- No que concerne as políticas institucionais com relação ao egresso, como percebem?
- Como o egresso (interno) é visto no contexto da gestão? Expectativas?
- O público-alvo dos cursos de pós-Graduação são os egressos?

#### **ENSINO - AVALIAÇÃO EXTERNA – POLÍTICAS INSTITUCIONAIS**

- Mudança de contexto da educação brasileira (necessidades e desejos dos clientes – visão de mercado) x (estabelecer relações e aproximação da sociedade – formando profissional cidadão)
- Como a universidade está se preparando para a avaliação externa (MEC) no quesito egresso?
- Como percebem a possibilidade de fazer uma parceria com os egressos?
- Quais são as limitações percebidas pela IES?
- Relação universidade – sociedade – dimensão interna e externa (MEC)

#### **DESENVOLVIMENTO**

- Em relação a discussão proposta no estudo de “ver o egresso como parceiro/ator social” do desenvolvimento local e regional, como percebem?
- Quanto ao desenvolvimento que “queremos para região” como a universidade e seus egressos estão sendo inseridos nessa missão?

## **ANEXO C**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS GESTORES DEPARTAMENTAIS**

#### **RELACIONAMENTO – EGRESSO**

- Diálogo entre o depto e seus egressos
- Quando acontecem os contatos com os egressos?
- Experiências vivenciadas
- Parceria dos departamentos com os egressos -> projeto institucional de universidade comunitária
- Percepção da formação de um relacionamento mais próximo com os egressos
- Banco de dados dos seus egressos
- Dificuldades do projeto aproximação sociedade - universidade

#### **ENSINO – AVALIAÇÃO EXTERNA – POLÍTICAS DEPARTAMENTAIS**

- Percepção do contexto educacional da universidade
- Projetos departamentais que estabelece relações com egressos
- Importância dada pelo departamento ao desenvolvimento de relacionamentos com egressos dentro das estratégias departamentais
- Quesito do MEC – avaliação do curso e institucional

#### **DESENVOLVIMENTO**

- Visão do marketing de relacionamento e marketing boca-a-boca
- Contribuições dos egressos ao desenvolvimento local e regional

## **ANEXO D**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS DIRIGENTES DE ORGANIZAÇÕES RECEPTORAS DE EGRESSOS DA UNIJUÍ E PARCEIRAS NA CONSOLIDAÇÃO DE UM PROJETO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

#### **RELACIONAMENTO ORGANIZAÇÃO – UNIVERSIDADE**

- Como vê o relacionamento da organização com a universidade?
- Como acontecem os relacionamentos?
- Dificuldades encontradas nesta relação
- Como ficam sabendo das atividades da Universidade?
- Que outras formas de relacionamento podem ser pensadas?
- Como você visualiza a relação da Unijuí com a comunidade local e regional?

#### **MERCADO DE TRABALHO**

- Atuação dos profissionais egressos da Unijuí na organização?
- Papel dos egressos da Unijuí nesta organização?
- Que benefícios você acha que resultaria da parceria da “empresa” com a Universidade?
- Que competências a organização considera essencial nos seus profissionais?
- Profissional em administração – competências exigidas pelo mercado e pela organização
- Áreas que mais recebe egressos da Unijuí

#### **DESENVOLVIMENTO**

- Profissional em administração – atores sociais desenvolvimento – agentes de mudança
- Construção de uma parceria com a Universidade no projeto de desenvolvimento local e regional
- Como percebe os principais problemas ou desafios, bem como as prioridades em relação ao desenvolvimento?

**ANEXO E**

**QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS EGRESSOS DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIJUÍ – PERÍODO DE 1996 a 2005 – CAMPUS IJUÍ**

Ijuí (RS), 05 de janeiro de 2007.

Aos  
Ilmos. Sres.  
**Egressos do Curso de Administração da UNIJUÍ**  
IJUÍ/RS

Prezado(a) egresso(a),

Ao cumprimentá-lo(a), aproveito para me apresentar. Sou aluna do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Enise Barth Teixeira. Nesta fase estou desenvolvendo a pesquisa empírica para conclusão da dissertação do Mestrado, que tem como título: “O egresso como parceiro institucional no desenvolvimento regional”.

O objetivo da pesquisa é analisar a relação existente entre os egressos de Administração e a Unijuí no contexto do desenvolvimento local e regional.

Aproveito para enfatizar a relevância do estudo para o meio acadêmico, pois se constitui num trabalho inédito no que concerne ao relacionamento entre universidade e egressos. Além disso, acentua-se a importância das contribuições desta pesquisa para a gestão universitária.

As respostas dadas a este questionário serão totalmente confidenciais, garantindo o anonimato do respondente, visando apenas sua utilização para fins acadêmicos. Após a coleta dos dados estes serão analisados coletivamente, sem identificação isolada do egresso participante.

Sua colaboração é imprescindível para o sucesso desta pesquisa. Por favor, envie o questionário respondido para o seguinte e-mail: **vane@Unijuí.edu.br** até o dia **15/01/2007**. O tempo máximo para o preenchimento deste instrumento é 30 minutos.

Desde já agradeço a disposição, atenção e opinião e, comprometo-me a socializar os resultados da pesquisa através da divulgação da dissertação.

Cordialmente

Prof<sup>a</sup> Adm<sup>a</sup> Marivane da Silva  
Aluna do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUÍ

Prezado(a) Egresso(a):

Peço-lhe a gentileza de responder o questionário, que reúne questões relacionadas aos dados de identificação, trajetória profissional, relacionamento com a universidade, administrador(a) como agente de desenvolvimento, entre outras.

**Caso queira identificar-se e aproveitar a oportunidade para atualizar seus dados pessoais, utilize este espaço** (seus dados serão repassados para atualização no sistema da Unijuí) **ou acesse o site <http://www.Unijuí.edu.br>**, clique em ex-aluno...e faça seu cadastro.

Nome:

Endereço (Rua, Av.):

Nº:

Complemento:

Bairro:

Município:

UF:

Fones (Res, cel e Com.):

E-mail:

### SOBRE SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

1. Área de Atuação: \_\_\_\_\_
2. Você atualmente está trabalhando? ( ) Não ( ) Sim.
3. Seu trabalho atual insere-se em que setor da economia?

| A – SETOR PRIVADO             | B – SETOR PÚBLICO       | C – TERCEIRO SETOR  |
|-------------------------------|-------------------------|---------------------|
| ( ) 1 – Fundação comunitária  | ( ) 1 – Municipal       | ( ) 1 – Cooperativa |
| ( ) 2 – Empresa nacional      | ( ) 2 – Estadual        | ( ) 2 – ONG         |
| ( ) 3 – Empresa multinacional | ( ) 3 – Federal         | ( ) 3 – Associação  |
| ( ) 4 – Empresa familiar      | ( ) 4 – Empresa Estatal | ( ) 4 – Sindicato   |
| ( ) 5 – Outro _____           | ( ) 5 – Outro _____     | ( ) 5 – Outro _____ |

4. Atividade desenvolvida atualmente (se assume mais de uma função, assinale mais de um):

|                       |  |
|-----------------------|--|
| ( ) 1 – Assessor(a)   | ( ) 8 – Professor/instrutor(a)                 |
| ( ) 2 – Autônomo(a)   | ( ) 9 – Professor/pesquisador universitário(a) |
| ( ) 3 – Auxiliar (a)  | ( ) 10 – Supervisor/chefe                      |
| ( ) 4 – Consultor(a)  | ( ) 11 – Técnico(a)                            |
| ( ) 5 – Diretor(a)    | ( ) 12 – Estagiário(a)                         |
| ( ) 6 – Empresário(a) | ( ) 13 – Outro _____                           |
| ( ) 7 – Gerente       |  |

### RELAÇÃO QUE ESTABELECE COM A UNIVERSIDADE

5. Hoje, como você estabelece relações com a Unijuí? (pode ser mais de uma escolha)

|                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| ( ) 1 – E-mail                  | ( ) 6 – Professores           |
| ( ) 2 – Internet                | ( ) 7 – Programas de Extensão |
| ( ) 3 – Cursos de pós-Graduação | ( ) 8 – Projetos de Pesquisa  |
| ( ) 4 – Empresa                 | ( ) 9 – Outro. Qual? _____    |
| ( ) 5 – Comunidade              |                               |

6. Como você fica sabendo das atividades da Universidade? (Múltipla escolha. Numere pela ordem de ocorrência).

|   |
|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – Através de amigos que trabalham na Unijuí                |
| <input type="checkbox"/> 2 – Por meio de alunos da Unijuí                             |
| <input type="checkbox"/> 3 – Ouço falar da Unijuí somente em períodos de vestibular   |
| <input type="checkbox"/> 4 – Procuero informações no site da Unijuí                   |
| <input type="checkbox"/> 5 – Através da Rádio Unijuí FM                               |
| <input type="checkbox"/> 6 – Recebo informações por e-mail, correspondência, telefone |
| <input type="checkbox"/> 7 – Através da comunidade regional                           |
| <input type="checkbox"/> 6 – Outro. Qual? _____                                       |

7. Que benefícios você acha que resultaria da parceria das organizações com a Universidade? (Múltipla escolha. Numere pela ordem de importância).

|   |
|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – Formação de grupos interdisciplinares para estudo de projetos                                  |
| <input type="checkbox"/> 2 – Desenvolvimento e aperfeiçoamento do processo produtivo  |
| <input type="checkbox"/> 3 – Uso de equipamentos sofisticados e serviços especializados de análises de amostras de produtos |
| <input type="checkbox"/> 4 – Qualificação de seu quadro de colaboradores com programas personalizados                       |
| <input type="checkbox"/> 5 – Redução custo da mão-de-obra e de administração ao usufruir de apoio nas pesquisas             |
| <input type="checkbox"/> 6 - Outra _____  |

8. Em sua opinião, que benefício(s) a Universidade teria na parceria com as organizações? (Múltipla escolha. Numere pela ordem de importância)

|   |
|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – Resolução de problemas imediatos como a falta de recursos financeiros para compra de equipamentos e aparatos especiais para oferta de serviços na Universidade |
| <input type="checkbox"/> 2 – Interesse em mostrar e trabalhar linhas de pesquisa  |
| <input type="checkbox"/> 3 – Estágios para alunos   |
| <input type="checkbox"/> 4 – Auxiliar os acadêmicos a verem a pesquisa de forma mais pragmática   |
| <input type="checkbox"/> 5 – Transferência e absorção de <i>know-how</i> das empresas   |
| <input type="checkbox"/> 6 – Outra _____  |

9. Você acha que a Unijuí ouve a opinião dos egressos? ( ) Sim ( ) Não.

Se sim, qual a forma que mais utiliza para fazer a interlocução com a Universidade?

|   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – E-mail               | <input type="checkbox"/> 5 – Balcão de atendimento   |
| <input type="checkbox"/> 2 – Site da Universidade | <input type="checkbox"/> 6 – Contato com professores |
| <input type="checkbox"/> 3 – Caixa de sugestões   | <input type="checkbox"/> 7 – Telefone                |
| <input type="checkbox"/> 4 – Pesquisa de Opinião  | <input type="checkbox"/> 6 – Outro. Qual? _____      |

10. Na sua percepção, ter estudado na Unijuí lhe proporcionou? Assinale até três alternativas, pela ordem de prioridade (1, 2 e 3, do mais importante ao menos importante).

|  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – Aceitação social            | <input type="checkbox"/> 5 – Continuidade dos estudos em outra IES. |
| <input type="checkbox"/> 2 – Crescimento profissional    | <input type="checkbox"/> 6 – Facilidade na rede de contatos         |
| <input type="checkbox"/> 3 – Imagem pessoal diferenciada | <input type="checkbox"/> 7 – Outro. Qual? _____                     |
| <input type="checkbox"/> 4 – Oportunidade de carreira    |   |

11. Você entende que é importante manter relações com a Universidade?  Sim  Não.

Por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. Como você visualiza a relação da Unijuí com a comunidade regional?

|  |                                    |                                  |  |
|--|------------------------------------|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – Inexistente | <input type="checkbox"/> 2 – Pouca | <input type="checkbox"/> 3 – Boa | <input type="checkbox"/> 4 – Excelente |
|--|------------------------------------|----------------------------------|--|

Por quê? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. Quando você lembra do período em que cursou sua Graduação em Administração na Unijuí, quais são as principais memórias? (Pode ser múltipla escolha. Assinale pela ordem de importância: 1, 2, 3... do mais importante ao menos importante).

|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – Saudade                 | <input type="checkbox"/> 8 – Orgulho                                   |
| <input type="checkbox"/> 2 – Companheirismo          | <input type="checkbox"/> 9 – Não havia interação entre aluno e Unijuí  |
| <input type="checkbox"/> 3 – Crescimento intelectual | <input type="checkbox"/> 10 – RG: aluno com um número                  |
| <input type="checkbox"/> 4 – Crescimento pessoal     | <input type="checkbox"/> 11 - Atuação deficiente de alguns professores |
| <input type="checkbox"/> 5 – Experiências            | <input type="checkbox"/> 12 – Não tenho boas lembranças                |
| <input type="checkbox"/> 6 – Construção de relações  | <input type="checkbox"/> 13 – Atendimento deficiente pela universidade |
| <input type="checkbox"/> 7 – Oportunidades           | <input type="checkbox"/> 14 – Outro _____                              |

#### ADMINISTRADOR(A) COMO AGENTE DE DESENVOLVIMENTO

As questões a seguir têm por objetivo saber sua opinião sobre a contribuição do Curso na qualificação dos profissionais para promoção do desenvolvimento socioeconômico regional.

14. Qual das seguintes concepções de desenvolvimento, o curso lhe proporcionou?

|  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – O desenvolvimento é, principalmente, aumento de renda: mais emprego, mais produção, mais consumo, mais empresas, etc.   |
| <input type="checkbox"/> 2 – O desenvolvimento consiste na melhoria da qualidade de vida, avaliada através de um conjunto de indicadores sobre escolaridade, saúde, habitação, cultura, lazer e renda. |
| <input type="checkbox"/> 3 – O desenvolvimento é algo mais complexo, muito difícil de definir, embora implique necessariamente em melhoria de qualidade de vida.                                       |
| <input type="checkbox"/> 4 – Está relacionado com o grau de satisfação das necessidades elementares da população.  |
| <input type="checkbox"/> 5 – Está relacionado com a capacidade de aprendizagem e de resposta local em seu conjunto.  |
| <input type="checkbox"/> 6 – O curso não deu nenhuma concepção de desenvolvimento.   |

7 – Prefere expressar com tuas palavras a concepção proporcionada no Curso.

---



---

15. Como percebe os principais problemas ou desafios, bem como as prioridades em relação ao desenvolvimento?

|   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – Não sabe             | <input type="checkbox"/> 4 – São de difícil solução                 |
| <input type="checkbox"/> 2 – São muitos           | <input type="checkbox"/> 5 – São preocupantes                       |
| <input type="checkbox"/> 3 – São de fácil solução | <input type="checkbox"/> 6 – Quero expressar minha percepção. Fale: |

---



---

16. Você se sente um agente de desenvolvimento local?

|  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – Definitivamente sim | <input type="checkbox"/> 3 – Indeciso          | <input type="checkbox"/> 5 – Definitivamente não |
| <input type="checkbox"/> 2 – Provavelmente sim   | <input type="checkbox"/> 4 – Provavelmente não |  |

Justifique. \_\_\_\_\_

17. Você se sente um agente de desenvolvimento regional?

|  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – Definitivamente sim | <input type="checkbox"/> 3 – Indeciso          | <input type="checkbox"/> 5 – Definitivamente não |
| <input type="checkbox"/> 2 – Provavelmente sim   | <input type="checkbox"/> 4 – Provavelmente não |  |

Justifique. \_\_\_\_\_

### INSTITUIÇÕES FORMADORAS E ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

18. Quais são as melhores ações que as instituições de ensino superior deveriam fazer para preparar os alunos para o mercado de trabalho? (Múltipla escolha. Numere por ordem de importância).

|  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – Oferecer curso mais atualizado.   |
| <input type="checkbox"/> 2 – Oferecer disciplinas mais úteis e currículos mais adaptados ao mercado de trabalho. |
| <input type="checkbox"/> 3 – Proporcionar visão humanística.   |
| <input type="checkbox"/> 4 – Não ser generalista e dar especialização.   |
| <input type="checkbox"/> 5 – Incentivar a formação e atuação de empresas júnior.                                 |
| <input type="checkbox"/> 6 – Fazer convênios e parcerias com organizações.                                       |
| <input type="checkbox"/> 7 – Ter professores e consultores que trabalhem nas organizações.                       |
| <input type="checkbox"/> 8 – Investir na capacitação e qualificação de professores.                              |
| <input type="checkbox"/> 9 – Oferecer curso prático, não teórico.  |
| <input type="checkbox"/> 10 – Proporcionar uma visão mais completa das organizações.                             |
| <input type="checkbox"/> 11 – Ter melhores professores.  |
| <input type="checkbox"/> 12 – Promover estágios.   |
| <input type="checkbox"/> 13 – Aproximar-se das organizações, conhecer o mercado.                                 |
| <input type="checkbox"/> 14 – Desenvolver projetos de pesquisa com a contribuição dos alunos.                    |

|  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 15 – Promover eventos convidando gestores das organizações. |
| <input type="checkbox"/> 16 – ter professores com dedicação exclusiva ao ensino.     |
| <input type="checkbox"/> 17 – Outro. Qual? _____                                     |

**COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E PERSPECTIVAS DE MERCADO**

19. Na sua percepção, o que o mercado de trabalho requer como competências essenciais de um profissional de Administração? (Múltipla escolha. Assinale pela ordem de importância: 1, 2, 3... do mais importante ao menos importante).

|   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 – Saber agir   | <input type="checkbox"/> 8 – Decidir com rapidez          |
| <input type="checkbox"/> 2 – Saber mobilizar                                      | <input type="checkbox"/> 9 – Ter visão estratégica        |
| <input type="checkbox"/> 3 – Saber comunicar                                      | <input type="checkbox"/> 10 – Saber gerenciar equipes     |
| <input type="checkbox"/> 4 – Saber aprender                                       | <input type="checkbox"/> 11 – Saber negociar              |
| <input type="checkbox"/> 5 – Saber comprometer-se                                 | <input type="checkbox"/> 12 – Saber administrar conflitos |
| <input type="checkbox"/> 6 – Saber assumir responsabilidades                      | <input type="checkbox"/> 13 – Saber ser ético             |
| <input type="checkbox"/> 7 – Saber aplicar ferramentas e técnicas administrativas | <input type="checkbox"/> 14 – Outra. Qual?<br>_____       |

20. Em sua opinião, qual(is) a(s) área(s) que oferecem atualmente melhor(es) condição (ões) de trabalho ao administrador(a) nas organizações? Marque até três - 1, 2, 3 (do mais importante ao menos importante).

|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 1 – Administração de informação | <input type="checkbox"/> 6 – Finanças              |
| <input type="checkbox"/> 2 – Administração geral         | <input type="checkbox"/> 7 – Materiais/logística   |
| <input type="checkbox"/> 3 – Recursos humanos            | <input type="checkbox"/> 8 – Produção              |
| <input type="checkbox"/> 4 – Marketing                   | <input type="checkbox"/> 9 – Organização e métodos |
| <input type="checkbox"/> 5 – Vendas                      | <input type="checkbox"/> 12 – Outra _____          |

**RELAÇÃO FUTURA COM A UNIJUÍ**

21. Expectativas em relação à UNIJUÍ

|  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Desenvolver atividades de educação continuada | <input type="checkbox"/> 1 – Graduação                            |
|  | <input type="checkbox"/> 2 – Especialização                       |
|  | <input type="checkbox"/> 3 – Mestrado                             |
|  | <input type="checkbox"/> 4 – Cursos de Extensão                   |
|  | <input type="checkbox"/> 5 – Cursos de Educação à Distância – EaD |
| <input type="checkbox"/> Participar de outras atividades               | <input type="checkbox"/> 1 – Culturais                            |
|  | <input type="checkbox"/> 2 – Artísticas                           |
|  | <input type="checkbox"/> 3 – Esportivas/recreativas               |
|  | <input type="checkbox"/> 4 – Seminários/conferências/palestras    |
|  | <input type="checkbox"/> 5 – Outra. _____                         |

|  |
|--|
| <b>ANÁLISE DA RELAÇÃO COM A UNIJUÍ</b> |
|--|

22. Como você descreve a sua relação com a Unijuí hoje?

---



---

23. Considerações ou sugestões com relação a esta pesquisa.

---



---

|  |
|--|
| <b>SEU PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO E CULTURAL</b> |
|--|

1. Sexo: ( ) 1 – Masculino                      ( ) 2 – Feminino

2. Qual seu estado civil?

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| ( ) 1 – Solteiro (a)            | ( ) 4 – Viúvo (a) |
| ( ) 2 – Casado(a)/união estável | ( ) 5 – Outro     |
| ( ) 3 – Separado (a)            |                   |

3. Qual sua idade? \_\_\_\_\_ anos.

4. O curso de Administração foi sua 1ª Graduação? ( ) 1 – Sim              ( ) 2 – Não

4.1. Se sim, em que ano/sem. ingressou? \_\_\_\_\_ Em que ano/semestre concluiu o curso? \_\_\_\_\_

4.2. Se não, qual foi seu 1º curso? \_\_\_\_\_

Em que ano/semestre ingressou? \_\_\_\_\_ Em que ano/semestre concluiu o curso? \_\_\_\_\_

5. Qual sua atual titulação?

|                                 |
|---------------------------------|
| ( ) 1 – Graduação em _____      |
| ( ) 2 – Especialização em _____ |
| ( ) 3 – Mestrado em _____       |
| ( ) 4 – Doutorado em _____      |

6. Somando tudo o que você recebe, de salários e outras remunerações de seu trabalho (inclusive proventos), quanto recebe, aproximadamente, por mês, de renda bruta?

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| ( ) 1 – Menos de R\$ 500,00    | ( ) 4 – R\$ 2001 a R\$ 3000,00 |
| ( ) 2 – R\$ 501 a R\$ 1000,00  | ( ) 5 – R\$ 3001 a R\$ 4000,00 |
| ( ) 3 – R\$ 1001 a R\$ 2000,00 | ( ) 6 – R\$ 4001 a mais        |

Agradeço imensamente pela atenção dispensada.

Ijuí (RS), janeiro de 2007.

## ANEXO F

## AVALIAÇÕES DEPARTAMENTAIS COM RELAÇÃO AO EGRESSO

|                 | Idéias principais  |
|-----------------|--|
| Potencialidades | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Profissionais da área de saúde possuem uma rápida inserção no mercado de trabalho, atuando em diversas áreas e significativo número com especialização na área.</li> <li>▪ Interesse e retorno acentuado de egressos para os Cursos de Pós-Graduação – Especialização ou Mestrado da Universidade.</li> <li>▪ Utilização de um <i>mailing</i> para divulgação de eventos e fortalecimento da comunicação contínua com este público.</li> <li>▪ Realização de encontros com turmas de egressos, possibilitando socializar as experiências vividas na atividade profissional e discutir temas relevantes da área de conhecimento.</li> <li>▪ Contato personalizado, entre egressos e professores que atuaram na Graduação e especialização e vice-versa, permitindo trazê-los para dentro do espaço universitário para troca de experiências e educação continuada.</li> <li>▪ Esforço de construir um cadastro dos egressos/curso, mesmo que de forma simples e manual, para viabilizar o relacionamento e o contato com os egressos de diversas maneiras: mala-direta (mais usual), e-mail, chats...etc.</li> <li>▪ Órgãos profissionais realizam pesquisas anuais de avaliação no campo da administração, permitindo acompanhar as percepções do mercado de trabalho e das mudanças no contexto da aprendizagem.</li> <li>▪ Facilidade de estabelecer relações com as organizações locais e regionais para formalizar espaços de estágio, oportunidades de inserção profissional e intercâmbios internacionais.</li> <li>▪ Inserção da comunidade na universidade a partir de projetos de ensino, pesquisa e extensão.</li> <li>▪ Forte atuação na universidade, ao longo de sua história, em projetos acadêmicos, comunitários e sociais na região de atuação, propiciando trocas de experiências, conhecimentos e inovação tecnológica.</li> <li>▪ Excelente produção científica na Graduação e na pós-Graduação, sistematizados em monografias, relatórios de estágios e, incipientemente, troca de material para publicação científica, na forma de artigos nas Revistas da Instituição.</li> <li>▪ Participação de egressos em eventos acadêmicos realizados na Instituição, organizados pelos diferentes departamentos.</li> <li>▪ Participação em cursos de aperfeiçoamento e extensão universitária.</li> <li>▪ Formação de perfil profissional preocupado com a sociedade, que atua nas diferentes ações na comunidade como líderes e participação assídua: igrejas, clubes, associações diversas, escolas, órgãos públicos...</li> </ul> |

...continuidade

|              |  |
|--------------|--|
| Fragilidades | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidade de inclusão de conteúdos específicos nos currículos, que atendam as demandas de atuação no mercado de trabalho.</li> <li>▪ Apelo por melhorias nas políticas de relacionamento com os egressos.</li> <li>▪ Falta de mecanismo para levantamento de dados dos formados.</li> <li>▪ Carência do banco de dados, que não disponibiliza informações que permitam avaliar o <i>empreendedorismo</i> dos egressos e, tão pouco, propiciar a integração dos alunos com os egressos, para troca de experiências.</li> </ul> |
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldade de fazer chegar aos egressos, informações de eventos e cursos de forma personalizada.</li> <li>▪ Dificuldade de localizar os egressos no espaço local, regional, nacional e internacional, para que possam acompanhar suas ações profissionais e acompanhar como se relacionam no mundo do mercado de trabalho.</li> <li>▪ A universidade fica na dependência da iniciativa do egresso de restabelecer os vínculos.</li> </ul>  |

Fonte: Relatório CPA (2006) e Pesquisa de Campo (dez./2006).

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)